

# Anuari del **TURISME** de les Illes Balears

# 20 14



Universitat de les  
Illes Balears





# ANUARI DEL TURISME DE LES ILLES BALEARS

## 2014



Octubre 2014

© Dels textos: els autors

© D'aquesta edició:



C/ Ter, 14 1<sup>er</sup>B – Palma

Telèfon 971 479474  
fundaciogadeso@gadeso.org  
www.gadeso.org

ISBN: 978-84-15672-18-0  
Dipòsit legal: PM-921-2014

Imprimeix: Institut Impremta Digital

---

Disseny i maquetació: Andreu Grimalt Rosselló

Portada: fotografia original de María José Ruiz Cortés

---

Ni la Fundació Gadeso ni les entitats col·laboradores en aquest Anuari comparteixen necessàriament el contingut dels articles, que és responsabilitat exclusiva dels seus autors.

S'autoritza la reproducció total o parcial dels textos, si se'n dóna la font i els noms dels autors.

L'Anuari del Turisme de les Illes Balears 2014 es pot consultar al web de la Fundació Gadeso, [www.gadeso.org](http://www.gadeso.org). També es pot sol·licitar enviant un correu electrònic a [fundaciogadeso@gadeso.org](mailto:fundaciogadeso@gadeso.org).

# ÍNDEX

<b>PRESENTACIONS</b>	9
<hr/>	
<b>INTRODUCCIÓ</b>	19
<hr/>	
<b>LA VEU DE LES ORGANITZACIONS EMPRESARIALS I SINDICALS</b>	23
<b>Federació Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM)</b>	25
<b>Associació Hotelera de Menorca (ASHOME)</b>	31
<b>Federació Empresarial Hotelera d'Eivissa i Formentera (FEHIF)</b>	35
<b>Confederació Balear del Comerç</b>	39
<b>Associació Empresarial d'Agències de Viatges de Balears (AVIBA)</b>	43
<b>Associació d'Empresaris de Sales de Festa, Discoteques i similars de Balears</b>	49
<b>Associació de Comerciants i Empreses de Serveis Turístics de Mallorca (ACOTUR)</b>	53
<b>Associació Empresarial de Restauració de Mallorca</b>	55
<b>UGT de les Illes Balears</b>	59
<b>CCOO de les Illes Balears</b>	61
<hr/>	

<b>TEMES CLAU</b>	65
<b>Planificació i competitivitat</b> <i>Montserrat Jaén Mercadal</i>	71
<b>El turisme i l'economia balear: un encaix difícil però necessari</b> <i>Jaume Garau Taberner</i>	83
<b>L'ocupació turística en el context de la crisi (2008-2013). Creixement sense ocupació?</b> <i>Rafel Borràs Ensenyat</i>	99
<b>El territori: matèria primera i valor afegit al producte turístic</b> <i>Maria Lluïsa Dubon Petrus, Jaume Mateu Lladó, Miquel Vadell Balaguer</i>	113
<b>La planificació territorial i la reconversió de zones turístiques madures a les Illes Balears en l'actual crisi</b> <i>Antoni Albert Artigues, Macià Blázquez, Ismael Yrigoy</i>	135
<b>Illes Balears, turisme i competitivitat</b> <i>Miquel Payeras Lliteras</i>	147
<b>Els ciutadans de Balears davant el fet turístic</b> <i>Andreu Grimalt Rosselló</i>	163
<b>Turisme individual i independent</b> <i>Celestí Alomar Mateu</i>	177

<b>El turisme a Menorca: entre la qualitat i la quantitat</b> <i>Alfons Méndez Vidal</i>	195
<b>La reforma de la Llei de Costes 22/1988: la nova concepció del domini públic marítim-terrestre. El cas de Formentera</b> <i>Guillem X. Pons Buades, José Ángel Martín Prieto, Miquel Mir Gual, Antonio Rodríguez Perea</i>	215
<b>Les noves tecnologies aplicades al sector turístic</b> <i>Caterina Jaume Deyà</i>	235
<b>La Responsabilitat Social a les empreses turístiques</b> <i>María del Carmen Azpelicueta Criado, María Dolores Sánchez Fernández</i>	253
<b>La formació com a aposta que ha d'acompanyar el nou posicionament de les Illes Balears en el mercat turístic nacional i internacional</b> <i>José Luis Mateo Hernández</i>	269
<hr/>	
<b>LA UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS I EL TURISME</b>	283
<hr/>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	291





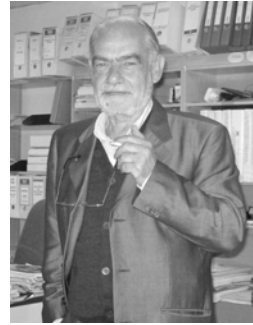
**PRESENTACIONES**



## **ANTONI TARABINI-CASTELLANI CABOT**

*President*

*Fundació Gadeso*



La Fundació Gadeso, d'acord amb els seus estatuts fundacionals, té com a principal objectiu l'estudi, l'anàlisi i l'avaluació de les diverses realitats socioeconòmiques de la nostra comunitat, les Illes Balears, tenint sempre present el marc on es troba immersa, és a dir, l'Estat Espanyol i la Unió Europea. La seva finalitat última és facilitar elements de coneixement, de reflexió i de debat per contribuir a transformar la nostra societat, fent-la més justa, més equitativa i més cohesionada.

Dins d'aquest àmbit, la Fundació Gadeso ha pres la iniciativa del desenvolupament i edició, amb vocació de continuïtat, d'un Anuari del Turisme a les Illes Balears. Tots, institucions, organitzacions econòmiques i socials, i també els ciutadans, som conscients de la rellevància que té pel nostre present i sobretot pel nostre futur l'activitat turística. Sens dubte vivim uns moments en què els esforços s'han de centrar en la construcció i promoció d'un producte més competitiu, diversificat i de major qualitat. Tenim la capacitat i les fortaleses suficients per dur a terme aquesta tasca amb èxit; de fet, s'està treballant en aquesta línia.

Per tot això consideram important la participació de les institucions responsables en matèria turística, de les diverses organitzacions empresarials i socials i de tècnics i experts plurals, per entre tots enriquir i diversificar el nostre model econòmic i turístic.

Per col·laborar en l'assoliment d'aquest objectiu, hem comptat amb les opinions de les distintes organitzacions empresarials i sindicals i les interessants reflexions de més de 20 experts en matèria turística o en algun dels seus components (ocupació, territori, noves tecnologies...). A

més, hem volgut destacar l'important paper de la Universitat de les Illes Balears dins el turisme, detallant els treballs dels seus investigadors.

S'ha de destacar que aquesta iniciativa no hauria estat possible, i no ho pot ser en un futur, sense comptar amb el suport de la Conselleria de Turisme i Esports del Govern de les Illes Balears, de la Universitat de les Illes Balears i de la Fundació Guillem Cifre de Colonya (Colonya - Caixa Pollença).

Moltes gràcies a tots i que aquesta publicació sigui el principi d'un recorregut col·laboratiu i participatiu per a la construcció i consolidació d'un model econòmic que inclou necessàriament l'activitat turística i que pugui contribuir, com s'afirma al començament d'aquest escrit, a millorar la nostra societat.

## **JOSEP ANTONI CIFRE RODRÍGUEZ**

*President*

*Fundació Guillem Cifre de Colonya*



Poc marge de dubte pot tenir la necessitat d'un observatori o un espai de reflexió i participació del sector turístic a les Illes Balears i molt manco en la present conjuntura social, cultural i econòmica. I quan la materialització de l'Anuari del Turisme és a iniciativa de la Fundació Gadeso, sense cap dubte, suposa una garantia i un valor afegit.

Des del seu origen, la Fundació Gadeso té com a objectius l'estudi, l'anàlisi i l'avaluació de les diverses realitats socioeconòmiques de les Illes Balears. El sector turístic, amb totes les seves fortaleces i debilitats, és una d'aquestes realitats i, en si mateix, un sector vital per a la societat balear. La publicació dels treballs encapçalats per la Fundació Gadeso s'han convertit en referent imprescindible i a l'abast de tots, administracions, entitats privades i ciutadans, i ens ajuden a millorar i transformar la societat per fer-la millor.

En èpoques de crisi econòmica, encara que hauríem de reconèixer que potser el sector turístic no l'hagi patida en la mateixa intensitat que altres sectors econòmics, és important obrir espais d'estudi i reflexió. Primer, per trobar millores i fer front als reptes sectorials que es presenten i, segon, per no tornar a repetir o persistir en errors passats. És incompreensible en l'actualitat que el sector turístic de les Illes Balears, fins a la data, no hagi tengut una publicació com l'Anuari del Turisme, un treball imprescindible; i més si tenim en compte que han desaparegut alguns observatoris i informes d'anàlisi socials i econòmics que suplien parcialment aquesta mancança.

Per les raons exposades, la Fundació Guillem Cifre de Colonya vol contribuir modestament en la creació de l'Anuari del Turisme, perquè és

un estudi important i de gran transcendència social i econòmica i aquest fet es contextualitza dins l'Obra Social que ha de fer Colonya Caixa d'Estalvis de Pollença. Cal recolzar i estimular aquestes iniciatives i pensam, n'estam convençuts, que serà un espai de trobada plural i divers que implicarà tant a Administració pública com a organitzacions empresarials i socials, així com a tècnics i especialistes dins els àmbits i sectors que engloba el sector turístic. En definitiva, una bona eina que repercutirà en benefici de tota la societat balear.

## **LLORENÇ HUGUET ROTGER**

*Rector*

*Universitat de les Illes Balears*



Com a rector de la Universitat de les Illes Balears, celebro la iniciativa de la Fundació Gadeso i la voluntat de la Fundació Guillem Cifre de Colonya i de la Conselleria de Turisme, de donar suport a l'edició de l'anuari de Turisme a les Illes Balears 2014 que, conjuntament, presentem.

Ningú no pot obviar el paper de la Universitat de les Illes Balears en la formació superior en general a la nostra Comunitat, i la de l'àmbit turístic en particular, a través de la Facultat de Turisme i de l'Escola d'Hoteleria. Si volem millorar la qualitat i la competitivitat és fonamental poder comptar amb autèntics professionals en tots i cada un dels components que constitueixen l'activitat turística i els seus diversos productes.

A més, la UIB, com a creadora i transmissora de sabers, té una gran qualitat en la investigació turística que desenvolupa (primera a nivell espanyol, novena a nivell mundial), la qual cosa la converteix en una institució imprescindible, a través de l'anàlisi i la investigació, per a la definició de propostes de millora del nostre producte turístic, sempre amb criteris de sostenibilitat.

Només amb dades contrastades i fiables es pot dur endavant una anàlisi del què ha passat, amb l'objectiu que de les conclusions es puguin extreure els eixos que han de guiar la constant adequació del nostre sistema turístic a un sistema alhora més competitiu, productiu i respectuós amb l'entorn, per garantir-ne la seva sostenibilitat econòmica i mediambiental.

Estic segur que de la lectura, des de la pluralitat, dels diferents articles i estudis, amb les dades i xifres que s'hi presenten, cadascú en podrà fer la seva interpretació i configurar la seva pròpia opinió de l'estat actual del

turisme. En particular, estic convençut que aquest anuari serà de gran utilitat per als actors que més incideixen en la definició de les polítiques que han d'incidir en l'àmbit del sistema turístic en el curt i el llarg termini.

Desig que aquesta iniciativa tingui un llarg recorregut per anar configurant un corpus cada any més útil per a la nostra societat.



## **JAIME MARTÍNEZ LLABRÉS**

*Conseller de Turisme i Esports*

*Govern de les Illes Balears*



Les Illes Balears miren al futur amb optimisme gràcies a la recuperació que assenyalen els principals indicadors turístics. L'any passat vam rebre 13 milions de turistes i es va batre el rècord històric d'arribada de visitants estrangers, amb més de 11 milions. El nostre model es basa en l'equilibri qualitatiu i quantitatiu. Fruit de la feina feta durant aquesta legislatura, les previsions per a aquest 2014 són similars, confirmant una recuperació i canvi de tendència.

Durant aquests anys, hem estat capaços d'impulsar un model turístic que ha servit d'exemple per a altres destinacions, hem aprofitat els nostres punts forts per consolidar-nos com pioners en el sector. Per això, des del Govern dels Illes Balears entenem que és fonamental la col·laboració pública-privada, la diversificació de l'oferta i l'aposta per un turisme sostenible, responsable i de qualitat.

Durant els últims anys, des de la Conselleria de Turisme hem adoptat una sèrie de mesures per aconseguir aquests èxits i combatre així la situació de pèrdua de competitivitat en què es trobava la nostra comunitat com a destinació turística. Per a això, hem desenvolupat dues eines fonamentals, que són el nostre full de ruta des de l'inici de la legislatura: la Llei de Turisme i el Pla Integral de Turisme.

D'aquesta manera, ens hem adaptat a les noves demandes del turista, cada vegada més exigent i autònom a l'hora de preparar els seus viatges. Tot això ens ha exigut adaptar-nos a aquest nou escenari turístic, apostar per la innovació tecnològica i incentivar la qualitat i la creació de nous productes que ajudin a la desestacionalització i a diversificar la nostra oferta.

Des del Govern de les Illes Balears entenem la importància de publicacions com l'Anuari del Turisme de les Illes Balears 2014, editat per la Fundació Gadeso, que ofereix una anàlisi en profunditat de l'evolució del sector i ens permet conèixer a fons les dades més rellevants del turisme balear.

# INTRODUCCIÓ



## INTRODUCCIÓ

Sens dubte, l'activitat turística a les Illes Balears és bàsica pel desenvolupament de la seva economia i per la consolidació del benestar dels seus ciutadans. Per tant, és fonamental promocionar i gestionar aquesta activitat amb criteris de sostenibilitat i competitivitat que garanteixin a mitjan i llarg termini una economia sostinguda.

Des d'aquesta perspectiva, és imprescindible l'anàlisi sincrònica (fotografia del moment) i diacrònica (estudi de l'evolució) de l'activitat turística a Balears per tal d'assolir el coneixement necessari que ens permeti assolir els objectius marcats. Avui dia, es publiquen les estadístiques oficials relacionades amb el sector (arribades, despesa, ocupació...) i les anàlisis de conjuntura elaborades per patronals, sindicats i altres entitats, eines sens dubte necessàries però insuficients per copsar tota la magnitud del fet turístic.

Això, juntament amb el tancament del Centre de Recerca Econòmica i del Centre Econòmic i Social, entitats que aportaven elements importants i necessaris de reflexió, diagnòstics i propostes per la nostra activitat turística, ha estat l'esperonada perquè la Fundació Gadeso, amb la col·laboració inestimable de la Conselleria de Turisme i Esports del Govern de les Illes Balears, la Universitat de les Illes Balears i la Fundació Guillem Cifre de Colonya - Caixa de Pollença, hagi pres la iniciativa de presentar el que esperam sigui el primer de molts Anuaris del Turisme de les Illes Balears.

Un primer Anuari que hauríem de definir alhora com un punt de trobada i un punt de partida. Punt de trobada de les administracions, dels agents socials, dels experts i de tota la ciutadania per fer del nostre turisme un sector líder en l'escenari nacional i internacional, econòmicament potent, mediambiental-ment sostenible i socialment beneficiós. I també un punt de partida per encetar una nova manera, allunyada de sectarismes, col·laborativa i orientada al mitjan i llarg termini, de debatre, planificar i dissenyar entre tots el turisme que volem. En definitiva, un espai de reflexió on tothom hi tenguí cabuda i on esperam que l'acord i el consens pesin més que les desavinences.

Per col·laborar en l'assoliment d'aquest objectiu, i tal com veureu a continuació, hem dividit l'Anuari en dos blocs de referència. El primer recull les opinions i les propostes, tant de tipus conjuntural com estratègic, de les principals organitzacions empresarials i sindicals de les nostres illes. Sens dubte, és interessant i necessari conèixer les percepcions del sector de l'allotjament, però també les preocupacions i perspectives de l'empresariat de la mal denominada oferta complementària (comerç, restauració, oci...) i, per descomptat, dels treballadors, a través dels sindicats més representatius.

El segon bloc de l'Anuari, titulat *Temes Claus*, inclou les aportacions de significatius experts en matèria turística. Com es pot comprovar, les seves opinions són plurals i diverses i afecten les distintes realitats turístiques de Balears i fan referència a les diverses àrees que conformen el nostre producte: la importància del territori i el medi ambient, els efectes dels canvis legislatius, el lideratge econòmic, les noves tecnologies, l'ocupació laboral, la visió dels ciutadans... I, per descomptat, tractats tant des d'una perspectiva global com per cada una de les illes.

Com no pot ser d'una altra manera, la nostra intenció és que en els pròxims anuals es profunditzi en alguna d'aquestes temàtiques i se'n tractin d'altres de noves que, per un motiu o un altre, no apareixen en aquest primer número. D'això, com és lògic, se'n desprenen dues conclusions: primera, la vocació de continuïtat de l'Anuari, i segona, la participació d'altres professionals i experts en les futures edicions.

A més dels dos blocs esmentats, s'inclou un capítol final on, amb la intenció de transmetre a la societat balear la recerca que es du a terme dins la nostra universitat envers el turisme, es detallen els capítols de llibres i els articles de recerca publicats pels investigadors de la UIB, que té en el turisme una de les principals àrees d'estudi.

En resum, la raó de ser d'aquest anuari és facilitar, en la mesura de les nostres possibilitats, un diagnòstic real i consensuat dels punts forts i punts febles del producte turístic de les Illes Balears, tot minimitzant les amenaces i posant en valor les oportunitats. Si complim aquest difícil fita, només ens quedarà la no menys complicada tasca de remar tots en la mateixa direcció, amb una visió necessàriament estratègica però amb mesures concretes i avaluable, per tal de fer del nostre turisme un sector capdavanter però no excloent, dinàmic però sostenible, i que suposi beneficis no només per a uns pocs sinó per a tota la societat.

**LA VEU DE LES  
ORGANITZACIONS  
EMPRESARIALS  
I SINDICALS**





## 1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?

El sector turístic, i més concretament el sector empresarial, s'ha vist afectat per una crisi mundial que arribava a Espanya en tres bombolles: la immobiliària, la de les macro-infraestructures i la financera, per les que Balears també va veure's afectada.

La crisi espanyola, a Balears, no va tenir per al sector turístic la mateixa incidència que en altres sectors, en dependre en un 75% de la demanda internacional. La caiguda de la demanda interna (baixada del 30% del mercat espanyol) ha pogut ser pal·liada amb increments d'altres mercats (França, Escandinàvia, Alemanya, Regne Unit, Rússia, etc.), modificant amb rapidesa el mix de nacionalitats.

La crisi financera, però, sí que ha afectat durant aquests anys frenant la inversió per a les empreses amb menys capacitat d'accés al mercat dels diners. Situació que s'està revertint a hores d'ara, gràcies a les noves exigències del mercat facilitades per la llei 8/2012 del turisme de les Illes Balears, de 19 juliol, ha permès la millora de la planta hotelera buscant la diversificació, actualització i millora del producte per aconseguir aquest allargament de temporada. Han estat invertits més de 300 milions d'euros en millores d'infraestructures hoteleres durant la crisi.

En matèria laboral, a Balears el sector de l'allotjament ha estat l'únic, que sense viure al marge d'aquesta crisi, ha seguit generant 4.000 llocs de treball anuals sense destruir cap lloc de treball.

No es va poder evitar, però, un nou procés d'ajust als canvis globals que tornaven a precipitar-se en el sector i que es van articular fonamentalment al voltant d'Internet, les xarxes socials, el transport, amb gran influència del *low cost* i l'obsessió per la seguretat.

Els principals interrogants segueixen planejant sobre a l'ajustament en el sector residencial i les dificultats financeres de les administracions públiques, tant per la seva possible incidència sobre el deteriorament de les infraestructures (zones madures) com dels serveis públics per part de les corporacions locals i també en l'increment de la pressió fiscal a les empreses que incideix directament en reducció de la capacitat inversora.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleses i debilitats del turisme de Mallorca? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleses o vèncer debilitats?**

Fortaleses: Atractiu sobre segments turístics variats amb motivacions d'oci - Atractiu per a nous mercats geogràfics - Creixement sostingut de la demanda - Elevat *Know how* empresarial -attractiu per a nous mercats - Atractiu per a noves experiències

Debilitats: Pèrdua de competitivitat de les destinacions - "*Commodity*" oferta homogènia - Dificultats per competir per l'estacionalitat i el creixement en els costos - Oferta obsoleta - Elevat nombre de places il·legals - Manca de diversificació de productes i de negocis - Gran densitat normativa - Competència basada en preu - Client amb elasticitat preu molt elevada

Les fortaleses s'han vist reforçades amb la seguretat jurídica aportada en el marc del desenvolupament normatiu balear que han minimitzat i per tant han vençut part de les debilitats plantejades. La Llei del Turisme i el decret de zones madures són dues eines pioneres que permeten al sector turístic balear millorar la seva competitivitat via inversió captant l'atenció dels tour operadors, mitjançant la diversificació i diferenciació del producte que es consolidarà durant els propers anys.

**3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

El creixement d'arribades de passatgers no és un indicador vàlid per mirar la sostenibilitat del model. Per tant, la rendibilitat empresarial ha de comptar amb altres variables com preu, estada mitjana, ocupació, costos i amortitzacions, que en aquests moments ningú no analitza de manera oficial.

Són diversos els reptes als que s'enfronta el sector per al segle XXI: actualització, reconversió i creació de nous productes. Les estratègies seguides estan marcades per la diferenciació, l'exclusivitat i els criteris de sostenibilitat social i mediambiental, que entra a formar part d'un atractiu turístic en els últims anys. També la seva comercialització, amb la incidència d'internet (desintermediació) i el desenvolupament del transport. Sens dubte, l'era del coneixement i de la informació és el moment de més incertesa. Incertesa que passa per les condicions més properes a les més llunyanes ja que la informació és una font d'equilibris i desequilibris del sistema. El segon aspecte és la simultaneïtat entre la repercussió que el canvi climàtic pugui tenir sobre l'activitat turística de certes destinacions i la repercussió que el turisme pugui tenir sobre el canvi climàtic.

És imprescindible un nou sistema de gestió pública basat en la participació i col·laboració d'actors plurals en el marc de la destinació turística, el que porta a una nova posició dels poders públics en els processos de govern. Tots els actors estratègics s'interrelacionen per prendre decisions col·lectives i resoldre els conflictes d'acord amb les regles establertes. Establir el consens i fer prevaler l'interès general assumint un paper en la construcció del model que es vol desenvolupar. Això implica una relació entre la política i la gestió de les destinacions que, junts, puguin proporcionar una governança de les destinacions. Els governs centrals, regionals i locals assumeixen la responsabilitat del desenvolupament turístic de la destinació assumint el lideratge. No obstant, això no indica que hagin d'assumir diferents competències, si no més aviat coordinar les actuacions

en funció dels objectius a aconseguir i els projectes a desenvolupar. Les línies d'actuació preferent per a una bona entesa són la governança i el pressupost, prioritat estratègica marcada en els pressupost, la tolerància zero davant la manca de qualitat i la insostenibilitat dels projectes, la globalització de xarxes, el diàleg i el consens entre els agents i innovació.

És important ressenyar que és important donar prioritat a les inversions en el sector, especialment en zones madures, donat el seu desavantatge amb la resta de sectors de l'economia.

Actualment, les empreses turístiques es mouen cap a requeriments d'habilitats més complexes; i per tant hi ha una necessitat creixent de formació inicial per al lloc de treball i de la instrucció permanent, que ha de ser efectiva i sistemàtica.

L'educació dels professionals és una política clau per a aquest futur de competitivitat que s'ha marcat anteriorment. En aquest sentit la universitat juga un paper rellevant en la formació dels professionals del sector, preparant-los per assumir aquests reptes a través de l'Escola d'Hoteleria i la Facultat de Turisme.

Per això és necessari que la universitat, les empreses i els agents socials que treballen en el sector coordinin les competències i estàndards de formació necessaris per afrontar aquest repte. Sense oblidar que la tasca de la universitat va més enllà de la formació per a l'empresa i per tant ha de col·laborar totalment amb ella, però no deixar-se dominar.

Cal revaloritzar la professió i la imatge que els treballadors del sector tenen en la societat i que no sigui vist el sector com marginal dins dels pressupostos universitaris.

Des de la FEHM centrem la millora de la competitivitat en la cooperació pública-privada que permeti alinear les decisions públiques i privades, per arribar a desenvolupar un sistema de mesures i normes que s'han de desenvolupar des de l'àmbit normatiu, econòmic i fiscal. El REAT presentat per la FEHM el passat mes de maig recollia aquesta bateria de qüestions necessàries per actualitzar les destinacions madures, reduir la pressió fiscal a les empreses, generar ocupació i diversificar el producte.

## **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

Les percepcions són bones. Ha estat una temporada acceptable per encara queda veure com evolucionen els mesos finals per poder avaluarla globalment. Les previsions no s'han acomplert en termes d'ocupació però sí en termes d'inici de recuperació de la rendibilitat empresarial.



## **1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?**

Bàsicament, en els tres aspectes fonamentals per a la nostra indústria.

Primer. En trobar-nos en una situació d'alta incertesa econòmica en l'entorn familiar i empresarial, les economies domèstiques han adaptat les seves vacances a la seva situació, triant destinacions més competitives i amb costos estructurals inferiors als nostres. Els que ens han escollit com a destinació han escurçat els dies d'estada, i elegit paquets de major aportació de serveis *tot inclòs*, augmentant l'arribada de clients a establiments hotelers i amb la conseqüent baixada en els apartaments i habitatges vacacionals que no poden oferir aquests serveis. En el cas de Menorca han ajudat els convenis amb els TTOO per recuperar i mantenir les places d'avió.

Segon. Amb la manca de crèdit les empreses no han pogut escometre les inversions necessàries per a la modernització i adaptació del producte a les noves demandes del mercat. Així i tot, els empresaris menorquins han fet grans esforços en el manteniment i millora de les instal·lacions.

Tercer. La manca de recursos econòmics i els diferents ajustos i retallades de l'administració han influït en la destinació dels recursos necessaris per a una promoció adequada del nostre destí. Essent el tractor que estira de l'economia s'han reduït d'una manera molt notable les partides destinades a promocionar la nostra destinació, tant en els mercats habituals com en els nous mercats emissors, que puguin ajudar a trencar l'estacionalitat tan acusada que té Menorca.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleses i debilitats del turisme de Menorca? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleses o vèncer debilitats?**

La major fortalesa de Menorca és que no hi ha una massificació com en altres destinacions properes, i aquest gran parc natural on descansar i practicar gairebé la totalitat d'activitats a l'aire lliure ens fa, si no únics, si molt competitiu.

La major debilitat és que no som prou coneguts i no ens estem presentant prou bé com perquè qualsevol europeu ens situï al mapa.

Com a destinació turística, el més important seria, en la nostra opinió, que aquesta crisi no ha estimulat molt més la imaginació, doncs amb menys recursos, menys finançament i mesures fiscals més agressives, les empreses han hagut de emprendre accions que compensessin aquestes mancances sense que afectés a la qualitat del producte o a la satisfacció de client.

## **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

L'arribada de més visitants, si no ve acompanyada de millores en els preus, difícilment millorarà la rendibilitat. Durant aquests darrers 4 anys els empresaris turístics de Menorca estan realitzant grans esforços per recuperar l'ocupació que havíem perdut; aquests esforços per ser més competitiu han afectat la nostra rendibilitat, sense deixar de banda les inversions que s'han realitzat en modernització.

Hem mantingut les plantilles estables, doncs no pot ser d'altra manera si volem donar el servei que espera el client. Cal tenir en compte que estem competint amb altres destinacions que no tenen ni els costos estructurals ni les normatives que tenim a la nostra destinació.



El repte més important és solucionar el tema del transport aeri, que és un problema endèmic a Menorca i que no acabem de solucionar.

Un altre objectiu amb el qual ja estem treballant és que els nostres establiments estiguin a l'altura de les demandes dels mercats emissors perquè la demanda no es ressenti i puguem mantenir el nombre de visitants necessaris perquè la nostra indústria perduri en el temps.

Aquest objectiu no ha de ser només empresarial, sinó de tota la destinació en general, administració local i societat en general.

Cada dia es posen en marxa noves destinacions i projectes innovadors que a més compten amb millors connexions, el que ens fa més febles, i cal ser molt ràpids en la presa de decisions; la decisió d'anar a una destinació o una altra en moltes ocasions es produeix en el primer impacte que rep el client.

En el tema de la promoció cal seguir treballant, augmentant les accions per promocionar les nostres diferents possibilitats d'oci i turisme actiu i cultural, que sumat a la nostra climatologia i la nostra gastronomia ens fa una destinació gairebé única.

Tenim molt bons professionals i empresaris a Menorca, però cal una formació continuada per estar sempre al dia dels possibles canvis en el nostre sector.

El món és molt gran però les distàncies ja es recorren en menys temps i els nostres clients viatgen i coneixen altres destinacions on comparar la nostra, per això cal insistir amb una formació continuada de tots els que treballem en aquest sector.

Treballar a l'excel·lència i en la connectivitat són els eixos fonamentals per al nostre sector.

## **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

La previsió per a aquest any pel que fa a ocupació, creiem que serà molt semblant a la de 2013, i en alguns casos una mica millor, dependrà molt de la temporada baixa i mitjana; és a dir, si s'aconsegueix corregir o no l'efecte de la gran estacionalitat que tenim.

Hem iniciat rutes noves i d'altres han caigut. Cal seguir treballant en aquest assumpte sense descuidar els mercats tradicionals en els quals ja som prou coneguts, sense oblidar-nos del mercat nacional que és importantíssim per la nostra destinació.



## **1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?**

L'efecte més directe ha estat la pèrdua de pernoctacions del mercat nacional. Afortunadament, salvant l'any 2009, quan vàrem patir una baixada important en ocupació, aquesta disminució del mercat nacional ha estat coberta per altres emissors que han augmentat de manera considerable, destacant la fidelitat del nostre principal emissor, el britànic, i l'espectacular pujada del mercat holandès, que només el 2013 s'ha incrementat més del 30%, fregant les 120.000 arribades de turistes d'aquesta nacionalitat.

En ser una crisi provocada pel sector immobiliari, el nostre sector també ha patit la dificultat d'accedir de manera òptima al crèdit bancari. Així i tot, en aquest període l'oferta d'allotjament ha patit una millora qualitativa gràcies a grans inversions a la planta hotelera, amb els consegüents augments de categoria, nous establiments de màxima categoria i reconversió d'hotels tipus clàssic ("hotel classe mitjana de sol i platja") cap a nous productes de gran qualitat amb gran acceptació per part dels nostres visitants. Aquest fenomen ha estat doblement positiu, doncs també s'ha rebaixat el nombre de places que s'ofereixen del tradicional sol i platja, segment del qual teníem una certa sobreoferta, especialment en temporada baixa.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleses i debilitats del turisme d'Eivissa i Formentera? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleses o vèncer debilitats?**

Dins de les nostres fortaleses hi trobam la nostra situació geogràfica, a poc més de dues hores en avió dels principals emissors del continent europeu, en un país amb unes infraestructures i seguretat al nivell que exigeixen els nostres clients, tenim un entorn natural únic, que encara que en els primers

anys d'aquest segle ha patit una certa degradació pel "boom" de la construcció, encara segueix mantenint paratges de gran atractiu, al que se sumen un empresariat que en general és molt conscient que el futur passa per seguir invertint i millorant el nostre producte turístic. En un mercat turístic molt competitiu, hem de ser conscients que en aquests últims anys els nostres competidors del nord d'Àfrica estan passant per "hores baixes" pels problemes de seguretat que pateixen, però això no durarà sempre i quan superin aquesta situació seran una amenaça per a nosaltres comercialment parlant. Aprofitem aquesta situació perquè quan arribi el moment la nostra oferta estigui en la situació més òptima possible. No podem competir en preu amb ells, però hem d'aconseguir, dins del que és raonable, ser competitiu, que no es disparin els nostres costos com ha succeït en els últims anys. Estant en el camí de reducció de deute públic i contenció de despeses, és el moment que les administracions públiques rebaixin la pressió fiscal.

### **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

Els desafiaments de les noves tecnologies amb xarxes socials que desregulen el negoci amb webs multimilionàries influeix en què l'ocupació també es "desreguli". Avui en dia no només hi ha hotelers, hi ha "amfitrions" i els clients són "amics allotjats" que no paguen una factura, sinó que "contribueixen a les despeses". Els actors clàssics del mercat d'allotjament perden protagonisme a marxes forçades, amb la complicitat d'una classe política que veu rèdits electorals en l'accés de particulars al negoci turístic.

A Eivissa vivim també un moment d'expansió del turisme jove i la música se sent per tots els racons de l'illa. És un desafiament per al nostre futur trobar fórmules de convivència que ens permeti a tots estar al mateix lloc, tots a gust, com ha estat fins ara. Les expressions de vitalitat juvenil han de tenir el seu lloc, però canalitzades en zones i locals apropiats i condicionats perquè el soroll no ho envaeixi tot.

## **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

Les previsions per a aquesta temporada són positives, ha millorat una mica la connectivitat respecte a 2013, hi ha més places disponibles en els avions per arribar a l'illa, de manera que si les vendes van segons el previst tenim possibilitat de superar en algun punt les xifres de 2013. A més, això és un bon símptoma, ja que tant companyies aèries com TTOO aposten per Eivissa i Formentera ampliant capacitats.



## **1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?**

Des de començaments dels anys 80 no es recordava de cap manera una crisi tan profunda en el sector del comerç de Balears, podent afirmar que ha estat sense dubte la més virulenta i amb més projecció en el temps. En els últims 36 mesos s'han anat perdent vendes de manera progressiva, sobretot en els sectors tèxtil, confecció, moda dona, home i nens, en què el descens es manté per l'escàs consum que encara existeix. En altres sectors, com el d'alimentació, s'ha capejat de manera diferent la crisi.

Producte de tot això és que des que va començar la crisi en aquest any 2008, fins l'any 2013, han desaparegut 1.906 empreses dedicades al comerç minorista en la nostra Comunitat Autònoma. El 49% correspon a empreses individuals de comerciants autònoms, sense assalariats i el 45% a microempreses, segons el criteri establert per la Unió Europea (d'entre 1 i 9 treballadors assalariats). Les que pitjor han suportat la crisi són les que no tenen assalariats seguides de les que tenen entre 1 i 2 assalariats i representen el 79,8% de les desaparicions del grup de microempreses.

Menor impacte ha patit les anomenades mitjanes empreses comercials, aquelles que ocupen entre 10 i 49 assalariats, havent desaparegut 111 empreses que representa el 6,2% de la mortalitat empresarial. Les empreses amb més de 50 assalariats que han desaparegut són 3, dos al tram comprès entre 50 i 99 assalariats i l'altra en el tram de 200-499 assalariat.

Aquesta situació ha provocat una considerable disminució dels locals comercials minoristes oberts al públic. Segons les dades aportades pel DIRCE, en el que portem de crisi econòmica i fins l'1 de gener de 2013, havien desaparegut 1.921 locals comercials, cosa que representa una disminució del 11,8% dels comerços minoristes oberts.

En els últims 3 anys del període, que va de l'1 de gener de 2010 al 31 de desembre 2012, han desaparegut a Balears 914 locals comercials, dels quals

el 57,77% corresponen a negocis sense personal assalariat, el 21,12 % a locals amb 1 o 2 assalariats i el 22,43% a establiments d'entre 3 a 5 assalariats. Els establiments comercials minoristes del micro comerç han perdut el 95,62% de tots els tancaments de locals en aquest període a Balears. En aquest context, s'ha mogut la distribució comercial minorista de Mallorca, que en termes de vendes absolutes segueix presentant resultats negatius.

L'any 2012, la disminució del volum de vendes respecte a l'any 2011 pot xifrar al voltant dels 50 milions d'euros i respecte a l'any 2008 al voltant dels 520 milions d'euros; que s'eleva als 616 milions d'euros si la comparem amb l'any 2007, any que va presentar el punt àlgid del cicle expansiu i a partir del qual es va iniciar la caiguda en picat i en què ara seguim instal·lats.

En termes d'ocupació en els anys 2005, 2006 i 2007 l'ocupació anual mitjana va créixer, fins a situar-se en una mica més de 33.000 ocupats en el seu punt àlgid (2007) per iniciar a partir de l'any 2008, un descens continuat que es va trencar l'any 2011, per tornar a baixar l'any que ara ha finalitzat i se situaria en una mitjana anual de 29.792 ocupats, l'ocupació més baixa dels últims vuit anys.

Potser en aquests últims mesos s'hagi produït una feble recuperació que en qualsevol cas no opera de manera similar en totes les categories o branques d'activitat del sector. Els nivells d'ocupació també s'han vist afectats com s'ha comentat anteriorment en un sector que sempre ha estat líder en el volum d'ocupació estable. També podem afirmar pel que fa al nombre d'empreses de comerç, el de major nombre, en què també s'ha produït un important descens.

L'Institut Nacional d'Estadística ha publicat recentment les dades de vendes i ocupació del comerç minorista corresponents dels últims mesos que vénen a confirmar la dinàmica en què s'ha instal·lat el consum que, gairebé per inèrcia, es manté en registres tan febles que resulten insuficients per ells mateixos per seguir mantenint l'activitat comercial ni, per tant, els llocs de feina, tenint en compte que els comerciants acumulen més de cinc anys sostenint l'economia i l'ocupació.

El comerç de proximitat és el format comercial més afectat pel descens de les vendes i no obstant això, seguim donant mostres d'una gran fortalesa en l'ocupació, amb una variació positiva de l'ocupació del 0,4% respecte al mateix mes del 2013.



Des de l'inici de la crisi econòmica la contracció de l'ocupació en el sector s'ha situat al voltant del 8,42% i s'ha modificat el patró, amb una més que evident disminució del factor estacional, com es pot observar, si comparem el patró l'any 2012 amb els d'anys anteriors.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleses i debilitats del turisme de Balears? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleses o vèncer debilitats?**

Les Balears són un paradís ple de potencialitats i capacitats; algunes d'elles encara no han estat descobertes, i això la manté potencialment com a molt competitiva. És cert que la majoria de les nostres platges i de les nostres cales són molt boniques i amb un gran paisatge, malgrat els efectes negatius dels excessos de la construcció.

Fins i tot malgrat la conquesta del ciment, la nostra destinació turística segueix sent de primer nivell i molt competitiva, i, encara que s'ha qüestionat molt el model sol i platja, el veritablement cert i innegable és que el turisme a la nostra comunitat autònoma és el motor de l'activitat econòmica. Potser el segment del turisme al qual accedim no té el poder adquisitiu que voldríem, però no és menys cert que si hem de seguir mantenint aquest volum mínim de visitants és difícil aconseguir-ho només amb turisme de qualitat de manera exclusiva. El peix que es mossega la cua. Quan es resolgui aquesta qüestió començarem a resoldre els enormes problemes que té el turisme balear, probablement.

No tenim molt clar que aquesta situació de crisi generalitzada hagi servit per redefinir dins del sector del turisme nous nínxols d'oportunitats i no està molt clar que hàgim aprofitat la crisi per resoldre els nostres problemes d'infraestructures i de preu per fer els nostres sector turístic més competitiu sabedors que allà fora hi ha una competència que pot oferir moltes coses, algunes fins i tot millors.

### **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

Fa la sensació que tot i tenir un gran nombre de visitants no s'aconsegueix albirar un futur cert, tot el contrari. Basta que aquestes xifres decaiguin una mica per sentir parlar novament de crisi. La percepció és que el propi sector només parla de desestacionalització, -el que es porta sentint des de fa molts anys-, mentre que la realitat va amb el pas canviat.

### **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

Pel que fa al 2014, el sector del comerç és un sector que ha suportat d'una manera més consistent la crisi a causa de la manca de confiança en els consumidors, el que els ha retret en les seves compres, sobretot aquelles que estan fora l'àmbit alimentari.

El comerç urbà i de proximitat tradicional no aconsegueix sortir d'aquest procés de crisi si bé el 2014 podia preveure una millora, realment aquesta no acaba d'implantar-se. Aquests dos últims mesos hi ha hagut una lleugera millora que s'ha produït d'una manera molt irregular i insuficient, a causa del llast del descens de les vendes en aquest lustre tan negatiu per al sector comerç de Balears. La fotografia de la situació està en els propis carrers. Són molts els locals comercials que han tancat les seves portes i que es mantenen buits sense solució de continuïtat, sobretot en zones allunyades dels centres o nuclis urbans de les ciutats o pobles.

S'ha produït una selecció important del comerç, que a més ha de combatre amb les idees liberalitzadores del Govern Central, que ha entès que d'aquesta manera s'aconseguiria aturar la crisi. La realitat està demostrant que en aquelles CCAA en què s'ha optat per aquesta absoluta liberalització, els resultats encara són inferiors en matèria de volum de vendes, en nombre d'establiments i en volum d'ocupació.

## 1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?

En el nostre col·lectiu existeixen diferents perfils i cadascun d'ells evoluciona de diferent manera:

**Emissores.** La majoria de tancaments d'agències es va produir entre 2009 i 2010, i gairebé totes eren emissores. La crisi per descomptat va afectar, però altres factors han influït en aquests tancaments. En certa manera, el sector necessitava una "regeneració" o regularització, doncs en les últimes dècades havia proliferat el nombre d'agències de viatges i l'oferta estava sobredimensionada. A més, moltes d'elles no van poder (o no van saber) adaptar-se al nou perfil de client. D'altra banda, estan creant-se noves agències, totes elles basades en l'especialització, per cobrir diferents nínxols de mercat. S'ha incrementat el nombre de OTA's (agències de viatges en línia), com a resposta a la demanda creixent a través d'Internet.

**Receptives.** Aquest sector ha patit menys les conseqüències de la crisi, encara que sí ha notat cert descens en alguns dels seus departaments productius, destacant especialment la venda d'excursions. Com a conseqüència, també, que el turista de cada vegada és més experimentat, està més informat i és més exigent, la tendència de visitar una destinació per a convertir-lo en experiència ha fet que la fórmula per oferir excursions diferents i atractives canviï. S'ha retallat en costos de personal d'assistència en hotels i s'està invertint en aplicacions mòbils i noves tecnologies, agilitzant així la venda de serveis en origen i destinació.

**Receptives Creuers.** Aquest sector està en plena expansió a les nostres illes, però també s'estan patint ajustos en els costos i per tant en la rendibilitat. Les navilieres de cada vegada exigeixen més a menys preu. Acceptem les seves condicions perquè es tracta d'un turista que gasta en destinació i, a més, és pràcticament "captiu".

**Receptives ICC's (Incentius, Congressos i Convencions).** Són les que han notat enormement la crisi i la pressió de països competidors. Els viatges de reunions d'empreses i col·lectius busquen bones instal·lacions per allotjar-se, reunir-se i celebrar actes. En el cas de les Balears, arran de la pujada d'impostos, tarifes aèries, tancament massiu d'hotels en temporada baixa i un llarg etcètera no som tan atractius. A aquest fet se li han sumat altres inconvenients: molts dels clients ja han celebrat els seus ICC a Balears i volen canviar de destinació, cada vegada més empreses volen contractar els serveis pel seu compte i s'ha incrementat l'intrusisme en el nostre sector. Una cosa que intentem combatre contínuament, perquè ens està creant un greu perjudici.

**Majoristes.** Amb la desaparició de grans grups espanyols, ha disminuït el nombre d'Agències Majoristes. La majoria de Comunitats espanyoles no fan distinció legislativa entre agència minorista i majorista. Tot i això, segueix existint aquesta figura, perquè les agències necessiten tenir producte per comercialitzar, i la majoria no tenen capacitat d'elaborar i contractar producte propi. L'equivalent europeu, anomenat Tour Operador, ha vist incrementada la seva producció al voltant del 13% en l'últim any. Encara que Internet protagonitzi moltes vendes de serveis solts, l'usuari ha comprès que els paquets (viatges combinats) són més econòmics i segurs. Per llei, els únics que tenen obligació de garantir els viatges abans, durant i després són les Agències de Viatges.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleeses i debilitats del turisme de Balears? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleeses o vèncer debilitats?**

Com a destinació turística, les nostres fortaleeses són:

- Condicions orogràfiques i climatològiques favorables durant tot l'any.
- Experiència. Dinamisme i Know How de les empreses.
- Bon estat de les platges amb instal·lacions i serveis d'alta qualitat.
- Gran varietat d'allotjaments i restauració.
- Proximitat dels mercats europeus (principals i emergents).
- Gran varietat de recursos naturals: història, patrimoni, natura, cultura, mar (no només per al producte "sol i platja", sinó per a esports nàutics).

- Excel·lents instal·lacions d'oferta complementària: camps de golf, ports esportius, parcs d'atraccions, oci en general, etc.
- Seguretat i estabilitat.
- Infraestructures.
- Sanitat.

En canvi, les nostres debilitats són:

- Elevada estacionalitat.
- Dependència excessiva del producte sol i platja.
- Elevada dependència del mercat alemany, britànic i espanyol.
- Insuficient aprofitament i inversió en noves tecnologies.
- Elevats impostos (IVA, taxes aèries, etc).
- Costos d'explotació molt més elevats que els nostres competidors.
- Pèrdua d'interès de la població resident a oferir hospitalitat al turista (s'ha mentalitzar la població de recuperar el concepte: "Un turista, un amic").
- Preus de venda elevats.
- Proliferació i excés del tot inclòs, perjudicant l'oferta complementària.
- Falta de professionalitat. A causa de la crisi en la construcció, el sector turístic es va desprofesionalitzar i ara hi ha una gran oportunitat per recuperar-lo.
- Prioritzar la quantitat per sobre de la qualitat. Batre rècord en nombre de turistes no sempre és rendible. S'ha d'analitzar si cert perfil de turista, que requereix més vigilància, assistència sanitària, neteja, que produeix un deteriorament mediambiental i, moltes vegades, ocasiona una mala imatge de la destinació a l'exterior, és beneficiós o és tot el contrari, ens costa diners.

Les oportunitats que es presenten en aquests moments de crisi i de canvis es podrien concentrar en mesures per combatre l'estacionalitat:

- Adequar els allotjaments l'hivern: calefacció, piscines climatitzades, centres de salut, recintes esportius, etc.
- Millorar les campanyes de promoció i adaptar-les a la nova demanda. potenciar Internet.
- Desenvolupar esdeveniments esportius i esdeveniments culturals durant la temporada baixa.
- Desenvolupar festes populars (necessitat de conèixer el nostre entorn i costums).

- Millorar les comunicacions aèries, augmentar les freqüències d'avions i vaixells, amb ajudes institucionals seleccionant consciència els països d'origen.
- Parar especial atenció als turistes que no estan afectats pel calendari escolar o laboral (3a edat, etc.). L'any 2020, el 34% de la població europea serà major de 55 anys i, encara que de cada vegada els grans són més joves, hem d'adequar i adaptar-nos a aquest perfil de turista.
- Potenciar turisme social europeu. Aprofitar, també, que molts països d'Europa tenen acords entre ells per a tractaments específics.
- Diversificar l'oferta turística i conèixer-la de primera mà: turisme rural, de congressos, naturalesa, esports, etc.
- Hem de mantenir una oferta turística sostenible i de qualitat, fent valer els avantatges que tenim i ressaltar la nostra diversitat de paisatges i la nostra extraordinària riquesa cultural.
- Dinamitzar els municipis involucrant als seus residents.
- Potenciar la unitat del sector turístic per a unir esforços i crear sinergies entre totes les activitats, patronals i institucions. Oferir la destinació com un conjunt (natura, gastronomia, cultura, etc). Per exemple, un jugador de golf voldrà fer alguna cosa més que jugar a golf quan visiti les Illes.
- Apostar per la temporada baixa corrent algun risc per part de tots: obertura de comerços, restaurants, allotjaments, oferta complementària, perquè els TTOO i Companyies Aèries s'atreveixin a crear nous productes i rutes d'hivern, amb l'ajuda i inversió de les administracions públiques (rebaixa de taxes i impostos, flexibilitat en la contractació, ajuda en la promoció, etc.
- Cal conèixer l'evolució per poder fer previsions. Per exemple, el 2020 s'espera duplicar el nombre de turistes que visiten Europa arribant a la xifra de 700 milions. Però això no vindrà "caigut del cel", cal millorar la imatge d'Europa i la seva percepció com a conjunt de destinacions turístiques sostenibles i de qualitat; és a dir, reforçar l'atractiu de les destinacions europeus i ampliar la seva visibilitat per promoure l'arribada de turistes no europeus i augmentar l'interès dels propis europeus perquè viatgin dins del seu continent, en aquest últim cas cada país haurà d'esforçar en què els reglaments facin sentir al visitant (pertanyent a la UE) com al seu país, facilitant poder exercir els seus drets. A més, l'any 2020 un de cada dos turistes que entrin a Europa provindran d'Àsia, pel que s'haurien focalitzar iniciatives conjuntes i intentar flexibilitzar al màxim possible les barreres burocràtiques com són els visats.

- Aprofitar l'aflluència de turistes "prestats", com a conseqüència dels conflictes en països competidors, per fidelitzar i aconseguir que repeteixin.

### **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

Des que l'any 2000 van néixer les primeres OTA's, les vendes on line han crescut d'una manera exponencial. Inicialment, es temia que els proveïdors fessin venda directa, però ha passat tot el contrari: no hi ha hagut "desintermediació", s'ha produït una veritable eclosió d'intermediaris entre intermediaris (centrals de reserves, cercadors, comparadors, etc.). Pel que ha quedat poc espai per a la venda directa, sobretot si no hi ha la garantia d'una gran marca darrere. Ara, l'eclosió s'ha convertit en evolució.

La crisi també ha fet que moltes agències recorrin a vendre bitllets aeris a través de consolidadors aeris, doncs les condicions de cada dia més draconianes de IATA (Associació Internacional de Transport Aeri) són inassumibles per un elevadíssim nombre d'AAVV.

Avui en dia ens trobem amb un usuari més experimentat, més viatjat i amb més eines i informació, la globalització li dóna accés a tota mena d'informació, s'assessora per les opinions de la xarxa, compara preus i alternatives i ... compra experiències. Arriba a l'agència amb la decisió presa. En resum: cerca, compara, compra, comparteix i opina. No es conforma amb "sol i platja", per exemple, ho ha de complementar amb experiències en destinació, per després compartir a la xarxa i esdevenir el protagonista de la seva pròpia història.

És clar que la part humana de l'agència tradicional mai no podrà suplir Internet. Per sobreviure, s'haurà de tenir venda presencial i donar l'opció de la venda on line; és a dir, agències mixtes.

A més, si el sector vol sobreviure a la nova demanda, cal apostar per:

- Especialització. Destinacions i experiències.
- Formació i "reciclatge" continuus.
- Domini de les noves tecnologies i de les xarxes socials.
- Utilitzar al màxim els productes per AAVV que serveixen d'eines complementàries a les innombrables que té l'usuari (Beroni, etc)
- Avançar i estudiar el mercat amb antelació i saber gestionar la "experiència del client": èxit assegurat.
- Assessors en viatges, no "despatxos".
- L'agent de viatges és qui proposa l'oferta més adequada, organitza la sobreabundància d'informació que existeix i aporta el seu coneixement per a cada client.
- Fidelitzar els clients després del viatge i ajudar-los a compartir experiències a les xarxes socials.
- En general, adaptar la nostra oferta al nou perfil del client. Modificant el producte, la comercialització i personalitzant el servei abans, durant i després del viatge.

## **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

La previsió ja era bona a principi d'any, la venda anticipada estava funcionant molt bé i les perspectives s'estan complint. Molts creuers has incrementat la seva base i / o escala en els nostres ports i això a beneficiat la temporada.

Està previst que aquest any també, com va passar el 2013, s'allargui una mica la temporada.





## **1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?**

La crisi, la virulència de la qual no es va assumir fins el 2010, ha provocat un procés per redimensionar els grups empresarials en virtut d'uns balanços de resultats molt per sota de les tendències dels anys anteriors. La constatació que la situació no responia a una curta conjuntura i sí a una veritable revolució sobre els problemes estructurals de la nostra societat, va provocar el descens immediat del consum en el segment de l'oci i l'entreteniment per garantir les qüestions prioritàries.

De forma molt concreta per al sector d'oci nocturn de les Illes Balears, fortament vinculat a l'activitat turística, l'entorn s'ha modificat en un escenari on coincideixen la crisi econòmica i la modificació, aprovació i aplicació de diferents normatives que han trencat l'equilibri intersectorial.

La confusió provocada per la interpretació de Directives Europees liberalitzadores de les activitats econòmiques i l'aparició de la Llei 8/2012 del Turisme de les Illes Balears, han incidit plenament en la proliferació d'activitats que incompleixen normatives sectorials l'empara de la laxitud de les administracions competents i dels seus serveis inspectors.

La Llei del Turisme ha ofert el desenvolupament d'activitats "secundàries o compatibles" en els establiments d'allotjament no només per als clients allotjats sinó també per a l'usuari extern, sense que sigui necessària la preceptiva llicència que als altres sectors se'ls exigeix. L'aparició de modalitats d'allotjament que no afavoreixen el consum exterior i l'adaptació de no pocs hotels per mantenir captius als seus clients, incideixen d'una manera determinant i molt negativa en la resta d'activitats econòmiques bàsiques i històriques en una destinació turística com la nostra.

Pel que fa al sector de l'oci nocturn a Balears (sales de festa, fiscoteques i similars) les dades en el període de la crisi ens han confirmat:

- 52,7% de caiguda en el consum
- La venda de Coca-Cola en discoteques ha baixat un 42%
- El nombre de visitants / assistents ha baixat un 31%
- La recaptació ha baixat un 19,7%

## **2. En la vostra opinió quines són les principals forteses i debilitats del turisme de Balears? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar forteses o vèncer debilitats?**

Deixant al marge la qualitat de les nostres infraestructures, dels serveis i la seguretat d'un destí europeu com el nostre, correm el perill de convertir algunes de les nostres forteses en debilitats com a conseqüència d'una presència permanent que comporta una igual supervisió del producte.

La capacitat d'adaptació del sector als temps que vivim, optimitzant recursos i adaptant les estratègies empresarials per a satisfer les inquietuds dels clients, és una evidència inqüestionable que hauria tingut millor resposta amb la garantia d'una seguretat jurídica bàsica per executar qualsevol projecte.

La llunyania de les administracions respecte a la realitat empresarial desincentiva els projectes d'inversió interna o externa de la qual cosa hem tingut exemples (Fontanelles / Pla Reconversió Platja de Palma / Casino, etc).

D'altra banda, el pes de la fiscalitat i tributació en les nostres activitats, que va patir un increment de 13 punts el 2012 (del 8% al 21%) quedant al marge d'IVA reduït, té un component que penalitza singularment al sector: som l'única activitat que tributa al 21% en tot l'arc. Els cinemes, casinos, bingos, teatres, etc tributen al 21% l'entrada i qualsevol consum interior al 10% com a servei d'hostaleria. L'única Coca-Cola que tributa al 21% en tot el territori nacional és la que es consumeix a l'interior dels nostres establiments.

Si a això afegim que tothom realitza "entreteniment" (Beach Clubs, Hotels concert, Centres Musicals, etc) similars al que oferim nosaltres estam davant d'una competència injusta i deslleial a la qual ningú atén.

Per a una Comunitat com la nostra, la privatització d'Aena és una altra debilitat que portarà conseqüències molt negatives.

**3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

La percepció / informació de les bondats d'una temporada amanida amb nombres molt positius no s'ajusta a la realitat de les darreres dades de visitants. El consum a l'exterior de l'allotjament segueix caient i el nombre de passatgers com indicador és l'error permanent.

La despesa turística ha de ser l'única referència vàlida.

**4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

Sentim una enorme preocupació pel futur d'un sector que, en aquest cas, està vivint algun repunt en el consum com a conseqüència dels esdeveniments esportius del Mundial de Futbol però que no reflecteix un canvi de tendència en la tipologia del client.

En un sector com el nostre (oferta bàsica complementària en general) les nostres previsions han de cenyir a final de temporada amb les dades empresarials. No tenim informacions prèvies i obrim les nostres portes a l'espera que el client decideixi entrar. L'equació de "+ ocupació hotelera, + consum extrahoteler" comença a ser molt qüestionable.



---

**1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?**

Un dels gravíssims problemes que s'han agreujat amb la crisi en el sector d'oferta complementària és l'estacionalitat. Resulta extremadament difícil comprometre al sector hotelier a allargar la temporada; no oblidem que durant la temporada baixa tanca un percentatge molt rellevant de la planta hotelera illenca (percentatge que varia depenent de la zona). A més, s'està estenent cada vegada més el tot inclòs, i això té grans efectes negatius cap a tots els establiments que es troben a l'entorn dels hotels que el practiquen. Tot l'entorn d'oferta complementària que envolta als hotels que practiquen aquesta modalitat es ressent fortament a la caixa registradora, ja que el descens d'activitat oscil·la entre un 25 i un 60% menys que anys anteriors.

D'altra banda, ara per ara, a causa del problema de connexions que pateixen les nostres illes, resultem no ser una destinació competitiva amb la resta de destinacions turístiques nacionals, ja que ens perjudica enormement tenir els alts costos que comporta actualment traslladar-se a les nostres illes, fent-nos perdre turisme de caps de setmana i ponts. A causa dels alts preus, el turisme nacional opta per altres punts de la península. Per això, sol·licitem un homòleg a l'AVE que connecti les illes amb la resta de comunitats i que impliqui uns preus baixos i competitius.

**2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleses i debilitats del turisme de Balears? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleses o vèncer debilitats?**

El nostre deure pendent és el de fidelitzar al turista. No només hem de fer propaganda del turisme de sol i platja, hi ha moltes altres alternatives. És

bàsic i essencial que la Conselleria de Turisme impulsi un acord amb touroperadors, hotelers i companyies aèries, perquè des de la nostra patronal creiem i pensem que haurien d'impulsar altres segments i altres productes que perfectament poden ajudar en el propòsit d'acabar amb l'estacionalització. Cal apostar per la gastronomia i els productes mallorquins, pel turisme de golf (promoure campionats o tornejos), pel ciclisme, el senderisme i la nàutica, per recuperar l'IMSERSO (bàsic i essencial per a l'obertura d'hotels i la creació de ocupació i consum en les diferents zones turístiques)... En definitiva, la nostra gran debilitat és que només potenciem el turisme de sol i platja, que ja està molt consolidat, i oblidem el turisme de temporada baixa.

### **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

Pel que fa a la primera pregunta, no. Cal consolidar i no només créixer, i apostar per la qualitat i la formació. Això comporta a la fidelització del turista. En referència als reptes, és imprescindible apostar per la desestacionalització i per altres segments.

Per últim, hem perdut en els últims set anys tot el que havíem guanyat en trenta. Hem perdut qualitat, hem perdut respecte, hem perdut drets... i estem en el "tot s'hi val", com en una república *bananera*.

### **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

Molt, molt de renou per no res. Qui té diners en tindrà més i el que en té pocs en tindrà encara menys. Els grans empresaris estan fent estralls amb la mà d'obra, amb condicions fora de conveni i d'autèntica república *bananera*. S'estan violant els drets del treballador permanentment i això porta a mals serveis, mala professionalitat i baixa qualitat.

## 1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit empresarial?

La situació econòmica ha afectat al nostre sector de manera significativa. El sector de la restauració i el món de l'hostaleria en general estan vinculats a la part més social i lúdica de les famílies i per aquest motiu especialment el sector s'ha vist afectat ja que la primera retallada que han fet les llars ha estat en aquest aspecte.

El principi de la crisi va suposar gran nombre de tancament d'establiments de totes les categories i mides. Fins i tot aquells locals amb més solera van patir els efectes devastadors de la contenció de la despesa dels clients. Restaurants de reconegut prestigi i amb anys en el mercat van haver de tancar perquè no eren rendibles, no podien suportar les seves estructures de despesa i remodelar i liquidar el personal era inassumible.

No només la despesa mitjana dels clients s'ha reduït durant aquests anys sinó que alhora el compte de resultats ha vist incrementada la seva partida d'impostos que ha reduït el marge de les empreses i per tant la seva rendibilitat.

Al mateix temps el govern ha aprovat lleis, decrets i normatives que en lloc d'afavorir la situació, l'han empitjorat. Així va passar amb la Llei Antitabac que va reduir el flux de clients en els establiments, especialment en aquells sense terrassa. Tampoc ha ajudat el Decret de l'oli d'oliva que ha incrementat el preu del servei en els nostres establiments a com a mínim el 50% més . A més d'altres normatives d'horaris de tancament, de sorolls, etc.

I per últim hi ha hagut un altre factor que ha empitjorat la qualitat i professionalitat del sector: les obertures de bars, cafeteries i restaurants per part de persones que provenien d'altres sectors i que han vist en l'hostaleria una sortida. Això ha suposat molts de nous negocis però també molts de

tancaments. La sobreoferta ha generat una guerra de preus i una minva en la qualitat fins i tot del servei.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals forteses i debilitats del turisme de Balears? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar forteses o vèncer debilitats?**

Al meu entendre, vivim en un Paradís. Les nostres illes tenen totes les coses bones dels països més desenvolupats però alhora totes les coses bones dels que ho són menys, com ara la tranquil·litat, la qualitat de vida, els paisatges, l'entorn... Estam en un enclavament estratègic que fa que siguem un punt de referència en les vacances de milions de persones dels països veïns.

Les crisis sempre comporten oportunitats. A les nostres illes ens ha brindat la possibilitat fidelitzar els milions de turistes que trien Balears per passar les seves vacances i d'utilitzar aquest potencial per crear sinergies de promoció turística diferents. Ens ha obert els ulls a haver de donar un impuls especial al motor del turisme a l'hivern que és la nostra capital, Palma i fer d'ella una destinació atractiva.

## **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

En cap moment hauríem vincular nombre de visitants o arribades i rendibilitat empresarial. És un greu error que portem anys cometent. Ens importa més la quantitat que la qualitat. Una major facturació d'una empresa no significa necessàriament una major rendibilitat o més beneficis. En aquests temps més aviat tot el contrari. Cal facturar més per guanyar menys.



La despesa de personal s'ha convertit en una de les més fortes dins d'una empresa. La rigidesa dels contractes i la manca de flexibilitat dificulten noves contractacions. Així i tot som el sector que més ocupació ha creat en l'últim any.

En la meua opinió els reptes més immediats de les empreses turístiques de les nostres illes són la rendibilitat i la millora de la qualitat del servei, el que hauria de derivar en una fidelització del client.

A les nostres illes tenim un bon capital humà, amb experiència i formació. Tenim a grans professionals i als pioners del turisme. Talent i coneixement ens sobren a dojo, però ens falten les ganes de compartir-lo. Ens falta capacitat d'organització, de posar aquests valors en comú, ens falta capacitat d'entendre l'associacionisme, d'entendre que junts som més i més forts, i que compartir és guanyar.

És evident que una baixada d'impostos i de l'IVA turístic són mesures urgents que tornarien al sector part de la seva competitivitat.

## **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

El 2014 en general per al sector de la restauració serà un any més, bé per a alguns i no tant per a uns altres. La ciutat de Palma i alguns nuclis turístics comptaran potser amb xifres similars a l'any anterior o lleugers increments. Per als establiments més enfocats a la població local seguirà sent un any complicat ja que moltes llars encara compten amb algun o tots els seus membres a l'atur i d'aquí la reducció en la despesa, especialment en sortides no imprescindibles però si necessàries.

No hem d'oblidar que hi ha a les nostres illes un fenomen turístic en augment i que des de fa anys ha desestabilitzat el nostre sector que és el tot inclòs. Pel bé de tota la nostra indústria turística, les reflexions sobre el futur haurien de passar per un pla estratègic a llarg termini i no només pels quatre anys de legislatura.



## **1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit laboral?**

El primer que s'ha de dir en relació a la crisi econòmica és que, si bé al nostre país ha estat i segueix sent d'una enorme envergadura, no ha afectat de manera tan rellevant al sector de l'Hostaleria en particular ni a l'àmbit de les Balears en general. D'una banda, s'han incrementat els beneficis i la rendibilitat empresarial i, ben al contrari, han empitjorat les condicions tant econòmiques com socials dels treballadors. Ens trobam en un escenari de precarietat en l'ocupació; només cal citar les formes de contractar a través d'empreses que externalitzen treballadors amb un 40% menys de salari en relació a un mateix lloc de treball, els abusos en matèria de contractació sota la modalitat de temps parcial, o la utilització de becaris per substituir treballadors del sector. Tot això té molt a veure amb l'aplicació de la reforma laboral i la por escènica a perdre la feina pels 6 milions d'aturats que hi ha actualment a l'estat espanyol.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleses i debilitats del turisme de Balears? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleses o vèncer debilitats?**

La principal fortalesa del turisme, al nostre entendre, és la consolidació del producte de sol i platja, si bé és cert que hem de començar a diversificar el producte. També el factor de seguretat és fonamental perquè els turistes triïn Balears com a destinació.

Pel que fa a les debilitats, sense cap dubte l'estacionalitat és el major problema de les nostres illes. En aquest capítol es podrien fer moltes coses si existís voluntat política per part de les diferents administracions (que no n'hi ha). Per exemple, es podria afavorir els empresaris que arrisquen i mantenen oberts els centres de treball nou mesos o més condonant-los

impostos i taxes de manera que aquell empresari que manté activitat surti beneficiat en relació al que només la manté quatre, cinc o sis mesos. Una altra idea interessant és treballar el turisme sènior europeu, com important és incentivar i donar suport al trànsit aeri en els mesos de baixa activitat. En aquests moments tenim una part del turisme prestat i més aviat que tard (un cop resolta la crisi del món àrab) tornaran a aquestes destinacions. Per últim, una qüestió essencial és el servei prestat als turistes: o és de qualitat o perdrem turistes en un futur proper.

### **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

De cap de les maneres podem seguir molt temps en els paràmetres actuals de rendibilitat empresarial; necessàriament hi ha d'haver un repartiment de beneficis on els treballadors també aconseguixin la seva part, tant en matèria econòmica com en generació d'ocupació neta, de qualitat i amb eines que permetin mesurar aquest benefici.

El repte més important és l'aposta per la qualitat perquè segueixin repetint els turistes que ens visiten. Encara que tinguem un magnífic capital humà, es necessita més formació i millors condicions laborals per a una major competitivitat.

### **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

Totes les fires turístiques apuntaven a un any excel·lent; només cal citar la de Berlín on es va anunciar un increment de turistes alemanys d'un 5% més, recordar que el turisme alemany juntament amb l'anglès és la base dels turistes que visiten Balears, entorn a un 80% del total.



## 1. Com ha afectat la crisi (2008-2013) al vostre sector en l'àmbit laboral?

Des del nostre punt de vista, la crisi 2008-2013 en el sector turístic balear ha afectat i afecta fonamentalment a les i els treballadors del mateix, doncs les empreses han seguit guanyant i obtenint grans beneficis (en molts de casos escandalosos).

Les patronals s'estan aprofitant de la crisi per fer un gir copernicà en el sector molt més profund del que va ser en el seu dia l'establiment dels bufés en el sector.

Amb la globalització, les empreses grans cadenes hoteleres han cercat destinacions més barates i de menor cost i alhora competidores de les Balears i volen traslladar a la nostra comunitat usos i costums d'aquestes destinacions, majoritàriament sense democràcia ni llibertats, sense sindicats, sense drets laborals, amb mà d'obra molt barata i amb totes les facilitats dels governs perquè s'estableixin als seus països. Es cerquen treballadors *made in Xina*, amb salaris baixos, pitjors condicions laborals, càrregues de treball impossibles, major jornada laboral sense abonar, flexibilitat i disponibilitat total.

Ara, l'objectiu de les empreses és trencar la unitat productiva dels centres de treball amb les subcontractes i l'externalització de tots els serveis dels hotels, suprimir garanties de temps de treball, eliminant o desregulant la figura del contracte fix discontinu; una obertura més reduïda dels centres de treball, que comporta una major estacionalització com la ja es ve produint en els últims anys; eliminar l'estabilitat i qualitat de l'ocupació: fixos a fixos discontinus, fixos discontinus amb menors garanties, treballadors assegurats a temps parcial però realitzant jornades completes, major càrrega de treball a totes les àrees productives, utilització de becaris i formants fraudulentament com a mà d'obra gratis i eliminació de llocs de treball

estables. Ara això ho volen aconseguir amb la formació dual que ja s'aplica a diversos instituts, creant alumnes per treballar gairebé gratis i formats amb diners públics, per seguir obtenint cada dia més beneficis i qualsevol inversió en els seus molts hotels madurs i amortitzats, sempre demanant subvencions o ajuts públics per dur-les a terme. Si no els aconsegueixen, aquest lobby de pressió sol recórrer a l'amenaça.

S'ha establert la política de la por, de l'horror de la classe treballadora a l'amenaça de la pèrdua del lloc de treball, i tot això amb retallades socials, reformes laborals, sanitàries, educatives, pèrdues de drets i llibertats democràtiques, criminalització de les mobilitzacions i de la vaga, assetjament i enderrocament dels sindicats de classe, etc, iniciades en l'última etapa del govern socialista del president Zapatero i aprofundides pel Govern de majoria absoluta del PP. O sigui, un canvi ideològic en favor del capitalisme i dels poderosos i en contra de la resta de la societat civil. Els rics cada dia són més rics i els pobres, més pobres.

## **2. En la vostra opinió quines són les principals fortaleses i debilitats del turisme de Balears? L'actual crisi, ens ha portat alguna oportunitat per a consolidar fortaleses o vèncer debilitats?**

L'actual crisi no ens ha portat a cap oportunitat per consolidar fortaleses o vèncer debilitats. Seguim amb les mateixes debilitats de l'estacionalitat, no es duen a terme polítiques desestacionalitzadores; en aquest tema seguim amb el discurs dels finals dels anys setanta però és necessari desestacionalitzar el sector de l'hostaleria balear, acabar amb la *Hongkongnització* de les nostres illes, no seguir consumint territori, cuidar més i millor el medi ambient, augmentar la qualitat en els establiments i en els serveis, millorar la formació per poder tenir els millors professionals, etc.

## **3. Es pot seguir associant el creixement en arribades de turistes amb la rendibilitat empresarial, la generació de beneficis i el manteniment o la creació d'ocupació? Quins són els reptes més immediats de les empreses turístiques del segle XXI? Tenim suficient talent empresarial i capital humà suficientment preparat i format? Quines són les mesures urgents i/o necessàries per millorar la competitivitat?**

Crec que el sector turístic s'ha de desestacionalitzar perquè si no ens enfrontam a un greu problema. No es pot seguir creixent només en uns pocs mesos de l'any i la resta ser un gran cementiri. Els beneficis empresarials que en alguns casos són escandalosos s'han d'invertir més en la nostra comunitat autònoma, al marge de la diversificació. Les empreses mallorquines del sector de la globalització econòmica i l'externalització del capital fa molts anys que ho vénen practicant; i amb molt d'èxit, per cert.

A Balears s'ha d'arribar a un acord polític, econòmic i social en relació al turisme amb tots els agents implicats perquè l'economia de les Balears, gràcies a la desestacionalització, l'ocupació i la modernització de la planta hotelera, recuperi el creixement i les nostres illes tornin a ser referència estatal i mundial en la matèria. Quan parlem de turisme ens estam referint a tot el que comporta: allotjament, restauració, sales de festes i discoteques, comerç, transport marítim i aeri, agències de viatges, lloguer de cotxes, turisme esportiu, nàutic, natura i medi ambient, etc.

Haurem d'explicar a la societat balear des dels escoles què significa per a la nostra societat, economia i benestar el turisme i així veure-ho com una cosa beneficiosa i no contrària als nostres interessos.

Mesures com la formació, la professionalitat, la qualitat, les condicions laborals i salarials dignes, la salut, la seguretat, la neteja, la democràcia i la tolerància, deuen ser bandera de millores de competitivitat respecte a altres destinacions, doncs de seguir el camí contrari (mala qualitat, baixa professionalitat, inseguretat, baixos salaris, baixos preus, mala salut, manca de democràcia...), s'impedirà que el nostre sector i les nostres illes siguin competitives. Però tenim empresaris que el que busquen és l'esclavitud del segle XXI en el sector serveis; si aquest és el seu camí, es trobaran de front amb l'oposició de la classe treballadora i dels seus sindicats.

## **4. Quines són les vostres percepcions en referència a l'any 2014?**

La nostra previsió per a l'any 2014 és que vindran més turistes, la rendibilitat turística serà més gran, tindrem més afiliades i afiliats a la Seguretat Social, però seguirem amb la precarització contractual i la manca d'estabilitat en el lloc de treball.

La càrrega de treball i els ritmes de treball seguiran en augment, convertint les treballadores i els treballadors del sector en els més productius d'aquest País.

Malauradament, les empreses no acaben d'entendre que la formació és el futur i no hi volen apostar. El mateix passa en els temes de prevenció i salut laboral.

Per tant, encara hi ha molt a fer en el sector turístic.



**TEMES CLAUS**



## ELS AUTORS



**Montserrat Jaén Mercadal**

*Maó, 1975*

Grau en Turisme  
Màster en Direcció i Planificació Turística  
Directora General de Turisme (Govern de les Illes Balears)

---



**Jaume Garau Taberner**

*Palma, 1977*

Doctor en Ciències Econòmiques  
Co-director de RegioPlus Consulting

---



**Rafel Borràs Ensenyat**

*Port de Pollença, 1957*

Coordinador de programes de la Fundació Gadeso  
Editor de les revistes Panorama Sociolaboral  
i Temes Socioeconòmics

---



**Maria Lluïsa Dubon Pretus**

*Maó, 1953*

Doctora en Geografia (UIB)  
Cap de Servei de l'IBESTAT (Institut d'Estadística  
de les Illes Balears)

---



**Jaume Mateu Lladó**

*Palma, 1976*

Geògraf  
Investigador al Departament de Ciències de la Terra (UIB)



**Miquel Vadell Balaguer**

*Palma, 1968*

Arquitecte (especialitat en urbanisme) (UPC)  
Despatx professional i COAIB

---



**Antoni Albert Artigues Bonet**

*Palma, 1956*

DEA en Geografia Humana (UIB)  
Professor TEU de Geografia Humana (UIB)  
Docent en els graus en Turisme i en Geografia (UIB)

---



**Macià Blázquez Salom**

*Madrid, 1965*

Doctor en Geografia (UIB)  
Màster en Planificació Regional (Universitat d'Aberdeen)  
Professor Titular d'Anàlisi Geogràfica Regional (UIB)

---



**Ismael Yrigoy Cadena**

*Saragossa, 1987*

Llicenciat en Geografia (UIB)  
Màster en Estudis Territorials i de la Població (UAB)  
Estudiant de doctorat en Geografia Humana (UIB)

---



**Miguel Payeras Lliteras**

*Palma, 1958*

Enginyer de Camins, Canals i Ports (UPB)  
Màster en Direcció d'Empreses MDE-MBA (IESE)  
Director gerent de Balears.t

---



**Andreu Grimalt Rosselló**

*Palma, 1979*

Llicenciat en Sociologia (UGR)  
Director de la Fundació Gadeso  
Editor de [www.elperiscopi.com](http://www.elperiscopi.com)



**Celestí Alomar Mateu**

*Llubí, 1960*

Llicenciat en Geografia i Història  
Membre del Cos Superior d'Administradors Civils de l'Estat  
Vicepresident de la Fundació Gabriel Alomar

---



**Alfons Méndez Vidal**

*Maó, 1967*

Doctor en Economia (UIB)  
Cap de la Secció de Ciències Socials de  
l'Institut Menorquí d'Estudis

---



**Guillem X. Pons Buades**

*Palma, 1964*

Doctor en Biologia (UIB)  
Professor del departament de Ciències de la Terra (UIB)  
Grup de Recerca BIOGEOMED

---



**José Ángel Martín Prieto**

*Villaverde de Guareña (Salamanca), 1965*

Llicenciat en Geografia  
Grup de Recerca BIOGEOMED

---



**Miquel Mir Gual**

*Palma, 1985*

Doctor en Geografia (UIB)  
Grup de Recerca BIOGEOMED

---



**Antonio Rodríguez Perea**

*Tarragona, 1951*

Doctor en Geologia (UB)  
Professor emèrit (departament Ciències de la Terra - UIB)  
Grup de Recerca BIOGEOMED



**Caterina Jaume Deyà**

*Palma, 1983*

Diplomada en Turisme (UIB)  
Màster en Direcció i Planificació del Turisme  
Inbound Marketing Manager a Winhotel Solution

---



**María del Carmen Azpelicueta Criado**

*Saragossa, 1972*

Llicenciada en Ciències del Treball  
Investigadora FPU (departament Economia d'Empresa - UIB)  
Grup de Recerca (DIGEDESTUR)

---



**María Dolores Sánchez Fernández**

*A Coruña, 1974*

Doctora en Competitivat, Innovació i Desenvolupament  
Professora i investigadora (Universidade da Coruña)  
Grupo de investigación GREFIN

---



**José Luis Mateo Hernández**

*Palma, 1970*

Doctor en Dret (UIB)  
Professor Contractat Doctor de Dret Mercantil (UIB)  
Director de l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears

---



**Bartolomé Deyà Tortella**

*Palma, 1975*

Doctor en Economia (Universidad Carlos III - Madrid)  
Professor del departament d'Economia d'Empresa (UIB)  
Degà de la Facultat de Turisme de la UIB

# PLANIFICACIÓ I COMPETITIVITAT

Montserrat Jaén Mercadal

## RESUM

*Pioneres en el desenvolupament del turisme, les Illes Balears han estat capaces d'impulsar i consolidar al llarg de dècades un model turístic que ha servit d'exemple per a altres destinacions. Hem sabut aprofitar i treure el màxim partit de les nostres fortaleses, hem adquirit una gran experiència empresarial, que hem exportat, hem forjat una bona imatge en general de destinació i hem aconseguit que, avui dia, les nostres marques siguin reconegudes i admirades a tot el món.*

*La pèrdua de competitivitat de la indústria turística balear en els últims anys feia necessària l'adopció de mesures, concretades en la Llei de Turisme i en el Pla Integral 2012-2015 (ja s'està treballant en el de 2015-2025) impulsats pel Govern de les Illes Balears.*

*Aquest capítol fa una breu pinzellada d'aquestes eines amb les quals la Conselleria de Turisme i Esports del Govern de les Illes Balears està treballant des del primer dia per aconseguir reposicionar la destinació i aconseguir ser més competitiu.*

### **Paraules clau:**

*Llei de Turisme, Pla Integral, reposicionament*

## INTRODUCCIÓ

Algunes xifres poden servir per situar-nos en el context d'un potent sistema de producció turística, que suposa el 44,2% del PIB de la comunitat autònoma, amb un total de 13 milions de turistes rebuts el 2013, que van generar una despesa de més de 12.000 milions d'euros.

No obstant això, la realitat dels últims anys ens va demostrar que la indústria turística balear, tot i que es tracta d'una destinació àmpliament consolidada, es trobava en una situació de pèrdua de competitivitat que requeria l'adopció de mesures que afrontessin aquest problema.

Perquè avui en dia, tant en l'àmbit nacional com en l'internacional, les Illes Balears ja no són els únics destinacions amb excel·lents condicions climàtiques, atractius recursos naturals i infraestructures desenvolupades. Altres països de l'entorn mediterrani com Egipte, Turquia, Tunísia, Grècia, Croàcia o el Marroc, han apostat decididament pel turisme com a font d'ingressos.

D'altra banda, el turista ha evolucionat cap a un perfil més exigent i crític, i l'ús d'Internet i les xarxes socials li permeten accedir a una gran quantitat d'informació i opinions sobre les destinacions turístiques. Aquest canvi en la motivació dels viatgers està propiciant la reinvençió i reconversió de les destinacions turístiques madures per mantenir el seu lideratge i competitivitat.

Així doncs, la forta competència internacional, en un escenari econòmic marcat per la globalització, que comprèn l'activitat turística, així com les noves tecnologies i les xarxes socials aplicades a les activitats productives, i concretament al turisme, exigeixen prestar molta més atenció al concepte d'un turista molt més exigent, més autònom a l'hora de confeccionar els seus viatges i més interessat en la recerca d'experiències enriquidores.

Davant d'aquest escenari, era necessari possibilitar fórmules que desenvolupessin al màxim les oportunitats que poden oferir els recursos turístics de les Illes Balears. Era bàsic incentivar el desenvolupament de models innovadors, creatius, competitius, moderns, flexibles i sostenibles, que fessin atractiva la inversió en la indústria del sector turístic, tan necessària per a la reconversió del nostre model i que al seu torn contribuïssin a dinamitzar l'economia de les Illes Balears.



Com a Govern de les Illes Balears, aquesta situació ens obligava a adoptar mesures de caràcter estructural, que incentivessin la inversió en el sector de la indústria del turisme balear, amb la finalitat de recuperar la competitivitat que requereix la principal font d'ingressos de les nostres illes.

Per aquest motiu, a principi de legislatura ens marcàrem els següents objectius:

- La recuperació de la seguretat jurídica mitjançant, entre altres accions, la simplificació de la legislació turística.
- El manteniment i el reposicionament de les zones turístiques com a eix clau en la competitivitat de les Illes Balears.
- La major implicació del sector privat en la presa de decisions.
- La diversificació de l'oferta turística amb la creació de nous productes.
- L'obertura a diferents mercats turístics i la consolidació dels principals.

Sobre les premisses anteriorment esmentades, i amb el propòsit d'assolir aquest objectiu, s'establí un pla de treball basat en dues eines fonamentals: una nova Llei de Turisme i el desenvolupament d'un Pla Integral de Turisme.

En un escenari en què s'havia produït un desenvolupament de la planta hotelera en desacord amb la normativa existent fins al moment i una modernització dels allotjaments turístics desenvolupada en els anys noranta que no ha estat constant, era necessari actualitzar la normativa turística existent a la realitat actual amb l'objectiu de permetre l'eliminació de les traves administratives, garantir la seguretat jurídica i actualitzar la legislació obsoleta, com a element essencial per al desenvolupament de tota activitat econòmica en general i turística en particular.

## LA NOVA LLEI DE TURISME

De tot el que s'ha dit fins ara se'n deriva la necessitat de redactar i aprovar una nova Llei de Turisme que incentivés el desenvolupament de models innovadors, creatius, competitius, moderns, flexibles i sostenibles, que fessin atractiva la inversió en la indústria del sector turístic, i que al seu torn dinamitzassin l'economia de les Illes Balears.

Els pilars de la llei són l'ordenació, el foment i la promoció del turisme mitjançant la planificació, la formació, la innovació constant i la inversió en la reconversió i la rehabilitació de zones turístiques madures, imposant la modernització permanent i el control de la qualitat.

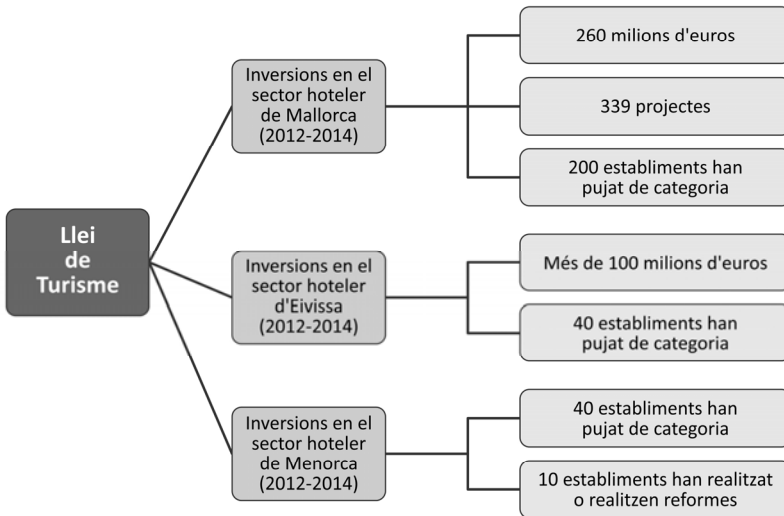
Igualment, aborda el problema de l'estacionalitat apostant per la qualitat, la innovació i la investigació, aprofitant els valors d'una oferta turística diferenciada, donant cabuda a noves fórmules d'explotació, en què la creativitat, la qualitat i l'excel·lència en el servei marquin la diferència davant altres destinacions turístiques i recuperant per a les Illes Balears el reconeixement com a destinació turística de referència internacional.

Alguns aspectes destacats d'aquesta Llei posen de manifest la necessitat de disposar d'una nova normativa:

1. En la llei s'introdueixen les *declaracions d'interès municipal* per agilitzar els projectes d'inversió escurçant els seus terminis administratius a la meitat, a imatge i semblança de les ja regulades declaracions d'interès autonòmic i insular.
2. Es consolida la *transversalitat* del sector turístic tant en l'àmbit privat com en el públic, regulant el Consell Assessor de Turisme, la Comissió Interdepartamental de Turisme i la Mesa de Batles pel Turisme, una iniciativa única a Espanya a la que s'hi han sumat el 100% dels municipis de les Illes Balears i els consells insulars de cadascuna de les illes. Entre els objectius de la Taula destaquen la millora de les marques i les destinacions, la coordinació dels municipis amb altres administracions, el suport tècnic als ajuntaments i la creació d'un fòrum per a la posada en comú de bones pràctiques i experiències turístiques.
3. En la nova llei s'innova mitjançant la creació de *noves figures d'allotjament*, com:

- Les empreses turístiques-residencials.
  - Els establiments turístics coparticipats o compartits.
  - L'explotació conjunta d'hotels, hotels-apartaments i apartaments.
  - I la comercialització d'estades turístiques a habitatges (els també anomenats habitatges vacacionals).
4. La nova llei fomenta *l'especialització i la tematització* en l'aplicació dels principis d'ús exclusiu i unitat d'explotació incorporant usos secundaris i compatibles al principal, que és el turístic.
  5. La llei dona un impuls al *turisme rural*, permetent destinar a allotjament totes les seves dependències i incloent la possibilitat de l'ús turístic en tot tipus d'edificacions en sòl rústic i en edificis catalogats, amb el que es fomenta la conservació del patrimoni. El calat d'aquesta mesura es palesa amb una simple comparativa de dades: l'any 2011 només es van sol·licitar 4 llicències d'agroturismes i hotels rurals; el 2012 se'n van sol·licitar 18; el 2013, 30 i en el que duem de 2014 ja s'han presentat 8 establiments.
  6. La llei aposta per la qualitat i *l'augment de la categoria dels hotels*, establint uns plans de modernització permanent. En aquest sentit, pel que fa als establiments turístics d'allotjament, actualment s'han tramitat més de 200 augments de categoria, amb la considerable millora dels hotels. La majoria d'aquests establiments augmenten de 3 a 4 estrelles i de 4 estrelles a 4 superior, encara que algun passa de dues a quatre estrelles. Pel que fa a les reformes i millores d'establiments hotelers es refereix, les inversions del sector hotelier a Mallorca en el període 2012 a 2014 suposaran un total de 260 milions d'euros distribuïts en més de 300 projectes. A Eivissa s'han invertit més de 100 milions d'euros i uns 40 establiments han incrementat la seva categoria. A Menorca 18 complexos d'apartaments i 21 hotels han sol·licitat un increment de categoria i 10 establiments d'allotjament realitzen o han realitzat reformes integrals.

## BALANÇ DE LA LLEI DE TURISME (2012-2014)



Gràfic 1

Elaboració pròpia

7. Foment i impuls de la inversió en zones turístiques, mitjançant eines de rehabilitació integral com el canvi d'ús i la flexibilització del funcionament de la legalització de places per mitjà del *Consorti de la Borsa de Places*. Aquest consorci es va constituir l'any 2009. El 2011, la Conselleria de Turisme i Esports, atesa la seva poca efectivitat, i amb l'objectiu de donar resposta a les peticions del sector turístic, realitza una nova ampliació del termini fins al 2015 per a la regularització de places hoteleres, flexibilitzant-ne les condicions de pagament, el que ha donat com a resultat que fins a la data s'hagin regularitzat un total de 4.214 places, que suposen uns ingressos d'uns 17 milions d'euros que han de reinvertir en zones turístiques madures de l'illa de Mallorca.

Sens dubte, els resultats que s'estan obtenint amb l'aprovació de la nova Llei de Turisme demostren la urgent necessitat de posar ordre en la ingent normativa turística existent fins aquell moment, que l'únic que feia era impedir que molts projectes de reconversió es possessin en marxa.

Com a complement a la Llei de Turisme i amb l'objectiu de donar un impuls a les zones turístiques madures, s'ha aprovat també un Decret Llei de Mesures Urgents amb l'objectiu de promoure l'activitat econòmica, la

desestacionalització i diversificació de l'oferta turística, el foment de la qualitat i la millora general de les zones turístiques declarades madures.

Aquest decret va ser d'aplicació immediata a la Platja de Palma, en quedar aquesta declarada, en la disposició addicional, com a zona turística madura, però pot ser també aplicat a aquelles zones turístiques que, en un futur, puguin ser declarades madures pel Consell Insular corresponent i previ informe preceptiu i vinculant de l'Ajuntament afectat. Recentment, el municipi de Calvià ha sol·licitat la consideració de zona madura per a la zona de Peguera i a Eivissa, l'Ajuntament de Sant Antoni de Portmany també està treballant per obtenir aquesta declaració per a una part del municipi.

Amb l'entrada en vigor d'aquest nou Decret es preveuen, entre moltes altres inversions, la construcció a la Platja de Palma d'un hotel de cinc estrelles, el primer de la seva categoria en aquesta zona turística; dos de quatre i un de quatre estrelles plus. Tot això suposarà una inversió de més de cent milions d'euros a la zona turística madura de la Platja de Palma, amb la consegüent generació de llocs de treball i reposicionament de la destinació. A més, en els hiverns 2012-2013 i 2013-2014 s'han dut a terme 48 projectes a Platja de Palma i 22 establiments d'allotjament han augmentat de categoria.

## **EL PLA INTEGRAL DE TURISME**

Si era de vital importància aprovar una nova llei que contribuís a reposicionar la nostra destinació i ens tornàs als nivells de competitivitat d'abans també ho era propiciar un canvi de rumb en la promoció turística. Ens enfrontam a clients cada vegada més experts i exigents, amb capacitat d'opinar i recomanar, i amb accés a l'ús quotidià de les noves tecnologies, la qual cosa, evidentment, ens obliga a adaptar la promoció als nous comportaments dels viatgers, amb un objectiu clar, atraure el turista a una destinació diferenciada, motivacional i experiencial.

Per fer realitat aquest canvi, el primer pas va ser modificar els estatuts de l'Agència de Turisme de les Illes Balears (ATB) per donar cabuda al sector privat en els seus òrgans de direcció, gestió i execució, que fins aquell moment no hi havia estat present.

Un segon pas va ser l'anàlisi de les nostres marques turístiques com a requisit indispensable per traçar un pla que ens permetés reposicionar-les, dotar cadascuna d'elles del seu segell d'identitat i optar per l'especialització i pel producte.

I a partir d'aquí neix la segona eina posada en marxa per fer efectiu el canvi de model turístic que ens hem marcat com a objectiu: el Pla Integral de Turisme de les Illes Balears, concebut com un instrument de planificació estratègica del Turisme basat en sis eixos transversals: territori, producte, qualitat, intel·ligència de mercat, promoció i formació.

El Pla integral preveu nou productes i cada producte té les seves línies:

- El producte costa i litoral, que conté dues línies: sol i platja i pobles costaners.
- El producte MICE, que conté la línia ICC.
- El producte natura, que conté les línies espais naturals, senderisme, *nordic walking*, turisme actiu, turisme rural, turisme eqüestre, observació d'aus i turisme mariner.
- El producte cultura, que conté les línies cultural, religiosa, cinematogràfica, idiomàtica i educativa.
- El producte gastronomia, que conté les línies gastronomia, enoturisme i oleoturisme.
- El producte esports, que conté les línies de cicloturisme, nàutica i golf.
- El producte oci, que conté les línies d'oci nocturn, grans esdeveniments, elit, turisme familiar i creuers.
- El producte salut, que conté les línies *wellness* i sanitari.
- El producte urbà, que conté les línies *shopping* i urbà.
- El producte accessibilitat, que és transversal a tots els altres.

Per al desenvolupament dels productes previstos en el Pla Integral de Turisme es treballa conjuntament amb el sector privat, a través de la celebració de les Taules Estratègiques, amb el qual s'ha consensuat establir 8 categories: Costa i Litoral, MICE, Natura, Cultura i Gastronomia, Esports, Oci, Salut i Urbà, dividides alhora en 27 línies de producte.

Les Taules Estratègiques tenen la missió d'establir l'estratègia pública-privada necessària per impulsar productes diferenciats i singulars, creant experiències turístiques innovadores, que contribueixin al posicionament de les Illes Balears com a destinació preferent i de qualitat.

Periòdicament se celebren també trobades sectorials per producte segons la seva rellevància en el mercat, en els quals s'analitza la competència, el producte i el client. Són els Fòrums de Turisme. Fins ara ja se n'han celebrat sis: Gastronomia, Esports, Accessibilitat, Salut, Art, Natura, Cinema i el 2014 està prevista la celebració del segon fòrum de Salut i altres de Natura, Art Contemporani i Patrimoni.

Igual que ha succeït amb l'ordenació turística, hem donat un gir de 180 graus al que es venia fent tradicionalment en promoció turística.

Fins l'any 2011 la Conselleria de Turisme pressupostava any rere any quantitats ingents de diners en promoció, preferentment en assistència a les tradicionals fires turístiques, on s'acudia amb estands de grans dimensions i enormes quantitats de fullets en paper amb un cost immens per a les arques públiques. Avui, podem xifrar l'estalvi en la despesa en fires en un 70%, aproximadament.

Actualment, la Conselleria assisteix a un major nombre de fires especialitzades de producte i menys generalistes. Així, quan finalitzi 2014 haurem realitzat 145 accions promocionals, entre les quals destaquen l'assistència a 26 fires especialitzades davant 18 generalistes, complementant aquestes actuacions amb l'assistència a jornades directes i inverses, i organitzant diversos *presstrips*, *blogtrips*, ect. El cost mitjà per acció el 2014 és un 600% inferior al cost en 2009. No obstant això, tot i la disminució del pressupost destinat a promoció, s'han incrementat el nombre d'accions.

Així doncs, s'ha donat un gir radical a la promoció la nostra destinació, que es complementa amb la posada en marxa de l'Aparador Turístic Intel·ligent de les Illes Balears (TIE), un projecte que sorgeix per la necessitat de donar

un servei més complet als qui ens visiten, turistes, com es comentava abans, molt més informats i més exigents.

Actualment, la informació turística es troba emmagatzemada en diferents ubicacions. Disposar de tota la informació, o conèixer la seva localització i poder accedir-hi, obre un horitzó infinit de possibilitats. Amb aquesta premissa, neix el TIE

El Aparador Turístic Intel·ligent de les Illes Balears no és només un projecte tecnològic, és un canvi en la filosofia de la gestió turística. Es tracta de seduir al client, ajudar a planificar la seva experiència, a viure-la i a compartir-la.

L'estrena del TIE es va produir en edició de la fira de Turisme de Madrid (FITUR) de 2013, on es va presentar un prototip amb un gran èxit.

L'Aparador Turístic atorga un protagonisme exclusiu als dispositius tecnològics, com ara pantalles digitals, "tablets", codis QR o tag, el que permet presentar tota l'oferta turística de les Balears sense paper.

El primer pas d'aquest projecte ha estat la creació de l'Oficina Turística Virtual, que permet al turista, a través de pantalles digitals interactives amb tecnologia Pixel Sense, informar-se, experimentar i decidir sobre el seu futur viatge. Tota la informació turística està recollida i distribuïda per fitxes, amb text, fotografies i vídeos que, posteriorment, l'interessat pot portar mitjançant qcodes o tag Microsoft codes o bé mitjançant correu electrònic o USB.

A dia d'avui, els recursos turístics bolcats a la plataforma són els següents:

- 2.525 recursos turístics (1.729 a Mallorca; 339 a Menorca; 375 a Eivissa i 82 a Formentera).
- 1.654 Empreses d'allotjament: 1.091 de Mallorca; 164 de Menorca; 304 de Eivissa i 95 de Formentera.

El TIE és una proposta nova a nivell mundial, de manera que ningú no dubta que ara ja no hi ha marxa enrere. Balears, una vegada més pionera, marca el camí de la indústria turística a Espanya i al món.



Les Illes Balears ja es promocionen a les principals cites turístiques internacionals sense paper, a través de l'oficina turística virtual. Ara, el següent pas del projecte és permetre a qui es plantegi fer un viatge a les illes planificar la seva visita d'una manera senzilla, personalitzada, oferint tot el necessari perquè la preparació de la seva visita a la nostra destinació sigui una experiència senzilla, rica i diferent, permetent-li crear el seu propi escenari, i compartir-lo amb familiars i amics. I aquest és el repte per als propers anys.

## **CONCLUSIONS**

Planificació, aquesta és la premissa amb la qual la Conselleria de Turisme i Esports del Govern de les Illes Balears està treballant des del primer dia per aconseguir reposicionar la destinació i aconseguir ser més competitius.

La Llei de Turisme i el Pla Integral de Turisme (2012-2015) són les eines de treball sobre les quals se sustenta la política turística del Govern de les Illes Balears. Seguint amb aquesta dinàmica que ha sustentat la nostra gestió durant aquesta legislatura, a hores d'ara ja estem treballant en l'elaboració del Pla Integral de Turisme (2015-2025), perquè només planificant les nostres accions a mig i llarg termini aconseguirem els objectius desitjats.



# EL TURISME I L'ECONOMIA BALEAR: UN ENCAIX DIFÍCIL PERÒ NECESSARI

Jaume Garau Taberner

## RESUM

*Qualsevol país necessita disposar d'activitats econòmiques potents, que li generin ingressos, llocs de feina, capacitat d'exportar a fora, competitivitat respecte dels rivals... Aquest és, precisament, el cas del turisme a les Illes Balears: més de 12 milions de visitants, 150.000 llocs de treball creats els mesos d'estiu, 30 anys situant-se entre les destinacions líders de la Mediterrània... No obstant això, la convivència d'aquest potent sector amb la resta d'activitats econòmiques de l'arxipèlag no sempre és harmoniosa. En ocasions, genera tensions i, indirectament, alguns efectes negatius. Tanmateix, és imprescindible estudiar propostes concretes per potenciar els beneficis i minimitzar les dificultats.*

*El present capítol fa, en primer lloc, una revisió de l'encaix de l'activitat turística dins el conjunt de l'economia balear. Tot seguit, s'aporten propostes per millorar la competitivitat d'aquesta indústria i per aconseguir una major articulació del turisme amb la resta de sectors econòmics, amb la societat i amb l'entorn natural.*

### **Paraules clau:**

*Impacte econòmic del turisme, Polítiques turístiques, Estratègia d'Especialització Intel·ligent*

## L'EXPERIÈNCIA TURÍSTICA A LES ILLES BALEARS

### L'activitat turística, una aportació fonamental a l'economia de les Illes

Començarem per una obvietat: l'especialització turística té nombrosos efectes positius per a les Balears. Per què? En primer lloc, perquè es tracta d'una producció relativament senzilla per a un territori insular. El turisme no necessita d'excessives importacions de factors de producció. Molts dels elements necessaris per a generar i atreure turisme es troben en el mateix territori: bon clima, platges atractives, paisatge amb encant, seguretat, vida nocturna, etc. Disposar d'aquests atributs no és un tema menor per a una economia insular: qualsevol altra tipus de producció feta a les illes implica importar la matèria primera necessària per a fabricar i, un cop ja elaborat, tornar a pagar els costos per a la seva exportació. De fet, les 10 economies més especialitzades en turisme de tot el món són illes. És a dir, que per a una illa dedicar-se a la producció turística és una alternativa intel·ligent per evitar així bona part dels costos que implica la fabricació i venda de qualsevol altre tipus de béns.

En segon lloc, el turisme provoca que l'economia del país estigui més desperta i sigui més eficient. A diferència de la indústria, el sector serveis (no turístic) no es troba tradicionalment tan sotmès a la competència exterior. Els serveis d'advocats, dissenyadors webs o restaurants s'adrecen prioritàriament als habitants locals i, per tant, viuen en paràmetres de competència restringida, cosa que no estimula ni la innovació ni l'excel·lència. En canvi, amb el turisme aquestes prestacions també són consumides pels visitants i touoperadors internacionals i aquests comparen aquests serveis amb el d'altres destinacions: el sector serveis queda sotmès així als beneficis de la competència exterior. Una economia oberta a l'exterior sempre s'ha d'espavilar més. I a la llarga, d'aquesta obertura liderada pel turisme, fa que s'incrementi l'eficiència del conjunt de l'economia.

L'exportació de la natura i de la cultura pròpies és un tercer aspecte positiu. Els recursos naturals i culturals són difícilment traslladables a un altre país: paisatges, el clima, l'estil de vida local o amb l'ambient d'un mercat mediterrani no es poden exportar a un altre país: no es poden dur a fora per vendre. Gràcies als visitants, aquests elements es revaloritzen, prenen força i importància. A més, la indústria turística es basa en vendre una experiència relacionada amb aquests elements naturals i culturals. No és necessari extreure petroli, desforestar boscos o excloure una llengua

per produir turisme. Precisament, l'estranger ve per contemplar, notar i sentir aquests elements en primera persona: això no ho pot consumir ni experimentar en el seu lloc de residència habitual.

Una altra fortalesa del turisme és que es tracta d'una activitat altament generadora d'ocupació. És un sector intensiu en mà d'obra: necessita d'un alt nombre de persones per netejar habitacions, servir als restaurants i conduir autocars. A les Illes Balears, s'estima que aquest sector genera fins a 150.000 llocs de treball en el conjunt de l'economia. I avui, això és més necessari que mai.

En cinquè lloc, el turisme genera increments de producció en altres activitats que no estan vinculades directament amb aquest sector. Una part dels 12 milions de visitants que rebem tenen l'oportunitat de conèixer la producció industrial local i això es tradueix en més vendes: sabates, dolços, vins, oli i vestits fets aquí són coneguts per ciutadans d'altres països amb uns mínims de costos de màrqueting per part de les empreses illenques. Així, en ocasions, les despeses d'exportació les assumeixen els propis compradors: ho compren aquí i s'ho emporten al seu país.

En darrer lloc, la despesa que fan milions de visitants en el territori genera importants ingressos per al sector públic. Els 12 milions de turistes permeten incrementar la recaptació d'IVA, els ingressos via taxes aeroportuàries, etc.

### **Desajustaments provocats per l'activitat turística**

És evident, però, que com qualsevol altra activitat econòmica, la indústria de vacances també genera impactes negatius. En primer lloc, perquè desincentiva la formació de la població. Com s'ha dit, les turístiques són tasques que requereixen de molta mà d'obra, però, majoritàriament, d'un perfil molt baix de formació. De fet, 5 de cada 6 llocs de treball generats pel turisme són adreçats a gent sense estudis, amb estudis primaris o secundaris. Només 1 de cada 6 requereix de titulacions superiors al nivell de secundària. L'extraordinària demanda de llocs de treball de perfil baixos és un desincentiu per a la formació. La senyal que s'envia al mercat laboral és clara: no necessites de cap tipus de formació, trobaràs feina igual. L'únic diferencial i mèrit per trobar feina és qui està disposat a fer feina per un sou més baix.

En segon lloc, el turisme ha implicat al nostre arxipèlag Balears un gran ús i consum dels recursos naturals. Aquesta evidència tan palpable es tradueix en el fet que, a Balears, en els darrers 30 anys s'ha urbanitzat una superfície equivalent a la de 13 camps de futbol cada setmana, entre la suma de l'extensió d'instal·lacions hoteleres, carreteres, pedreres, camps de golf, sòl industrial, urbanitzacions pels residents, etc. Òbviament no tot és imputable al turisme. Però la senzilla contemplació del nostre paisatge ens permet atribuir una part important d'aquest gran procés d'urbanització a l'activitat turística.

La tercera debilitat: és un sector que fa poc esforç en innovació, recerca i desenvolupament. El desenvolupament del turisme de sol i platja –el majoritari a Balears, però no l'únic– no requereix d'un gran esforç en inventar, imaginar, provar o investigar. És un dels sistemes de producció més fàcilment replicables arreu del món. Es torna a enviar un senyal molt clar al mercat: és suficient amb la simple explotació i exportació del recurs natural per atreure visitants. No és necessari arriscar-se, inventar o emprar noves tecnologies.

En quart lloc, el turisme arrossega els seus treballadors a un menor nivell de productivitat. És a dir, allò que pot produir cada treballador per hora de feina. Normalment, gràcies al fet que la mà d'obra està cada vegada més formada i gràcies a la utilització de noves tecnologies i nous sistemes de producció, aquesta productivitat s'incrementa anualment a tots els països avançats del món. En canvi, a les Illes Balears la mà d'obra no millora el seu grau de formació, no es fan esforços en noves invencions i l'economia continua basada en l'explotació del clima i el paisatge. En altres paraules: la productivitat no s'incrementa, sinó que cada vegada és més baixa. No és casual que entre el 1986 i el 2006, quan les Illes Balears passaren de rebre 6 a 12 milions de visitants, l'economia que menys va créixer per habitant de tot l'Estat va ser la nostra. Perquè la productivitat per treballador és baixa i els nous turistes s'aconsegueixen atreure a base d'abaixar els preus de venda a l'estranger i a costa de reduir salaris dels treballadors.

Per últim, es tracta d'un sector que fa una forta demanda de béns i serveis públics i que té una gran capacitat de “lobbying” sobre el poder públic. El turisme necessita de potents i modernes infraestructures públiques per tal de poder competir. Però, a més, les necessita especialment sobredimensionades per poder assumir les puntes concretes de forta necessitat. Així, aeroports, ports, carreteres, depuradores i plantes de tractament de resi-

us tenen uns volums especialment grans per poder suportar màxims de capacitat durant uns pocs dies a l'any. I això té uns costos importants.

Alhora, és habitual que l'empresariat turístic intenti captar el poder polític. La influència d'aquest empresariat entre la classe política i la defensa dels seus interessos privats és ja tan habitual que es veu com un fet natural que, any rere any, les potents i cares campanyes de promoció turística de la destinació Balears es paguin amb els impostos de tots els ciutadans i sense cap aportació dels empresaris que després se'n beneficien. En canvi, la necessària visualització i màrqueting que també requereixen a l'exterior les empreses balears de vi, disseny o de noves tecnologies, que ocupen a milers de treballadors, no reben –ni de bon tros– la mateixa atenció.

En resum, la indústria de vacances té com a efectes negatius pel conjunt de l'economia el fet que no incentiva a formar-se ni a innovar i que és un model que fa un ús intensiu dels recursos naturals i un important consum de pressupostos i serveis públics.

### **Un full de ruta esbiaixat**

Com s'ha dit, l'activitat turística té molts efectes positius per a una economia. No de bades, tots els països del món s'esforcen per atreure més visitants. No obstant, com totes les activitats econòmiques, necessita de mesures regulatòries per corregir els desajustos descrits anteriorment i per millorar la seva pròpia capacitat per atreure i satisfer visitants, davant una oferta cada cop més nombrosa, atractiva i competitiva.

Recentment, la Comissió Europea ha impulsat que cada una de les 270 regions europees presenti a Brussel·les una Estratègia d'Especialització Intel·ligent. Aquesta Estratègia ha de servir perquè cada una de les regions s'especialitzi en allò que pot produir millor, en aquelles activitats econòmiques sobre les que disposa avantatges competitives, tant en l'actualitat com –en especial– en allò que cada govern regional identifiqui com a sectors emergents en el seu propi territori. Es tracta d'un full de ruta fonamental, perquè aquest document marcarà les activitats econòmiques que són prioritàries a cada regió i que, per tant, són susceptibles de rebre els importants Fons Europeus en els propers anys (2014-2020).

En conseqüència, els diferents governs regionals han aprovat i remès a la Unió Europea les seves respectives propostes d'especialització econòmica.

El Govern de les Illes Balears també ha presentat a Brussel·les la seva Estratègia d'Especialització Intel·ligent, elaborada per “representants de la societat balear” i plasmada en el document que ha confeccionat el consell de direcció presidit per José Ramón Bauzá.

Els cinc eixos en que es basa l'Estratègia es centren exclusivament en el turisme: Gestió de la innovació y de la internacionalització de les empreses turístiques; Turisme de benestar y qualitat de vida; Coneixement per al canvi turístic; Tecnologies Turístiques, etc. És a dir, que l'Estratègia d'Especialització Intel·ligent de les Illes Balears fins a l'any 2020 és... el turisme.

En canvi, altres territoris europeus ja altament enfocats al turisme han apostat per intentar una major diversificació de la seva economia. Les Illes Canàries, per exemple, han aprovat una Estratègia basada en cinc eixos, entre els que hi ha prioritats com l'especialització en astrofísica i l'espai; en les ciències marítimes i marines, en l'eco-innovació en agricultura, pesca i protecció del medi ambient, etc.

## **ELS NOUS HORIZONS TURÍSTICS**

### **Una Estratègia Econòmica equilibrada i amb nervi**

Però què necessita, la nostra economia? Clarament, una Estratègia basada en tres pilars. En primer lloc, fonamentada en el turisme: és la principal activitat econòmica, és un producte que continuarà tenint demanda en el futur i on la producció actual és competitiva enfront als rivals. I, sobretot, és un sector que té molt de camí a recórrer si introdueix les millores necessàries.

El segon pilar, han de ser les Activitats Tecnològiques o d'Economia Silenciosa. Són activitats que comencen a tenir una presència destacada a les Illes, que generen un alt valor afegit a l'economia, ocupen persones molt formades i són activitats que també ens permeten superar els costos d'insularitat. Avui, hi ha a Balears empreses que creen software i productes informàtics; biotecnologia, productes audiovisuals, etc. En l'actualitat, hi ha més de 100 empreses que fabriquen instruments mèdics, 600 dedicades a les tecnologies de la informació, 130 dedicades a la Recerca i el Desenvolupament... Fruit d'aquest vigorós teixit empresarial, avui des de les Balears es dissenyen programes informàtics per gestionar aeroports



arreu del món, s'elaboren medicaments de referència per curar pedres al ronyó o es creen noves xarxes socials en l'àmbit d'internet. En definitiva, és un pol d'activitats que comença a agafar força i que com que és potent, exporten la seva producció a fora.

En el cas de les activitats tecnològiques, cal crear les condicions adequades perquè allò que hi comença a haver, aquest ecosistema que comença néixer i a donar fruits, pugui créixer millor i més ràpid.

El tercer gran pol de creixement han de ser els Sistemes Industrials Exportadors. Cap economia del món és prou sòlida si no té una indústria al darrere. I en l'actualitat, disposam d'una activitat manufacturera insuficient. Però tot i les dificultats, tenim producció en l'àmbit de les indústries tradicionals: calçat (150 empreses), mobles i fusta (350), bijuteria i joieria (100), etc. La indústria agroalimentària també té un pes important, amb més de 500 empreses. Menció especial mereixen les noves manufactures que tenen un fort vincle amb el disseny i la creativitat: fotografia, disseny, publicitat, confecció de peces de vestir, fabricació de teixits, arts gràfiques, edició... Més de 1.000 companyies fan feina en aquestes activitats. A més, es tracta d'una producció que també requereix avançades qualificacions professionals. En resum, hi ha a Balears una important capacitat industrial amb capacitat exportadora i cal potenciar-la més. L'aposta per una major industrialització –a partir de la base que ja es té actualment– és necessària i possible.

Finalment, cal esmentar que aquests tres pilars de la nostra economia necessiten d'uns contraforts potents: educació, sanitat i les activitats de serveis socials. Sense tenir un bon ensenyament, uns serveis de salut i serveis socials, una societat no es pot plantejar produir. Aquets tres serveis públics són el primer esglaó d'una societat democràtica. Ara bé, cap d'aquests serveis públics pot ser –de moment- motor de creixement econòmic perquè les Balears no tenen prou capacitat ni qualitat com per exportar educació o sanitat, com sí pot fer Catalunya, per exemple. En canvi, es tracta de serveis fonamentals per, a partir d'ells, poder desenvolupar tota la resta. L'Estratègia, doncs, s'ha de centrar en els tres pols d'activitats amb capacitat exportadora que s'han descrit.

## 12 propostes d'actuació en matèria turística

Les actuacions concretes en els àmbits de les activitats tecnològiques i dels sistemes industrials exportadors no són objecte de la temàtica del present estudi. En canvi, sí que ens centrarem en apuntar algunes de les actuacions concretes que s'haurien de fer en l'àmbit del turisme.

Quin és l'objectiu final d'aquest sector econòmic? El de contribuir a la generació de renda i ocupació entre els habitants de les Illes Balears durant les pròximes dècades i fer-ho d'una manera respectuosa i harmoniosa amb l'entorn natural i amb la resta d'activitats econòmiques del territori. A continuació, esmentam algunes de les actuacions que contribuiran a anar cap a aquesta direcció.

### *1. Rebre els ingressos públics del turisme (i no només els seus costos)*

El turisme necessita de grans i constants inversions públiques: aeroports, campanyes de promoció turística, cursos per ensenyar alemany als cambrers, obres de peatonització de la primera línia d'un passeig marítim... Quan el sector públic d'un territori només assumeix les despeses i, en canvi, no rep els ingressos que genera el turisme, té un problema important. Aquest és el cas de les Illes Balears: una part molt important dels ingressos turístics que hauria de rebre el Govern Balear, els rep directament Madrid. La major part de l'IVA –que és la principal via per recaptar els impostos als turistes– el cobra el Govern Central. Les importants taxes que factura l'aeroport de Palma als avions que aterren, també són per a ús exclusiu d'AENA –que té un dèficit important a conseqüència de la construcció de la Terminal 4 de Barajas–. En definitiva; és imprescindible que el sector públic balear pugui percebre els impostos que generen els visitants. Hi ha dues vies per a fer-ho: o bé sol·licitant al Govern Central la gestió i cobrament d'aquests impostos (IVA, taxes aeroportuàries...) o bé creant impostos propis adreçats als turistes, com ara pugui ser una Taxa Turística per nit d'estada.

### *2. Disposar d'una companyia aèria pròpia i de l'autogovern sobre els aeroports*

La temporada turística comença i acaba en funció de quan hi ha vols directes des de les ciutats europees. I les Balears reben visitants dels països amb els que hi ha connexions aèries directes. Som un arxipèlag: no hi ha alternativa als avions i aeroports. Les campanyes de promoció turística no tenen cap efecte si no hi ha vols directes d'Amsterdam a Menorca o de Moscú a Mallorca. No podem anar contra els hàbits de viatge de tot el món: la gent cada vegada fa escapades més curtes i amb menys pressupost. Si es vol allargar la temporada turística, rebre visitants d'altres països i reduir la dependència d'uns pocs Tour Operadors, necessitam una companyia aèria pròpia i tenir l'autogovern dels aeroports de les Illes.

Air Malta, companyia aèria pública del petit Estat de Malta (400.000 habitants, 2 milions de turistes anuals) opera amb 11 avions que volen a 35 ciutats europees. Ingressa 230 milions d'euros anuals gràcies als seus 2 milions de passatgers. Tot i que té un dèficit anual d'uns 30 milions d'euros, és una prioritat pel Govern maltès ja que la companyia aèria nacional els hi permet organitzar vols xàrters amb Rússia o al nord d'Europa durant la temporada baixa. Aquesta oferta de vols, acaba generant una demanda i això atreu les companyies privades a oferir aquestes rutes. D'aquesta manera, diversifiquen els seus mercats i allarguen la temporada turística.

Comparat amb els 120 milions de cost del Palau de Congressos de Palma, els 110 milions de cost del Palma Arena o els 80 milions de beneficis anuals que té AENA a Balears, no sembla una mala opció de política turística, més aviat tot el contrari.

### *3. Adequar l'oferta de formació a les necessitats de la població (i no l'inrevés)*

L'oferta formativa per als treballadors que es dediquen o es volen dedicar a la indústria de vacances ha de millorar en tres aspectes. En primer lloc, en els continguts que ofereix. En ocasions, ocorre que per als centres de formació els hi surt més a compte impartir un curs d'anglès per a cambres o de disseny de pàgines web que no pas un curs pràctic d'elaboració de cocktails o d'elaboració de reposteria mallorquina: el cost del material és més car. Aquest fenomen condiona i empitjora l'oferta d'estudis. En segon lloc, cal un major control de qualitat en la formació que es dona. A vegades pot ocórrer que un aturat cursi en diverses ocasions el mateix mòdul "Anglès Introductor per a cambres" sense que hi hagi ni cap tipus

de comprovació d'aquest fet ni sense cap tipus d'exigència al final dels estudis. Finalment, és important adaptar la formació al calendari laboral de Balears: cursos de formació en turisme que comencen el setembre i/o acaben el juny impedeixen que la gent que es dedica al sector els pugui completar.

#### *4. Limitar i regular el flux de turistes, de construcció i d'excés de gent*

Un territori petit com les Illes Balears rep una xifra similar de turistes a la que reben tota Grècia o Tunísia. A més a més, concentrat en molts pocs mesos a l'any i en àrees específiques de l'arxipèlag. No és d'estranyar que els visitants percebin l'excés de gent, de congestió turística i d'explotació comercial. En concret, aquesta percepció afecta negativament la seva futura intenció de retorn: disminueix significativament. La Llei Turística Delgado o la futura Llei Agrària Company encara poden agreujar més aquesta situació de sobreexplotació i perjudicar l'atractiu turístic de Balears.

Cada cop és més habitual limitar i controlar la quantitat de gent que visita un mateix espai. Des del Museu del Prado a la Torre Eiffel o als espais naturals de Brasil per tal de no danyar l'ecosistema –natural o cultural– i per tal de que el visitant pugui gaudir amb qualitat de la seva visita. A Menorca, els pàrquings situats al costat de les platges impliquen també uns límits al nombre de gent màxima que és a la platja al mateix temps. Exemples n'hi ha arreu: a Balears, no hauríem d'anar just en sentit contrari.

#### *5. Compensar els costos ambientals que té el turisme*

En les properes dècades, l'escalfament global del planeta causat per l'actual patró de producció i consum afectarà radicalment la indústria turística a les Illes Balears. L'increment del nivell del mar provocarà la pèrdua d'una gran superfície de platges i de part del litoral. A més, l'augment de temperatures farà que els estius encara siguin encara més calents i, per tant, menys atractius per als visitants.

Al mateix temps, l'intens tràfic aeri dels nostres aeroports implica un gran consum de querosè que contribueix a una major contaminació i escalfament de l'atmosfera. El turisme, com altres activitats econòmiques, realitza un consum d'energia que prové majoritàriament de combustibles

fòssils, els més contaminants. A curt termini, el transport de passatgers per via aèria continuarà essent dels menys respectuosos amb el medi ambient. És a dir, que la pròpia indústria de vacances està condicionant la seva pròpia continuïtat en el futur.

En canvi, el nostre arxipèlag té les mides ideals per emprar les alternatives ja existents en el transport de passatgers per via terrestre. Els desplaçaments diaris són inferiors als 100 quilòmetres de mitjana, una ràtio que actualment cobreixen perfectament els vehicles elèctrics. S'estima que l'automoció privada realitza més d'un 25% del consum energètic mundial. Substituir a Balears aquest ús d'energia fòssil més contaminat per una d'energia d'origen renovable en el cas dels cotxes elèctrics, seria una gran passa pel futur de la indústria turística. Millorar el transport públic, també.

#### *6. Poder organitzar el viatge pel teu compte*

L'allotjament és un dels elements bàsics i essencials quan es va de viatge de vacances. Per aquest motiu, cal oferir una informació transparent, fàcil i amb un mínim d'intermediaris en l'actual context de cerca i contractació de que fan els ciutadans pel seu propi compte.

No obstant, la recerca d'allotjament turístic a les Balears es fa a través dels grans motors de recerca existents. Aquests sistemes informàtics no són independents: en molts casos, prioritzen en els resultats de la cerca aquells allotjaments que paguen més comissió d'intermediació (comissions que són fins a tres vegades superiors a les que abans cobraven les agències de viatge per fer aquesta mateixa funció). És a dir que, per una banda, els petits establiments d'allotjament continuen quedant marginats del gran públic. Per l'altra costat, els futurs visitants continuen sense poder tenir informació independent i verificable sobre els allotjaments (les granges de clicks "M'agrada!" o les granges de continguts "Un gran hotel: el recomano!", són cada cop més habituals).

Per aquest motiu, el Govern de la destinació és també qui ha de presentar i comercialitzar oficialment l'oferta d'allotjament. Es tracta de garantir la independència i l'objectivitat alhora d'informar i d'assegurar que l'oferta que forma part d'aquest directori, és legal i amb uns mínims de qualitat. Les webs oficials de turisme de Còrsega, París o Londres, ofereixen més

varietat, senzillesa i més atractivitat que no pas les que disposam actualment a Balears i a cada una de les illes.

### *7. Conèixer les necessitats i gustos de la demanda*

Comprendre amb detall les motivacions dels europeus per venir a Balears, saber allò que valora més de les altres destinacions competidores, conèixer allò que li influeix alhora de decidir no repetir la visita, entendre quins segments estan disposats a pagar més i per a què, veure quin són els sectors concrets dels ciutadans que són susceptibles de venir i a on viuen, saber a través de quins mitjans i canals s'informen sobre nosaltres, a quina època concreta decideixen el destí de vacances, etc.: el coneixement sobre tots aquests elements són fonamentals per a fixar una Estratègia Turística adequada, per adequar el producte i per a poder realitzar una comercialització més eficient i eficaç.

En canvi, sorprèn que el Govern de les Illes Balears disposi de tan poca informació sobre els mercats als quals s'ha d'adreçar i com ho ha de fer. A pesar dels centenars de milers d'euros que aquesta legislatura s'han pagat al Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme, la informació de la que es disposa és mínima. Destinacions competidores ben properes no només disposen d'aquesta informació i estudien mercats emissors emergents sinó, que a més, és habitual compartir tota aquesta informació amb el sector turístic: així, es poden preparar, conèixer les seves fortaleeses i debilitats, millorar el seu producte, etc.

Conèixer les necessitats i gustos de la demanda és una primera passa de cara a tenir una Estratègia Turística realista, aplicable i que ajudi al sector.

### *8. Aconseguir la implicació de l'empresariat turístic*

Hotelers que paguen els treballadors a tres euros l'hora i sense contracte, bars de platja amb la música a tot volum, empresaris que obliguen a netejar més de 25 habitacions en una jornada laboral, associacions hoteleres que es mobilitzen i s'escandalitzen perquè els visitants paguin una taxa d'1 euro per nit d'estada a Balears (quan un turista en gasta 93 cada dia que passa a les illes), etc., són exemples prou coneguts per a tothom. Al mateix temps, hi ha també nombrosos emprenedors turístics

que, inverteixen i ofereixen en un producte de major qualitat, digne i original i que sap treure profit de l'entorn natural i cultural d'aquí.

Però en una destinació turística, la mala praxis d'alguns pot condicionar la imatge de tot el conjunt. Si volem millorar la competitivitat turística de Balears, determinats empresaris no poden només implicar-se en la governança pública per a demanar més ajudes per restaurar zones turístiques madures –que ells mateixos han mal urbanitzat en el passat– i per reclamar més anuncis als mitjans alemanys i britànics.

No hi ha a Balears cap espai on es trobin directament els ciutadans residents a les illes, l'empresariat turístic i l'administració pública –sectors educatius inclosos–. En nom dels ciutadans, sembla que només puguin parlar CAEB, PIMEM, CCOO i UGT.

En aquests espais de trobada i decisió –que ja existeixen en altres destinacions– és on s'han de debatre propostes i polítiques turístiques. El debat social entre tots els participants de la indústria de vacances, crea confiança i ajuda al consens. En canvi, quan no hi ha implicació en la societat per part de l'empresariat turístic, és quan les seves pràctiques generen hostilitats entre els residents.

Avui, la manca d'ètica empresarial entre alguns sectors només pot ser corregida per un reduït cos de 16 inspectors turístics per a 4 illes, 420.000 places turístiques, 405.000 places de restaurants i 369 platges. Aquest és, sens dubte, una de les explicacions de la manca d'implicació d'una part de l'empresariat turístic.

### *9. Inspirar al sector a través de les Bones Pràctiques existents en el món*

El món és ple de bons exemples sobre com millorar la competitivitat turística d'una destinació. Bones pràctiques per a la desestacionalització, per a la creació de nous productes, per a segments específics, per a la comercialització, etc. De fet, moltes de les actuals destinacions i productes d'èxit tenen en comú que han emprat la imaginació i la creativitat com a element principal per a generar un major valor afegit. Les grans inversions faraòniques no sempre són sinònim d'èxit i atracció turística.

Iniciatives com “Girona 10”, el “CambridgeTourismForum” o “Créative Paris” són bons exemples que s'haurien de donar a conèixer entre els

agents públics i privats per tal d'inspirar noves idees i productes. Seminaris i tallers a Balears amb els protagonistes d'aquestes bones pràctiques que ja funcionen, poden ser de gran utilitat.

#### *10. Assolir acords amb resta sectors econòmics propis*

Com s'ha descrit anteriorment, hi ha nombrosos casos de productes dels sectors tecnològics, industrials i agroalimentaris de les Illes que, per la seva qualitat, són exportats a fora. Sovint, però, aquests mateixos productes són difícils de trobar en el propi circuit turístic de Balears: mobles, dissenys d'interiors elaborats aquí, software i aplicacions tecnològiques, productes agroalimentaris... El mercat no és perfecte: les inèrcies, la força publicitària i de màrqueting de les grans marques, la pressió dels distribuïdors de fora... són elements que van en contra de la visibilitat dels productes de qualitat elaborats a l'arxipèlag.

De la mateixa manera que les grans cadenes hoteleres mallorquines s'han adaptat a les exigents normes en altres països per obtenir les llicències per a obrir i comercialitzar els seus productes, cal establir un mínim de consum de productes propis. La llicència d'activitats ha d'anar lligada al compliment d'uns requisits mínims de consum de productes locals de qualitat. Aquestes quotes mínimes permetrien visualitzar l'oferta de productes del territori. I, a partir d'aquí, els visitants podrien escollir lliurement quin tipus de productes prefereixen consumir: en molts casos, ara no tenen aquesta opció. Monopolis com el d'ALDEASA –tendes lliures d'impostos a tots els aeroports de les illes-, dificulten als productes de les Illes Balears poder accedir al mercat en igualtat de condicions.

#### *11. Establir acords estratègics amb Barcelona i Catalunya*

Hi ha pocs exemples en el món d'una ciutat que hagi experimentat un impuls turístic tan gran en els darrers anys: Barcelona s'està posicionant com una de les destinacions urbanes de referència en el món i, a més, aconseguint uns nivells de despesa turística a la ciutat elevats. Gràcies a l'atracció d'aquesta ciutat, visitants americans, russos o xinesos recorren també tot el territori català. De la mateixa manera que Figueres o Girona s'estan articulant com a part del producte turístic de Barcelona, les Illes Balears també hauria d'arribar a acords amb Barcelona i Catalunya per tal de ser un bon complement de la visita a Barcelona. Un trajecte de vol de



30 minuts i l'atractiu de les Illes Balears, ens han de permetre formar part d'un mateix producte turístic.

Barcelona serà, cada cop més, un autèntic *hub* internacional de vols amb Àsia, Amèrica i l'Orient Mitjà. Enlloc de posar barreres artificials amb Catalunya, és més intel·ligent treballar i cooperar de manera conjunta.

## *12. Tenir governants preparats i amb sentit comú*

La gestió d'una destinació turística és extremadament complicada per la multitud de productes que hi conviuen, la disparitat d'interessos dels empresaris locals i per les complexes relacions que hi ha entre tots els agents que participen de la indústria. Per a la governança d'una destinació es necessita: del consens i participació de totes les parts; d'instruments legislatius per ordenar aquesta activitat econòmica; de capacitat pressupostària publico-privada per dur a terme les actuacions i, finalment; de lideratge clar polític i institucional.

Aprovar lleis que volen incrementar l'oferta actual de 420.000 places turístiques, consellers progressistes que no s'atreveixen a plantejar una taxa als visitants per por a la reacció del sector, inversions de 414 milions d'euros per construir una línia de metro i una estació soterrada amb 10 vies de tren i, al mateix temps, abandonar la construcció de nous trams de via ferroviària i del projecte del tramvia (que ja tenien el co-finançament de la UE aprovats)... són senyals d'una falta d'estratègia turística de país i d'una manca de preparació i orientació per part del lideratge institucional.

Aquí, però, la responsabilitat és més compartida que mai: correspon als ciutadans escollir quins han de ser els gestors públics que han de liderar una activitat tan complexa i important com és el turisme. Correspon als ciutadans governar el país.



# L'OCUPACIÓ TURÍSTICA EN EL CONTEXT DE LA CRISI (2008-2013). CREIXEMENT SENSE OCUPACIÓ?

Rafel Borràs Ensenyat

## RESUM

*En aquest capítol, es pretén reflexionar sobre com han afectat en el mercat laboral turístic de les Illes Balears les polítiques anomenades d'austeritat que s'han imposat per gestionar la crisi i, alhora, es planteja la hipòtesi d'un escenari de creixement sense ocupació en l'anomenada "indústria turística" illenca.*

*Per fer-ho, es discuteix la validesa actual d'una anàlisi del Llibre Blanc del Turisme de les Illes Balears de 2009 que, bàsicament, plantejava que el creixement econòmic de les Balears durant les dues darreres dècades havia derivat en un augment progressiu del nivell de renda dels seus habitants i que això va ser possible pel dinamisme del mercat laboral turístic. S'analitza la complexitat de determinar què s'entén per "ocupació en el sector turístic" i seguidament s'analitza l'evolució en el període 2008-2013 de les principals variables del mercat laboral turístic illenc.*

*Una vegada descrit el concepte de "creixement sense ocupació", es conclou que, tot i no poder afirmar amb seguretat –i amb les dades convencionals– que ja sigui la situació del turisme de Balears, és un escenari que, en termes d'hores treballades, probablement ja es doni.*

### **Paraules clau:**

*Mercat laboral turístic, creixement sense ocupació, polítiques d'austeritat*

## INTRODUCCIÓ

Les polítiques econòmiques implementades arreu de la UE per tal de fer front a la crisi sistèmica que s'inicià l'any 2008 han consistit en les conegudes com “polítiques d'austeritat”. Val a dir que l'objectiu europeu d'aconseguir el creixement intel·ligent, sostenible i integrador que es proclamava a l'Estratègia Europa 2020, se n'anà en orris. En lloc d'inversions més eficaces en educació, recerca i innovació; de l'impuls decidit a una economia baixa en carboni; i de posar l'accent en la creació d'ocupació i la reducció de la pobresa, a la pràctica el que s'ha imposat és una política unidimensional de control compulsiu del dèficit públic i de rescats a la banca europea, mentre la ciutadania sofria les retallades de l'Estat del Benestar i s'estenia el procés d'empobriment de bona part d'aquesta població.

Aquesta aposta per la gestió de la crisi ha tingut efectes diferenciats en cadascun dels Estats Membres i de cadascuna de les regions europees. En aquest treball pretenc reflexionar sobre com ha afectat el mercat laboral turístic de les Illes Balears aquesta aposta per les polítiques de contenció pressupostària i absència d'estímuls al creixement i la seva coincidència amb els significatius canvis en les polítiques turístiques autonòmiques, en les demandes dels turistes i en la gestió de l'empresa turística, que s'han produït en un període en el qual, per altra banda, no s'ha aturat l'avanç de les noves tecnologies aplicades al negoci turístic.

Sens dubte els canvis han estat substancials. Prenguem com a inici de la reflexió el que diu el Llibre Blanc del Turisme de les Illes Balears<sup>1</sup>: *“El creixement econòmic de les Balears experimentat durant les dues darreres dècades ha derivat en un augment progressiu del nivell de renda dels seus habitants, fet que ha anat associat al notable dinamisme dels registres laborals. En aquest sentit, durant el període 1987-2006, el nombre de treballadors afiliats a la Seguretat Social ha seguit una senda ascendent i ha arribat, pràcticament, a duplicar-se. Així mateix, per mor d'una creixent participació activa de la població en el mercat de treball regional, la taxa d'ocupació durant els darrers vint anys s'ha impulsat fins assolir el nivell més elevat de l'Estat...”*

Es podria aplicar aquesta anàlisi a allò que ha succeït en el període 2008-2013, sense importants matisacions?

---

<sup>1</sup> “Llibre Blanc del Turisme de les Illes Balears. Cap a una nova cultura turística”, 2009 (Pàgina 42)

## TENDÈNCIES EN EL MERCAT LABORAL TURÍSTIC

Comencem la discussió amb l'observació d'algunes dades (taula 1) prou significatives sobre l'evolució de l'economia de les Illes Balears que, a parer meu, evidencien els canvis que en matèria de creixement, de renda, de registres laborals i de cohesió social ha provocat la crisi –i les polítiques implementades per gestionar-la– a les Illes.

### ALGUNES DADES MACROECONÒMIQUES DE LES ILLES BALEARS

Dada	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB per càpita <sup>(1)</sup> (taxa de variació interanual /any anterior)	-	-5,70%	-1,40%	-0,30%	-0,70%	-0,60%
Renda disponible <sup>(1)</sup> bruta de les llars (en euros per càpita)	16.117	15.795	15.119 (P)	15.047 (P)	No disponible	No disponible
Remuneració total de les persones assalariades <sup>(1)</sup> (milers d'euros)	12.882.238	12.447.309	12.216.606	12.158.353 (P)	11.527.747 (A)	No disponible
Despesa anual per llar <sup>(2)</sup> (mitjana en euros)	33.364,14	30.105,65	29.583,58	29.154,49	28.444,20	27.664,37

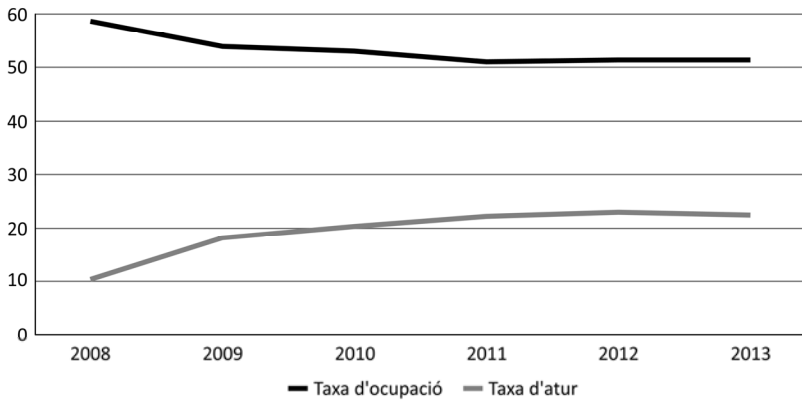
Taula 1 (P) Provisional (A) Avançament

Fonts: (1) Comptabilitat Regional 2014 (INE)  
(2) Enquesta Pressuposts Familiars 2013 (INE)

El primer que cal destacar és que el miratge de “regió turística per excel·lència igual a regió rica” s'ha esvaït amb una acumulació, des del daltabaix de l'any 2009, de registres negatius del PIB per càpita. Pel que fa al nivell de renda, en termes de “renda disponible bruta de les llars”, la tendència és clarament descendent, amb una pèrdua d'un 6,6% de disponibilitat de renda en el període 2008-2011. Aquesta menor disponibilitat de renda –juntament amb la contracció del crèdit– ha provocat una baixada del 17% de la despesa mitjana a les llars il·lenques.

Sens dubte la crisi del mercat laboral és determinant en el procés d'empobriment de la majoria de la societat de les Illes Balears. Tal com es pot observar al gràfic 1, en el període 2008-2013, la taxa d'atur té una tendència a l'alça (ha passat del 10,16% al 22,26%), mentre que la taxa d'ocupació va a la baixa, amb una pèrdua de 6,9 punts percentuals (del 58,39% al 51,49%).

## TAXA D'OCUPACIÓ I D'ATUR

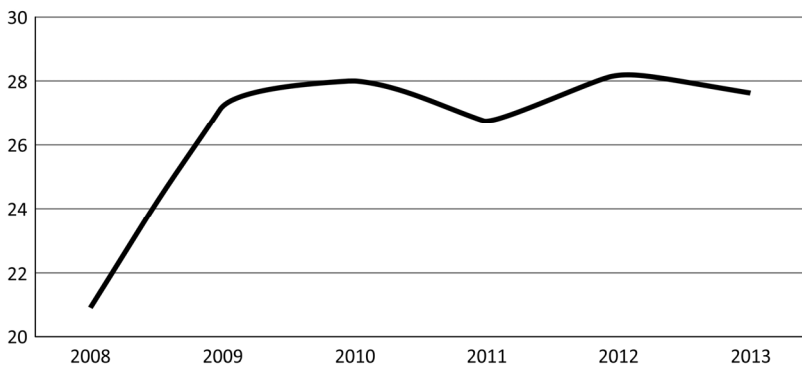


Gràfic 1

Font: Enquesta de Població Activa (EPA-INE)

Dues de les conseqüències més significatives de la crisi laboral son, per una banda, la remuneració de les persones assalariades en el període 2008-2012 cau un 10,5% (vegeu taula 1), i, per una altra, la taxa de risc de pobresa o exclusió social (AROPE)<sup>2</sup> (vegeu gràfic 2) passa del 21,0% de l'any 2008 al 27,8% del 2013.

## EVOLUCIÓ DE LA TAXA DE RISC DE POBRESA O EXCLUSIÓ SOCIAL A BALEARS



Gràfic 2

Font: Enquesta de Condicions de Vida (ECV-INE). Resultats definitius. Any 2013

<sup>2</sup> Indicador de risc de pobresa o exclusió social o AROPE (acrònim anglès de l'expressió *At Risk of Poverty and Exclusion*) de l'Estratègia Europea 2020. És l'indicador de risc de pobresa definit per Eurostat.

Tot plegat, i amb les dades oficials disponibles, sembla que no es pot mantenir, de cap de les maneres, la primera part de l'anàlisi que es feia al Llibre Blanc del Turisme de les Illes Balears.

Els autors d'aquell document concloïen la seva optimista reflexió amb la següent afirmació: *“Sens dubte, una bona part de l'evolució dels registres laborals s'explica arran de la creixent terciarització de l'economia de les illes, fortament impulsada pel desenvolupament i consolidació del turisme”*<sup>3</sup>. Fins l'any 2008 hom ha de compartir que l'anàlisi és encertat quant a la trajectòria històrica del mercat laboral de les Illes Balears (en termes absoluts, els sectors primari i industrial sempre han tingut un volum modest de registres laborals, i el sector de la construcció n'ha tingut d'importants, però de forma episòdica). La qüestió és si des de l'any 2008 es pot mantenir tal afirmació.

Per poder contestar la qüestió plantejada, és necessari concretar què entenem per ocupació turística i com la mesuram. Aquest assumpte té alguna complexitat perquè el turisme no és una activitat recollida de manera separada, com a tal, en les classificacions oficials d'activitats. Acadèmicament es dóna com a alternativa més correcta la desagregació més gran possible de les activitats de la CNAE (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques) que es consideren relacionades amb el turisme. Al meu entendre aquesta proposta té greus problemes, entre d'altres, caldria posar-se d'acord en quines són aquestes activitats relacionades amb el turisme. Per exemple, alguns autors inclouen el comerç detallista i d'altres no; tothom inclou les activitats de restauració (restaurants, establiments de begudes, menjadors col·lectius i provisió de menjars), però, tota l'activitat de restauració és activitat turística?

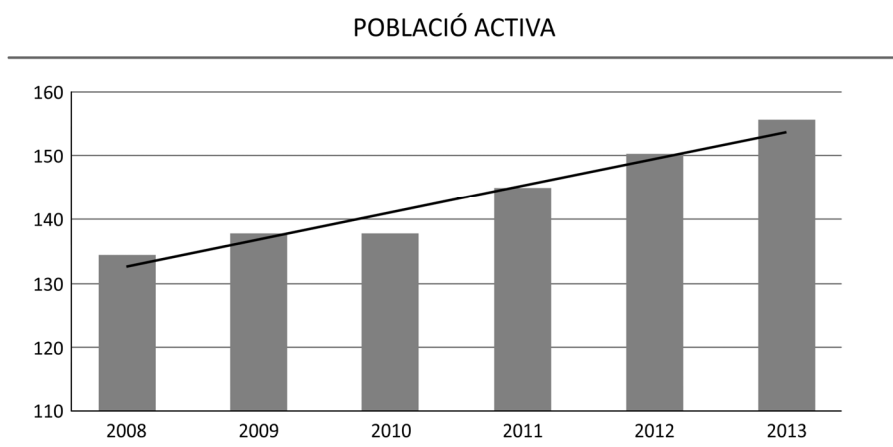
Per tal de superar aquesta diversitat de criteris i, alhora, no caure en l'elecció d'indicadors que puguin esbiaixar l'anàlisi, s'ha optat per les dades sobre el mercat laboral turístic que proporciona l'Institut de Estudios Turísticos, dependent del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Aquest organisme analitza les dades de l'Enquesta de Població Activa (EPA), agrupant les activitats econòmiques de la CNAE vigent (la de 2009) relacionades amb el turisme sota la denominació d'“Activitats de la Indústria Turística”; mentre que, pel que fa a les dades d'afiliacions a la Seguretat Social, agrupa aquelles que fan referència a “serveis d'allotja-

---

<sup>3</sup> “Llibre Blanc del Turisme de les Illes Balears. Cap a una nova cultura turística”2009 (Pàgina 42)

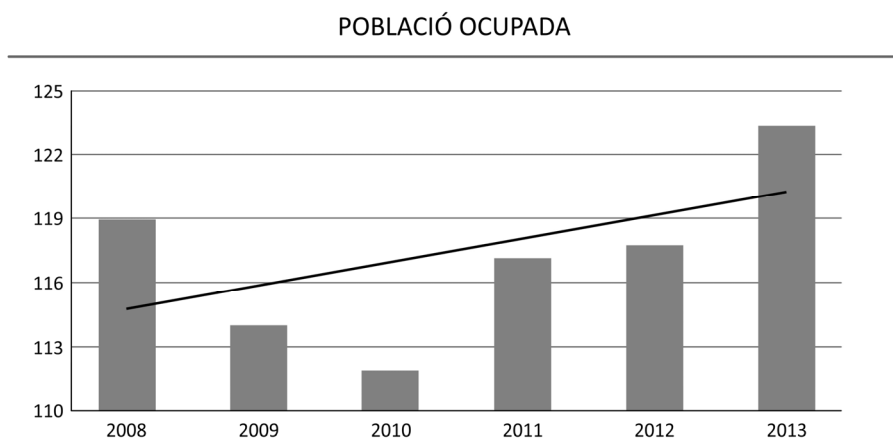
ment”, “serveis de menjars i begudes” i “agències de viatges o operadors turístics”.

El gràfic 3 és especialment interessant perquè il·lustra que la població en edat i en condicions de treballar en el turisme l'any 2008 era de 134.418 persones i s'ha anat enfilant any rere any fins a arribar a les 156.565 en 2013. En aquest augment d'un 16,5% durant el sexenni de crisi hi ha, sens dubte, un traspàs de població activa d'altres sectors, principalment de la construcció, cap al sector turístic.



Gràfic 3 (en milers de persones)

Font: Enquesta de Població Activa (EPA-INE)



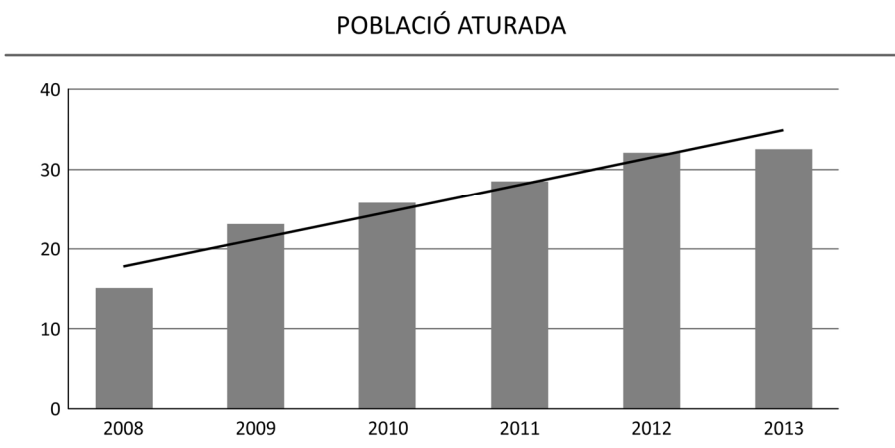
Gràfic 4 (en milers de persones)

Font: Enquesta de Població Activa (EPA-INE)



La qüestió rau en si el turisme illenc pot absorbir aquest augment de població activa. Les dades de població ocupada (gràfic 4) semblen indicar que només ho fa en part, car la pujada del nombre de gent amb ocupació (assalariada i autònoma) en el sector turístic illenc ha passat de 118.954 persones (en 2008) a 123.674 (en 2013) i, per tant, queda limitada a un 4%, dotze punts percentuals per sota de l'estirabot de la població activa.

Aquesta gran diferència entre població activa i població ocupada provoca un espectacular augment de la població aturada (vegeu gràfic 5): de 15.464 persones en 2008 a 32.891 en 2013. És a dir, durant aquests sis anys l'atur de la “indústria turística” ha crescut un 112,7%.



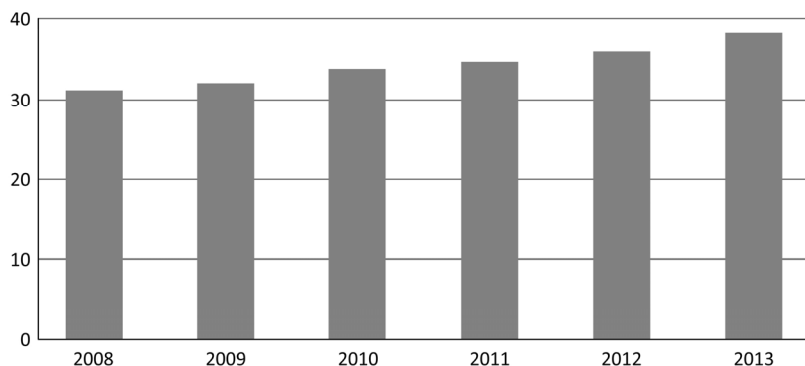
Gràfic 5 (en milers de persones)

Font: Enquesta de Població Activa (EPA-INE)

Tanmateix, cal prendre en consideració que, com a part de la gestió de la crisi, s'han implementat importants mesures “flexibilitzadores” del mercat laboral. Singularment la Reforma Laboral de 2012 que, per una banda, tenia com a objectiu oficial acabar amb la dualitat en la contractació, és a dir, reduir la temporalitat entre la població ocupada. Val a dir que aquestes polítiques han fracassat a l'àmbit del treball turístic illenc. Així, malgrat l'augment any rere any del nombre les persones amb relacions laborals fixes discontinues, que en el sexenni ha crescut un 23,3%, passant d'una mitjana de 31.003 persones en 2008 a una de 38.215 en 2013 (vegeu gràfic 6), i tot ésser aquesta modalitat contractual la forma de donar una certa estabilitat a les relacions laborals en una activitat econòmica estacional

com el turisme, la taxa de temporalitat<sup>4</sup> (gràfic 7) de la població assalariada en turisme, es manté entorn del 30%, amb una tendència a l'alça, situant-la en el 32,9% l'any 2013.

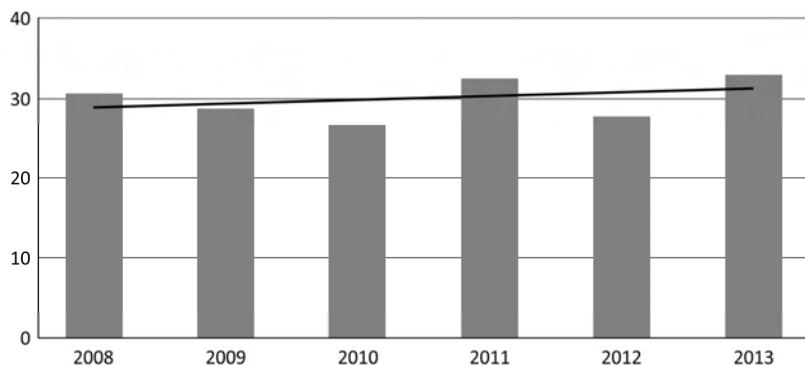
### NOMBRE MITJÀ DE FIXOS DISCONTINUS AFILIATS A LA SEGURETAT SOCIAL



Gràfic 6 (en milers de persones)

Font: TGSS

### TAXA DE TEMPORALITAT



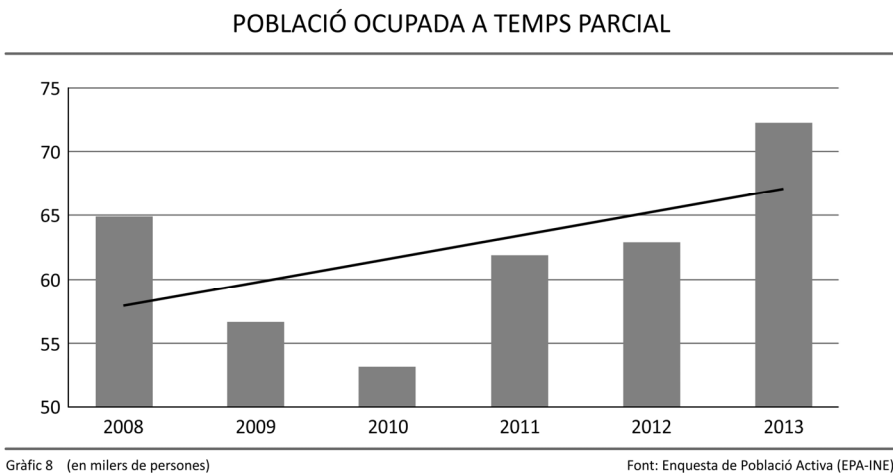
Gràfic 7 (percentatges)

Font: Enquesta de Població Activa (EPA-INE)

<sup>4</sup> Proporció de població ocupada amb contracte temporal sobre el total de població ocupada (curiosament, el Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme no publica la taxa de temporalitat de la població assalariada que, en no computar a les persones autònomes en el total d'ocupades, donaria una major taxa de temporalitat).

Per altra banda, l'altre gran objectiu de les reformes laborals dels anys de crisi ha estat la promoció del contracte a temps parcial. Val a dir que tots els estudis (tant europeus com espanyols) conclouen que el treball a temps parcial en el conjunt del Regne d'Espanya, i en el cas concret de les Illes Balears, és, molt majoritàriament, no desitjat. És a dir, la població ocupada a temps parcial bàsicament ho és perquè no aconsegueix un treball a temps complet.

I tanmateix, el conjunt de població ocupada de les Illes Balears (no es disposa d'aquesta dada referida exclusivament a població ocupada en activitats turístiques) ha passat de 50.800 persones en 2008 a 65.300 en 2013. La tendència alcista que es visualitza al gràfic 8 es quantifica durant el sexenni en un augment del 28,50%.



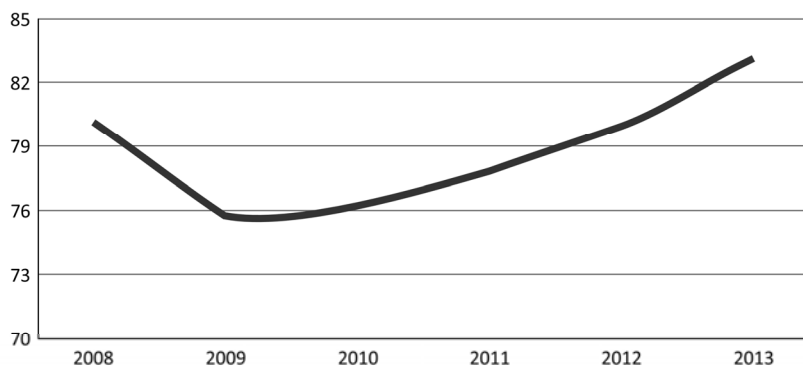
Aquests dos fenòmens (augment de la temporalitat i de la parcialitat) aconsellen matisar un altre indicador del mercat laboral que s'utilitza habitualment: les afiliacions a la Seguretat Social. Les interpretacions més ortodoxes conclouen que qualsevol augment del nombre d'afiliacions equival a un augment de l'ocupació. Si es pren en consideració que aquest registre té unes finalitats purament administratives (si una persona té més d'una alta es comptabilitzen totes), i que per tant no incorpora cap rigor estadístic, hom pot afirmar que la dada d'afiliacions no cospa els canvis

que es produeixen en el mercat laboral i, per tant, el volum de registres no sempre reflecteixen el mateix.

El gràfic 9 ens presenta una dinàmica alcista des de l'any 2009 fins al 2013 (un 9,7%) del nombre mitjà de registres d'afiliacions a la Seguretat Social (80.182, 75.739, 76.010, 77.834, 79.966 i 83.060 des de 2008 a 2013, respectivament). No obstant això, si la comparació es fa entre el 2008 i el 2013 l'augment queda reduït a un 3,6% (2.878 registres).

Aquests augments d'afiliacions a la Seguretat Social en els sectors econòmics de la "indústria turística" es produeixen en el context d'un important estirabot de la temporalitat i la parcialitat, la qual cosa vol dir que aquest registre veritablement incorpora moltes afiliacions d'una mateixa persona (contractes de duració inferior a un mes) i cada pic més afiliacions a temps parcial (que es comptabilitzen igual com si fos una afiliació a temps complet). Per tant, allò més realista és que aquestes variacions d'afiliacions, en termes homogenis d'afiliacions a temps complet i descomptant la duplicitat d'afiliacions, fossin negatives.

#### AFILIACIONES A LA SEGURETAT SOCIAL DE LA "INDÚSTRIA TURÍSTICA"\*



Gràfic 9 (en milers de persones)

Font: Instituto de Estudios Turísticos (MIET) a partir de dades de la TGSS

\* Serveis d'allotjament, de menjars i begudes i d'agències de viatges / operadors turístics

Aquestes tendències en el mercat laboral turístic illenc (poca capacitat d'absorció de la població activa amb el consegüent augment de la població aturada, i probable descens real de les hores de treball afiliades a la Seguretat Social) coincideixen amb un important dinamisme de l'activitat turística illenca. En l'"Estudi sobre el perfil del turista a les Illes Balears

durant l'any 2013”<sup>5</sup> Margalida Albertí Garau i Miquel Quetglas Oliver descriuen aquest dinamisme així: “De conformitat amb el glossari de l'Organització Mundial del Turisme, un visitant és una persona que viatja a una destinació principal diferent del seu entorn habitual, per una durada inferior a un any, amb qualsevol finalitat (oci, negocis o qualsevol altre motiu personal) que no sigui la de ser ocupat per una entitat resident al país visitat. Un visitant (intern, receptor o emissor) es classifica com a turista si el viatge inclou una pernoctació, o com a excursionista (o visitant de dia) si no inclou cap pernoctació en la destinació. L'any 2013 visitaren les Illes Balears gairebé 13,5 milions de persones, de les quals 13,1 milions varen ser turistes, i la resta, excursionistes. Les Illes Balears tenen una gran projecció internacional. Així, la majoria dels visitants, 11,4 milions, són d'origen estranger, mentre que la resta (2,1 milions) són espanyols. A causa de les facilitats en el transport i de la proximitat, el percentatge d'excursionistes entre els espanyols (4,4%) és superior que entre els estrangers (2,4%). El 2011 el nombre total de visitants de les Illes superà per primera vegada la xifra de tretze milions de persones, un nombre que encara s'incrementà un 4,3% el 2013. En l'evolució interanual, el 2013 el nombre s'incrementa un 3,6% respecte del 2012, sobretot per l'augment dels alemanys i dels britànics (ambdós grups, amb un creixement d'un 7,6%)”.

## CONCLUSIONS

Tot el que hem vist fins ara ens indica que no es pot afirmar amb contundència que els escenaris són de creixement turístic sense ocupació. Però tampoc és una hipòtesi rebutjable, ans al contrari. De fet, hi ha abundant literatura que afirma que aquests escenaris ja són aquí i, per això, des de 2012, a les publicacions d'àmbit socioeconòmic de la Fundació Gadeso<sup>6</sup> –especialment a la titulada Panorama Sociolaboral– es planteja aquesta qüestió. A tall d'exemple, en el número 7 (febrer 2012) de Panorama Sociolaboral Gadeso, es conclou que: “*Cada cop s'albira amb més claredat que en els propers anys es poden registrar creixements del nombre de turistes i de beneficis amb modestos creixements d'ocupació*”.

---

<sup>5</sup> Revista de Conjuntura econòmica de les Illes Balears de Juliol 2014 editada per la Direcció General d'Economia i Estadística de la Conselleria d'Economia i Competitivitat del Govern de les Illes Balears.

<sup>6</sup> Disponibles a [www.gadeso.org](http://www.gadeso.org). Panorama Sociolaboral és una publicació en la que es fa una lectura comentada dels informes que s'ha publicat sobre el mercat laboral especialment de les Illes Balears.

Val a dir que es defineix el creixement sense ocupació com la situació en la qual hi ha creixement del PIB (de quantitat de productes fabricats i/o serveis prestats) sense que hi hagi un augment paral·lel d'efectius laborals per a aconseguir-ho. Dit en unes altres paraules, *“no hi ha relació entre creixement i creació d'ocupació”* (Gali i Gambetti). En aquest sentit, convé recordar que, en opinió d'aquests dos economistes: *“La relació entre creixement i creació d'ocupació ha evolucionat al llarg del temps. Pot atribuir-se a canvis en el marc regulatori del mercat laboral, a l'estructura productiva concreta, a l'organització de l'empresa o a factors més generals com la finançarització de l'economia i la globalització”*.

En el cas de la “indústria turística” de les Illes Balears ja hem vist com la població aturada ha augmentat al mateix temps que l'activitat econòmica creixia. És un bon símptoma de creixement sense ocupació que, en la meua opinió i en termes d'hores treballades, és la situació real de les Illes Balears. Del que no hi ha dubte és que, en economies com la de les Illes Balears, tan extraordinàriament especialitzades en turisme i amb una anomenada “indústria turística” madura en capacitat de gestió del factor treball, no es pot esperar que, encara ara, es considerin les indústries turístiques com a nous jaciments d'ocupació, tal com es feia a bona part de la literatura especialitzada i de les iniciatives de la UE en els anys noranta. Cal recordar que el Llibre Blanc de Delors (UE, 1993), que ha estat l'intent més seriós per detectar els nous nínxols (o jaciments) d'ocupació, feia una gran aposta pel turisme com font segura de creixement d'ocupació.

Els canvis legislatius en matèria laboral i de política turística autonòmica tenen molt a veure amb aquest nou escenari: En la lògica de Gali i Gambetti, per una banda, “el marc regulatori del mercat laboral” actual (Reforma Laboral de 2012) ha flexibilitzat a tal extrem les relacions laborals que cada dia és més freqüent el treball a temps parcial no desitjat i la reducció del nombre de mà d'obra que, amb uns ritmes de treball majors, aconseguen iguals o majors taxes de productivitat. Per una altra costat, “l'organització de l'empresa” s'ha consolidat com a una organització estacional, d'estades turístiques mitjanes a la baixa (l'any 2009 aquesta mitjana era de 9,1 dies i el 2012 havia caigut a 8,4 dies), de descentralització productiva, d'important tecnificació en els processos productius, i de consolidació del “tot inclòs” i de l'oferta turística SVM (“Serveixi's vostè mateix”).

A parer meu, cal actuar -ara que encara hi som a temps- per allunyar qualsevol possibilitat d'aquests socialment indesitjables escenaris de

creixement sense ocupació. Cal impregnar la legislació turística de les Illes Balears d'aquesta preocupació per un model turístic amb ocupació de qualitat (treball digne segons els estàndards de l'OIT), que alhora que sigui cada cop més rendible per a totes les empreses i també garantia de cohesió social. En definitiva, del que es tracta és de garantir una societat on hi capiguem tots i totes. Tant de bo en les properes edicions de l'Anuari del Turisme de les Illes Balears puguem explicar que hi ha hagut avenços en aquesta direcció.





# EL TERRITORI: MATÈRIA PRIMERA I VALOR AFEGIT AL PRODUCTE TURÍSTIC

Maria Lluïsa Dubon Petrus  
Jaume Mateu Lladó  
Miquel Vadell Balaguer

## RESUM

*Els valors ecològics i patrimonials, així com la diversitat i singularitat dels paisatges mediterranis de les Illes Balears, ja siguin urbans, rurals o naturals, són, a la vegada, atractors i patidors de les dinàmiques econòmiques que comporta una economia terciaritzada i emmarcada en la lògica de l'economia global. Aquestes dinàmiques han suposat l'acceleració de la velocitat de transformació d'aquest territori.*

*Podem destacar que el nou model urbà que emana de les noves lleis, dona per bo el conjunt edificat actual i renuncia definitivament a la demolició o minoració dels impactes paisatgístics existents i, en el sòl rústic, tendeix cap un model que prima la seva terciarització i pèrdua de la seva qualitat paisatgística. Proposam un nou model socioeconòmic que se fonamenti en el paisatge, no entès com una imatge idíl·lica i fixa del territori, sinó sobretot en el concepte que s'inclou en el Conveni Europeu del Paisatge: tot el territori és paisatge, i com a tal ha de ser gestionat, entenent que és dinàmic i que la seva transformació és inevitable, però que cal preservar-ne els trets que l'identifiquen.*

*Es tracta en definitiva de recuperar la iniciativa pública i la visió de conjunt en la gestió del territori com un dels nostres actius econòmics més preuats, i com la manera més intel·ligent d'avançar cap a una major sostenibilitat.*

### **Paraules clau:**

*Territori, paisatge, legislació, planificació*

## INTRODUCCIÓ: RELACIONS ENTRE TURISME I TERRITORI

La història recent del nostre territori ha vingut marcada, sens dubte, pel turisme i tot el que l'envolta. Les Illes Balears han experimentat en el darrer mig segle unes profundes transformacions físiques, econòmiques i socials, que tractarem d'exposar de forma breu i, concretament, incidirem en el territori com a subjecte passiu de tot el procés, però també com a principal "actiu" que l'ha desencadenat.

L'important creixement econòmic associat a tot el procés turístic s'ha reflectit en la demografia –hem passat de ser terres emissores de població a ser, durant molts d'anys, la comunitat autònoma espanyola amb major proporció d'immigració– i a més de la magnitud del creixement experimentat per la població resident, rebem un nombre elevadíssim de turistes, més de 13 milions l'any 2013 (IBESTAT, 2014). Necessàriament, el nostre limitat territori ha d'haver sofert profundes alteracions. Entendre els processos que s'han produït implica observar i analitzar l'evolució que ha seguit el turisme –i la construcció que hi ha anat, generalment, associada– a les Illes Balears.

Hem de dir que les múltiples transformacions que han patit aquestes Illes han anat acompanyades d'un procés que ha estat complex, com veurem. L'ampla normativa urbanística i territorial que s'havia anat creant al llarg dels darrers anys s'havia caracteritzat per la persecució de l'objectiu de contenir el creixement urbanístic, especialment en els usos residencials o turístics, però aquesta qüestió, per la seva enorme importància, la tractarem amb major deteniment.

Les peculiaritats d'aquests territoris insulars sens dubte són moltes, però ens interessa destacar que els factors dimensió i escala resulten fonamentals. En aquest sentit podem destacar com fins i tot la legislació espanyola, en un dels seus moments més expansionistes, va recollir el concepte d'insularitat i sòl escàs i a la *Ley 6/1998, sobre Régimen del Suelo y Valoraciones*, que va configurar un sistema diferenciat per als territoris insulars de l'Estat –lleï que, d'altra banda, va generar tants de problemes per la seva permissivitat en el consum del territori i que ha repercutit sobre l'economia espanyola, amb efectes que encara ara estem arrossegant–.

El turisme se sustenta sobre un territori i un paisatge de qualitat –la bellesa, els valors ecològics i patrimonials que configuren un paisatge singular eminentment mediterrani– que s'ha anat transformant al llarg del temps. Paisatge generat per estils de vida diferents a l'actual i per altres formes de generar riquesa.

A les Illes ens trobam amb uns paisatges profundament transformats per l'home. El grau d'artificialització del sòl és a les Illes Balears superior al de les Illes Canàries (Ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Marí, 2010), que són també un dels altres indrets amb major pes del turisme sobre la seva economia i que comparteixen també la condició insular, amb un elevat perímetre de costa.

Alguns espais han rebut fins avui una transformació harmoniosa, com és el cas del paisatge cultural de la Serra de Tramuntana –que ha estat declarat Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO–; altres han patit una forta pressió urbanitzadora, que ha afectat profundament la seva fisonomia, s'han alterat les proporcions –l'escala– i ha fet que aquests paisatges, creats al llarg del darrer mig segle, s'hagin degradat ràpidament i ara resultin majoritàriament inadequats i requereixen d'una transformació immediata.

Malgrat tot, les Illes Balears conserven, en conjunt, una qualitat paisatgística notable i és possible encara anar transformant aquells paisatges sobreexplotats per tal de possibilitar retornar-los a un estadi de major qualitat; hem de tenir molt present l'element dinàmic del paisatge (Consell de Mallorca, 2009).

## **REPTES DES DE LA PERSPECTIVA TERRITORIAL**

Podríem simplificar molt i dir que tenim, des de la perspectiva territorial, dos grans reptes al davant si volem continuar essent líders en el tema turístic:

- D'una banda, mantenir adequadament els paisatges de qualitat que tenim a dia d'avui, sense que això impliqui una fossilització d'aquests.

- D'altra banda, transformar aquells que pateixen un cert estadi de degradació i que resulten inadequats a les exigències actuals, per tal de ser competitius en el futur.

Aurelio Vázquez, president de la Federació Empresarial Hotelera de Mallorca, ha participat recentment en el *Foro del Turismo*, organitzat pel diari La Razón (El Económico, 2014), on va afirmar que el problema del turisme a Espanya no rau en la demanda, sinó en la oferta, per causa d'unes destinacions obsoletes, també de la planta hotelera. Per tant, els representants empresarials també expressen la necessitat de millora paisatgística que precisen les destinacions turístiques, no solament les hoteleres.

Aquests dos grans reptes, mantenir el paisatge de qualitat i millorar aquells indrets que ho precisen, podrien esdevenir oportunitats per tal de reactivar l'economia sense malbaratar més el territori.

L'especialització de l'economia de les Illes Balears en el tema turístic genera uns avantatges però també uns inconvenients, que és allà on s'ha de saber intervenir. És conegut per tots que el turisme ha resistit a les Illes prou bé les investides de les diferents crisis econòmiques. Això ha potenciat, encara més, l'especialització de les Balears en aquesta activitat i ha propiciat que s'hagin anat deixant de banda altres sectors productius que en dècades passades havien tingut un pes rellevant en la nostra economia i que avui en dia haurien de recuperar protagonisme. Per exemple, l'agricultura, doncs és una activitat indispensable per al manteniment el nostre paisatge i que, ben gestionada, pot suposar un nínxol d'ocupació.

També en temps de crisi és necessari contrarestar els estralls que al llarg dels anys han produït sobre el territori l'activitat turística i la constructora. És necessari retornar l'equilibri a la societat, però s'ha de fer amb visió innovadora, perquè es generin noves oportunitats. La rehabilitació d'espais i d'edificis pot generar molta ocupació i retornar la qualitat perduda.

El gran repte de mantenir el paisatge de qualitat també requereix molt d'esforç i és indispensable crear sinèrgies entre els diferents actors que intervenen sobre el territori. És aquí on s'hauria d'actuar per tal de reequilibrar i fer possible que el manteniment dels paisatges singulars més valuosos puguin continuar essent una realitat. Les amenaces permanents

sobre el sòl rústic, que s'estan intensificant, com detallarem més endavant, dificulten enormement tot el procés que tímidament s'havia iniciat.

S'ha de ser innovador i recuperar aquells elements del nostre passat que són encara plenament vigents, però que s'han d'adequar als nous temps i cercar noves estratègies. La *custòdia del territori* pot ser un bon element a tenir en compte, fins i tot, veient experiències fetes a països anglosaxons, on va sorgir aquesta forma de mantenir la qualitat del medi ambient, i on, per exemple, s'introduïen bonificacions fiscals a aquells propietaris que entraven a formar part de les xarxes de custòdia del territori i que adquirien uns determinats compromisos amb el medi ambient. És una de les possibles maneres d'incentivar i retornar uns beneficis a aquells que han fet un bon ús del territori i que es comprometen a mantenir-lo.

Existeixen experiències molt interessants en aquests moments a les Illes Balears que avancen en aquest sentit –no concretament en el tema dels impostos, que a les Illes mai s'ha planejat–. Val a dir que moltes d'aquestes experiències s'estan desenvolupant a l'illa de Menorca, que ha estat pionera en la praxi de la custòdia del territori.

L'agricultura de les Illes Balears no pot ser tractada únicament com un sector rendible en si mateix, ha de ser mimada per les administracions per tot el que suposa per al nostre present i per al nostre futur i ha de ser valorada des de diverses òptiques. S'ha de col·laborar en el manteniment dels productes tradicionals de la Serra, per exemple, per tal de que siguin considerats com a elements essencials que configuren el nostre paisatge i la nostra economia. Això implica que s'adoptin mesures en aquest sentit però, malauradament, les passes que s'estan donant van en la direcció contrària, com veurem amb major deteniment. La prioritat absoluta és sortir de la crisi i s'està posant l'èmfasi en crear activitat de forma immediata, sense pensar en el després. Únicament es pretén activar l'economia a qualsevol preu. Estem davant la pèrdua d'unes magnífiques oportunitats per tal de dignificar el territori amb accions que permetin activar l'economia des d'una altra perspectiva, que més endavant proposarem.

La crisi ha suposat una retirada de la construcció, però aquesta retirada hauria d'haver servit per repensar el futur. No s'han invertit els esforços suficients en aquest sentit. És cert que el procés de reconversió d'aquells indrets que més ho precisen pot resultar més difícil en temps de crisi, però no impossible.

La reconversió de les zones turístiques madures no s'ha de confondre amb un nou *Pla Mirall* i no es pot satisfer amb un embelliment dels edificis sense que suposi cap pèrdua d'edificabilitat, sense guanyar espais públics i esponjar les urbanitzacions excessivament denses. Existeixen, a més, a les diverses zones urbanitzades espais residuals que degudament tractats podrien ser incorporats i ajudar a transformar els paisatges que més ho precisen. S'ha de pensar en actuar sobre tots els elements necessaris, amb una transformació integral, que requereix un esforç públic i privat per tal d'aconseguir uns objectius compartits: millorar la qualitat i la competitivitat.

Un dels aspectes importants a l'hora d'abordar la reconversió hotelera és la qüestió de l'estalvi energètic i avançar en aquest sentit pot ser interessant tant des de la perspectiva de generar activitat directa, com de propiciar la desestacionalització i, per damunt de tot, fer més sostenibles aquestes instal·lacions. La qüestió del canvi climàtic ha d'entrar de forma decidida dins les noves propostes territorials.

Hem de tenir molt present que el turisme no s'ha aturat –continuem beneficiant-nos de la conjuntura externa–; s'ha aturat la construcció. S'han de cercar mecanismes, nous nínxols d'ocupació, que puguin activar el sector. La rehabilitació i les accions encaminades a adequar les instal·lacions per fer-les més viables energèticament i més idònies per a èpoques no estrictament estiuenques –si es vol anar cap a la desestacionalització– són dues bones maneres de reactivar-lo.

No podem descuidar els canvis que dins el sector turístic s'estan produint. Antoni Riera ha publicat recentment: *El turisme està evolucionant més ràpid que la nostra capacitat per transferir el coneixement a noves formes de planificació i gestió. El nostre coneixement no ha seguit el ritme de la nostra capacitat d'alterar el turisme (...). La reconceptualització del turisme exigeix capacitat d'innovació, que va mes enllà de la diversificació turística.* (Riera, 2014).

La innovació ha de ser polièdrica; quan es parla d'innovació generalment es pensa en noves tecnologies aplicades al turisme, que són necessàries, però no suficients. La innovació s'ha d'enfocar també en el reequilibri del territori, en la recerca fonamentada que permeti establir ponts efectius entre territori i turisme. Mentre el territori –i el paisatge– siguin el subjecte

pacient que suporta el turisme, no s'està progressant en innovació turística.

El turisme ha continuat creixent, més de 13 milions de turistes l'any 2013, d'acord amb les xifres que ha publicat el mes de març l'Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT, 2014), tot i que el màxim absolut de població en un dia va tenir lloc el 8 d'agost de 2012: 1.959.127 persones (IBESTAT, 2013), però l'increment d'arribada de turistes no es correspon amb una creació equivalent de llocs de treball. Per tant, el negoci turístic no reverteix, en la mateixa mesura que ho havia fet en altres temps, en la societat. Reverteixen de cada vegada més els beneficis sobre uns pocs, que aprofiten la conjuntura econòmica en benefici propi i infringeixen una nova ferida en la nostra societat, que ha estat molt d'anys veient el turisme com a depredador i que amb esforç per part de molts havia arribat a tenir una millor consideració social. Aquesta endogàmia dels beneficis que s'ha creat no afavoreix en absolut l'avanç en la concertació social, totalment necessària pel bon funcionament turístic en particular i de la nostra economia en general.

## **LA PERCEPCIÓ CIUTADANA DEL TURISME I ELS EFECTES SOBRE EL TERRITORI**

Una qüestió que hi està estretament relacionada és la percepció que s'ha anat forjant a la nostra societat sobre el turisme i la seva incidència sobre el territori. Resulta molt interessant veure com aquesta ha anat evolucionant. Podem simplificar dient que es passa d'una percepció optimista, en els anys 60, quan el turisme és vist com l'element redemptor de tots els problemes econòmics, a una situació que es va anar fent cada vegada més crítica, en constatar que el consum creixent de sòl i el malbaratament del paisatge poden convertir-se en els elements destructors de la futura riquesa d'aquesta terra i de la mateixa activitat turística, especialment si el que es pretén és avançar cap a un turisme de qualitat. A partir d'aquí es varen formar amplis consensos socials que han permès anar desenvolupant lleis i normes més restrictives. Així ens trobam, a dia d'avui, en una situació relativament millor que altres regions espanyoles de la Mediterrània (Dubon, 2008).

Però podem afirmar que aquesta descripció actualment ha finalitzat. S'estan produint canvis normatius de calat, com la Llei del turisme, la Llei d'ordenació i ús del sòl, la Llei agrària que s'està formulant... que ens

situen en una nova situació. La crisi econòmica que estem travessant sembla que ha romput aquest ampli consens assolit al llarg dels darrers anys. Un grup poderós està utilitzant la crisi econòmica per tal d'avançar en una altra direcció i mira solament el curt termini.

Per tant, les noves lleis s'allunyen de les propostes d'Europa i també de les propostes dels pioners, dels precursors del turisme a Mallorca, aquells que sí valoraven el paisatge com a valor fonamental de les illes, que sabien que havia de ser la seva carta de presentació al món. Es romp el consens obtingut amb molt d'esforç en el si de la nostra societat. Marca un model territorial que en cap cas podem considerar com a nou, més bé retrocedeix a etapes passades, però amb una situació agreujada, ja que en el començament del turisme a les Illes el paisatge estava construït harmoniosament, al llarg de segles, i just començava la seva destrucció. Ara, bona part del paisatge que tenim s'ha construït a gran velocitat, són molts els indrets edificats d'aquesta manera que requeririen d'una intervenció intel·ligent per tornar-los a dignificar.

S'avança per camins molt perillosos, es trunca tot aquest llarg i interessant procés de la nostra societat, que s'havia anat conscienciant de la limitació del nostre territori, de la importància del nostre paisatge, com a principal actiu econòmic i d'identitat col·lectiva i que ja havia incorporat el turisme com a un element positiu si s'administrava adequadament.

Si es consulten les dades obtingudes per la Fundació Gadeso (2012) a l'enquesta sobre l'opinió ciutadana sobre el turisme –possiblement en un dels pitjors moments de la crisi econòmica– sobre *quines mesures considera la gent que s'haurien de prendre per tal de millorar el nostre producte turístic*, s'observa que el 65% opina que la principal mesura seria la protecció del territori i el patrimoni natural, mentre que un 52% creu necessària la modernització de l'oferta complementària i un 45% la reconversió hotelera.

Per tant, l'opinió pública sembla que continua, tot i patint en primera persona la crisi, en la mateixa línia, però alguns sectors estan aprofitant la circumstància de la crisi per agafar altres vies que generen guanys més immediats i que prescindeixen de l'incert futur que dibuixen, mentre que la gent assenyalava el camí: reconversió i respecte pel territori.



## EL DOBLE DISCURS TERRITORIAL

El discurs pronunciat pel president del Govern Espanyol a la *Conferència de les Nacions Unides: Rio + 20* (Rio de Janeiro, juny 2012) va ser un discurs de bones paraules i en defensa de la sostenibilitat, que coincideix amb les afirmacions que deixen caure els nostres governants també a les Illes Balears. Però aquest discurs amable incorpora una dualitat en la qual ens movem: d'una banda se formula un discurs de sostenibilitat i, tot seguit, unes normes que res tenen a veure amb aquest principi. S'està incorporant el discurs de la sostenibilitat, però solament en els aspectes teòrics i formals, perquè a la pràctica, les diferents lleis sectorials que determinen les accions a desenvolupar, marquen l'aprofundiment en el model obsolet, depredador del territori i del paisatge, el model que se va imposar en els primers anys de l'etapa turística i que semblava que ja havíem superat.

Aquesta nova situació que s'està plantejant és totalment disconforme amb les propostes que s'estan fent des d'Europa –*Dictamen del Comitè de les Regions (2009/c 200/03)*– i les que també plantejava Alan Diehl, promotor de l'Hotel Formentor: el seu projecte agafava el paisatge com un capital a preservar, a respectar, clau per la rendibilitat de la seva idea turística (Brunet, 2012).

Recentment (4 i 5 d'abril de 2014) ha tingut lloc a Montreal un *Encontre per reconèixer, preservar i desenvolupar el valor turístic del paisatge*, que ens mostra com a altres indrets se segueixen iniciatives diferents. Se valora el paisatge com a principal actiu del turisme. Aquest és el camí que ens hauríem de marcar com a societat, si no volem hipotecar el nostre futur ambiental, social i econòmic.

## TURISME I TERRITORI: EVOLUCIÓ DE LA LEGISLACIÓ

Les normatives territorials i urbanístiques formulades a les Balears des de la mateixa aprovació de l'Estatut d'Autonomia de 1983 han reflectit les diferents etapes de l'evolució social i econòmica illenca. És el fruit del debat entre les iniciatives cap una major protecció del territori, derivades de la lluita de l'ecologisme ben arrelat a la nostra societat, i les forces que aposten pel *laissez-faire* més propi de visions liberalitzadores, generalment vinculades als sectors empresarials i hotelers.

La necessitat d'una major i millor planificació, per una banda, i la desregulació i el “deixar via lliure als mercats” per l'altra no només s'ha intuït en la normativa vinculada directament amb la protecció del territori, sinó també en la configuració dels instruments d'ordenació turística i el seu major o menor grau d'intervenció des de les institucions públiques en la gestió de les zones turístiques i de la resta del territori. Debat que sovint ha coincidit també amb el de les iniciatives de reconversió dels nostres espais turístics, i de com s'ha de fer aquesta reconversió.

La naturalesa “espontània”, és a dir, gens planificada, del primer boom turístic a les Balears, juntament amb l'elevadíssim ritme de transformació de molts espais litorals emblemàtics, feren despertar la consciència de bona part de la societat que veié en la constitució de les institucions autonòmiques un bon instrument per protegir els espais naturals i ordenar millor el territori. Però el valor del territori en la política turística s'ha de relacionar també amb l'evolució de l'economia illenca cap a una progressiva inserció en les dinàmiques econòmiques de caire global, sobretot després de la integració europea. Aquestes dinàmiques són les que provoquen una especialització residencial i turística del nostre territori –de tot el territori– que es tradueix en una dispersió d'usos urbans amb una incidència notable sobre els antics espais agraris, sobre els quals l'ordenació del territori sovint no ha estat capaç d'actuar. És l'evolució des de la defensa d'espais puntuals i emblemàtics –sa Dragonera, ses Salines d'Eivissa i Formentera, s'Albufera des Grau– a l'intent de modulació del procés d'urbanització funcional de caràcter global que s'estén inexorablement.

### *Els antecedents: el Pla Provincial de 1973*

El Pla Provincial de 1973 fou el primer pla de caràcter territorial que tingueren les Balears en tota la seva integritat. Fou resultat de la necessitat que sorgí de donar cobertura jurídica als nous hotels construïts als anys 60, sovint sense cap tipus de llicència ni planificació prèvia, en la fase que coneixem com a primer boom turístic. Aquest Pla establí una ordenació fortament desenvolupista del territori, a través sobretot de la urbanització del litoral: Onofre Rullan xifra el sostre de creixement que planteja aquest pla en sòl urbà i urbanitzable ordenat en quatre milions de persones en un moment en què les Balears arribaven amb prou feines als 400.000 habitants (Rullan, 2010). El cinturó urbà litoral que es planifica n'és el tret més rellevant, reflex de la dinàmica turística viscuda en aquell temps.

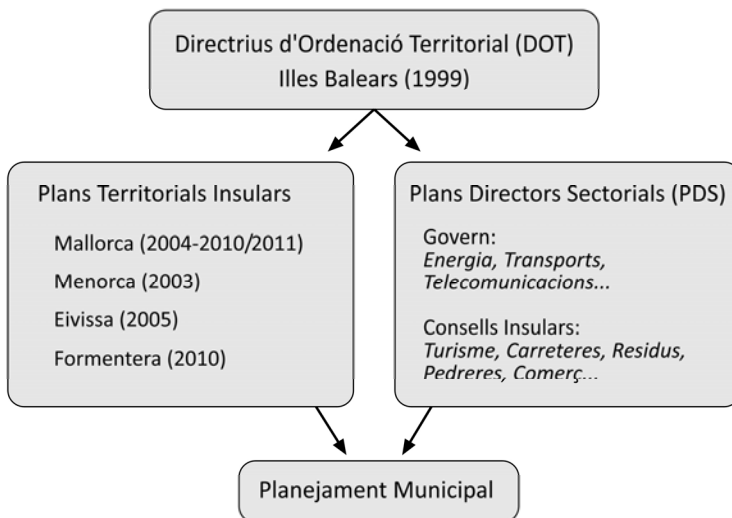
El Pla Provincial constitueix així una de les inèrcies territorials més importants, que condiona tots els instruments urbanístics que vendran després, sobretot per la gran quantitat de sòl urbà i urbanitzable que fixa sobre el territori, i que haurà d'esser parcialment desclassificat a poc a poc, no sense polèmica.

*De la llei 1/1984 fins a les DOT.*

*L'arquitectura del model d'ordenació del territori sorgit del Parlament*

L'arribada de l'autonomia l'any 1983 suposa també l'aprovació de la primera llei de protecció de determinats espais naturals, com fou la *Llei 1/1984, de protecció de les Àrees Naturals d'Interès Especial*, com a precedent de la posterior *Llei 1/1991, d'Espais Naturals*. D'aquesta manera, en el període que va entre el 1984 i el 1999, quan s'aproven les *Directrius d'Ordenació del Territori*, és quan es basteix l'arquitectura del model d'ordenació del territori sorgit del Parlament, estructurat de forma piramidal a partir de les DOT.

#### ESQUEMA DE L'ESTRUCTURA DE L'ORDENACIÓ DEL TERRITORI A LES ILLES BALEARS

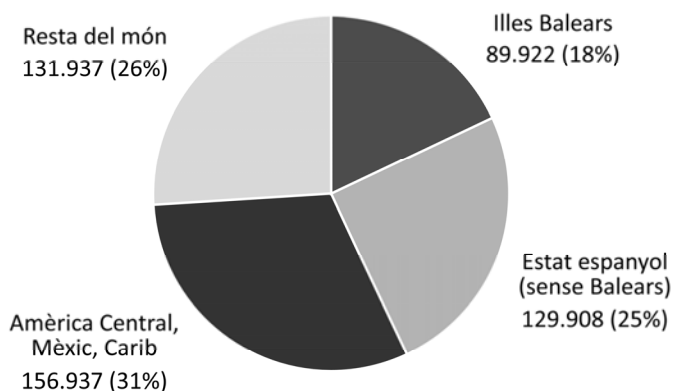


Gràfic 1

Elaboració pròpia a partir de la Llei 14/2000, de 21 de desembre, d'Ordenació Territorial

Aquesta estructura es caracteritza clarament per l'acord entre gran part de la societat, tàctic o explícit, de què el que convé a les Balears és la limitació del creixement urbanístic i turístic, no només com a forma de garantir la sostenibilitat ambiental i social, sinó també com a actiu econòmic i com a garantia de competitivitat i de millora de la imatge turística que s'havia degradat com a conseqüència del fenomen de la “balearització”. Val a dir en aquest punt que el procés d'internacionalització de les cadenes hoteleres balears probablement afavorí aquest consens, des del moment en què la major part del seu negoci es trobava en indrets de fora de les Balears i interessava evitar l'entrada de competència, per una part, i no hi havia un interès excessiu en fer créixer la planta hotelera balear des del punt de vista del negoci.

#### DISTRIBUCIÓ DE LES PLACES TURÍSTIQUES DE CADENES HOTELERES DE LES ILLES BALEARS ARREU DEL MÓN (2007)



Gràfic 2

Font: Murray, I. (2012)

Dels instruments d'ordenació del territori i urbanisme desenvolupats en aquest període, i que segueixen aquesta línia, en podem destacar els següents:

- La *Llei 8/1987, d'ordenació territorial de les Illes Balears*, que crea les *Directrius d'Ordenació del Territori* (Llei 6/1999) i la segona *Llei d'ordenació territorial*, (Llei 14/2000), que estructura el model de Plans Territorials Insulars, fruit del traspàs de competències als Consells. L'aprovació de les DOT, l'any 1999, permet fer la primera gran

retallada, a través de desclassificacions sistemàtiques, de molts dels urbanitzables que romanien latents des dels anys del desenvolupisme i que amenaçaven encara molts espais naturals emblemàtics. Alhora, les DOT fixen un creixement limitat per a cada zona urbana, prohibeixen la creació de nous nuclis aïllats, i estableixen noves zones de protecció en el sòl rústic.

- La *Llei 1/1991, d'espais naturals i de règim urbanístic de les àrees d'especial protecció de les Illes Balears*, hereva de la 1/1984, suposa l'aplicació de figures de protecció urbanística, generant espais inedificables (AANP, ANEI); i espais condicionats per a l'edificació (ARIP, AAPI) en llocs especialment sensibles.
- La *Llei 6/1997, de sòl rústic*, que estableix principalment un règim general d'usos per a les activitats en sòl rústic no protegit. L'establiment d'una parcel·la mínima per a usos residencials de 14.000 m<sup>2</sup> en l'anomenat sòl rústic comú, i el procediment vinculats a la concessió de *declaracions d'interès general* per a usos no propis del sòl rústic, en són els elements principals.
- Les normes de regulació de l'oferta turística, des dels anomenats "decrets Cladera" (Llei 1/1988) als plans d'ordenació de l'oferta turística, i a la *Llei 2/1999, general turística de les Illes Balears*. La innovació principal del Pla d'Ordenació de l'Oferta Turística (POOT, Decret 54/95) és l'establiment d'una visió global per regular cada zona turística. En defineix els límits, estableix zones protegides entre elles per evitar la creació d'un continu urbà litoral, crea instruments d'intercanvi de places per facilitar els anomenats "esponjaments" i proposa ràtios de zones verdes i espais oberts per plaça turística com a eina per millorar la configuració urbana d'aquests espais, la imatge dels quals havia estat fortament qüestionada.

*Els plans territorials:*

*la configuració dels models específics per a cada una de les illes*

La reforma de la Llei d'Ordenació Territorial, juntament amb el traspass de competències als consells insulars en matèria d'urbanisme i ordenació del territori suposa encetar una nova fase en la qual els consells insulars esdevenen els actors principals en l'aplicació de les eines d'ordenació territorial. Els Plans Territorials Insulars permeten adaptar els trets bàsics

del model que marquen les DOT a la situació de cada illa i als seus condicionants físics, socials i econòmics. És així com es configuren diferents models territorials, que a grans trets suposen un major grau de protecció a Menorca, declarada Reserva de la Biosfera de la UNESCO el 1993; un major desenvolupisme a Eivissa, en la qual la dispersió d'usos urbans és molt més accentuada; i una situació intermèdia a Mallorca, fruit també de la seva major diversitat territorial.

Els plans de cada illa s'implanten progressivament. El Pla Territorial Insular de Menorca, el primer de tots, s'aprovà el 2003. Fou pioner en la restricció en els usos residencials en sòl rústic i en contenir una major densificació del litoral. El seguí el Pla Territorial de Mallorca (2004), i el d'Eivissa i Formentera (2005), que finalment esdevingué nou pla per a Formentera l'any 2010, per mor de la creació del nou Consell Insular de Formentera.

A nivell turístic cal destacar que els plans insulars fan seves les disposicions dels diferents plans d'ordenació de l'oferta turística i proposen noves eines vinculades a propostes de reconversió turística fonamentades en intercanvis de places, sobretot Mallorca i Menorca. En el primer cas amb casos flagrants de mala praxi urbanística amb finalitats gens clares; mentre que en el cas de Menorca, la difícil gestió ha generat problemes, algun amb polèmica judicial que ha perjudicat la percepció global del PTI. A la pràctica s'han executat poques actuacions de reconversió amb prou entitat com per tenir una incidència real sobre els àmbits urbans en els que s'actua.

### *Els espais naturals protegits*

Més enllà de la Llei d'Espais Naturals, que únicament estableix una protecció de caràcter urbanístic, hem de destacar la creació de diferents espais naturals protegits a través de les figures de Parcs, Paratges o Reserves Naturals. L'evolució de les polítiques de protecció i gestió d'espais protegits ha estat també polèmica, amb avanços i retrocessos vergonyosos com fou el cas del Parc Natural de la Península de Llevant de Mallorca. El paper d'aquests espais, a més d'aconseguir protegir llocs emblemàtics com sa Dragonera, Cabrera o Mondragó, és també el d'actuar com a corredors verds (coneguts com a *greenways* en la literatura internacional) en el territori. El seu paper és clau també en la millora de la imatge turística de les Balears, malgrat la seva gestió ha presentat –i presenta– llacunes importants pel que fa a recursos humans i econòmics. Com a corredors verds és del tot necessària la seva continuïtat a través de la resta de

territori, mitjançant altres figures de protecció del sòl rústic. De nou Menorca, amb la creació de les anomenades ANIT fou pionera en l'establiment de connectors ecològics, més enllà del parc natural de s'Albufera des Grau, a través del mosaic agroforestal que caracteritza el seu paisatge.

## TERRITORI I TURISME DESPRÉS DE LA CRISI

En el moment pitjor de la crisi econòmica es varen aturar totes les inversions. Tot i això el sector turístic de les illes Balears fou un dels pocs sectors que va aguantar-la millor. Des de les administracions s'intentà dinamitzar l'economia facilitant qualsevol tipus d'inversió. Considerant que el sector turístic era un dels que més possibilitats tenia per tal de reactivar l'economia es redactaren una sèrie de lleis. Podríem dir que s'inicià amb la *Llei 4/2010, de mesures urgents per a l'impuls de la inversió a les Illes Balears*, i amb la *Llei 8/2012, del turisme de les Illes Balears*, que intentaven dinamitzar les inversions, especialment la segona, que s'ha centrat especialment en els establiments hotelers, que han suposat el primer canvi significatiu del model territorial i urbanístic que fins ara s'havia anat construint a les Illes Balears.

Juntament amb la *Llei del turisme*, també han incidit fortament sobre el sistema territorial i turístic, les lleis promogudes per la Conselleria d'Agricultura, Medi Ambient i Territori, la *Llei 7/2012 de mesures urgents per a l'ordenació urbanística sostenible* i, fonamentalment, per la nova *Llei 2/2014, d'ordenació i ús del sòl*.

De la nova Llei turística podríem dir que ha desmantellat el model definit pel POOT. La reconversió de les zones turístiques ja no es planteja mitjançant operacions urbanístiques d'esponjament i trasllat dels edificis hotelers a segona línia amb hotels amb grans parcel·les tipus "resort". Ara bàsicament es planteja la renovació, fins i tot demolició i reconstrucció total dels edificis existents. El planejament deixa de ser el instrument fonamental que ha de propiciar la reconversió de les zones turístiques madures i es confia molt més amb operacions puntuals de reforma i renovació del conjunt edificat existent. Els grans plans de reforma queden reduïts a plans d'embelliment, les figures urbanístiques que es defineixen (PIAT) són simples plans especials. Per incentivar les reformes es permeten augmentos de paràmetres urbanístics, com l'edificabilitat, en els establiments hotelers que poden oscil·lar des d'un 10% fins a un 40%, dependent

del tipus de reforma. Una altra possibilitat d'intervenció en els edificis és la reconversió dels antics establiments obsolets a usos residencials. Aquest concepte s'ha arribat a ampliar tant, que també permet el canvi d'ús d'edificis no construïts, és a dir, de solars, d'us turístic a residencial. Així el nou model territorial està potenciant el *turisme residencial de nova construcció*.

A nivell de sòl rústic s'ha flexibilitzat totalment la normativa pels agroturismes i hotels rurals. Ara, aquests establiments ja no necessiten la *declaració d'interès general* i per tant els criteris homogenis que es definien per a cada una de les illes des dels respectius consells s'han perdut. Abans es pretenia una contenció en superfície i nombre de places de l'ús turístic per tal de intentar mantenir les característiques pròpies de les explotacions agràries i que s'entengués aquest ús com a complementari. Amb la nova normativa tota superfície construïda d'una explotació agrària és susceptible de ser reconvertida a us turístic augmentant així també el nombre de places. Per facilitar la desestacionalització es permeten grans equipaments esportius en el sol rústic. Així com es flexibilitza la oferta complementària en els establiments.

En referència a la *Llei 7/2012* i a la nova *Llei d'ordenació i ús del sòl*, cal destacar la seva incidència en la possibilitat que aquestes donen per poder recuperar terrenys que foren desqualificats i que ara es podrien tornar a activar com a urbanitzacions majoritàriament de turisme residencial. Així com el desbloqueig d'urbanitzacions que fins ara havien estat aturades per manca d'infraestructures bàsiques, com el clavegueram, i que tindran un fort impacte paisatgístic si s'arriben a desenvolupar. En aquest sentit també s'ha que destacar l'oportunitat perduda que és que la reactivació es proposi sense haver intentat reconduir o minvar els forts impactes de certs terrenys urbans de gran valor paisatgístic, per estar en zones costaneres o de muntanya amb grans pendents.

Encara que en desconeixem el detall de la redacció de la nova llei agrària, les declaracions que fins ara s'han fet públiques ens condueixen a pensar que va pel camí d'ampliar molt els usos permesos en el sol rústic, aconduint cap a la terciarització, que ja ha potenciat la nova *Llei turística* i que fa que les explotacions agràries autèntiques difícilment puguin competir amb usos molt més lucratius.

Altres normes que també tindran afectació sobre el paisatge i el turisme són la modificació de la Llei de costes – *Ley 2/2013, de 29 de mayo, de*



*protección y uso sostenible del litoral*, BOE Núm. 129– i el nou *Pla hidrològic de les Illes Balears* (Reial Decret 684/2013).

De la primera, a més de la norma excepcional dictaminada per Formentera, que redueix les zones d'afectació i que, per tant permetrà major desenvolupament i artificialització de la costa, el més remarcable és la pròrroga que de nou es fa a totes les edificacions existents afectades per l'antiga llei. Així, juntament amb la llei turística, definitivament es perpetuen per molts anys totes les construccions discordants de primera línia, és a dir que se perpetua el paisatge que generà la paraula “balearització”.

En referència a la modificació que ha sofert el *Pla hidrològic de les Illes Balears*, a més dels efectes que pot generar la major permissivitat d'extraccions d'aigua a prop de les zones costaneres, la modificació dels límits de les zones humides periurbanes segur que pot tenir un impacte directe a zones molt sensibles, que encara es conservaven, com l'Ullal, ses Fontanelles, etc.

A nivell de planejament territorial cal destacar la “modificació” –via Norma territorial transitòria– del *Pla territorial de Menorca*, que flexibilitza les normes que afecten al sòl rústic i densificar la fràgil costa menorquina.

Ja a un altre nivell, s'ha d'esmentar el fracàs del *Pla de Reforma Integral de Platja de Palma* que s'està treballant –actualment amb aprovació inicial– i en el que en aplicació de la *Llei del turisme* no es proposen grans operacions urbanístiques i es limita a protegir certs teixits tradicionals, així com potenciar la rehabilitació dels hotels existents, incorporant com a novetat, la possibilitat d'incrementar les alçades d'aquests establiments.

D'altra banda, s'han de tenir presents les transformacions que s'estan executant o que s'estan planificant als grans ports de les Illes per facilitar les arribades de creuers. L'ampliació del nou dic de Botafoc a Eivissa, les ampliacions de Peraires i la redacció d'un nou pla director al port de Palma tenen una gran incidència en el territori i el turisme per la seva magnitud. El cas del Port de Palma pretén transformar tot el moll vell en un gran centre terciari.

La reforma que es pugui produir en el Port de Palma, pot canviar totalment l'estructura de la ciutat i per tant el seu paisatge més representatiu i emblemàtic. Si, tal com s'apunta en els plans de l'Autoritat Portuària, es

converteix tot el moll vell amb una zona terciària, amb hotels i zones lúdiques, juntament amb la aparició de molts d'hotels nous creats dins antics casals del centre històric, farà que la zona turística i d'oci, que ara es concentra a la zona del Passeig Marítim, a ponent, es desplaci al centre i és possible que aquesta entri en un procés de recessió.

Es podria dir que tot el nou marc legislatiu i el planejament, o les grans obres que es volen executar, no fan més que potenciar les dinàmiques pròpies i individuals del sectors relacionats amb el turisme, per afavorir inversions de rendibilitat immediata, sense cap intent de reconduir o planificar a llarg termini.

Així, el model resultant consisteix en perpetuar l'estructura existent amb una simple renovació de la planta hotelera, que a la vegada que augmenta la seva qualitat també incrementa el nombre de places i l'edificabilitat dels establiments, sense cap tipus de millora del entorn urbà, més enllà del que puguin oferir uns edificis amb noves façanes. No es pretén intentar recuperar o minimitzar els grans atemptats paisatgístics. Els grans edificis hotelers es perpetuen en els millors dels casos i en altres es transformen en habitatges per al turisme residencial.

A nivell general, les obres que s'estan executant o es pretenen realitzar en breu, a part de la millora de qualitat que en molts de casos implica un augment de categoria, els nous establiments cerquen l'especialització. Així apareixen els hotels temàtics especialitzats, a Eivissa els hotel- discoteca de la platja d'en Bossa, a Mallorca seguint l'exemple dels "Ibiza- rock", també s'estan implantant els "Mallorca rock", hotels que acullen grans concerts de rock o els "Nikki beach" de Calvià, que incorporen grans piscines temàtiques.

L'especialització d'altres establiments ha consistit en aconseguir adaptar els establiments als practicants d'esports, principalment cicloturisme o senderisme.

Tal com hem anat plantejant no es preveu que les zones turístiques madures i els conjunts urbans que més ho requeririen es modifiquin ni millorin substancialment. És més, el que sí passarà és que s'aniran colmatant moltes de les zones residencials costaneres i considerant que els solars que generalment queden vacants són els més conflictius (fortes pendents, parts altes de les urbanitzacions, comellars...) l'impacte en zones

com el port d'Andratx, Costa dels Pins, Canyamel, Bonaire, Son Vida, etc. s'incrementarà fortament.

En resum podríem dir que el paisatge urbà del nou model que emana de les noves lleis, dona per bo el conjunt edificat existent i renuncia ja definitivament a la demolició o minoració dels impactes paisatgístics existents.

A nivell de sòl rústic, els agroturismes i hotels, amb les ampliacions permeses s'han convertit en explotacions interessants pels hotelers que veuen un nou lloc d'inversions. Així, les explotacions agràries deixen de ser ho per passar a ser simples establiments turístics, i l'ús que es dona al terreny no edificat és simplement ornamental, creant un paisatge de falsa explotació agrària. Hem de considerar que en ocupar-se totes les edificacions existents, no queda gaire lloc per ubicar les maquinaries de les explotacions o el mateix bestiar, produint-se la paradoxa que per donar cabuda a aquestes ara s'hagin de que construir nous magatzems o sestadors, amb el que aconseguim sobreedificar el sòl rústic.

Per altra banda, continua el procés de colmatació de les parcel·les rústiques "edificables" en els casos de Mallorca i Eivissa. De fet, l'únic segment de construcció de nous habitatges que en aquests moments ha iniciat un lleuger creixement és el dels habitatges unifamiliars aïllats. Aquest model, com ja és conegut, és altament distorsionador del paisatge rural. Les parcel·les edificades perden totalment la seva naturalesa i es converteixen en jardins gens integrats en el paisatge original. També s'ha de tenir present que la implantació de nous habitatges dispersos genera també una progressiva urbanització del medi rural, els camins tradicionals es van asfaltant progressivament i es van creant xarxes pròpies de sòl urbà. En aquest sentit també s'ha de remarcar que la nova llei del sòl no hagi intentat introduir mesures per frenar aquesta pèrdua de valor paisatgístic i hagi adoptat mesures que van justament en sentit contrari.

En conclusió podríem dir que en el sòl rústic, es tendeix cap un model en el que s'abandona definitivament l'ús primari i es passa a una terciarització d'aquest i per tant es pot perdre part de la seva qualitat paisatgística. Possiblement anem cap un nou paisatge de gran ciutat difusa, amb zones denses que serien ciutats i pobles, i zones de baixa densitat, que serien tot el sol rústic comú i els grans parcs, que correspondrien a les zones protegides.

El que fa el model territorial que s'està implantant és incidir en els defectes del que teníem fins ara, però incrementat pels processos de creixement. No hi ha intenció de reconstrucció o reducció dels forts impactes existents o de contenir les dinàmiques d'ocupació de més territori. S'havia arribat a un consens pel qual es volia substituir quantitat per qualitat. Ara s'aposta per la qualitat, especialment dels establiments hotelers, però també per la quantitat. En un territori limitat com el nostre aquests, dos conceptes arribaran a ser incompatibles.

### **DISCUSSIÓ FINAL I CONCLUSIONS: LA NECESSITAT D'UNA PLANIFICACIÓ INTEGRAL DEL TERRITORI A TRAVÉS DEL PAISATGE**

Tal com hem volgut exposar, la bellesa, els valors ecològics i patrimonials i la diversitat i singularitat dels paisatges mediterranis de les Illes Balears, ja siguin urbans, rurals o naturals, són alhora atractors i patidors de les dinàmiques econòmiques que comporta una economia terciaritzada i emmarcada en la lògica de l'economia global. Aquestes dinàmiques han suposat sobretot l'acceleració de la velocitat de transformació d'aquests paisatges, com també ha succeït a la resta d'Europa. L'increment de l'accessibilitat i l'anomenada "hipermobilitat" (a través de la millora de la connectivitat aèria i la construcció de noves infraestructures viàries, portuàries i aeroportuàries), la urbanització funcional –malgrat no "física"– de tot el territori i la globalització econòmica són la base d'aquesta transformació (Antrop, 2005).

El breu repàs que hem fet a les normes i als instruments de gestió del territori i del turisme ens ha permès constatar que hem passat d'unes etapes en les que la planificació, si més no, intentava acotar i reconduir els efectes de l'activitat econòmica sobre el territori i preservar el paisatge com un actiu econòmic fonamental per al turisme, a unes altres en les que s'aposta per una major desregulació que deixa moltes decisions en mans del criteri dels inversors (dels "mercats", podríem dir), que dictaran segons el seu interès què és el que convé a cada moment i a cada lloc, sense tenir en compte, generalment, l'interès de la ciutadania. En termes postmoderns podríem dir que l'escala global triomfa sobre l'escala local: els fluxos de capital no volen barreres ni condicionants en el seu trànsit global, però deixen en mans de les societats locals la gestió de les "externalitats negatives", ja sigui canvi climàtic, degradació paisatgística o pèrdua de competitivitat de l'agricultura local.

Aquest model més desregulador, paradoxalment, pot conduir a una major degradació de la base principal de la nostra activitat turística: el paisatge. Des d'aquest punt de vista, cal demanar-se si no seria més assenyat pensar en un model que no només ens permetés protegir el nostre entorn i avançar cap a una major sostenibilitat ambiental i social, sinó que se proposàs que a partir de la protecció i millora del territori és possible generar riquesa de tal manera que esdevingui un dels fonaments principals de l'activitat econòmica. És a dir, entendre la protecció del paisatge com un actiu econòmic generador de llocs de treball i de noves oportunitats econòmiques, tal i com es proposa des de, per exemple, l'anomenada "economia verda".

Els fonaments d'aquest model socioeconòmic, segons el nostre parer, han d'estar necessàriament fonamentats en el paisatge. Però no en el paisatge entès com una imatge idíl·lica i fixa del territori, sinó sobretot en el concepte de paisatge que s'inclou en la *Convenció Europea del Paisatge*: "el territori tal i com és percebut per la població". Això és: tot el territori és paisatge, i com a tal ha de ser gestionat. Entenent que és dinàmic, i que la seva transformació és inevitable, però que és del tot fonamental preservar-ne els trets que fan que sigui tal com és. En el cas dels paisatges degradats, a través de la seva recuperació, i en el cas dels paisatges excepcionals, evitant-ne la seva fossilització. I això tenint en compte tots els paisatges: els agraris, els urbans, els naturals, els periurbans o els de la ciutat dispersa (Consell de Mallorca, 2009).

Una política territorial fonamentada en el *Conveni Europeu del Paisatge* hauria de prendre tot el territori com a objecte de planificació i gestió. Primer, a través del diagnòstic i la qualificació dels paisatges i del seu estat de conservació. Segon, a través de la fixació d'objectius de qualitat paisatgística, sobre la base de la participació ciutadana i de la concertació social amb tots els sectors socials i econòmics implicats. I tercer, a través de l'acció pública per a la millora i conservació d'aquests paisatges, és a dir, la seva planificació i gestió.

Una política de paisatge així plantejada és el que permetria coordinar millor les polítiques sectorials (agricultura, mobilitat, gestió d'espais naturals, turisme, planificació urbana) i encarar-les sempre amb criteris de gestió del paisatge. I per al seu desenvolupament és imprescindible, per una banda, establir mecanismes de participació ciutadana en la seva planificació; i per una altra, dotar de recursos econòmics les eines

necessàries per a la seva gestió. Evidentment, també requereix d'un marc normatiu molt diferent del que tenim plantejat en l'actualitat.

Es tracta, en definitiva, de recuperar la iniciativa pública i la visió de conjunt en la gestió del territori com un dels nostres actius econòmics més preuats, i com la manera més intel·ligent d'avançar cap a una major sostenibilitat tal i com s'hauria d'entendre en tots els seus termes: econòmica, social i ambiental.

# LA PLANIFICACIÓ TERRITORIAL I LA RECONVERSIÓ DE ZONES TURÍSTIQUES MADURES A LES ILLES BALEARS EN L'ACTUAL CRISI<sup>1</sup>

Antoni Albert Artigues Bonet  
Macià Blázquez Salom  
Ismael Yrigoy Cadena

## RESUM

*Si a riu brut de torrentada el peix fa xalada, també a les consubstancials crisis capitalistes les oportunitats per l'especulació no perden ocasió. Una situació que en els països perifèrics, on els àmbits urbans s'intensificaren amb la bombolla immobiliària, s'agreuja amb altes taxes d'atur, corrupció i desconfiança empresarial i ciutadana. En aquests entorns, els capitals financers, en conjunció amb els propietaris de les "factories" turístiques, aprofiten la crisi per també estrènyer una volta més els pernns als blasmatats espais turístics madurs. Així algunes de les grans companyies hoteleres han "inspirat" les darreres incorporacions a la nostra legislació urbanística i turística a la carta. N'és un clar exemple la Llei 8/2012 del Turisme de les Illes Balears que, entre altres facilitats, amnistia infraccions urbanístiques, possibilita augments d'edificabilitat als establiments que es modernitzin, permetent el fraccionament de la propietat –la "nova" figura dels condo-hotels–, o els canvis d'ús per afavorir la seva inserció en els circuits internacionals d'inversió. En aquest capítol s'analitzen alguns projectes que, amb el suport de lleis singulars, es pretenen com a sortida de la crisi en dels principals enclavaments turístics madurs de les Illes.*

### **Paraules clau:**

*Crisi, Balears, reconversió, cadenes hoteleres, urbanisme neoliberal*

---

<sup>1</sup> La investigació per aquest article es finança pel projecte d'investigació titulat "Geografias de la crisis: análisis de los territorios urbano-turísticos de las Islas Baleares, Costa del Sol y principales destinos turísticos del Caribe" (CSO2012-30840) del Ministeri d'Economia i Competitivitat

## INTRODUCCIÓ

Els principals enclavaments turístics balears es desenvoluparen durant els “Trenta Gloriosos”, a recer del creixement econòmic de la postguerra i del petroli barat. Avui dia, després de quasi mig segle, aquests nuclis turístics mostren símptomes de deteriorament físic i social. Però les Illes Balears, com d'altres vegades, són capdavanteres en l'assaig de noves fórmules d'ordenació territorial, que d'ençà de l'actual crisi abandonen la contenció del creixement i la protecció del territori, de cada vegada més subordinades a l'interès del capital financer i turístic-immobiliari.

Magaluf, Platja de Palma, Platja d'en Bossa o Son Bou han tornat a captar l'atenció d'aquests capitals. Adesiara es torna a parlar de promotors urbanístics i turístics que volen invertir en aquests enclavaments madurs. Es planteja recuperar-los mitjançant operacions de reconversió que els adaptin als nous mercats i n'expulsin el “turisme d'espardenya”. Tanmateix, es tracta d'indrets que es donen per “perduts” per una bona part de la població local. Nogensmenys, podríem dir que són els nostres espais productius, les “fàbriques” creadores de riquesa però de les que no estam particularment orgullosos. Tant és així que no param gaire esment als canvis que s'hi produeixen: immobles que passen de mans, nova edificació de solars, extensió de la urbanització, deteriorament urbanístic, gentrificació o aparició de borses de pobresa. Entre els quatre enclavaments esmentats es concentra el 18% de l'oferta reglada balear d'allotjament turístic, 76.377 sobre un total de 422.671 places el 2010 (Conselleria de Turisme, 2010): 40.986 de Can Pastilla a s'Arenal; 27.369 de Son Caliu a Magaluf; 5.198 de Figueretes a Platja den Bossa; i 2.824 a Son Bou i Torresolí. Es tracta de quatre realitats diferents –com també ho són les illes– que prenem com exemples per analitzar alguns dels darrers moviments de caràcter urbano-turístic a les zones madures de les Illes Balears.

Ens aproximarem al que són les zones turístiques madures a través de l'estudi de la seva “producció” com espai turístic, posant primer esment en l'explicació teòrica del que això representa. En segon lloc, analitzarem el que s'ha fet públic dels projectes que plantegen la seva transformació i creixement. La regulació pública de les activitats permeses per la planificació territorial turística serà el següent motiu d'interès, especialment donat que la regulació s'ha flexibilitzat arran de la crisi. Per últim, ens interessa provar d'aclarir dos aspectes socials del que està passant a les zones turístiques madures: qui marca el seu destí definint-ne



la planificació territorial turística i quins instruments empen per modelar la regulació normativa al seu interès.

## LA FIXACIÓ ESPACIAL DE L'ACUMULACIÓ DE CAPITAL

En la crisi, el capital reforça el control del treball, impactat per l'atur, i redefineix les prioritats de les administracions públiques, ara sotmeses al principi d'equilibri pressupostari i a la prioritat absoluta del pagament del deute. Un excés de liquiditat acompanya l'estadi financer de l'actual règim d'acumulació de capital. La cerca de rendibilitat del capital està dominada per la competitivitat, que imposa reduir el temps de retorn i recuperar les taxes de beneficis, que havien estat molt més elevades. Les estratègies per aconseguir-ho són diverses, destacant l'expansió geogràfica, fixant-se espacialment en el que s'ha anomenat la producció d'espai (Lefebvre, 1991), que es potencia per la divisió espacial del treball (Massey, 1984) i fonamenta el desenvolupament geogràfic desigual (Harvey, 2006). És a dir, quan la producció d'immobles, residencials o d'altra funció, no té lloc en raó de necessitats socials sinó com a peça en el joc d'inversió especulativa-financera, llavors es parla de circuit secundari d'acumulació, que pot a més dilatar-se en el temps mitjançant el crèdit (Harvey, 2006). La força d'aquests interessos financers engega la màquina de creixement urbà que té el sentit de la seva existència en el seu propi manteniment (Logan i Molotch, 1987).

El turisme participa d'aquests processos d'acumulació de capital (Britton, 1991) i les zones turístiques madures en són bons exemples. El desenvolupament d'urbanitzacions turístiques de sol i platja a les Illes Balears durant els "30 gloriosos" s'alimentà de la reinversió de capital europeu i local. La solució adoptada pel capital hotelier a les crisis dels anys 1980 va ser l'expansió geogràfica cap a noves perifèries turístiques, especialment el Carib (Murray, 2012). Dues dècades més tard, tot l'Estat espanyol vivia un *tsunami* urbanitzador i de construcció de megaprojectes d'infraestructures, de transports, abastament hídric, elèctric, etc. Llavors s'implantà un urbanisme neoliberal que tindrà un dels seus pilars en xarxes clientelars i corruptes, d'arrels caciquils, amb fort deteriorament democràtic (Murray, Blázquez i Amer, 2010; Murray, 2012). La incògnita rau ara en quins canals d'acumulació s'obrirà el capital arran de l'actual crisi sistèmica. Ens sembla segur que les zones turístiques madures de les Illes Balears poden jugar un paper protagonista en aquest nou escenari.

## ELS PROJECTES DE “RECONVERSIÓ” DE LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES MADURES DE LES ILLES BALEARS

Stephen Britton ens dóna una guia per vincular la fixació de capitals amb el mercat turístic-immobiliari: *“Amb les enormes reserves de capital-diners que hi ha en circulació al món a la cerca d'inversions d'alt rendiment i segures, ha hagut un fort augment de l'especulació internacional”* (1991, p. 471). El relaxament de les normes de planificació urbana i regional a les Illes Balears fomenta l'atracció de fluxos de capitals cap als mercats de béns immobles, per al mercat de compra-venda com actius financers més que per al seu ús com habitatges (Hof i Blázquez, 2013). Així s'aconsegueix també a les Illes Balears que *“hotels, centres turístics, segones residències per a jubilats i ports esportius siguin reconeguts entre els inversors institucionals, corporatius i de petits inversors com un segment atractiu del mercat immobiliari”* (Britton, 1991, p. 472). Per atreure i donar acollida a aquests capitals, s'està legislant i modificant el planejament per desprotegir territori i afavorir la urbanització. La crisi s'aprofita per reactivar projectes urbanístics fracassats, que s'han convertit en actius tòxics per als seus promotors i per a les entitats financeres que els donen suport. La regulació revitalitzadora d'aquests *“zombis urbanístics”* – *“projectes que havien rebut un fort rebuig social i que pareixien propis de temps remots”* (Murray, 2013, 274)– serveix per sanejar els comptes financers d'aquests actius tòxics. La governança presenta en termes de *“reconversió”* aquesta mena de transformació i creixement urbanístic, d'arrel financera-especulativa.

A continuació s'analitzen alguns trets dels projectes que afecten als quatre enclavaments de mostra de la situació de les zones turístiques madures de les Illes Balears (il·lustrat també al mapa del gràfic 1 i a la taula 1):

- La restructuració urbana de la Platja de Palma ve precedida per un projecte per construir un centre comercial de 93.000 m<sup>2</sup> sobre l'única zona humida de l'antiga albufera del Prat de Sant Jordi (Murray, 4/4/2013). L'activació d'aquest projecte per obra d'un decret-llei afavoreix a *“la promotora Parque Aqua Magica SL, darrere de la qual es troben entitats financeres rescatades o en situació més que delicada: Royal Bank of Scotland, Eurohypo (de la que el principal accionista és el govern federal alemany), Crédit Agricole, La Caixa i Coral Partners”* (Murray, 2013, p. 274). Noves normes, promulgades arran de la crisi, eximeixen als promotors del compliment del planejament territorial i turístic dins de la Platja de Palma: la Llei 8/2010 de revalorització integral

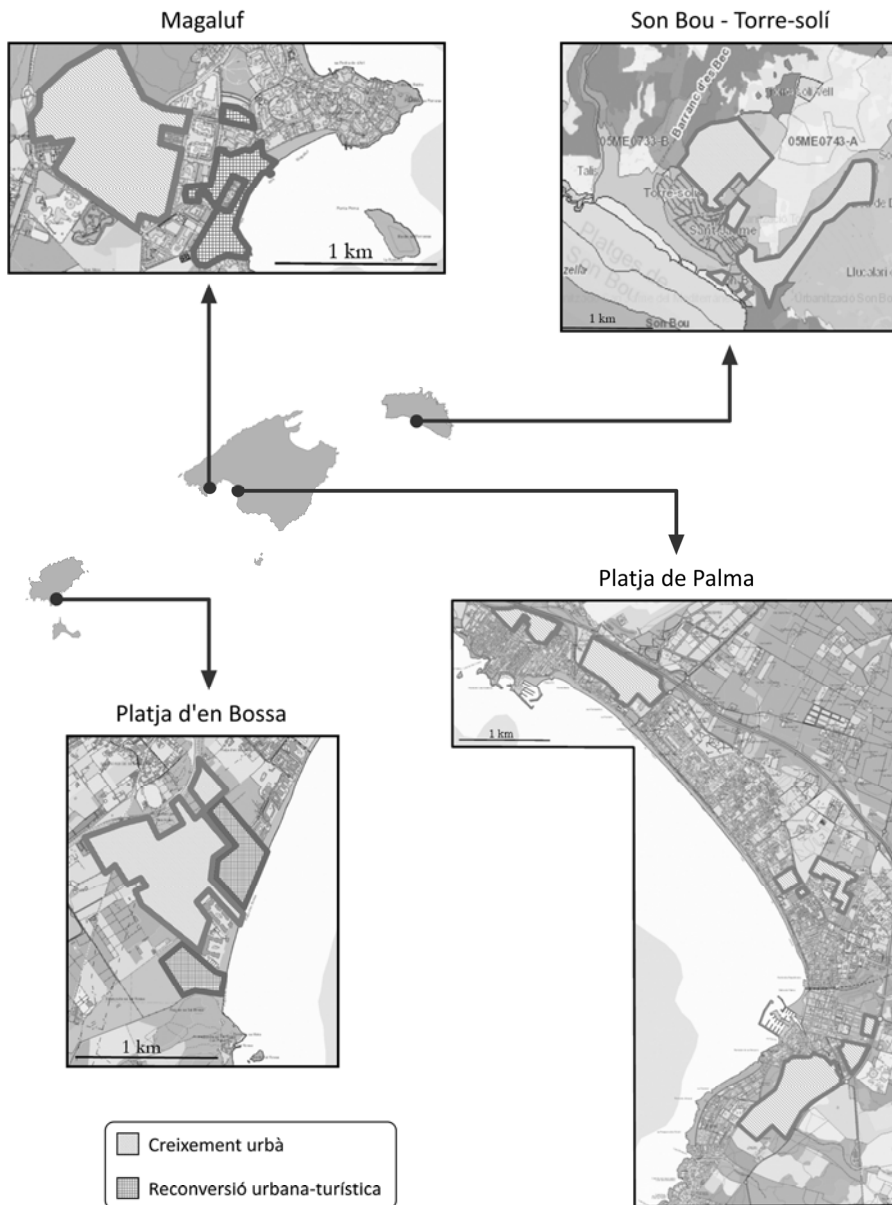
de la Platja de Palma per la creació d'un organisme autònom anomenat Consorci Urbanístic; el Decret Llei 8/2012 per eximir els projectes dels límits al creixement urbanístic del planejament territorial i turístic vigent; i el Decret Llei 1/2013 per declarar-la “zona turística madura”, permetre la addició de plantes a edificis hotelers i d'apartaments o promoure la construcció d'equipament a sòl rústic, entre d'altres mesures. L'actual Pla de Reconversió Integral de la Platja de Palma (LAND y MED, 2013) planifica més colmatació del sòl urbà vacant i l'extensió de la urbanització sobre 111,67 Ha del seu entorn rural (Yrigoy, Artigues i Blázquez, 2013). Els projectes “estrella” anunciats serien un nou casino i quatre complexos hotelers, dos d'ells de la cadena Hipotels, amb una inversió estimada de 100 milions d'euros (Hosteltur, 26/7/2013).

- Quatre hotels de Magaluf (Royal Beach, Sol Antillas Barbados, Sol Jamaica i Sol Trinidad) s'han transformat en condotels i aparthotels, vinculats a oferta complementària emblemàtica, Wave House i Nikki Beach, i a d'altres canvis d'ús per convertir-los en centres comercials i de convencions. La propietària dels establiments era la cadena hotelera Meliá Hotels International, que és la major de Balears, abans anomenada Sol-Meliá. El conjunt del projecte de reconversió es denomina Calvià Beach Resort i es publicita incloent també els hotels Sol Magalluf Park i Sol Guadalupe, amb la unificació de la concessió de la platja i la remodelació del passeig marítim (Sol Hotels, 2012; Sánchez-Silva, 10/7/2013). El projecte de reconversió Calvià Beach Resort anuncia la inversió de 81,2 milions d'euros (MHI, 2013) mitjançant una *joint venture* al 50% amb el fons de “capital risc” Evertaas (Leitch, 26/10/2012), que crea la societat Evertmel, S.L. Les plusvàlues declarades d'aquesta operació de venda d'actius immobiliaris van ser de 35 milions d'euros (Europa Press, 4/7/2012). La cadena hotelera Meliá es desprèn de la propietat dels seus actius, que es converteixen en productes del mercat financer internacional. La figura de les Societats Cotitzades d'Inversió en el Mercat Immobiliari, (SOCIMI) que es crea durant la crisi amb la Llei 11/2009, afegeix l'atractiu de l'exempció fiscal de beneficis per les inversions financeres d'aquesta mena (López i Rodríguez, 2010, p. 296). Un segon projecte immobiliari, també amb “declaració d'interès autonòmic” promou la construcció d'hotels per 2.000 places i 50.000 m<sup>2</sup> de zona comercial, amb una inversió de 144 milions d'euros, a la Marina de Magaluf, impulsats per la cadena hotelera Viva Hotels del promotor immobiliari Pedro Pascual (Eza, 11/2/2012). La urbanització de tot el sector inclou també 486 habitatges i ocuparà 66,3 Ha al rerepaís de Magaluf, sobre l'antiga zona humida de sa Porrassa, amb el Pla Parcial XX

del PGOU de Calvià (Aguiló y Reynés, 2011), un pla heretat del període franquista.

- Alguns establiments de Platja d'en Bossa també es transformen en noves modalitats d'oferta turístico-immobiliària. El Grupo Empresas Matutes promou un Pla d'Excel·lència Eivissa, Platja d'en Bossa que publiciten com EiviVegas. El Pla afecta 76,7 Ha, de les quals 48,6 són de creixement urbà-turístic (Broadway Malyan España, 2012), amb un anunci d'inversió de 375 milions d'euros (EFE, 8/2/2013), que resta pendent d'aprovació legal (Navarro, 5/6/2013). La urbanització projectada ocuparia l'entorn del Parc Natural de Ses Salines amb la construcció d'un camp de golf. L'hotel Fiesta Playa d'en Bossa ja s'ha transformat en condotel i sala de festes de format beach club, The Ushuaia Tower (Preferente, 1/2/2013) i els establiments Club Don Toni i Hotel Don Toni, del mateix grup, que es convertiran en el complex Hard Rock Ibiza (Hosteltur, 25/4/2014).
- Son Bou-Torre-solí és l'enclavament turístic més proper al model fordista a Menorca. Es caracteritza pel desenvolupament d'hotels de sol i platja els anys 1970, construïts pel grup turístic Clarkson, que passaren a mans de la cadena Hoteles Agrupados (Hotasa) del Grup Rumasa, expropiat per l'Estat l'any 1984, a qui els comprà la cadena Meliá amb el suport del grup inversor kuwaitià KIO (Kuwait Investment Office) (Murray, 2012, p. 1.653). Les seves tres fases d'urbanització ocuparien 106,6 Ha per un total de 4.011 places (1.179 turístiques i 3.776 residencials en edificacions unifamiliars) (Manchado i Aguiló, 2009). Una part de sectors urbans (unes 15,8 Ha) i urbanitzables va ser protegida pel Pla Territorial de Menorca mitjançant un trasllat d'aprofitament urbanístic, amb la frustració d'un projecte del grup Cesgarden, propietat de l'hoteler i polític del Partit Popular Miquel Ramis Puigros. El Tribunal Superior de Justícia de Balears condemnà el 2011 al Consell de Menorca a indemnitzar l'empresa de Ramis amb 28,8 milions d'euros per la protecció territorial d'aquests terrenys (EFE, 17/10/2013), tot i que la Fiscalia Anticorrupció de Balears es querella contra el grup promotor per estafa, acusant-lo d'haver adquirit la propietat després de la requalificació (Manresa, 16/5/2014). Un altre complex hotelier es promou a Torre-solí per part de Solvia, promotora del Banc de Sabadell (Pons, 25/5/2013). L'actual govern insular elabora una modificació del Pla Territorial de Menorca que pretén eliminar Àrees Naturals d'Interès Territorial i retornar l'aprofitament urbanístic de sectors en litigi, com és el cas de Son Bou.

# PROJECTES DE RECONVERSIÓ D'ENCLAVAMENTS TURÍSTICS DE LES ILLES BALEARS



Gràfic 1

Fonts: Mapa Topogràfic Balear (IDEIB, Govern de les Illes Balears); Broadway Malyan España (2012); LAND y MED (2013); PGOU Calvià (2009); Aguiló i Reynés (2011); Sol Melià (2012); i Manchado i Aguiló (2009)

**CARACTERÍSTIQUES DELS PROJECTES ANALITZATS  
DE RECONVERSIÓ URBANA-TURÍSTICA DE LES ILLES BALEARS**

Denominació	Ocupació (hectàrees)	Pressupost (milions d'€)	Comentaris
Projecte de reconversió de la Platja de Palma (aprovació inicial 2013)	111,67 mitjançant sòl urbanitzable. 4 de consolidació de sòl urbà vacant. S'afegeix el creixement per un equipament esportiu d'extensió encara desconeguda a sòl rústic	100*  *Construcció de quatre hotels i un casino	Ocupació d'inserticis urbans romanents de la urbanització intensiva que arrancà als anys 1960
Pla d'Excel·lència Eivissa - Platja d'en Bossa 2012	76,7 en total. 48,6 de les quals són de creixement urbanístic; la resta és reconversió de sòl ja edificat	375	Entorn del Parc Natural de Ses Salines d'Eivissa. Inclou la construcció d'un camp de golf. Promotor: grup d'empres Matutes
Calvià Beach Resort (Magaluf)	Afectació de sòl urbà consolidat	81	Reconversió d'establiments mitjançant canvi d'ús. Promotor: Melià Hotels International i el fons d'inversió de capital risc Evertaas
Marina de Sa Porrassa (Magaluf)	66,3 de sòl urbà vacant, de les quals 29 són hoteleres i 37 són residencials	144	Ocupació de sòl urbà vacant i sense ordenació, ocupant un aiguamoll litoral. Promotor: cadena hotelera Viva Hotels
Torre Solí (Son Bou)	106,6 de sòl urbanitzable i 15,8 de sòl urbà	-	Terrenys parcialment protegits pel Pla Territorial de Menorca que ara es vol modificar

Taula 1

Font: Broaway Malyan España (2012); EFE (8/2/2013); LAND i MED (2013); PGOU de Calvià (2009); Aguiló i Reynés (2011); Sol Melià (2012); Hosteltur (26/7/2013); MHI (2013); Exa (11/2/2012) i Manchado i Aguiló (2009)

## NOVA PLANIFICACIÓ TERRITORIAL TURÍSTICA DE CAIRE IMMOBILIARI

L'urbanisme neoliberal implica una reformulació del paper de l'Estat, amb el seu replegament i adaptació amb modes de regulació flexibles, ajustats a les demandes del capital (Peck i Tickell, 2002). La crisi és el moment propici per aplicar doctrines de shock (Klein, 2007), a vegades endolcides amb retòrica de governança, però sempre reforçant el control financer-immobiliari i hotelier sobre l'espai, tot seguint les lògiques dels mercats

internacionals (Yrigoy, Artigues i Blázquez, 2013). Remuntant-nos a l'inici de la crisi, podem traçar una història dels canvis regulatoris de les administracions públiques balears que més afecten als enclavaments turístics madurs (GIST, 2013). Aquesta anàlisi ens pot donar clarícia del que hem vist que succeeix als enclavaments turístics madurs.

El Pacte de Progrés (2007-2011) ja va flexibilitzar el marc normatiu per legalitzar obres il·legals a hotels i facilitar el seu finançament mitjançant el Pla Renove Turisme. Un exemple d'aquesta flexibilització és el cas de la legalització de l'Hotel Son Moll, de Cala Ratjada. Aquest hotel de tres estrelles s'inaugurà l'any 1956 i és avui dia un "fòssil" urbanístic perquè no s'ajusta a la normativa vigent. Les obres il·legals feren caure part de l'edifici amb la mort de quatre operaris el desembre de 2008. Les obres de reforma pretenien mantenir l'estructura de l'edifici per defugir la seva adaptació a la normativa urbanística i turística. L'arquitecte, l'aparellador i tres constructors de les reformes van ser sentenciats a penes de presó, mentre que l'ex-batle va ser condemnat a inhabilitació per un delictes de prevaricació administrativa, considerant-se provat que l'execució de les obres s'inicià sense llicència (<http://disurbia.blogalia.com>).

El projecte de Llei "amnistiadora" es cuinà aviat a la Conselleria de Turisme del Govern Balear, presidida primer per Miquel Nadal d'Unió Mallorquina, que ingressà a presó amb una pena de quatre anys per corrupció l'estiu de 2013. El Decret Llei 1/2009 de mesures urgents, conegut com "Decret Nadal", es transposà en la Llei 4/2009 de mesures urgents, coneguda pel nom de la política del PSOE que ocupà el càrrec de consellera a continuació, Joana Barceló. L'article 17 de la Llei 4/2009 estableix un termini de quatre anys per exonerar les obres de modernització d'establiments turístics dels paràmetres urbanístics i turístics. Per exemple, per permetre'n la demolició i la reconstrucció total, amb ampliacions d'edificació i ocupació d'allotjaments turístics inadaptats al planejament. Mitjançant aquest procediment s'amnistiaven els "fòssils" urbanístics, vestigi de la "balearització", que s'acollissin a projectes de modernització. Aquest és el cas de l'hotel Son Moll, que amb la nova llei es reconstruí des dels seus fonaments (Obrador i Capó, 13/2/2013).

Aquesta legislació de mesures urgents instaurà també la figura de les "inversions d'interès autonòmic", per afavorir la tramitació de projectes en un exercici exemplar d'urbanisme a la carta. S'han emparat en aquesta mesura els dos projectes ja detallats de Magaluf, un camp de golf a Son Bosc (Muro), un equipament comercial i esportiu (el Centre Internacional

de Tennis Rafael Nadal a Manacor), l'accés al dic de Son Blanc (Ciutadella), la construcció d'hotels de luxe de la cadena Blau Hotels amb un camp de golf a Sa Ràpita (nomenat Mirador de Es Trenc, Campos) i de la cadena Hyatt a Canyamel (Capdepera) (Hosteltur, 30/3/2012). Certes demandes empresarials donen a entendre que aquest corrent desregulador i d'exempció de la legalitat per la via de lleis singulars tot just es podria haver començat a explotar. L'exemple el tenim a les demandes d'una major desregulació pel projecte immobiliari del Grup Matutes a la Platja d'en Bossa (Navarro, 5/6/2013).

Després de Miquel Nadal i Joana Barceló, Carlos Delgado va ser Conseller de Turisme, fins desembre de 2013, de l'actual Govern balear presidit per José Ramón Bauzá. El seu breu mandat fou suficient per transformar les normes de “mesures urgents” Nadal i Barceló en una nova Llei 8/2012 del Turisme de les Illes Balears (disponible en les principals llengües dels especuladors internacionals al web institucional del Govern), amb dues modificacions posteriors per decret-llei. La “Llei Delgado” perllonga i estén l'amnistia per legalitzar establiments i modernitzar-los. Crida més l'atenció que en permet el seu canvi d'ús, que estava fins llavors terminantment prohibit pel “principi d'exclusivitat d'ús”, que feia incompatible l'allotjament turístic amb els usos residencials, industrials, administratius o comercials independents (arran de l'article 16 de l'anterior, ara derogada, Llei 2/1999 General Turística). La nova Llei de Turisme també legalitza la nova figura dels condotels, que permeten la venda fraccionada de l'immoble, per la qual cosa la “factoria” productiva de l'economia turística fordista es pot convertir en un actiu financer atractiu pels capitals especulatius que cerquen fixació espacial mitjançant el circuit secundari d'acumulació de capital.

## **TORCEBRAÇOS AMB LA SOCIETAT BALEAR**

Les cadenes hoteleres balears han participat de la globalització, especialment vers el Carib i Amèrica Central. S'han expandit amb la darrera esperonada del capitalisme neoliberal, mitjançant l'acumulació de capital per desposseïció (Blázquez, Cañada i Murray, 2011), a l'assalt de territoris que fins llavors participaven d'altres circuits. Les nostres protagonistes estaven ja ensinistrades amb el seu domini polític de les Illes Balears arran del seu naixement en connivència amb la dictadura franquista. El ministre Manuel Fraga eximí, per exemple, alguns projectes turístic-urbanístics del compliment de la legislació urbanística, mitjançant la Llei 197/1963 sobre



“Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional”. La internacionalització hotelera balear va cercar territoris empobrits on engrandir el seu negoci, amb la connivència també de règims autoritaris a Indonèsia, la República Dominicana o Cuba.

Parlam de mitjans de la dècada de 1980, quan comencen a obrir hotels fora d'Espanya els Escarrer, Barceló, Fluxà, Riu, Matutes, Piñero, Hidalgo, etc. La societat balear inicia llavors un intent de democràcia que ve marcat pel consens social en denúncia de la balearització, entesa com l'abús del monocultiu turístic amb deteriorament social i ambiental. Una aliança social proposa i promou la contenció del creixement per frenar l'aclaparament, el consum de territori i el malbaratament de recursos naturals. Hi participen sectors benestants de la societat, empresariat (com la FEHM, AFEDECO, PIMEN...), institucions conservadores (el Bisbat, el Foment del Turisme...), entre d'altres, per fer costat al GOB en demanda de protecció territorial i ambiental. El seu fruit polític són la protecció d'espais naturals, la moratòria turística, la contenció del creixement urbanístic dels nuclis urbans, al litoral i al fora vila, o els esponjaments de les trames urbano-turístiques decadents.

Els hotelers balears representen un bloc hegemònic –en termes gramscians– que ha participat d'un consens social a l'entorn de la protecció del paisatge. Aquest moviment social de protecció territorial coincideix sovint amb la defensa d'interessos del propi mercat i amb la millora dels guanys. L'hegemonia d'aquesta classe dominant es fonamenta en el suport social dels que comparteixen, d'una o altra forma, aquests interessos, des de les classes propietàries a les que també se'ls revaloritzen el béns en termes de valor de canvi, als defensors de la identitat i de la naturalesa. Aquests interessos elitistes es vesteixen de retòrica mediambiental amb propostes de sostenibilitat i precaució per fer front a la crisi ecològica. El manteniment de l'hegemonia passa pel sotmetiment de les institucions públiques al seu dictat. Per exemple, entre els anys 1980 i 2000, amb la contenció del creixement urbanístic a les Illes Balears mentre les cadenes hoteleres feien la seva expansió internacional, que els proporcionava més beneficis que la seva planta turística-immobiliària a les Illes Balears. Com s'ha explicat, l'esclat de l'actual crisi sistèmica afavoreix el canvi de les polítiques de contenció per unes altres de revifament del creixement i de l'especulació financera. La crisi és la circumstància propícia per elititzar l'espai, igual que es fa amb l'accés als recursos naturals. La transformació dels enclavaments turístics madurs en favor de les classes socials més privilegiades en podria ser un exemple.

## CONCLUSIONS

La planificació territorial turística que es practicava abans de la crisi mantenia propòsits de contenció del creixement, regulava la dotació d'equipaments, pretenia rebaixar les densitats urbanes o protegir els espais naturals. Però diferents governs han emprat la crisi per desregular aquest *esperit de les moratòries* que ha singularitzat les Illes Balears. El motiu és que la crisi ha devaluat els actius i els passius de les corporacions hoteleres, immobiliàries i financeres de l'Estat espanyol; per exemple les accions borsàries de Meliá Hotels International o dels terrenys i béns immobles devaluats de preu. Igual que els governs rescaten la banca o les concessionàries d'autopistes, amb la socialització dels perjudicis encara que els guanys hagin estat privats (Wallerstein, 1988), ho fan amb els negocis turístic-immobiliaris. Així ho palesen els projectes de declaració d'interès autonòmic i els canvis legals per permetre la legalització i venda fraccionada amb canvi d'ús dels establiments d'allotjament turístics, hotels i apartaments, que van ser les "factories" de la nostra industrialització turística.

Els espais de producció, fonamentada en l'ús d'allotjament turístic, són ara espais d'especulació immobiliària als que està permès qualsevol redefinició de les estructures urbanes i socials, particularment favorables a la segregació socioespacial que beneficiï a les classes més riques. El capital i els governs advoquen per atreure inversions i gentrificar els nuclis turístics madurs de les Illes Balears (i les ciutats, pobles i fora vila), en una cursa folla dins l'espiral de la crisi i un futur d'escassetat imminent. Fora millor posar seny i actuar amb precaució i solidaritat.

# ILLES BALEARS, TURISME I COMPETITIVITAT

Miguel Payeras Lliteras <sup>1</sup>

## RESUM

*Un entorn globalitzat obliga els territoris amb alt cost a competir mitjançant estratègia, posicionament i productivitat. Les Balears no han aconseguit encara adaptar-se a aquesta nova realitat. El nostre èxit com a destinació ha reafirmat concepcions i pràctiques. Sorprenentment, és aquest mateix èxit la major barrera per a l'adaptació a un nou entorn socioeconòmic que ja no és el dels nostres orígens. Sense adaptacions i transformacions substancials, és poc probable que el nostre futur estigui a l'altura de la brillantor del nostre passat. D'altra banda, una fracció del nostre teixit econòmic i social ha estat capaç d'assumir l'immens repte de canviar de mentalitat i bones pràctiques. El seu lideratge hauria de ser reconegut, aplaudit, recolzat, difós i replicat. Aprofitant l'oportunitat que brinda la publicació de la primera edició de l'Anuari del Turisme de les Illes Balears, des de Balears.t volem contribuir amb una reflexió sobre els reptes de competitivitat que té la nostra societat, amb la seva única gran indústria insular, el turisme.*

### **Paraules clau:**

*Turisme, globalització, diferenciació, posicionament, transformació, oportunitat, futur, prosperitat, societat*

---

<sup>1</sup> L'autor escriu en representació de Balears.t, Clúster d'Innovació Tecnològica en Turisme de les Illes Balears; es tracta d'una associació privada sense ànim de lucre que té com a objectiu contribuir, mitjançant l'execució de projectes col·laboratius, a la transformació turística de les Illes Balears a través de la innovació, el coneixement i la tecnologia aplicades al turisme. L'associació compta actualment amb 30 membres, incloent persones físiques i jurídiques; entitats públiques i privades; entitats d'educació, investigació i govern; fundacions, federacions i associacions; finalment micro, mitjanes i grans empreses de la nostra comunitat autònoma. Més informació al web: [www.balearsesturisme.org](http://www.balearsesturisme.org)

## INTRODUCCIÓ

Abans d'entrar en matèria, volem aclarir alguns aspectes referits a les assumpcions, l'estil i els objectius.

S'ha realitzat l'assumpció raonable de suposar que el lector té interès o relació amb les Illes Balears i que alguna vegada ha tingut la voluntat o la necessitat de desplaçar-se fora del seu lloc de residència, és a dir, que ha viatjat.

En dirigir aquest article a una audiència pluridisciplinar, s'ha fugit deliberadament de tecnicismes i purismes propis del professional del turisme.

La utilització profusa de la primera persona del plural només pretén accentuar la voluntat de Balears de ser un actor actiu de la comunitat balear en la seva transformació. La mateixa matisació és vàlida com a justificació de l'ús freqüent de possessius en el text.

Com a fil conductor, s'ha optat per identificar i ressaltar aspectes rellevants relatius al desenvolupament, èxit, estancament i reptes actuals del nostre turisme.

Amb independència de les conclusions que pugui treure cada lector, hem d'avançar que sense lideratge, obertura de mires i un gegantí exercici de combinació de capacitats i energies –actualment disperses–, la transformació que es defensa i argumenta no deixarà de ser una simple opinió.

En definitiva, no som com a societat la nostra millor versió. O bé, en positiu, el nostre potencial assolible dista substancialment del que evidencien actualment els nostres indicadors socioeconòmics. Respondre, com a societat a aquest desafiament és l'objectiu; i, sens dubte, el turisme és la nostra millor basa per aconseguir-ho.

### *Què és turisme?*

Fugint d'aproximacions tècniques o acadèmiques, per a un resident en un territori turístic com les Illes Balears, turisme és adonar-se que, en el nostre arxipèlag, som més dels que vivim a Mallorca, Menorca, Eivissa i Formentera.

Sense tenir en compte la demanda no resident, les nostres illes no poden ser ni explicades ni, en conseqüència, enteses. Tots els nostres indicadors econòmics i sociològics es veuen afectats per la incidència dels milions d'europaus que ens visiten i dels milers de residents d'altres indrets que no havent nascut aquí, han decidit per voluntat o necessitat viure a les Illes Balears.

D'altra banda, ser més dels que vivim a Balears ens brinda l'oportunitat d'incrementar la demanda de la nostra economia i també de poder generar benestar per al conjunt de la nostra societat.

El nostre turisme és, també, una activitat d'exportació. En lloc d'exportar béns, importem temporalment visitants per estimular la demanda de béns i serveis en el nostre territori. Aquesta importació temporal se suposa que hauria de comportar la creació de riquesa per a tots els que vivim aquí. Entenem que això és el que espera i necessita el nostre teixit social.

Amb el que s'ha exposat fins ara, el turisme que defensa Balears.t és inclusiu i ens afecta a tots. Per tant, no sobra ningú a la cadena.

El fet que una fracció de la nostra societat encara discuteixi o rebutgi la importància i potencial del turisme a les nostres illes no fa més que evidenciar la desorientació estratègica que enfocaments tradicionals creen en capes de la nostra població.

### *Quines característiques té el turisme balear?*

Resulta poc aconsellable caracteritzar de forma monolítica les característiques del nostre turisme, doncs la realitat és sempre plena de matisos i graus. No obstant això, en aquesta ocasió, i per al propòsit que ens ocupa, el turisme "majoritari" balear podria caracteritzar-se per:

- 1) És predominantment internacional i, en concret, europeu.
- 2) Està concentrat en èpoques molt concretes de l'any, l'anomenada "temporada turística". Amb una mica d'ironia, el nostre posicionament turístic actual és eminentment "tèrmic". És la meteorologia, sobre la qual difícilment podem actuar, la que determina el rumb de la nostra indústria turística.
- 3) Està orientat al procés dels clients més que a la seva consecució.
- 4) Està basat en un nombre reduït de productes turístics.
- 5) No posiciona la destinació, en el nostre cas cadascuna de les quatre illes que componen el nostre arxipèlag, de manera suficientment diferenciada davant el viatger potencial.
- 6) Té poca interacció comercial amb el consumidor final.

Arran d'això, cal fer dues observacions importants: en primer lloc, que a les Illes Balears s'ha prioritzat el procés de visitants enfront de la consecució de clients. És a dir, que en certa manera l'activitat turística balear es caracteritza, en massa casos, per iniciar-se amb l'arribada del visitant al nostre territori i no amb la interacció amb el visitant potencial en el seu mercat d'origen.

En segon lloc, que l'estacionalitat turística no és un problema, sinó la conseqüència d'un territori incapaç de generar i projectar al mercat productes atractius que justifiquin la visita del viatger potencial a la destinació: Mallorca, Menorca, Eivissa i Formentera. Cal assenyalar també que l'alteració temporal de la connectivitat d'una destinació, sens dubte, complica el problema de la seva estacionalitat; no obstant això, no n'és la causa.

### *Què som en turisme?*

Som, sens dubte i sense complexos, un dels centres logístics turístics de referència més importants del món. A més, amb una gran resiliència, és a dir, amb una capacitat de resposta a demandes fluctuants espectacular.

Entre tots, com a societat, hem aconseguit que amb oscil·lacions de demanda molt importants no falti, per a residents i visitants, transport, energia, aigua, infraestructures sanitàries, infraestructures de protecció civil, comestibles, materials, mà d'obra... Una cosa assumida però en absolut òbvia. A més, ho hem aconseguit estant envoltats d'aigua per tot arreu (*Balears, la Mediterrània en qualsevol direcció*).

D'altra banda, també entre tots, mantenim el nostre privilegiat entorn, gestionant els nostres residus, generats també per residents i visitants, com poques illes al món.

Aquí cal destacar les diferències entre un centre logístic turístic i un centre turístic de referència. En logística, el fonamental és la gestió dels processos; per contra, en turisme l'essencial és aconseguir atreure, rendibilitzar i fidelitzar el client objectiu.

Per altra banda, en logística són bàsiques les economies d'escala, mentre que en turisme la clau està en l'orientació i consecució de valor afegit per part dels diferents actors socioeconòmics. Sense creació de valor afegit, resulta cada vegada més difícil la generació de riquesa per al territori, els seus actors i, en definitiva, la societat en conjunt.

En definitiva, en l'actualitat, i sent positivament crítics, les Illes Balears, turísticament parlant, són més la conseqüència que la raó de visita dels milions de turistes que venen a la nostra meravellosa terra.

## **INTENSITAT, PROSPERITAT, ESTANCAMENT**

Si es realitza el poc ortodox exercici de comparar el nombre de residents i visitants en alguns territoris, sense gran esforç s'obté la taula 1 de la pàgina següent.

**COMPARATIVA ENTRE EL NOMBRE DE RESIDENTS  
I EL DE VISITANTS EN DIVERSES DESTINACIONS TURÍSTIQUES<sup>2</sup>**

Destinació	Residents (r)	Visitants (arribades; v)	Ràtio (r:v)
Mallorca	873.414	12.584.041	14
Eivissa	133.702	3.363.290	25
Menorca	94.875	1.378.733	14
Formentera	10.757	1.300.000	120
Andorra	76.098	8.000.000	105
Vaticà	932	>5.000.000	5365
Las Vegas	596.424	40.000.000	67
Venècia	270.660	22.000.000	81

Taula 1

Elaboració pròpia

A partir d'aquí, la pregunta és òbvia: pot un territori tenir una intensitat turística espectacular i creixent en el temps, sense que la seva economia accentuï la seva prosperitat?

Aquesta sembla ser, des de fa alguns anys, la situació a les Illes Balears. Intentem entendre per què, però avançam ja la nostra òptica: la causa no és l'entorn actual, com es podrà comprovar. Sentim, pensam i actuem com si seguíssim sent un territori "en vies de desenvolupament" i això ens impedeix mantenir la nostra prosperitat. A més, per mantenir-la necessitem, any rere any, volums creixents de visitants.

Males notícies: l'Organització Mundial de Turisme, UNWTO, indica que el 1950 el 71% de les arribades internacionals es van produir a només cinc països (entre els quals no hi havia Espanya). 60 anys després, 2010, els cinc primers països, Espanya inclosa, representaven només el 31%. Per contra, altres destinacions representaven el 2010 el 44% de les arribades, per només un simbòlic 3% el 1950 (aquestes xifres es mostren més clarament en la taula 2 de la pàgina següent).

La conclusió és clara: si no et mous, et mouran. El temps va en contra teva i acabaràs perdent pes en el pastís mundial, diluint-te com a destinació.

<sup>2</sup> S'ha de tenir en compte que en el cas balear, les xifres exclouen els milions de creueristes que, en no haver pernocatat en el nostre territori, no computen estadísticament com a turistes; que en el cas de Las Vegas, s'hi inclouen també els visitants dels Estats Units; i que el centre històric de Venècia té una ràtio r/v de 365, doncs els seus visitants diaris equivalen a la seva població.



## DIVERSIFICACIÓ DE DESTINACIONS

	1950	Quota	1970	Quota	1990	Quota	2010	Quota
1	Estats Units		Itàlia		França		França	
2	Canadà		Canadà		Estats Units		Estat Units	
3	Itàlia	71%	França	43%	Espanya	39%	Xina	31%
4	França		Espanya		Itàlia		Espanya	
5	Suïssa		Estats Units		Àustria		Itàlia	
6	Irlanda		Àustria		Mèxic		Regne Unit	
7	Àustria		Alemanya		Alemanya		Turquia	
8	Espanya	17%	Suïssa	22%	Regne Unit	18%	Alemanya	14%
9	Alemanya		Iugoslàvia		Canadà		Malàisia	
10	Regne Unit		Regne Unit		Xina		Mèxic	
11	Noruega		Hongria		Grècia		Àustria	
12	Argentina		Txecoslovàquia		Portugal		Ucraïna	
13	Mèxic	9%	Bèlgica	10%	Suïssa	9%	Hong Kong	11%
14	Països Baixos		Bulgària		Iugoslàvia		Federació Russa	
15	Dinamarca		Romania		Malàisia		Canadà	
	Altres	3%	Altres	25%	Altres	34%	Altres	44%
TOTAL		25 milions	166 milions	436 milions	940 milions			

Taula 2

Font: OMT - CICTourGUNE

### *Per què ens hem estancat?*

La llista que ho pot explicar és llarga, però entre altres motius podem citar:

- 1) Manca de visió estratègica del territori i els seus actors
- 2) Manca d'adaptació de la destinació a una realitat globalitzada
- 3) Manca d'orientació al client per part dels diferents actors
- 4) Seguir apostant per pocs productes en lloc de construir una bateria ben gestionada de productes turístics propis de valor afegit
- 5) Confondre sovint innovar amb renovar
- 6) Preferir les inversions materials a les immaterials

- 7) Ser una societat amb actors que prefereixen reivindicar a col·laborar
- 8) Gestionar sense referències globals. Els èxits no balears són anècdota i no font d'inspiració, replicació o adaptació
- 9) Manca d'ambició per ser líders. Els nostres pioners turístics sí van voler ser-ho. Molts ho van aconseguir
- 10) No evolucionar en la nostra forma de pensar i actuar. Els nostres visitants i el nostre entorn sí ho han fet

Per acabar, hem d'afegir que sense diferenciació només hi caben les economies d'escala en cost i l'opció de posicionar-se en base al preu.

### **ELS EFECTES DEL TURISME A BALEARS**

No obstant tot l'anterior, és indubtable que el turisme ens ha transformat i innegable la transformació socioeconòmica del nostre arxipèlag en les últimes cinc dècades. Aquesta transformació hauria estat simple degradació si no s'hagués creat riquesa per a tothom, i ens n'hauríem d'alegrar, d'això.

En ocasions oblidam que Espanya pertanyia a la llista de països en “vies de desenvolupament” fins ben avançat el segle XX i que les nostres quatre illes han estat font secular d'emigració. La irrupció, el desenvolupament i la consolidació del turisme a les Illes Balears han canviat les nostres infraestructures, el nostre entorn, la nostra sociologia, el nostre benestar.

*De territori “en vies de desenvolupament” a territori “desenvolupat”*

Sens dubte, hom podrà argumentar que en un món globalitzat la divisió dels humans en dues lligues ha quedat obsoleta, i potser és cert. Actualment no són només els territoris els que pertanyen a una o altra lliga, són les seves societats. Amb la irrupció de la polarització social, gairebé qualsevol país alberga alhora en el seu interior un “primer” i “tercer” món.

Feta aquesta puntualització, sens dubte en les darreres dècades hem canviat de “lliga”. En el conjunt d'Espanya, gràcies, entre d'altres sectors, al turisme; en el cas de les Illes Balears sobra la postil·la entre les dues últimes comes. Fàcil d'enunciar però tremendament difícil de pair. El canvi de lliga obliga, per continuar pertanyent a ella, a canviar de mentalitat, tasca hercúlia en societats conservadores, conformistes, acomodades o poc donades a la innovació com la nostra.

Un territori desenvolupat es caracteritza fonamentalment per la qualitat de les seves infraestructures i el respecte i garantia dels drets individuals i col·lectius, i implica tenir una economia més d'aprofitament que de creixement. També, els territoris desenvolupats consideren que el seu principal recurs el constitueix el seu capital humà. És a dir, consideren més importants les capacitats de les persones que les riqueses o recursos naturals que puguin posseir. En definitiva, es caracteritzen per fer un ús estratègic dels seus recursos en una realitat globalitzada.

Els nostres indicadors socioeconòmics semblen corroborar que formem part del món ric, polarització social inclosa, però no sempre ha estat així. Recordem que hem estat pobres durant dècades, i que la nostra economia entrava dins la categoria de “subsistència” durant segles. Per això, i com ja s'ha comentat, molts dels nostres predecessors es van veure obligats a emigrar. Desgraciadament, l'entorn actual ha reobert aquest fenomen que creïem superat, una raó de més per actuar.

Dit això, pensam i actuam com a rics, a les illes? O dit d'una altra manera, com poden les nostres empreses, el nostre territori, la nostra societat, competir globalment quan estam envoltats d'altres entitats amb costos menors? La resposta es sintetitza en posicionament, valor afegit i productivitat.

Atenció, sorpresa! Ser més competitiu no implica necessàriament ser més barat. Cada dos anys, el World Economic Forum (WEF) publica el seu informe sobre turisme i viatges i sorprèn que els països més competitius en turisme del món siguin europeus i, almenys en les tres primeres posicions, que no coincideixin amb els noms dels països habitualment citats, tant per l'opinió pública com per l'opinió publicada. Segons el WEF els tres països més competitius en turisme del món el 2013 eren Suïssa, Alemanya i Àustria. Val a dir que ens alegrem que Espanya aquest any sigui el quart a nivell mundial i el primer de la Mediterrània.

Més sorprenent encara és l'existència de no menys de 100 països més barats que els que ocupen els 10 primers llocs. Ni un sol país “en vies de desenvolupament” ocupa els primers llocs; tots els líders són països “desenvolupats”, és a dir, d'alt cost (veure taula següent<sup>3</sup>).

### RÀNKING MUNDIAL DE COMPETITIVAT TURÍSTICA

Europa			Carib i Amèrica Llatina			Espanya: CCAA		
Ràn- qing	País	Competitivat dels preus en el sector turístic	Ràn- qing	País	Competitivat dels preus en el sector turístic	Ràn- qing	País	Indicador global
1	Suïssa	139	44	Mèxic	33	1	C. Madrid	114,2
2	Alemanya	125	47	Costa Rica	56	2	País Basc	113,3
3	Àustria	131	51	Brasil	126	3	Catalunya	112,7
4	Espanya	106	52	Puerto Rico	79	4	Andalusia	106,8
5	Regne Unit	138	86	R. Dominicana	104	5	Canàries	103,3
6	França	140				6	Illes Balears	101,8
7	Suècia	129						
8	Països Baixos	122						

C o n c a M e d i t e r r à n i a								
Ràn- qing	País	Competitivat dels preus en el sector turístic	Ràn- qing	País	Competitivat dels preus en el sector turístic	Ràn- qing	País	Competitivat dels preus en el sector turístic
4	Espanya	106	32	Grècia	127	46	Turquia	112
20	Portugal	108	35	Croàcia	109	53	Israel	133
24	Malta	90	36	Eslovènia	111	71	Marroc	63
26	Itàlia	134	40	Montenegro	62	85	Egipte	4
29	Xipre	102						

Competitivat turística en preu: ■ Baixa, preus alts ■ Mitjana, preus mitjans ■ Alta, preus baixos

Taula 3

Elaboració pròpia a partir de l'informe del World Economic Forum i Monitor 2010

De nou sorgeix la pregunta: com és possible ser competitiu sense ser el més barat? I, de nou, la resposta és la mateixa: posicionament, valor afegit i productivitat.

### OBJECTIU: LA COMPETITIVAT

L'avantatge competitiu no sorgeix espontàniament, es construeix. És a dir, que la supervivència en un entorn competitiu i globalitzat obliga les entitats que operen en entorns d'alt cost a crear valor, a posicionar-se, a

<sup>3</sup> La columna superior dreta mostra la competitivat autònoma de les Illes Balears comparada amb la d'altres autonomies. Com es pot comprovar, donem la talla, res més. Ni destacam ni lideram.

ser tant eficients com eficaços i, sobretot, a col·laborar entre elles de forma metòdica i sistemàtica en benefici del conjunt de la societat.

Per assolir aquest objectiu, aquesta transformació, des de Balears, creiem que hauríem de fer ús de quatre palanques: Coneixement, tecnologia i innovació; Capital humà; Internacionalització; i Sostenibilitat i responsabilitat social.

### *Coneixement, tecnologia i innovació*

Són aquests tres conceptes els pilars de les societats avançades. La revolució recent causada per eclosió de les noves tecnologies bioquímiques, de telecomunicacions i de sistemes d'informació en constitueixen un clar exemple.

Vivim connectats, amb accés instantani a infinitat de continguts digitals, molts d'ells gratuïts, amb múltiples possibilitats de participació i col·laboració. A més, a través del màrqueting digital disposem, a costos assequibles, d'un accés al consumidor mai imaginat fa pocs anys. Aprofitem aquest entorn per assegurar el nostre benestar futur?

La cadena de valor tradicional (territori-recursos-productes) és ja incapaç d'explicar, sense altres factors, el procés de generació de riquesa que origina la demanda resident i no resident sobre un territori. A aquests elements tangibles cal superposar-ne uns altres d'intangibles, com ara els fluxos de mobilitat i de coneixement, a més d'inserir-los en les inversions estratègiques del territori. Sense aquesta nova cadena de valor del turisme, una destinació no pot ser intel·ligent en una realitat globalitzada<sup>4</sup>.

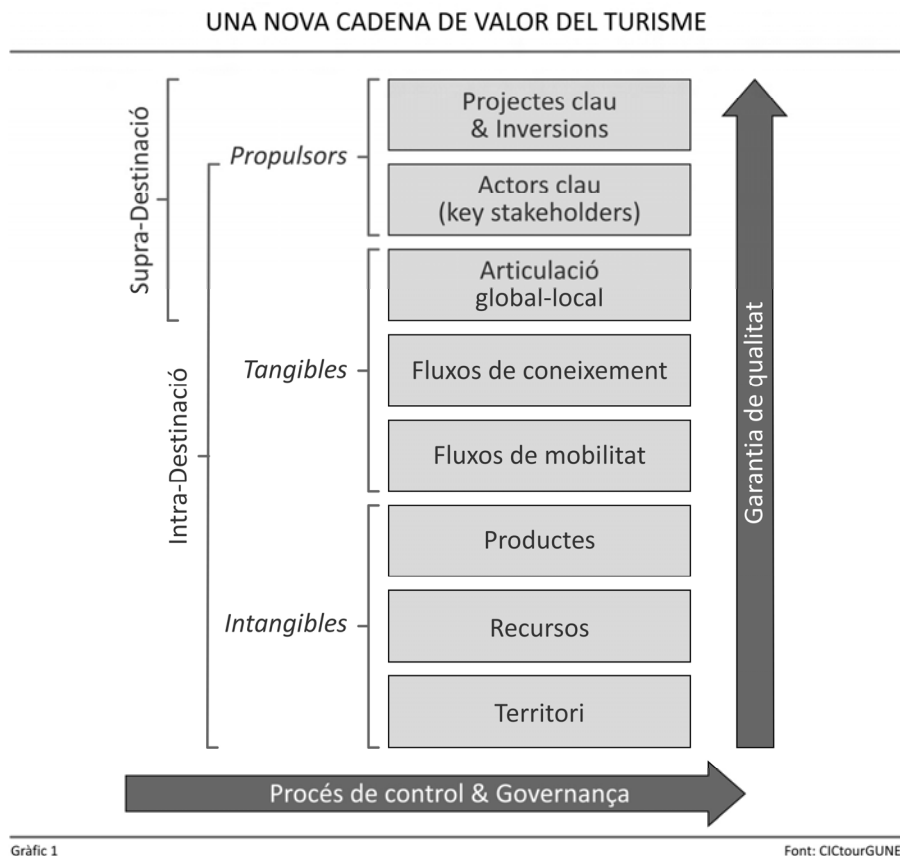
Per tant, ser una destinació intel·ligent implica ser capaç d'anticipar-se i d'estructurar els seus actors per a la creació de riquesa. En definitiva, un enorme repte col·lectiu, donades les dificultats de construcció d'una visió compartida.

A la pàgina següent es mostra gràficament aquesta nova cadena de valor. Aprofundir en els conceptes no és el propòsit d'aquest capítol, encara que hem de ressaltar que la generació de riquesa per mobilitat territorial és un

---

<sup>4</sup> CICTourGune: entitat basca amb seu a Donostia-Sant Sebastià, líder mundial en la investigació i modelització de la mobilitat territorial

problema que no pot ser reduït a l'ús d'una única variable: nombre d'arribades. Els experts confirmen que generar riquesa amb visitants és molt més complicat que processar arribades.



El turisme ha de ser contemplat com un motor, doncs ofereix un elevat nombre d'oportunitats per revitalitzar altres sectors econòmics: primari, secundari i quaternari. Molts de països d'entorns d'alt cost aposten pel retorn de les seves indústries deslocalitzades en les últimes quatre dècades. Espanya, i les Illes Balears en particular, no haurien d'ignorar aquesta tendència.

## *Capital humà*

A les nostres illes es dóna la paradoxa de sobrequalificació i de manca de capacitació. Per què? La resposta és, una altra vegada, l'orientació a l'eficiència dels processos dels quals depèn majoritàriament la nostra indústria. Les economies d'escala i el posicionament poc diferenciat de la nostra oferta requereix un nombre reduït de professionals qualificats.

D'altra banda, les eines digitals que ens ofereixen les tecnologies actuals no només redueixen costos de capacitació i revolucionen el procés d'aprenentatge sinó que ofereixen la possibilitat de condensar i exportar el nostre coneixement acumulat.

Encara no hem estat capaços de convertir-ho en realitat.

## *Internacionalització*

La internacionalització turística en el cas balear té diverses facetes: la immensa majoria dels nostres visitants són europeus; diverses empreses illenques han aconseguit internacionalitzar les seves operacions en els més variats racons del món, mentre d'altres han aconseguit internacionalitzar solucions tecnològiques en altres destinacions.

Per altra banda, Balears compta amb un percentatge molt significatiu de població resident d'altres països. És més, més de la meitat dels que viuen a les Balears no han nascut aquí. Inaudit i socialment complicat, però en un món globalitzat un veritable tresor. Tresor que encara no explotem.

Pel que fa a fluxos turístics, els majors corresponen a enllaços amb ciutats fora del nostre Estat. Amb alguns països, a nivell mundial, tenim una connectivitat aèria privilegiada.

Aprofitem tot això com a societat? Existeix en les nostres illes un immens talent i coneixement en el camp del turisme, i la nostra pertinença al "primer món" ens obliga a posar-los en valor. Balears pot, si s'organitza i construeix una massa crítica, ser referent mundial. Si més no, la transició d'una activitat turística ancorada en la gestió de costos a una nova basada en la creació de valor afegit ens obliga a ser més Europa, en el millor sentit de la paraula.

## *Sostenibilitat i responsabilitat social*

La interdependència entre els sistemes econòmics, ambientals, socials i individuals, al costat de la constatació de la limitació dels recursos materials i creixement de la població, qüestiona multitud d'assumpcions i pràctiques en el turisme. Mallorca, Menorca, Eivissa i Formentera poden beneficiar-se tremendament d'un nou posicionament turístic, assumint el repte de donar resposta als aspectes crítics que emanen de la sostenibilitat d'un territori petit i fràgil com és el nostre arxipèlag.

Els camps d'entorn, energia i mobilitat verda ofereixen innumbrables oportunitats que, totes elles, contribueixen a presentar-nos al món d'una forma avançada i diferenciada. Hem comès errors, sens dubte, però seguim tenint un entorn amb uns recursos naturals i etnològics, materials i immaterials, excepcionals. No només hauríem de preservar-los, hauríem de aprendre també a gestionar-los. La gestió mediambiental hauria de ser una de les futures àrees d'excel·lència de les nostres illes. Resumint, medi ambient hauria de ser al segle XXI el que l'obra pública ha estat al segle XX.

### **CONCLUSIONS: EL CAMÍ A SEGUIR**

El camí de la transformació és clar, i seria imperdonable no reconèixer els innumbrables casos d'individus i entitats que ja han aconseguit “reinventar-se” en els últims anys a les Illes Balears. En les quatre illes hi ha exemples d'èxit innegable. Alguns sonats. Contra tot pronòstic, algunes entitats insulars han aconseguit convertir-se en referències mundials. Quines característiques tenen les entitats amb casos d'èxit? Què necessitem canviar?

- Estan orientades al client, a un client que, en el segle XXI, en un món amb mobilitat global, llegeix, demana, cerca, compara, decideix i opina de forma activa i, en molts de casos, pròpia.
- Saben crear els seus propis productes, posicionar-los i vendre'ls. No esperen que altres actors els creïn els fluxos comercials, intenten crear-los ells mateixos.
- Saben diferenciar-se, és a dir, no volen ser un més: es creuen i volen ser diferents.



- Saben presentar-se davant el client amb la millor versió d'ells mateixos.
- Són capaços, si cal, de canviar el perfil de la seva clientela, amb l'objectiu d'incrementar el valor afegit de la seva activitat. Aconseguir-ho equival a posar "cap per avall" qualsevol organització, gran o petita. No obstant això, fer-ho beneficia a tots els seus membres.
- Tenen la capacitat per emprendre nous reptes
- Són capaços d'aconseguir fites, grans o petites, que ningú no ha aconseguit abans. En definitiva, tenen capacitat d'innovació. Hem de tenir en compte que l'innovador té visió però no perspectiva. No es pot limitar a seguir les petjades d'algú que l'ha precedit. Ha d'apostar, amb el risc de no encertar, pel que creu.

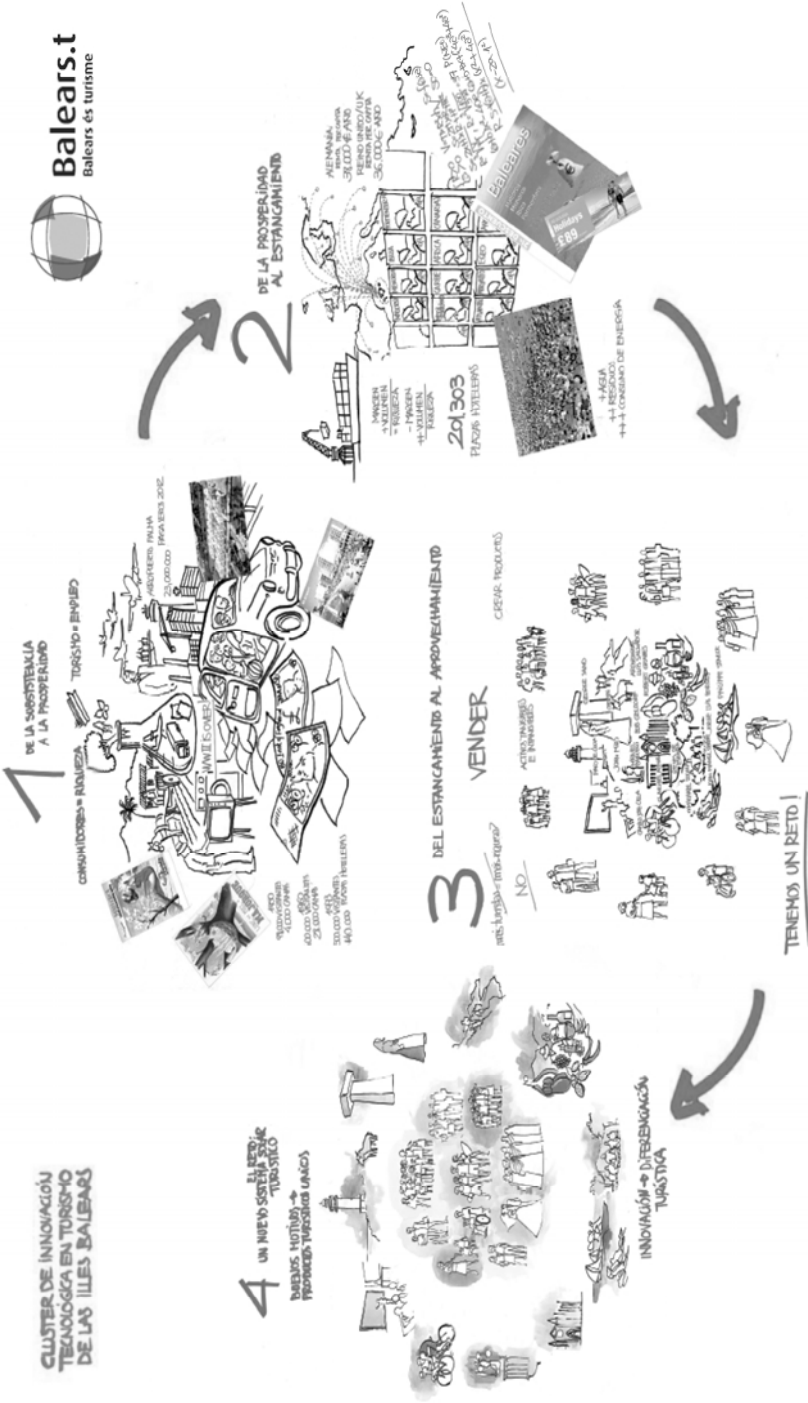
A les Illes Balears un grup minoritari d'entitats ja ho ha aconseguit. Podem!

En temps foscos com els actuals, Balears té una oportunitat meravellosa: seguir sent, gràcies al turisme, una societat pròspera i moderna, sempre que estiguem disposats a sentir, pensar i actuar com les col·lectivitats més avançades del món, que es caracteritzen per haver-se reinventat amb èxit almenys una vegada en el seu passat. És més, una altra de les seves característiques és la seva falta de por a seguir fent-ho en el futur.

Els nostres pioners, en altres temps, entorns i circumstàncies, aprofitaren, amb recursos materials i de coneixement molt limitats, la seva oportunitat. Amb il·lusió, agosarat esforç, tenacitat i intuïció, van fer història.

Les generacions, entorns, circumstàncies i recursos han canviat, i les oportunitats són actualment unes altres. Renunciarem a aprofitar-les? A què esperem?

# EL TURISME A LES ILLES BALEARNS AHIR, AVUI I DEMÀ



Gràfica 2

Elaboració pròpia

# ELS CIUTADANS DE BALEARS DAVANT EL FET TURÍSTIC

Andreu Grimalt Rosselló

## RESUM

*A l'hora de parlar de turisme, sovint es pensa en hotelers, restauradors, experts o polítics, però en una comunitat on l'activitat turística és bàsica a nivell econòmic i social esdevé imprescindible conèixer l'opinió de la població resident. En aquest capítol es fa una aproximació a la manera que té la ciutadania de les Illes Balears de veure i viure el fet turístic, tot destacant-ne els punts forts i febles i els efectes que té o pot tenir sobre la societat i el territori.*

*S'analitzen temes com les valoracions del producte turístic que ofereixen les illes, el lideratge econòmic del sector o l'ocupació laboral i la creixent precarització dels llocs de feina, sempre des de l'òptica dels ciutadans de Balears.*

*Com no podia ser d'una altra manera, també s'exposen les estratègies que, segons els residents, s'haurien de seguir per assolir un producte turístic sostenible, competitiu i beneficiós per a tothom. Precisament aquest darrer apartat hauria de suposar un toc d'atenció als "experts" en turisme per redefinir les polítiques seguides fins ara.*

### **Paraules clau:**

*Percepcions, mesures de millora, producte turístic, ocupació*

“El turisme és la locomotora de la nostra economia”; “gràcies al turisme sortirem abans de la crisi que la resta de l'estat”; “el nostre sector turístic mostra evidents signes de recuperació”; “les temporades dels darrers anys es poden qualificar d'espectaculars en nombre de visitants”... Quants de cops han pronunciat els governants i un sector de l'empresariat aquestes o altres frases similars? Si hom busseja per les hemeroteques podrà comprovar com el turisme, l'activitat turística, és un dels temes recurrents en els mitjans i en el debat polític, el que denota la seva enorme importància pel desenvolupament de l'economia il·lenca i, el que és o hauria de ser més important, el benestar dels ciutadans. Uns ciutadans als que normalment no s'escolta, i menys quan es tracta de dissenyar i aplicar estratègies orientades a millorar el nostre producte turístic.

Des de la Fundació Gadeso sempre s'ha parat atenció a l'opinió dels illencs (que hauria de ser considerada tan vàlida com la dels experts), i així ho palesen els múltiples Quaderns Gadeso<sup>1</sup> que s'han publicat en els darrers anys sobre les percepcions i opinions de la població balear envers l'activitat turística i en els que es fonamentarà el gruix d'aquest capítol.

Hem de tenir en compte que en l'estudi de les relacions entre el turisme i la població resident s'han d'analitzar tant les transformacions positives que ha comportat l'activitat turística com les desigualtats i efectes negatius que ha generat (Amer, 2009), i abordar-les des de diversos àmbits, com ara l'econòmic (augment del cost de vida, limitació de recursos per a la població resident, oportunitats laborals...), el social (efectes sobre la llengua o la cultura, canvi de valors, millora de la qualitat de vida...) o el mediambiental (contaminació, consum de territori, protecció del patrimoni natural...). Després cal demanar als ciutadans que col·loquin per ordre d'importància i valorin aquests efectes i adoptar estratègies per tal que els positius dominin sobre els negatius; és a dir, generar oportunitats per reduir els impactes que preocupen als residents i procurar una major comunicació per millorar les actituds davant determinats impactes (Aguiló *et al*, 2004).

Malauradament, i exceptuant alguns estudis com els esmentats de la Fundació Gadeso, existeix poca investigació sobre les opinions dels residents; unes opinions que, en paraules d'Amer (2009) són un element

---

<sup>1</sup> Tots els números de Quaderns Gadeso publicats es poden consultar a [www.gadeso.org](http://www.gadeso.org)

imprescindible per a l'anàlisi del turisme i per a un disseny i definició més rigorosos de la planificació i les polítiques públiques turístiques.

En concret, aquest capítol s'estructurarà en tres parts, en les que s'analitzaran breument aspectes diferents però estretament vinculats: en primer lloc, la visió que té la ciutadania de la situació turística actual; després, les relacions entre turisme i ocupació laboral; i, finalment, les estratègies i les mesures de millora que s'haurien d'aplicar segons els habitants de les Illes Balears.

## **LA VISIÓ DE LA CIUTADANIA**

Com s'ha dit a la introducció, conèixer l'opinió dels residents en un determinat territori és sempre interessant, però quan es tracta d'un sector tan important per a les nostres illes com el turístic, aquest coneixement esdevé fonamental si de veres es vol avançar cap un model sostingut i sostenible. En aquesta línia, aquí s'inclouran les valoracions ciutadanes i els punts forts i punts febles que es detecten en la principal activitat econòmica de les illes.

Com se palesa en la taula 1, el conjunt del producte turístic de Balears amb prou feines supera l'aprovat, sempre segons les percepcions dels ciutadans. Les variacions per illes no són excessivament rellevants (si bé cal destacar la baixa nota de Menorca en les darreres enquestes publicades), i és més interessant centrar-se en els diferents factors que conformen aquest producte.

Les infraestructures, especialment a Mallorca, són l'aspecte millor valorat per la ciutadania (tot i assolir només un aprovat molt just), degut principalment a les inversions i obres públiques i privades que s'hi han fet en les darreres dècades. Ben al contrari, la mal denominada oferta complementària s'enfonsa any rere any, afectada per uns elevats nivells d'obsolescència i per uns productes i serveis cars i d'escassa qualitat. Vull fer aquí un incís per apuntar que malgrat la definició "oferta complementària" estigui fortament arrelada en l'imaginari popular i a gairebé tots els estudis i informes sobre turisme que es publiquen (jo mateix l'usaré al llarg d'aquest capítol), és necessari un canvi de nomenclatura per una oferta (restauració, comerç, oci, transport...) que s'ha de considerar tant rellevant o més que la d'allotjament. Des de sempre s'ha pensat que la veritable destinació estava formada únicament

pel territori i la seva planta hotelera, i que la resta només complia un paper molt secundari, gairebé com una forma parasitària de fer negoci (Hosteltur, 2009), idea que hem d'anar desterrant paulatinament.

#### VALORACIÓ CIUTADANA DEL PRODUCTE TURÍSTIC DE LES ILLES BALEARS

	Illes Balears	Mallorca	Menorca	Eivissa	Formentera
Planta d'allotjament	<b>4,9</b>	5,0	4,8	4,9	5,0
Oferta complementària	<b>4,2</b>	4,0	3,9	5,1	4,7
Infraestructures	<b>5,0</b>	5,2	4,7	4,9	4,9
Connectivitat aèria i marítima	<b>4,9</b>	5,4	3,2	4,9	3,1
Equipaments i serveis	<b>4,7</b>	4,8	4,6	4,7	4,6
Territori i patrimoni natural	<b>4,7</b>	4,6	5,3	4,7	5,4
<b>VALORACIÓ GLOBAL</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>4,4</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>

Taula 1

Fonts: Quaderns Gadeso 2014

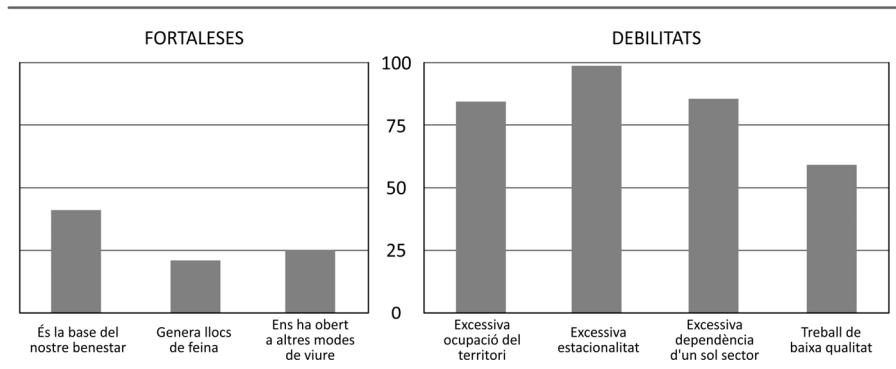
El territori i el patrimoni natural, peces cabdals del producte turístic, assoleixen unes relativament bones valoracions a Menorca i a Formentera, però són vistos amb preocupació a Eivissa i Mallorca, on l'excés de construccions i la manca de protecció de determinades zones poden acabar amb un dels principals atractius de les illes. La utilització intensiva del nostre territori (sense possible reposició) afecta no només a les inversions realitzades en el sector sinó també al conjunt de béns naturals que conformen la nostra riquesa paisatgística i mediambiental. Per altra banda, la política comercial que tendeix a implantar-se se situa per damunt els interessos de la col·lectivitat (és a dir, de la ciutadania), doncs amb cada cop més freqüència serveixen als interessos de grans capitals internacionals, que tenen com a principal preocupació els beneficis a curt o a mitjan termini, encara que això pugui hipotecar d'una manera definitiva el nostre futur.

Finalment, una problemàtica que afecta de manera diferent depenent del territori és la connectivitat aèria i marítima, eina fonamental de l'activitat turística per raons òbvies i, paradoxalment, a la que no s'ha parat prou atenció, sobretot si ens referim a Menorca i a Formentera.

No obstant, el més preocupant no són aquestes baixes valoracions, sinó la tendència negativa que s'ha anat registrant en els darrers anys. Les diferents investigacions de la Fundació Gadeso palesen una creixent insatisfacció de la població resident envers els distints components del producte turístic que hauria de preocupar a tots els agents implicats, començant per l'administració pública.

Una altra bona manera d'analitzar les opinions dels residents davant el fet turístic és observar els punts forts i febles que en destaquen, tal com es mostra a la gràfica 1. Temps enrere, la ciutadania illenca considerava majoritàriament que el turisme és la base del nostre benestar, en tant que principal activitat econòmica de Balears. No obstant, i donat que les percepcions segueixen condicionades per la greu situació de crisi, s'ha registrat un descens significatiu del nombre de ciutadans que així ho creuen (al voltant d'un 40%).

#### FORTALESES I DEBILITATS DE L'ACTIVITAT TURÍSTICA



Gràfic 1 % respostes afirmatives

Font: Quaderns Gadeso 2014

La mateixa recessió és la culpable de l'escàs (i minvant) nombre d'illencs que encara veuen el sector turístic com a creador de llocs de feina. És a dir, que pel que fa a la relació activitat turística-llocs de feina, s'aprecien percentatges molt inferiors als observats en anteriors investigacions, en correspondència amb les escasses perspectives d'ocupació laboral que s'estan donant de les darreres temporades: l'atur baixa, però no se creen nous llocs de feina i l'ocupació existent presenta una estacionalitat preocupant i unes altes dosis de precarietat. Aquestes perspectives estan molt afectades pel model seguit dins el sector turístic, basat en una mà

d'obra intensiva i de baixa qualificació i que ens està conduint a una situació d'augment de la temporalitat, la precarietat i la inseguretat laborals.

Per tancar el pòdium de les fortaleses de l'activitat turística, s'ha de destacar l'obertura a nous modes de viure. El coneixement d'altres cultures i actituds comporta una ruptura dels estereotips negatius i del tradicional *tancament* dels illencs. Les interrelacions de la població resident amb els visitants són, des d'aquest punt de vista, positives, si bé no podem oblidar els possibles efectes perversos que pot provocar (pèrdua de la cultura pròpia, oblit de tradicions, perill en la supervivència del català...).

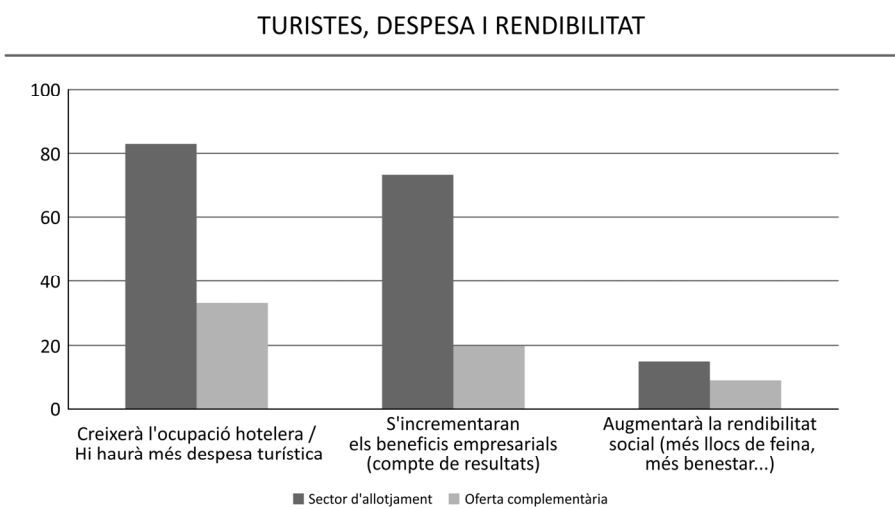
Per altra banda, la tristament enquistada estacionalitat de l'activitat turística continua sent la principal debilitat detectada pels residents. Aquest problema endèmic a la nostra comunitat (se'n parla des de fa dècades sense que s'hagi volgut trobar una solució) es manifesta una vegada més com la màxima preocupació de la ciutadania, principalment pels seus efectes sobre l'activitat econòmica i sobre l'economia familiar, que pateix les conseqüències d'un treball de baixa qualitat (caracteritzat, com ja hem dit, per una contractació amb elevats nivells de temporalitat i precarietat) que paradoxalment preocupa cada cop menys. Com es veurà en el següent apartat, el simple fet de tenir feina arriba a eclipsar qualsevol altra consideració laboral.

Al gràfic 1 també es pot veure com la percepció ciutadana d'una excessiva dependència de l'activitat turística a la nostra comunitat està molt estesa, igual que la preocupació per l'excessiva i desordenada ocupació pel nostre territori (recordem-ho: el producte natural i paisatgístic com a factor fonamental de l'oferta turística). En definitiva, la ciutadania percep i demanda cada cop amb més força la necessitat d'una reconversió del nostre model turístic per poder assolir una competitivitat essencial en el sector que no dinamiti les bases sobre les que se sustenta i que proporcioni a tots, empresaris, treballadors i societat en general, beneficis i benestar.

Precisament una de les grans preguntes que ens hem de fer és si l'arribada de cada cop més turistes és un clar signe de recuperació o, ben al contrari, ens trobam davant un escenari on l'augment del nombre de visitants no comporta el mateix nivell de rendibilitat econòmica i social.



La majoria de previsions pre-temporada, i les dades que coneixem ho semblen ratificar, apuntaven a unes perspectives per la temporada alta 2014, pel que fa al nombre de visitants, positives. No obstant, hem de tenir en compte diversos factors que matisen aquestes expectatives. Primer, encara que sigui significatiu el nombre de turistes, el més rellevant és la rendibilitat, tant econòmica (compte de resultats) com social (creació de llocs de feina); i segon, que el sector turístic no es redueix només a l'allotjament, doncs hi hem d'incloure la mal denominada oferta complementària. El gràfic 2 recull les opinions ciutadanes envers aquest probable increment del nombre de visitants i les seves repercussions en l'economia i en la societat balear.



Gràfic 2 % respostes afirmatives

Font: Quaderns Gadeso 2014

El Govern i els mitjans de comunicació no es cansen de repetir-ho: les temporades dels darrers anys han estat espectaculars i tot apunta que la d'enguany també ho serà. El problema és que no podem basar únicament l'èxit o fracàs d'una temporada en el nombre de turistes que ens visiten. Una immensa majoria de ciutadans creu que durant la temporada alta 2014 les Balears rebran més turistes que l'any passat, i que això es traduirà en un increment dels beneficis dels empresaris del subsector de l'allotjament (si bé el percentatge que així ho creu no és tan elevat). Per contra, únicament un 15% dels illencs opina que aquestes bones xifres repercutiran positivament en la societat, en forma de nous llocs de feina i, per tant, en un increment del nostre benestar.

Un altra prova que palesa que el nombre de visitants no és suficient per garantir l'èxit d'una temporada és la percepció ciutadana envers la despesa turística, fonamental en el compte de resultats dels subsectors com la restauració, l'oci, els transports o el comerç). Com es pot comprovar, només un terç dels illencs opina que els turistes gastaran més enguany que en les temporades anteriors i, per tant, és escàs el nombre dels que creuen que els beneficis de l'empresariat de l'oferta complementària s'incrementaran.

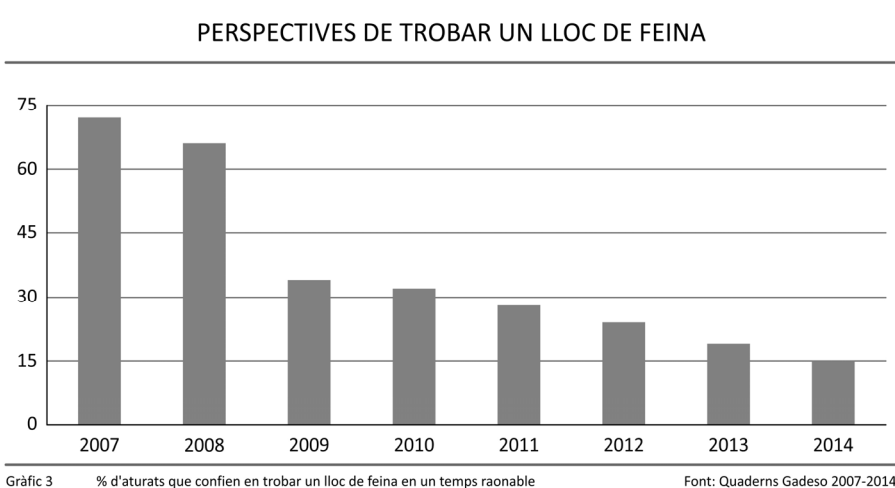
Les dades referides a la rendibilitat social (com s'ha dit abans, creació de llocs de feina i millora del benestar ciutadà) són encara més esfereïdores que en l'allotjament. Un escàs 9% s'instal·la en la creença que un sector fonamental del nostre producte com és l'oferta complementària aconseguirà crear nous llocs de feina. No resulta agosarat, per tant, afirmar que apostar únicament per incrementar el nombre de turistes no és una estratègia adequada per a la competitivitat i rendibilitat del nostre producte.

## L'OCUPACIÓ LABORAL TURÍSTICA

A la introducció s'esmentava que el turisme és vist majoritàriament com la locomotora que arrossegà les illes cap a la sortida de la crisi. No obstant, que el turisme sigui el sector que ha de liderar la recuperació pot comportar el risc de jugar-s'ho tot a una carta, el que entre els economistes s'anomena la malaltia holandesa. Terme que ben bé es pot aplicar a la nostra terra, doncs fa referència als efectes que es produeixen dins d'una economia quan un sector adquireix una preponderància molt superior respecte de la resta o quan aquesta economia s'especialitza tant en un sol sector (el qual li dóna grans beneficis) que s'arriba a distorsionar, doncs s'oblida de la resta de sectors. La teoria ens diu que la població que queda al marge d'aquest sector es queda en nivells de subsistència però, significa avui en dia treballar en el turisme en sentit ampli una garantia de benestar o, almanco, d'escapar del risc d'exclusió social?

Val a dir que en el capítol *L'ocupació turística en el context de la crisi* d'aquest Anuari hi trobareu les principals dades laborals del sector turístic, que serveixen a l'autor, Rafel Borràs, per reflexionar sobre les possibilitats de trobar-nos davant un escenari de creixement econòmic sense ocupació.

Retornant a les percepcions ciutadanes, una interessant i alhora preocupant mostra de la greu situació laboral són les perspectives que tenen les persones aturades de tornar a tenir feina en un període de temps raonable.



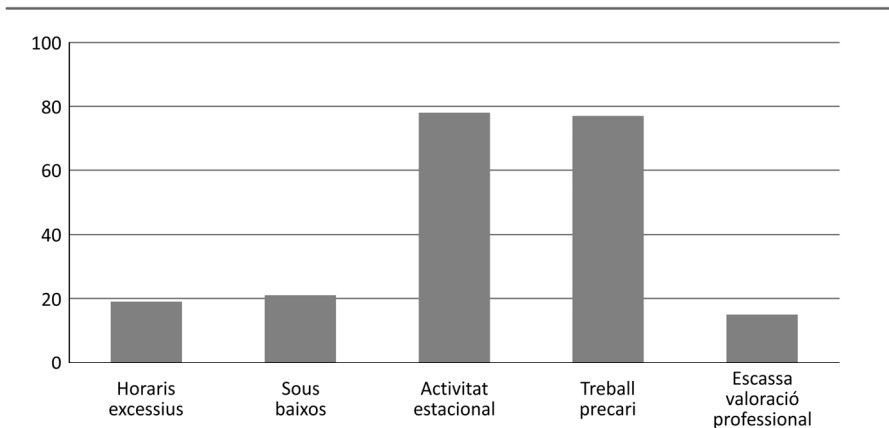
Com es pot observar al gràfic 3, quan els efectes de la crisi encara no havien pegat el cop fort una majoria d'aturats confiava en reincorporar-se al mercat de treball de manera gairebé immediata. És a dir, es percebia la situació d'atur com a conjuntural o com un període de transició entre un contracte i un altre. A partir de 2009 aquesta situació canvia radicalment i es va agreujant fins que, ara per ara, són molt poques les persones aturades (un 15%) que confien en sortir de la situació en què es troben (Tarabini *et al*, 2013).

A un nivell més global, també són pocs els que creuen que es podran crear nous llocs de feina a les Illes Balears, malgrat els missatges que afirmen que la nostra comunitat està en una situació millor que la de la resta de l'estat i que sortirà abans de la crisi. Aquestes percepcions negatives han augmentat encara més després d'unes temporades altes positives en nombre de visitants però febles en rendibilitat empresarial i principalment en rendibilitat social (creació de llocs de feina i millora de les condicions laborals). Vist i viscut això, és normal i esperat que les bones perspectives turístiques que s'anuncien no despertin gens d'optimisme entre la població il·lenca.

I com és vist el treball en el sector? Dues són les característiques que més destaquen els ciutadans i ciutadanes de les illes: per una banda, l'elevada estacionalitat lligada al mercat laboral de l'activitat turística i, per una altra però estretament lligada, la creixent precarietat. Les dades registren un preocupant augment de la temporalitat, del treball a temps parcial i dels fixos discontinus (Fundació Gadeso, 2014) (per no parlar dels abusos practicats per alguns empresaris en matèria de contractació), conseqüència directa de la crisi però també del model productiu.

Entra dins la lògica que els horaris excessius, els escassos salaris o la baixa valoració social que té habitualment el treball turístic tinguin cada cop menys importància per a la població. Dins un context econòmic i social tan negatiu, la màxima “mentre hi hagi feina no ens podem queixar” és al darrere de la baixada de la importància de les febleses del treball turístic, que ens pot portar a una perillosa resignació i acceptació de les condicions actuals, consolidant un mercat laboral precari i una ocupació que, per les seves característiques, ja no garanteix la sortida de l'exclusió social.

#### FEBLESES DEL TREBALL TURÍSTIC



Gràfic 4 % respostes afirmatives

Font: Quaderns Gadeso 2014

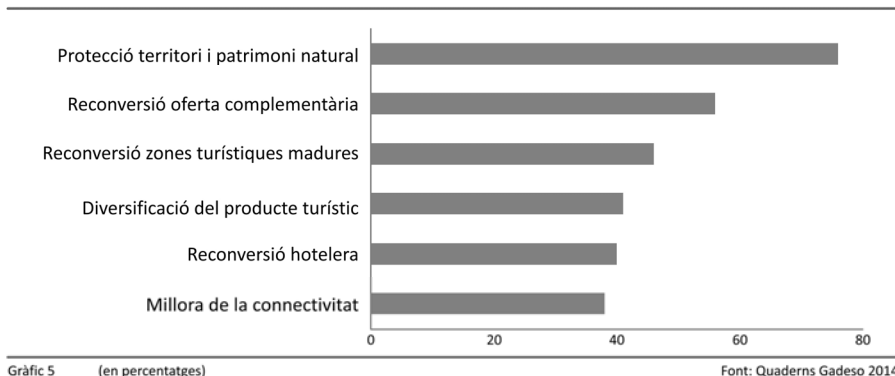
## ESTRATÈGIES DE MILLORA

Com és lògic, en un sector tan important i heterogeni com és el turístic, les opinions sobre les estratègies a seguir o les mesures a adoptar no solen coincidir. Un exemple d'això l'hem viscut aquest darrer estiu amb el polèmic vídeo de Magaluf i els excessos, alcohol i violència que es registren a determinades zones turístiques de les illes.

On sí pareix haver-hi consens és en els problemes que pateix el sector a Balears: estacionalitat, excessiva dependència dels dos principals mercats emissors, obsolescència de part de la planta d'allotjament, creixent competència d'altres destinacions, manca de competitivitat de l'oferta complementària... Malauradament, els camins proposats pels distints actors implicats no són quasi mai coincidents.

I la ciutadania, què en pensa? Com es pot veure en el gràfic 5, una majoria de la població creu que, en primer lloc, s'ha d'augmentar la protecció del territori i del patrimoni natural, no només pel seu valor paisatgístic i ecològic, sinó com a component bàsic del producte turístic i per tant de l'economia balear. No oblidem que les platges, juntament amb el clima, són el principal atractiu amb què compten les illes, ni tampoc deixem de banda la importància d'un territori protegit de l'especulació urbanística i de la contaminació per impulsar altres nínxols de turisme alternatiu al sol i platja (cicloturisme, excursionisme, ornitologia...) imprescindibles per assolir la tan cloquejada desestacionalització.

### MESURES PER MILLORAR EL NOSTRE PRODUCTE TURÍSTIC



La segona mesura en importància passa per modernitzar i adaptar la mal denominada oferta complementària, entesa en el seu sentit més ampli: restauració, comerç, oci, transport, esport... Sens dubte el turista ens visita atret per les nostres aigües, la nostra natura o la nostra cultura, i sens dubte demanda un allotjament amb una relació qualitat-preu adequada i unes determinades comoditats depenent de la categoria de l'establiment. Però també sens dubte la seva experiència dependrà dels serveis que puguin fer la seva estada més agradable: una oferta de restauració variada, uns comerços diferents als que té en el seu lloc de residència, un transport ràpid i segur, unes alternatives d'oci atractives... L'índex de repetició (i també l'actitud favorable a recomanar la destinació) depenen en gran part d'aquesta oferta que la ciutadania percep en massa ocasions com a repetitiva, cara i amb preocupants nivells d'obsolescència.

Altres mesures rellevants per als residents balears passen per reconvertir les zones turístiques madures (normalment, un eufemisme per desfasades o antiquades). La famosa reconversió de la Platja de Palma, que almanco en teoria havia d'aprofitar les sinèrgies de la col·laboració pública-privada, n'és un exemple clar.

Per altra banda, cal destacar que la millora de la connectivitat aèria amb els mercats emissors (sobretot a Menorca i a les Pitiüses) figura entre les mesures bàsiques per a la ciutadania. Com és lògic, si els clients no poden venir amb la facilitat i freqüència necessàries, tot el sector, des de l'allotjament al taxi, passant pel comerç i la restauració, se'n ressent. Planificar i incentivar el transport aeri i en menor mesura el marítim esdevé imprescindible per al desenvolupament del sector, principalment a la temporada baixa. De la mateixa manera, tampoc no serveix de res millorar la connectivitat fora dels mesos d'estiu si la majoria d'hotels, restaurants o comerços romanen tancats.

Tot això, juntament amb la diversificació del producte turístic i la reconversió de part de la planta hotelera, ens permetrà oferir als nostres visitants una experiència de qualitat. Però no ens equivoquem: diversificació no significa abandonar el paraigües del sol i platja (que sempre serà el nostre atractiu principal), tot minimitzant els impactes negatius de la seva elevada concentració en el temps i en l'espai; ni tampoc no hem d'apostar per una reconversió que només aspira a "segrestar" el turista, oferint-li tots els serveis dins un mateix recinte (tot inclòs) i ofegant l'oferta de la zona.

En definitiva, gran part de la població illenca és conscient del necessari esforç conjunt que s'ha de fer per millorar el producte turístic. Reconeixen el valor de les lloables iniciatives aïllades que es desenvolupen arreu del nostre territori però veuen la necessitat d'un pla estratègic, d'un full de ruta consensuat entre tots els agents implicats que reforci el paper del sector turístic com a impulsor de la recuperació econòmica i, sobretot, dels beneficis socials que comporta.

## CONCLUSIONS

Tot el que s'ha explicat en aquest capítol, valoracions ciutadanes, relacions entre turisme i ocupació, estratègies de millora, permet arribar a la definició de quatre idees que cal tenir molt en compte si de veres volem aspirar a un model turístic competitiu, sostenible i generador de riquesa i benestar per a tots:

Primera, que conèixer l'opinió dels residents esdevé imprescindible a l'hora de dissenyar polítiques i estratègies relacionades amb el turisme, doncs són o haurien de ser els receptors dels possibles beneficis econòmics i socials que es deriven de l'activitat turística i, sens dubte, els que patiran els cost i els efectes negatius que comporta. Unes relacions turisme-residents equilibrades només són possibles quan hi ha una dependència mútua entre ambdues parts i la població local manté relativament el control del desenvolupament turístic (Amer, 2009).

Segona, que cal sumar esforços (administracions, empresariat, agents socials ciutadania) per tal de millorar un producte que lentament va perdent valor i competitivitat. I per això cal pensar de manera global i amb una visió a mitjan termini, però amb mesures concretes i avaluable que sumades suposin l'impuls que el turisme illenc necessita.

Tercera, que els beneficis derivats de l'activitat turística han de repercutir en tota la població, no només en un determinat sector. No podem parlar de temporades espectaculars quan hi ha més de 60.000 persones desocupades en ple agost o quan la precarietat laboral avança amb passes de gegant. La rendibilitat social del turisme no és percebuda per una població que continua veient el sector com la locomotora de la nostra economia però que necessita d'altres combustibles per fer avançar un tren on tots hi hem de cabre.

I quarta, que cal apostar per un model que permeti almanco allargar la temporada, que no es basi exclusivament en el nombre de visitants atrets per un factor preu que a la llarga és contraproductent, ni en el sol i platja, que així i tot ha de continuar sent el nostre principal focus d'atracció, ni en el "tot inclòs", que condemna a mort a gran part de l'oferta complementària (el que no lleva que aquesta s'hagi de repensar, diversificar i modernitzar). I tot respectant el que la ciutadania veu com el principal component del producte turístic de les Illes Balears: el nostre territori i el nostre patrimoni natural.



# TURISME INDIVIDUAL I INDEPENDENT

*Celestí Alomar Mateu*

## RESUM

*La irrupció de les noves tecnologies en la comercialització dels serveis turístics, i molt especialment l'ús generalitzat d'Internet, ha generat una convulsió en els mercats turístics. Quasi de manera paral·lela a aquesta revolució telemàtica es produeix l'alliberament del transport aeri. Internet, en aquest context, s'ha convertit en l'instrument necessari que permet relacionar directament el consumidor amb el producte final.*

*En aquest capítol es fa una aproximació al comportament d'aquest segment de mercat, que s'ha definit com a turisme individual i independent. Per aquest motiu, es combina un visió general del segment, fonamentada en les dades de l'enquesta EGATUR, i un retrat més compartimentat i detallat de l'activitat, elaborat amb la informació facilitada per empreses privades.*

*S'ha posat especial cura en estudiar el comportament d'aquest flux de turistes en les diferents estacions de l'any i la seva complementarietat amb altres segments del mercat.*

### **Paraules clau:**

*Noves tecnologies, comercialització, reserva directa*

## INTRODUCCIÓ

El concepte de noves tecnologies pot arribar a ser molt ampli i al llarg dels darrers anys hem disposat de diverses definicions que amb el pas del temps han anat evolucionant. Entre altres coses, sorgeix el problema de la pròpia denominació “noves tecnologies”: encara són noves, les “noves tecnologies”? I si és així, fins quan ho seran?

Comencem per delimitar el camp de treball d'aquest capítol. Per això, intentarem definir el que entenem per turisme individual i independent. Hem cregut necessari utilitzar aquest terme, que inclou dos conceptes diferents, per precisar millor el segment de mercat al qual ens volem referir. El turista individual es podria definir com aquella persona, o grup de persones, que organitza el viatge per ella mateixa o per mitjà d'una altra d'especialitzada. El turista independent és aquell que compra directament els components del producte final: transport, allotjament... El turisme individual i independent no pretén ésser una suma de tots dos, sinó que vol anar una mica més enllà i abastar una actitud davant el mercat de consum.

Entre el metge que s'inscriu en el col·legi professional per assistir a un congrés i aquest, a la vegada, contacta amb una agència per contractar l'allotjament; o el ciclista d'un club d'aficionats que utilitza una agència de turisme actiu que contractarà un hotel especialitzat per a cicloturistes; o la persona que contracta des de casa seva per Internet un hotel al costat de la platja... en aquest perfil es troba l'ampli camp en el qual es mou la descripció que pretenem tractar en aquest informe.

Però, per damunt de l'àmbit numèric, en la ressenya que es fa hi ha un intent d'aproximació a l'esperit de recerca i l'inconformisme que guia una part dels consumidors actuals davant l'estandardització, que apel·la a la seguretat i a la comoditat com a valors. Des del punt de vista d'una empresa d'allotjament, el segment objecte d'anàlisi es podria assimilar, de manera genèrica, al de clients coneguts com a “directes” i, des del punt de vista de la comercialització, podria coincidir, grosso modo, amb el conglomerat de turisme que no utilitza paquet de viatge combinat per a les seves vacances o viatges d'altre tipus.

La irrupció de les noves tecnologies en la comercialització dels serveis turístics, i molt especialment l'ús generalitzat d'Internet, ha generat una convulsió en els mercats turístics. Des del mateix moment que, des de casa

seva, un ciutadà, prement una simple tecla, pot adquirir qualsevol servei de transport o allotjament per anar a qualsevol indret del món, es provoca una crisi en la manera tradicional d'operar en el mercat. Podríem parlar d'una revolució en el consum, un canvi de correlació de forces, una oscil·lació en el pèndol del poder de decisió que es desplaça de l'operador cap al consumidor.

Internet representa una fita en el turisme que evoca l'engrandiment de la figura del consumidor com a persona independent. Una fita que està en el mateix nivell que en el seu dia ho varen poder estar el viatge organitzat, que va néixer al compàs de la revolució industrial i del ferrocarril; o l'abonament de viatge –traveler's check, voucher...– que va sorgir amb la incorporació dels valors del comerç i les finances al sector serveis; o quan la societat del benestar produeix el turisme de masses, arran de la conquesta social que foren les vacances pagades per als treballadors. Una fita cabdal.

Quasi de manera paral·lela a aquesta revolució telemàtica es produeix l'alliberament del transport aeri en molts de països i apareixen les companyies de baix cost. Tot junt implica un abaratiment dels viatges per via aèria i un augment de l'oferta de transport. Internet no tan sols ha augmentat les possibilitats d'aconseguir informació per a qualsevol persona, sinó que la xarxa es converteix en l'instrument necessari perquè l'usuari pugui contractar aquesta oferta de baix cost. El baix cost també ha fet canviar els hàbits dels turistes. En general, podríem dir que ens trobem en una fase d'over game del mercat. La directiva Bolkestein de la Unió Europea representa clarament la consolidació de la idea liberalitzadora dels serveis.

Aquesta empenta liberal produeix unes condicions de competència en el mercat en les quals la independència en les decisions i la diferenciació en el producte es converteixen en factors clau. En aquest sentit, la xarxa telemàtica juga un paper central que permet fer sorgir noves empreses i noves formes, com per exemple ho són les webs o els bancs de llits, als quals el consumidor pot acudir i en què l'oferta pot anar en contra seva.

En aquest capítol de l'anuari, ens posem com a objectiu fer una descripció que serveixi d'aproximació al comportament general del segment de mercat que hem definit com a turisme individual i independent. Per arribar a bon port, s'ha disposat de les dades estadístiques de l'enquesta EGATUR,

que ens ha proporcionat l'Agència de Turisme del Govern de les Illes Balears.

A més, hem cregut necessari fer baixar el relat a la concreció, a l'activitat econòmica i al comportament de l'activitat. No teníem antecedents ni estudis previs que servissin de referència. En aquestes circumstàncies, es va optar per demanar col·laboració a distintes empreses, les quals, de manera eficaç, ens la proporcionaren immediatament. S'ha de agrair, per tant, a aquestes empreses la informació proporcionada, que ha servit de base per a aquesta mena de fotografia que preteníem fer del turisme individual i independent.

Aquesta duplicitat de fonts primàries, públiques i privades, ha permès experimentar una doble via d'acostament al segment de turisme individual i independent: una visió general, extreta de l'enquesta EGATUR, i un retrat particular, provinent de la informació del sector privat. Volem insistir que, especialment pel que fa a l'activitat privada, l'informe no té major valor que el d'un primer acostament i en cap cas no pretén ésser una anàlisi profunda de l'activitat.

La visió general intenta obtenir valors absoluts i relatius en el conjunt del turisme a les Illes Balears i el comportament al llarg de l'any. Per altra banda, en relació a la informació facilitada pel sector privat, s'ha optat per la fórmula d'estudiar els casos individualment, ja que per separat ens donen informació diferenciada. Els exemples que s'han escollit creiem que abasten la totalitat de l'activitat, exceptuant els propietaris forans de segones residències.

## **COMPORTAMENT GENERAL DEL MERCAT DEL TURISME INDIVIDUAL I INDEPENDENT**

El nombre de turistes arribats a les Illes Balears durant l'any 2013 que reservaren directament l'allotjament va ser de 4.215.658. Aquesta xifra representa un 32,2% del total dels arribats en el mateix període de temps. És a dir, durant l'any 2013, un de cada tres turistes arribats a les Illes Balears va reservar l'allotjament pel seu propi compte. Si la pregunta que plantegéssim fos la del nombre de turistes que no han contractat un paquet turístic, la xifra de la resposta encara seria més alta i arribaria al 59,6%. D'altra banda, el 30,8% del total de turistes no es va allotjar en un establiment hotel·ler o similar.

Si bé xifres anteriors ens prefiguren un escenari molt ampli, en aquest capítol ens centrem en l'apartat de persones que reservaren directament l'allotjament. Les xifres percentuals corresponents varien de manera significativa en cada una de les Illes. A Eivissa i a Formentera –no és possible estudiar-les individualment, perquè en la base estadística d'EGATUR estan agrupades en una sola entitat–, la xifra va arribar al 43,3%. Per contra, a Menorca es va donar un valor menor, un 26,1%, sis punts percentuals per sota de la mitjana. A Mallorca es va situar en el 30,1%. Per illes, doncs, Menorca va ésser on la contractació directa va tenir una menor incidència en el global de visitants.

Crida l'atenció la bretxa tan marcada existent entre Menorca i la resta d'illes, una forquilla de 17,2 punts percentuals. Cercarem en la taula estadística en què apareixen els turistes que no s'allotgen en “hotels i similars”, entenent que en aquest apartat podria trobar-se el gruix dels forans propietaris de segones residències, per esbrinar-ne alguna explicació. Efectivament, en el conjunt de les Illes, els turistes que no utilitzen hotel o allotjament similar són el 30,8%, mentre que a Menorca aquesta xifra arriba al 39,0%. Per ventura, aquest fet podria matisar aquella primera impressió. En tot cas, podria ésser una línia d'investigació per mirar d'esbrinar què passa.

El que no és qüestionable és que el nombre de turistes arribats en els tres darrers anys a les Illes Balears que contracten directament l'allotjament ha experimentat un creixement important i sostingut, tant en xifres percentuals com globals. En aquest sentit, el creixement interanual es va situar en el 17,8% l'any 2013, superior al ja important 13,5% del 2012. L'evolució dels dos darrers exercicis marca una tendència a l'alça del turisme individual i independent. Encara és més significativa si comparem la variació interanual del total de turistes, que és d'un 3,6% i d'un 1,5%, respectivament. Però, en una distribució per illes, s'ha d'indicar que Menorca, en el darrer exercici, va sofrir un retrocés del 10,9%. La cara oposada és Mallorca, que experimentà un creixement del 24,0%.

Si reparem en la taula 1, desglossada per tipus d'allotjament de turistes que reserven directament, es pot comprovar que l'any 2013 la major part –un 69,8%– va usar “hotels i similars”. En segon lloc, un 29,0% va fer servir règim de lloguer en cases o apartaments de particulars. I només un 1,1% va utilitzar altres tipus d'allotjament, habitatges en propietat o d'amics. Per tant, dos de cada tres turistes individuals i independents arribats a les Illes

Balears van ser clients directes que van utilitzar hotels o establiments similars. Possiblement aquest flaix rompi algun estereotip sobre el turisme individual i independent. Afortunadament no es correspon amb la realitat; el contrari ens prefiguraria aquest segment de turisme com un nou factor de pressió i desequilibri, i no és així.

**TURISTES QUE HAN RESERVAT DIRECTAMENT L'ALLOTJAMENT**  
Desglossat per illes i per tipus d'allotjament

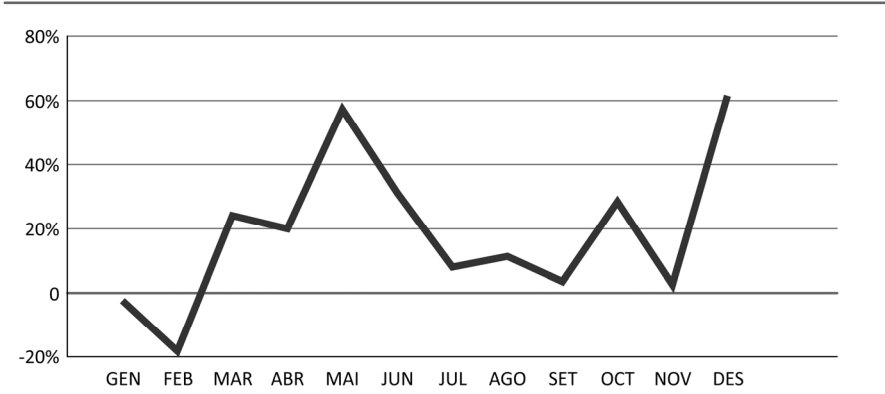
		Mallorca	Menorca	Pitiüses	ILLES BALEARS
2011	Hotels i similars	1.602.069	154.679	644.161	2.400.909
	En arrendament	397.884	130.784	161.575	690.243
	Altres	33.826	10.465	18.170	62.461
	<b>TOTAL</b>	<b>2.033.779</b>	<b>295.928</b>	<b>823.906</b>	<b>3.153.613</b>
2012	Hotels i similars	1.644.868	144.636	676.167	2.465.671
	En arrendament	631.778	180.658	258.889	1.071.325
	Altres	24.941	6.328	9.626	40.895
	<b>TOTAL</b>	<b>2.301.587</b>	<b>331.622</b>	<b>944.682</b>	<b>3.577.891</b>
2013	Hotels i similars	2.094.278	155.604	694.083	2.943.965
	En arrendament	735.651	131.208	355.970	1.222.829
	Altres	24.728	8.723	15.413	48.864
	<b>TOTAL</b>	<b>2.854.657</b>	<b>295.535</b>	<b>1.065.466</b>	<b>4.215.658</b>

Taula 1

Font: EGATUR

Un cop comprovat el tipus d'allotjament utilitzat, ens aturem en la distribució mensual del flux d'arribades dels turistes individuals i independents. S'observa en el gràfic 1 com es dibuixa una línia trencada amb dues puntes molt marcades: una entorn dels mesos de maig i juny, i l'altra, el mes d'octubre. Concretament, el març hauria crescut un 23,8%; l'abril, un 19,6%; el maig, un 55,4%; el juny, un 30,6%, i l'octubre, un 26,4%. Podríem parlar que aquest segment experimenta uns pics d'avanç en el creixement provocats per un comportament més expansiu en els períodes immediatament anterior i posterior a la temporada alta, en especial durant la primavera. Això fa pensar que és un segment de mercat que s'adapta a les circumstàncies de la temporada i els buits que deixen altres tipus de turisme. És a dir, un tipus de turisme que en el seu comportament general denota un alt grau d'adaptació.

EVOLUCIÓ, PER MESOS, DE LA VARIACIÓ INTERANUAL DEL PERCENTATGE D'ALLOTJAMENT DIRECTE A LES ILLES BALEARS (2013)

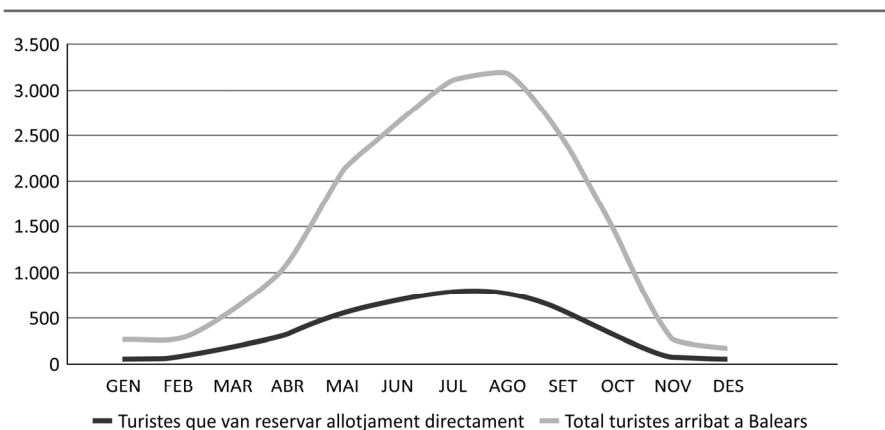


Gràfic 1

Font: EGATUR

Observada aquesta hipotètica adaptabilitat, interessa estudiar el comportament estacional d'aquest segment en relació al comportament de la totalitat del mercat. Cal veure que, en el seu propi comportament global, a més d'omplir els buits existents en el mercat, mantenia una tendència menys estacional. I, efectivament, es pot observar en el gràfic 2 que la corba del flux d'arribades de turistes individuals i independents resulta ésser més plana que la corba descrita pel total de turistes arribats durant tot l'any.

TURISTES CONTRACTACIÓ DIRECTA / TURISTES TOTAIS  
ANY 2013



Gràfic 2 (en milers de turistes)

Font: EGATUR

Aquest fet es manté al llarg dels tres anys dels quals hem disposat de dades. Per tant, en una primera aproximació, podríem pensar que el comportament del turisme que reserva l'allotjament directament, que assimilariem a turisme individual i independent, resulta menys estacional i és complementari a altres sistemes de comercialització.

### **PASSEIG PER SIS CASOS REPRESENTATIUS**

S'ha requerit informació a cinc empreses sobre la seva activitat comercial a través de la xarxa. Creiem que és una mostra prou significativa de la tipologia d'empreses que operen en el sector. En el cas de les cadenes, representaria una mostra suficient per inferir resultats significatius. En el cas dels hotels individuals, no representa res més que un tast del qual no podem extreure conclusions generals, simplement són exemples eloqüents.

Les empreses consultades han estat: una gran cadena hotelera local capdavantera en el mercat online i de forta implantació internacional (l'anomenarem cas A); una cadena hotelera local de mida mitjana i implantació internacional (cas B); una cadena hotelera localment gran (cas C); un hotel individual amb una gradual i sistemàtica tasca de comercialització directa durant els darrers sis anys (cas D); i un hotel de turisme rural (cas E). També s'ha estudiat un cas d'oferta d'apartaments al centre històric de Palma (cas F). S'ha cregut convenient mantenir la confidencialitat, tenint en compte les característiques d'aquest treball. Basant-nos en aquests casos, farem un acostament, esperem que aclaridor, a la importància comercial del segment de clients directes per a les empreses d'allotjament de les Illes Balears.

Per acabar, atès que a les Illes Balears, l'any 2013, 1.222.829 turistes, és a dir, un 29,0% del total, s'allotjaren en règim de lloguer en cases o apartaments, hem cregut convenient tenir-ne informació. Els apartaments que ocupen tot un edifici en el centre de Ciutat, que es lloguen per períodes curts de temps, no inferior a una setmana, sota el règim d'arrendament que es preveu en la Llei d'Arrendaments Urbans (LAU), seran el cas F.

En el cas A, una gran cadena amb forta implantació internacional, segons la informació facilitada, els clients directes l'any 2013 representaren un 11% de la producció del total de l'activitat d'allotjament de l'empresa. Aquest

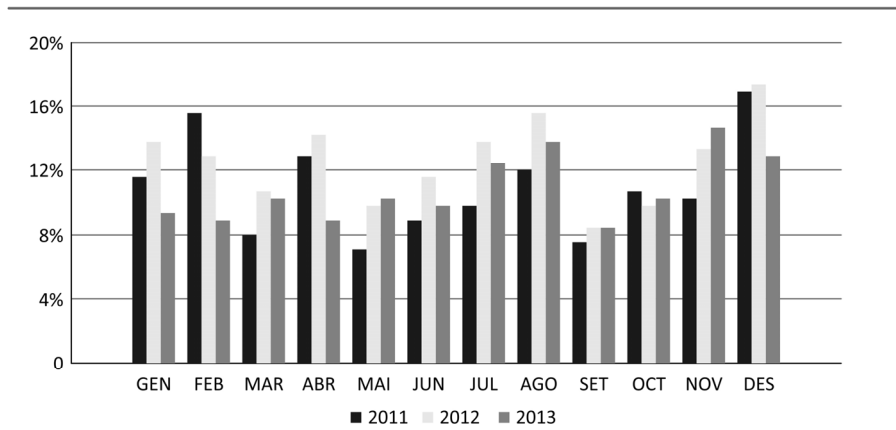


percentatge va ésser un punt percentual inferior al de l'any anterior, que va ser del 12%; però va ésser un punt superior al de l'any 2011. L'aportació al llarg dels mesos de l'any es manté en una relativa estabilitat, que varia entre valors que van del 8% al 16%.

Existeix, com es pot comprovar en el gràfic, una tendència a millorar els rendiments durant els mesos de temporada alta –juliol i agost– i temporada baixa –novembre i desembre– pràcticament en els tres anys estudiats. Però aquesta relativa estabilitat, en relació a la facturació, ens fa pensar, en aquest cas, en una corba d'estacionalitat amb un comportament similar al del conjunt del seu mercat, a diferència del que s'ha observat en el comportament global d'arribades de turistes.

Més enllà que les dues corbes reflecteixen magnituds diferents –despesa i arribades de turistes–, es pot deduir d'aquestes que el comportament de la cadena hotelera, per ventura condicionat per la seva pròpia dinàmica comercial, s'intueix distint del general del mercat específic de turisme individual i segueix pautes similars al conjunt del negoci de l'empresa.

QUOTA DE PRODUCCIÓ DELS CLIENTS DIRECTES



Gràfic 3

Elaboració pròpia

L'empresa del cas A ens va facilitar informació separada per modalitats en les quals treballa el seu departament comercial. Concretament, les modalitats de tot inclòs, mitja pensió, pensió completa, habitació i esmorzar i solament habitació. El desglossament per modalitats de la

producció generada pels clients directes ens permet una visió magnífica de la manera d'operar i ens aproxima el concepte del valor instrumental de la xarxa. A través de la web de la companyia, s'opera exactament en les mateixes modalitats que en la resta de canals de comercialització.

Les dades concretes de producció indiquen que al voltant del 47% de la facturació de clients directes durant l'any 2013 correspongué a la modalitat de "tot inclòs". També en els anys precedents aquest percentatge arribava a valors molt similars als de 2013. La "mitja pensió" es mou entorn de valors del 43% i "habitació i esmorzar" arriba al 8%. "Només habitació" tan sols representa un 2% i la "pensió completa" és pràcticament inexistent.

Amb aquestes dades, seria impossible determinar un perfil propi dels clients directes en el cas A. Aquest, possiblement, no variaria substancialment del perfil de la resta de clients de la cadena. Així mateix, cal mencionar que la despesa derivada d'habitacions de tipus familiar no va més enllà del 8% del total. El perfil del client estaria determinat més pel producte que ofereix la cadena que no pel canal de comercialització. Les pautes de comportament serien similars, però en tot cas el tot inclòs és la modalitat estrella quant a volum de contractació.

#### DISTRIBUCIÓ DE LA DESPESA PER NACIONALITATS

	2011	2012	2013
Alemanya	22%	21%	22%
Espanya	27%	18%	17%
Regne Unit	8%	11%	11%
Suïssa	8%	8%	10%
Rússia	4%	9%	11%
França	7%	7%	7%

Taula 2

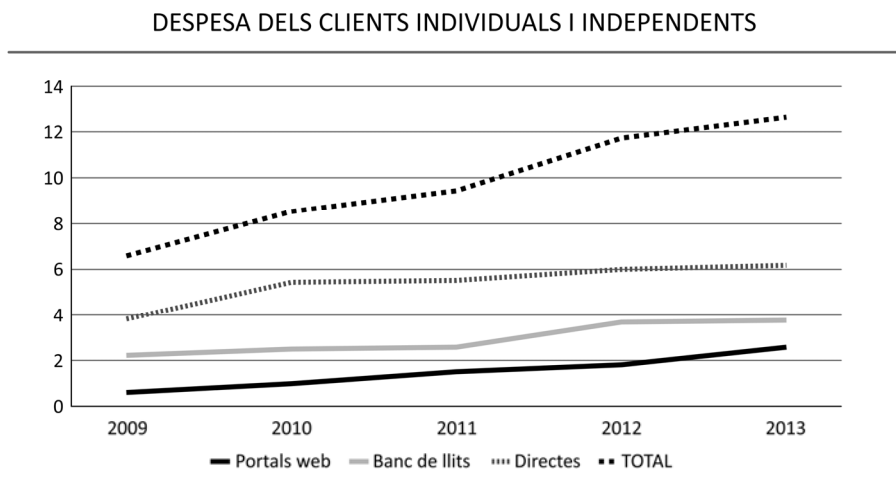
Elaboració pròpia

Desconeixem les circumstàncies concretes de cada mercat i, per tant, si existeixen motius particulars que puguin explicar amb més detall la taula següent, de distribució de despesa per nacionalitats. De les quaranta nacionalitats de les quals l'empresa ha facilitat informació, s'han escollit aquelles que aportaven un percentatge més significatiu i s'ha reduït la

taula 2 a sis nacionalitats. El conjunt de visitants de les nacionalitats de la taula reduïda aporten el 78% del total de la despesa. Dues circumstàncies criden l'atenció en aquest apartat: el relatiu baix percentatge del Regne Unit i el creixement de Rússia.

En el cas B, una cadena hotelera local de mida mitjana i implantació internacional, ens ha facilitat una sèrie numèrica que abasta cinc anys. L'empresa ens ofereix informació separada en tres camps: els clients del banc de llits, el portal web i els directes. Tots ells encaixen perfectament en el que hem considerat com a turisme individual i independent. Les dades de què disposem permeten esmicolar amb més detall el segment de mercat que s'estudia: els canals propis i les centrals de reserves o bancs de llits que ofereixen serveis a tercers, una estratificació més detallada dels canals de comercialització que operen en l'àmbit de la reserva directa. Les magnituds utilitzades, igual que en el cas anterior, són les de la despesa efectuada pels clients individuals i independents.

En la gràfica 4 s'inclouen les corbes del total general de despesa i les dels subsegments del banc de llits, portal web i directes. La primera constatació que se'n pot inferir és que en el cas de clients individuals, en xifres aproximades, la despesa s'ha duplicat en els cinc darrers anys.



Gràfic 4 (en milions d'euros)

Elaboració pròpia

Els clients directes que han reservat a través d'una agència de viatges o, en molt menor mesura, per mitjans propis aporten un volum de despesa que, l'any 2013, gairebé representà la meitat del total. Si es compara l'evolució de la despesa d'aquest subsegment amb els altres dos –portal web i banc de llits–, la corba de creixement durant els cinc anys estudiats és més suau que la dels altres. En canvi, l'aportació dels clients del portal web a la despesa té un creixement exponencial molt superior al dels altres apartats: s'ha multiplicat per cinc durant els cinc darrers anys. És a dir, si bé els directes representen un major volum de despesa, la de portal web i el banc de llits, per aquest ordre, creixen exponencialment més ràpid.

El cas C, una cadena hotelera local gran ens ha facilitat informació sobre els clients directes arribats als seus establiments, en valors percentuals sobre el total de clients. Les dades corresponen als darrers quatre anys, en valors trimestrals. La taula 3 correspon als hotels de la cadena que es mantenen oberts tot l'any. Es pot comprovar que el percentatge de clients directes disminueix el tercer trimestre de cada any, és a dir, els mesos de temporada alta.

Sabem que la cadena del cas A està efectuant un esforç promocional a través del seu portal web superior al de la cadena del cas C i, a més, té una implantació internacional que l'altra no té i que segurament la C no es planteja. Podríem pensar que C té una major dependència comercial dels grans operadors turístics que A. Per tant, podríem creure que el suposat –estam utilitzant magnituds distintes (despesa i clients) en els dos casos– diferent comportament de les dues companyies durant la temporada alta el podríem cercar en aquestes circumstàncies.

#### PERCENTATGES DE CLIENTS DIRECTES SOBRE EL TOTAL DE LA CADENA

	1er Trimestre	2on Trimestre	3er Trimestre	4t Trimestre
2013	13,5%	13,1%	11,3%	12,7%
2012	8,7%	9,0%	8,6%	11,8%
2011	13,0%	11,9%	9,0%	12,4%
2010	13,6%	14,9%	9,2%	13,4%

Taula 3

Elaboració pròpia

L'any 2013, el percentatge de clients directes sobre el total de la cadena s'ha mogut entorn del 13%, exceptuant l'esmentat tercer trimestre, en què

disminueix fins a l'11%. Un altre cop, fent un paral·lelisme entre els casos A i C, podríem dir que els percentatges de despesa en el cas A i els de nombre de clients en el C tenen un comportament global no divergent, encara que matisat per l'esforç comercial a través de la xarxa de cada un d'ells.

Segons la informació facilitada, en els hotels de temporada de la cadena C, que obren només el segon i tercer trimestre, durant l'any 2013, els clients directes representaren el 8,7% i el 9,5%, respectivament. Durant els darrers quatre anys, en aquests hotels de temporada, l'ocupació generada pels clients directes ha estat molt homogènia i s'ha mogut en valors que van entre el 8% i el 9,5%, i molt propers als dels mateixos mesos en els hotels que estan oberts tot l'any.

El cas D, hotel individual amb una tasca continuada de comercialització directa durant els darrers cinc anys, ens situarà en un àmbit diferent: el de la petita empresa hotelera el propietari de la qual administra directament el negoci. La informació de la taula 4 està referida al nombre de clients i en valors percentuals. I inclou dos camps: el de clients directes i el de clients de touroperador. L'any 2013, els clients directes representaren el 39,9% del total.

#### CLIENTS PER TIPUS DE RESERVA

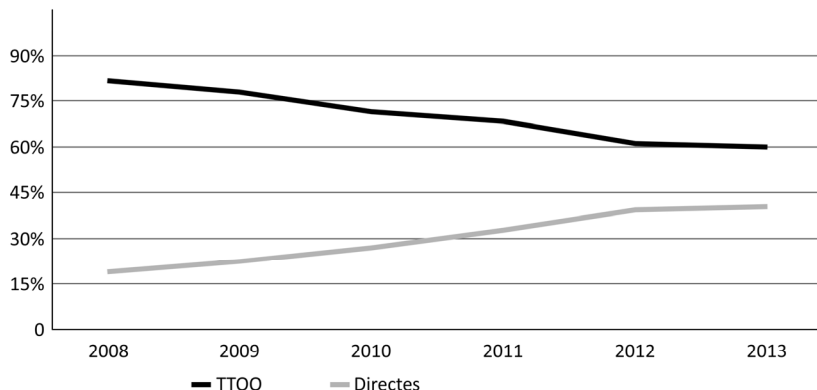
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TTOO	82,4%	76,4%	72,3%	67,8%	61,2%	60,0%
Directes	17,5%	23,5%	27,6%	32,1%	38,7%	39,9%

Taula 4

Elaboració pròpia

Des que la nova propietat de l'hotel va començar a desenvolupar un portal web, les gràfiques de clients directes i de clients de paquet han descrit un avanç en forma d'embut quasi perfecte (veure gràfic 5), que sembla que tendeix a una certa estabilització el darrer any. Reflecteixen perfectament l'esforç en la comercialització directa a través de la web pròpia.

### LÍNIA DE CREIXEMENT DE CLIENTS DIRECTES I DE PAQUET TURÍSTIC (2008-2013)

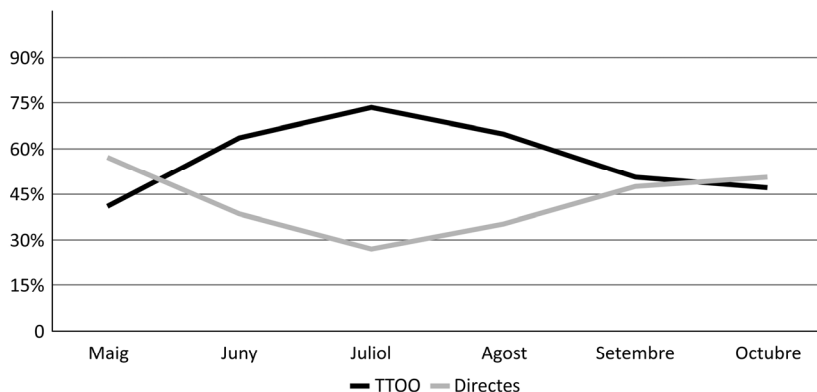


Gràfic 5

Elaboració pròpia

El 2013, l'hotel va estar obert durant 6 mesos i va tancar a l'octubre per continuar les reformes per a una renovació i transformació profunda de l'establiment. Malgrat el curt període, l'evolució de l'ocupació mensual resulta il·lustrativa de la complementarietat actual dels dos tipus de clients. El gràfic 6 adquireix una estructura fusiforme en la qual el nombre de clients directes supera el de paquet turístic a principi i final de temporada.

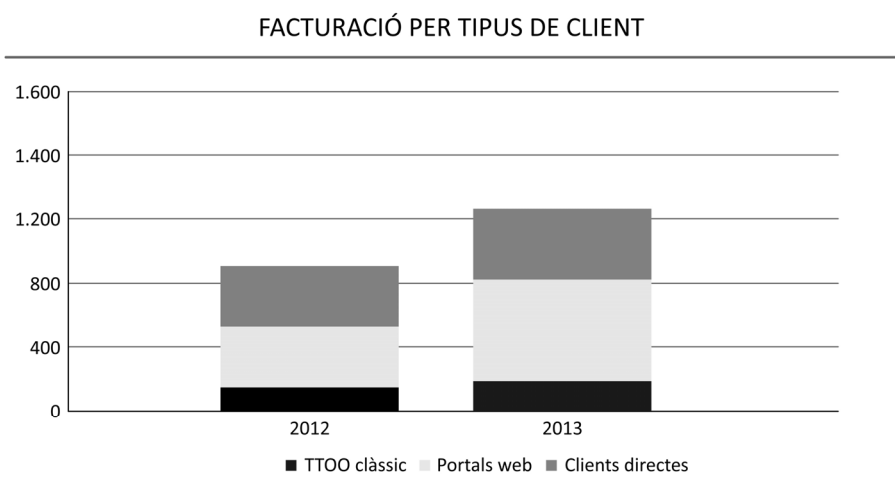
### LÍNIA DE CREIXEMENT DE CLIENTS DIRECTES I DE PAQUET TURÍSTIC (temporada 2013)



Gràfic 6

Elaboració pròpia

El cas E, un hotel de turisme rural, obert durant tot l'any i amb una oferta d'alta qualitat, defineix perfectament la importància del client individual i independent per a aquest tipus d'establiment. L'empresa va facilitar les dades de facturació dels anys 2012 i 2013. Com es pot veure en el gràfic 7, la producció ha augmentat de manera considerable d'un any a l'altre, devers una quarta part més elevada. L'hotel rep clients per tres vies distintes: directes, portal web i touroperadors. El consum derivat de persones que han efectuat les reserves a través del portal web representen quasi la meitat de la despesa total; en segon lloc se situen els clients directes i, amb una aportació molt inferior, en tercer lloc els clients arribats a través de touroperadors.

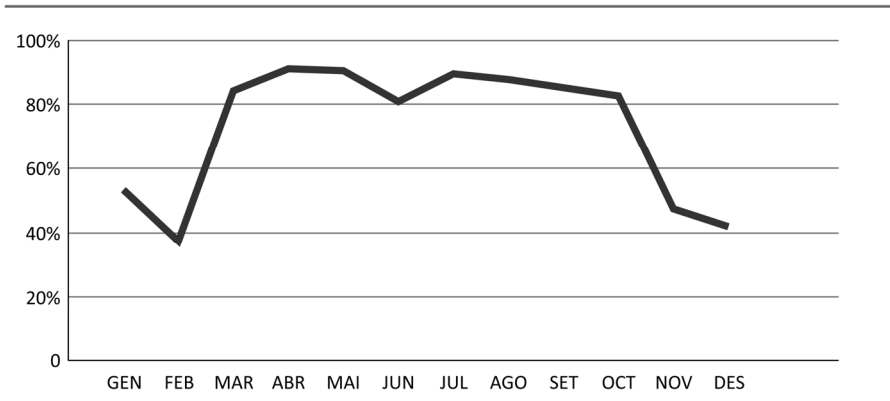


Gràfic 7 (en milers d'euros)

Font: Elaboració pròpia

El cas F, edifici de sis apartaments en el centre històric de Palma, ens recorda que hi ha un important nombre de turistes individuals i independents que viatgen pel seu compte i s'instal·len en segones residències o en apartaments que contracten directament a través d'anuncis o pàgines web especialitzades. En aquest cas, la totalitat dels clients són directes; per tant, les dades que interessen són les d'ocupació. Cal dir que aquestes, durant vuit mesos, se situaren per sobre del 80% l'any 2013 i dibuixaren, com s'observa en el gràfic 8, una perfecta corba en forma d'altiplà.

## PERCENTATGE D'OCUPACIÓ (2013)



Gràfic 8

Elaboració pròpia

## CONCLUSIONS

La importància del turisme individual i independent a les Illes Balears queda manifesta en el fet que un de cada tres turistes arribats va reservar l'allotjament pel seu propi compte. I en un marc més general, sis de cada deu que ens visitaren no ho feren amb un paquet turístic. Això ens fa pensar en la limitació de molts dels estudis de mercat que s'elaboren únicament basant-se en les dades facilitades pels grans operadors turístics. El mercat turístic, sens dubte, va més enllà del simple mercat de paquets turístics.

És més, pel que fa a les arribades de turistes a les Illes Balears, tant els que no contracten cap paquet turístic com els que contracten directament pel seu propi compte, creixen cada any. Sens dubte, aquesta és una tendència del mercat, i no un fet conjuntural, propiciada per l'eclosió d'Internet, per l'aparició de companyies aèries de baix cost i per un canvi d'hàbits i gusts dels consumidors.

Aquesta nova situació afecta per igual els sistemes i les maneres de comercialització i el producte turístic. No afecta tan directament l'allotjament en si; de fet, un de cada tres turistes individuals i independents ha usat un hotel o similar a les Illes Balears.

Aquesta tendència a l'alça del mercat individual i independent posa sobre la taula un fet important: la independència i la capacitat de decisió enfront



del mercat, perquè a una major dependència de tercers, en la comercialització i en el producte, li correspon una menor capacitat de penetració en el mercat i, en definitiva, una menor competitivitat.

Des d'una visió empresarial, l'existència de la xarxa, i tot el que se n'ha derivat, no pot ésser una amenaça, sinó que representa una oportunitat tant per a la creació d'un nou tipus d'empreses com per augmentar la competitivitat de les existents. Implica avançar en la millora de les xarxes comercials pròpies i oferir un producte més elaborat, amb més valor afegit: caminar pel mateix camí de la independència per on estan caminant els consumidors des que tenen a l'abast instruments que els permeten reservar directament.

S'observa com, en primer lloc, el turisme individual i independent té una alta capacitat d'adaptació per ocupar els buits que deixen altres segments de turisme. Possiblement en una fase incipient pugui patir la síndrome del caganiu, del darrer que ha arribat; però, com ocorre sempre, s'acaba imposant i crea un espai propi. Per ventura, l'augment d'oferta de nous productes hotelers al centre de Palma és un exemple que pot il·lustrar el que s'intenta explicar.

Darrere el turisme individual i independent s'intueix una tendència a una menor estacionalitat, encara que en empreses molt assentades i amb un producte consolidat ajudi a millorar el rendiment en els mesos de temporada alta com també ho fa en els de la temporada baixa. En definitiva, compensa l'esforç en la comercialització i en el producte i, per tant, la corba estacional continua essent molt marcada.

El marge de la consideració que es pugui tenir de la modalitat tot inclòs, en el sentit que no és el més adequat per al teixit productiu de la Comunitat, el fet que en un dels casos que s'han estudiat el producte més consumit pels clients individuals i independents sigui el tot inclòs, no fa més que reforçar el que dèiem sobre la comercialització i el producte.

En conclusió, el creixement del turisme individual i independent és inqüestionable. No només les grans xifres així ho diuen, sinó que el creixement exponencial de les reserves a través dels portals i l'evolució de la despesa en els comptes de resultats també ho ratifiquen. Només és qüestió de temps afrontar el repte.



# EL TURISME A MENORCA: ENTRE LA QUANTITAT I LA QUALITAT

*Alfons Méndez Vidal*

## RESUM

*En aquest capítol, s'analitzen les estadístiques relacionades amb el turisme de les darreres dues dècades, tot comparant Menorca amb les altres illes de les Balears. Es constata com, després d'uns anys on el creixement del nombre de visitants era superior al de la resta de l'arxipèlag, a partir del 2003 la situació s'inverteix. Tanmateix, ja el 1993 la despesa diària per turista havia retrocedit fortament, fins a situar-se a la cua de les illes, una situació que s'ha mantingut fins a l'actualitat. Potser això té a veure amb el perfil del turista que visita Menorca, amb un fort pes dels britànics i els nacionals i on els allotjaments no hotelers són molt importants.*

*Aquesta orientació ha impulsat el sector de la construcció, ja que Menorca és l'illa on proporcionalment s'han visat més projectes d'obres fins a l'esclat de la crisi, el 2008. En tot cas, el resultat és que el VAB de Menorca creix al menor ritme de l'arxipèlag des del 1993. Aquests elements suggereixen la necessitat d'una reordenació del sector turístic de l'illa envers activitats que generin un major valor afegit.*

### **Paraules clau:**

*Turisme, Menorca, despesa turística, construcció, creixement econòmic*

## INTRODUCCIÓ: LES ESTADÍSTIQUES

El turisme és el principal sector econòmic de les Illes Balears, motiu pel qual no ens manquen estudis, estadístiques i opinions sobre la matèria. A Menorca és habitual que, mentre els comentaris se centren en els (pocs) ingressos que deixen els visitants, les estadístiques que reben més atenció es refereixen al nombre de passatgers de l'aeroport o al volum de turistes arribats i les seves nacionalitats o l'ocupació dels establiments turístics.

Aquesta dicotomia tal vegada és el reflex d'una política turística espanyola, formulada fa cinquanta anys, que intentava maximitzar els ingressos en divises mitjançant un augment continuat de l'arribada de turistes estrangers. És evident que actualment ni la situació del país és la mateixa, ja que Espanya ha passat de ser un país poc visitat a una potència turística mundial, ni els turistes són aquells ésser àvids de sol i platja de dècades enrera, per a la qual cosa la política turística fa anys que es mou sota uns paràmetres diferents.

El coneixement que podem assolir de la realitat econòmica i social es basa en la informació que proporcionen les estadístiques. Tot i que, òbviament no es tracta de l'única font que ens permet entendre el nostre entorn, ja que hi ha altres notícies i indicis més propers als agents econòmics que ens possibiliten d'aprofundir i matisar en el coneixement del nostre món, és l'instrument que ens subministra una base més homogènia i completa per analitzar l'evolució de l'economia.

Però per aconseguir aquest objectiu, a les illes Balears en general i a Menorca en particular, el principal problema és la manca de sèries disponibles que abastin un període llarg de temps, per poder fer una anàlisi consistent de les tendències, més enllà dels fets puntuals.

El plantejament de la majoria de les entitats que subministren variables econòmiques és conjuntural, per la qual cosa no publiquen col·leccions de dades de llarg abast. A més, les dades pateixen de dos problemes importants. El primer és la confusió entre dades provisionals i definitives. Alguns organismes revisen les dades, sense explicitar quan les dades són d'un tipus o l'altre o sense donar les dades definitives de l'any anterior, que tanmateix entren per calcular les taxes de variació. El segon són els canvis metodològics, que pateixen indicadors que es publiquen anualment. El més freqüent és no avisar que s'ha produït un tall que fa que els valors absoluts d'un any no es puguin comparar directament amb els dels anys anteriors.

A diferència d'Espanya, on l'Institut Nacional d'Estadística comunica els canvis metodològics i publica sèries enllaçades, a les Balears no hi ha tradició de publicar sèries de llarga durada. En aquest treball s'ha hagut de cobrir aquesta mancança. Evidentment, les tècniques utilitzades per consolidar les variabes són molt senzilles i no es basen en una metodologia economètrica, sinó en simples càlculs de proporcions, més o menys sofisticats, segons les dades disponibles.

D'altra banda, és bastant normal que s'analitzi l'evolució econòmica i social de Menorca de forma aïllada, sense posar-la en relació amb els territoris més propers. Molts cops s'analitza l'evolució de l'illa com si es tractés d'un planeta aïllat i tanmateix cal reconèixer que el planeta Menorca forma part del sistema solar balear, el qual és una part de la galàxia espanyola, un petit component de l'Univers format dels països del nostre món.

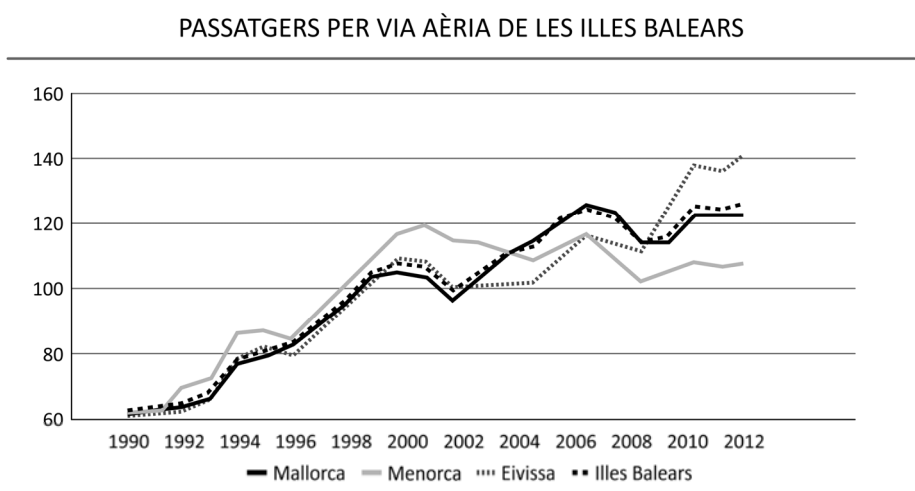
També sol passar que, després d'analitzar els problemes de l'illa es confrontin els resultats obtinguts amb altres indrets. Així darrerament és moda fer comparacions amb Eivissa. Aquest procediment de confrontar únicament els resultats és tan mancat de fonament com el de pensar que Menorca és un país independent. En aquest capítol, relacionarem de forma sistemàtica Menorca amb la resta de les illes Balears i d'aquesta manera tindrem un conjunt ampli de punts de referència que ens permetran d'obtenir conclusions més fonamentades.

## **LA QUANTITAT**

La primera aproximació numèrica al fet turístic habitualment és el nombre de passatgers que arriben a les illes. Aquesta sèrie té el desavantatge que suma elements diversos: turistes i residents, moviments de lleure i de negoci. En conjunt ofereix una visió del dinamisme econòmic de cada illa i de forma parcial del moviment turístic. Tanmateix aquesta variable és acceptada sense gaire discussions a les Balears, ja que pensa que la immensa majoria del moviment de persones és motivat pel turisme, una percepció que s'adiu bastant amb la realitat, perquè, com veurem hi ha una estreta relació entre el transport aeri i els turistes. De fet, el pes dels passatgers de cada illa sobre el total coincideix en gran mesura amb el percentatge dels turistes de cada territori.

Atès que la gran majoria dels desplaçaments a les illes es fan en avió, les dades més emprades són les dels passatgers transportats per via aèria. No és senzill obtenir sèries llargues de passatgers per via marítima; en canvi, les del transport aeri són de fàcil disponibilitat, àmplia cobertura cronològica i sense especials problemes metodològics.

El gràfic 1 recull l'evolució del nombre total de passatgers, en relació a la mitjana de cada illa. És remarcable que la similitud dels moviments de les tres illes fins l'any 2000 ha donat pas amb el nou segle a una evolució divergent. En el primer període Menorca era l'illa que creixia a un ritme superior, però darrerament la reculada és evident. Eivissa seguia el moviment de Mallorca fins que el 2002 patí una forta crisi, de la qual no es recuperà totalment fins al 2007.



Gràfic 1 MITJANA = 100

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'AENA

A la taula 1 es poden comprovar aquestes variacions. Mentre Mallorca marca pel seu pes el ritme de les Balears, Menorca es va avançar fortament a l'evolució de la resta d'illes fins el quadrienni 1998-2001 i a partir d'aquest període ha retrocedit de forma accelerada. Eivissa pateix una desacceleració els anys 2002-2005, seguida d'una forta recuperació el quadrienni final.

## PASSATGERS PER VIA AÈRIA DE LES ILLES BALEARS

	Mallorca	Menorca	Eivissa	ILLES BALEARS
1990-1993	64,4	67,1	63,4	65,2
1994-1997	82,8	88,7	82,5	84,2
1998-2001	102,6	112,5	104,0	104,9
2002-2005	106,9	112,7	101,9	107,8
2006-2009	121,9	111,0	113,3	120,7
2010-2013	121,3	107,9	135,0	123,6

Taula 1 MITJANA = 100

Elaboració pròpia a partir de dades d'AENA

Això mateix es pot observar a la taula 2. Fins el 2001 hi ha una relativa homogeneïtat de les taxes de creixement; els anys 1994 a 2001 són d'un important creixement que a partir de llavors s'alenteix considerablement. Entre el 2006 i el 2009 Mallorca experimenta un nou impuls, que és seguit a distància per Eivissa i a Menorca suposa un primer retrocés. En canvi, amb la crisi, a Mallorca disminueix el nombre de passatgers, mentre que a Eivissa creix fortament; Menorca continua amb la tendència anterior i pateix un fort correctiu.

## CREIXEMENT DELS PASSATGERS PER VIA AÈRIA DE LES ILLES BALEARS

	Mallorca	Menorca	Eivissa	ILLES BALEARS
1990-1993	6,5%	7,5%	-8,8%	3,8%
1994-1997	28,5%	32,1%	30,1%	29,1%
1998-2001	23,9%	26,8%	26,1%	24,6%
2002-2005	4,2%	0,2%	-0,2%	2,8%
2006-2009	14,0%	-1,5%	11,1%	12,0%
2010-2013	-0,4%	-2,9%	19,2%	2,4%

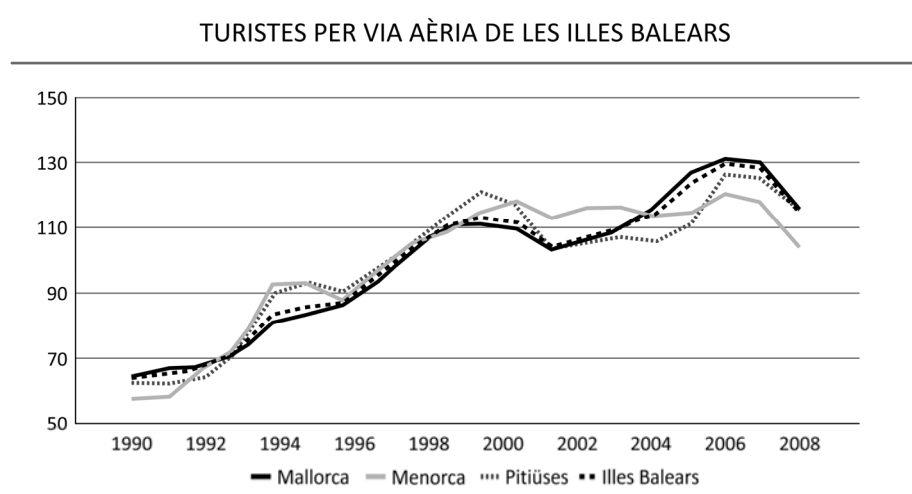
Taula 2

Elaboració pròpia a partir de dades d'AENA

En conjunt, el nombre de passatgers augmenta fortament fins al 2001; en aquest primer període Menorca encapçala el creixement. A partir d'aquesta data les xifres són molt més modestes. És probable que el sector turístic hagi arribat a la seva maduresa. També es produeix una divergència, ja que mentre que a Menorca, malgrat la important reforma realitzada en les

instal·lacions aeroportuàries, el nombre de passatgers retrocedeix, les altres dues illes mantenen un dinamisme no menyspreable.

El nombre de passatgers és una dada significativa, però no pot suplir la dels turistes. Tanmateix, la seva obtenció no és immediata i malgrat la seva importància per a l'economia balear, només es realitza des de fa relativament poc temps. La dificultat és encara més gran quan volem disposar de valors per illes. De fet, la sèrie d'un abast cronològic més ampli és la dels turistes arribats per via aèria, que comença el 1990 i es va deixar de publicar el 2009, la qual s'ha representat a el gràfic 2.



Gràfic 2

MITJANA = 100

Font: Elaboració pròpia a partir dels anuaris de la Conselleria de Turisme

Cal fer notar la similitud d'aquesta gràfica amb la dels passatgers. Així es pot veure com, dins d'un panorama general bastant uniforme, fins el 1998 l'arribada de turistes a Menorca havia estat molt dinàmica, mentre que la de les Pitiüses era més pausada. D'altra banda és notable el fort component cíclic de l'arribada de turistes, que alterna moments de relatiu estancament o retrocés (1991-92, 1995-96, 2000-04, 2008-09) amb períodes de vigorós creixement, com els anys 1993-94, 1997-99, 2005-07. Aquests moviments són bastant uniformes a totes les illes i tenen una durada mitjana de tres anys. La seva existència ens parla d'una forta integració del sistema turístic balear, que està afectat pels mateixos fenòmens globals, davant dels quals reacciona de forma similar.



A la taula 3 s'han tabulat les taxes de creixement de períodes quadriennals. Així es corrobora el fort impuls de Menorca els anys 1994-1997 en relació al 1990-1993, que supera àmpliament fins i tot a les Pitiüses, que també creixien fortament. Els quatre anys següents veuen l'aproximació del creixement de totes les illes, resultat d'un fort descens del ritme de creixement menorquí i, una mica menys, l'eivissenc. La crisi subsegüent dels anys 2002-2005 va copejar especialment a les Pitiüses i Menorca fou l'illa que en sortí millor parada, però ha estat incapaç d'aprofitar l'impuls dels anys 2006-2009. Com a resultat l'illa de Mallorca exhibeix el major creixement, mercè a la regularitat del seu avanç, seguida de prop per les Pitiüses i Menorca s'ha quedat una mica enrere, dins d'uns valors que en conjunt són bastant semblants.

#### CREIXEMENT DELS TURISTES PER VIA AÈRIA DE LES ILLES BALEARS

	1994-1997	1998-2001	2002-2005	2006-2009	PERÍODE
Mallorca	27,1%	25,9%	0,2%	15,5%	85,2%
Menorca	43,7%	20,5%	2,6%	-0,3%	77,1%
Pitiüses	40,9%	22,9%	-7,6%	13,5%	81,7%
ILLES BALEARS	30,6%	24,9%	-0,9%	13,7%	84,0%

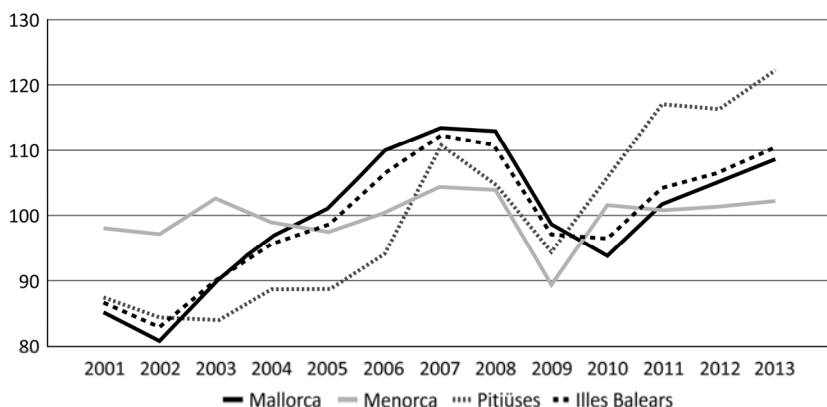
Taula 3

Elaboració pròpia a partir de dades del CITTIB

Tot i la importància cabdal del turisme per a l'economia de les Illes Balears només hi ha dades del nombre total de turistes des de l'any 2001. Així i tot, els canvis metodològics i la manca de distinció entre dades provisionals i definitives, fan difícil la seva anàlisi.

Després d'una àrdua feina d'homogeneïtzar les dades hem elaborat el gràfic 3, on s'observa l'evolució anual dels turistes arribats per via aèria i marítima, en un índex respecte de la mitjana de cada illa. És clar que els darrers anys les tres illes tenen trajectòries pròpies, amb un moviment molt estable a Menorca i un major creixement a les altres dues illes.

### TURISTES DE LES ILLES BALEARS (2001-2013)



Gràfic 3 MITJANA = 100

Font: Elaboració pròpia a partir dels anuaris de la Conselleria de Turisme

A la taula 4, on s'han recollit les mitjanes dels índexs anteriors, es pot corroborar aquest fet, ja que Menorca presenta poques variacions; en canvi, els turistes arribats a Mallorca augmenten fortament el 2006-2008, per retrocedir amb la crisi dels anys 2009-2010. La dinàmica eivissenca mostra un creixement més sostingut, excepte una lleu caiguda els anys 2009-2010.

### TURISTES DE LES ILLES BALEARS

	2001-2002	2003-2004	2006-2008	2009-2010	2011-2012
Mallorca	82,86	96,19	112,49	96,21	105,28
Menorca	97,66	99,86	103,06	95,62	101,56
Pitiüses	86,05	87,18	103,43	99,96	118,72
ILLES BALEARS	84,76	95,01	110,09	96,79	107,20

Taula 4 MITJANA DE CADA ILLA = 100

Elaboració pròpia a partir de dades del CITTIB

Com s'observa a la taula 5, el resultat global fou un increment inicial del pes dels turistes que visitaven Mallorca els anys 2003-2008, que s'ha revertit els anys següents, en favor especialment de les Pitiüses. Menorca ha perdut pes de forma continuada, amb l'única excepció dels anys de crisi 2009-2010, que suportà de forma relativament millor, però amb la recuperació subsegüent ha tornat a recular. Atès els pocs anys disponibles no és possible saber si

aquestes variacions es deuen a fenòmens conjunturals o a factors estructurals susceptibles de mantenir-se en el futur.

#### TURISTES DE LES ILLES BALEARS. PERCENTATGES SOBRE EL TOTAL

	2001-2002	2003-2004	2006-2008	2009-2010	2011-2012
Mallorca	72,2%	74,8%	75,5%	73,4%	72,6%
Menorca	10,6%	9,7%	8,6%	9,1%	8,8%
Pitiüses	17,1%	15,5%	15,9%	17,4%	18,7%
ILLES BALEARS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

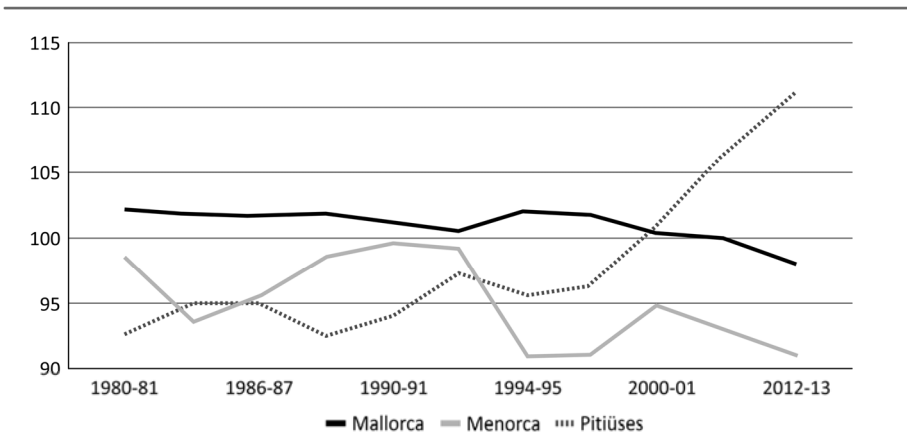
Taula 5

Elaboració pròpia a partir de dades del CITTIB

### LA QUALITAT

La informació que proporciona el nombre de turistes ha de ser complementada amb la despesa que aquests realitzen. Un valor de considerable utilitat és la despesa mitjana diària. En aquesta ocasió, la nostra comunitat autònoma sí que ha estat diligent a l'hora de calcular aquest indicador, ja que comptam amb dades des de l'any 1980, tot i que s'han produït alguns canvis metodològics. Per evitar els problemes de comparabilitat, hem prescindit dels valors absoluts i només tenim en compte la relació de cada illa amb la mitjana de l'arxipèlag.

#### DESPESA TURÍSTICA DIÀRIA



Gràfic 4

BALEARS = 100

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de Despesa Turística

Al gràfic 4 i la taula 6 es representa aquesta informació. Es constata com la despesa diària dels turistes que visiten Mallorca tradicionalment ha estat superior que la dels que estiuengen a la resta de les illes i superior a la mitjana balear. Fins l'any 1986 la despesa diària dels turistes de Menorca i les Pitiüses era molt similar i clarament per davall de la mitjana, però en el període de creixement de 1987-1992, la despesa dels turistes de Menorca va anar augmentant fins arribar a la mitjana balear, mentre que la d'Eivissa es va estancar i només va començar a créixer al final del període.

#### DESPESA TURÍSTICA DIÀRIA

	Mallorca	Menorca	Pitiüses
1980-1981	102,1	98,6	92,7
1984-1986	102,1	93,4	94,6
1987-1989	101,7	98,7	94,0
1990-1992	100,7	101,4	95,8
1993-1995	102,0	92,1	95,9
1996-2000	101,4	92,4	98,0
2010-2011	100,2	93,2	106,5
2012-2013	98,3	91,3	111,1

Taula 6 BALEARS = 100

Elaboració pròpia a partir de La Despesa Turística

Amb l'arribada de la crisi del 1993, la despesa diària dels turismes que vénen a Menorca va caure fortament i en canvi a les Pitiüses es va mantenir; a Mallorca s'incrementava lleugerament. L'any 2000 la despesa diària a Eivissa i a Menorca va començar a créixer. Les Pitiüses mantenen aquesta tendència els darrers anys, fins assolir valors que poden fer pensar que aquestes illes estan vivint el seu particular període daurat, mentre que Menorca s'ha mantingut en els valors mínims que ja tenia l'any 1993.

No és fàcil trobar elements explicatius d'aquesta disparitat en la despesa dels turistes que arriben a cada illa. Si prenem el tipus d'allotjament escollit, sí que constatarem que mentre que a Mallorca l'allotjament en establiments hotelers –i amb paquet turístic– són més importants que a la resta de les illes, a Menorca aquest grup comparteix protagonisme amb els que s'allotgen en apartaments i altres establiments i els que vénen sense paquet turístic són una minoria; a Eivissa aquests són els més importants i molt menys els que contracten paquet turístic. Així estariem temptats de

concloure que els turistes sense paquet turístic tenen una renda més alta que els que vénen amb paquet, però segur que la realitat és més complexa i més tost hem de reconèixer que les Pitiüses han ocupat un nínxol de mercat de renda relativament més alta.

### ELS TURISTES SEGONS EL TIPUS D'ALLOTJAMENT (2011-2013)

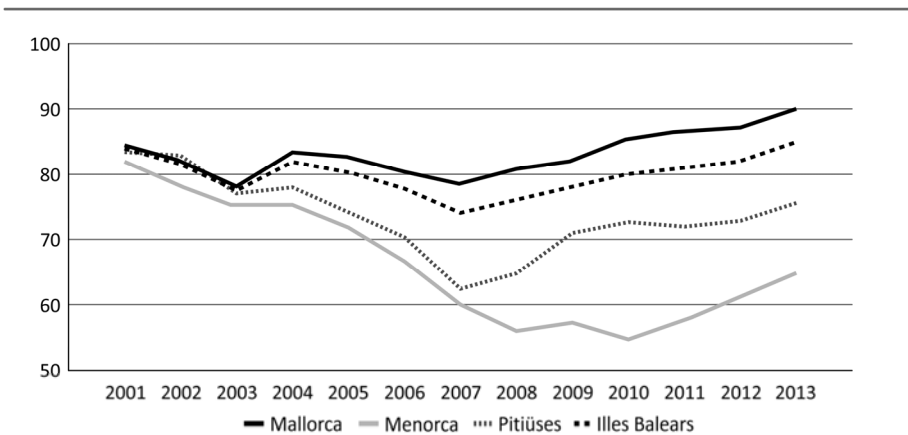
	Mallorca	Menorca	Pitiüses	ILLES BALEARS
Hotels i similars	73,5%	59,9%	62,4%	73,3%
Paquet turístic	46,8%	41,2%	29,6%	47,2%
Sense paquet turístic	26,7%	18,7%	32,9%	26,1%
Apartaments i altres	26,5%	40,1%	37,6%	26,7%

Taula 7

Font: FRONTUR (Instituto de Estudios Turísticos)

Hi ha altres aspectes que confereixen un caràcter propi al turisme de cada illa, tot i que no sempre disposam d'estadístiques prou detallades. Així, com s'observa al gràfic 5, Menorca és l'illa on el turisme estranger té un pes menor i Mallorca on aquest és més important. A principi de segle aquestes diferències eren poc marcades i amb el pas dels anys s'han accentuat.

### % TURISTES ESTRANGERS SOBRE EL TOTAL (2001-2013)



Gràfic 5

Font: Elaboració pròpia a partir dels anuaris de la Conselleria de Turisme

La separació s'ha produït per la reducció del pes de turisme estranger a les illes menors, que a les Pitiüses es va revertir a partir del 2008 i a Menorca només ho ha fet a partir del 2011. A Mallorca, aquest segment ha guanyat pes respecte als anys inicials.

#### PERCENTATGE DEL TURISME ESTRANGER (2001-2013)

	2001-2003	2004-2007	2008-2010	2011-2013	2001-2013
Mallorca	81,3%	81,2%	82,6%	87,7%	83,0%
Menorca	78,5%	68,3%	55,7%	60,6%	66,0%
Pitiüses	81,1%	71,1%	69,2%	73,3%	73,5%
ILLES BALEARS	81,0%	78,4%	77,9%	82,6%	79,9%

Taula 8

Elaboració pròpia a partir de dades del CITTIB

Encara ens trobam amb majors dificultats quan volem esbrinar la nacionalitat dels turistes, ja que les fonts no tenen en compte els turistes que vénen per via marítima, on els nacionals són majoritaris. Ni tan sols és possible conèixer amb prou detall la procedència dels turistes per via aèria i el més habitual és analitzar els passatgers dels tres aeroports.

Com s'observa a la taula 9, cada illa té uns trets propis, ja que a Mallorca els alemanys suposen més d'una tercera part del total, mentre a Menorca aquests són poc més del 5% i els britànics quasi arriben al 36%. Com ja havíem vist, els espanyols són el grup majoritari a Menorca i a Eivissa també tenen un pes molt considerable, però la seva importància és molt menor a Mallorca. Finalment, Menorca és l'illa menys diversificada, ja que el pes dels passatgers d'altres nacionalitats és la meitat que a les altres illes.

#### NACIONALITAT DELS PASSATGERS AERIS (2004-2013)

	Mallorca	Menorca	Eivissa	ILLES BALEARS
Espanya	27,5%	49,3%	42,0%	31,8%
Alemanya	34,4%	5,4%	12,0%	28,2%
Regne Unit	20,0%	35,7%	26,7%	22,5%
Altres	18,1%	9,5%	19,3%	17,5%
SUMA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taula 9

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del CITTIB

En suma, tot i que les tres illes presenten perfils característics, Mallorca, per la gran importància del turisme estranger, fonamentalment alemany, però amb una notable diversificació, se separa de les altres illes. Menorca i Eivissa ofereixen considerables similituds, tot i que la primera exagera la concentració en el turisme nacional i britànic.

## EL TURISME COM A MOTOR ECONÒMIC

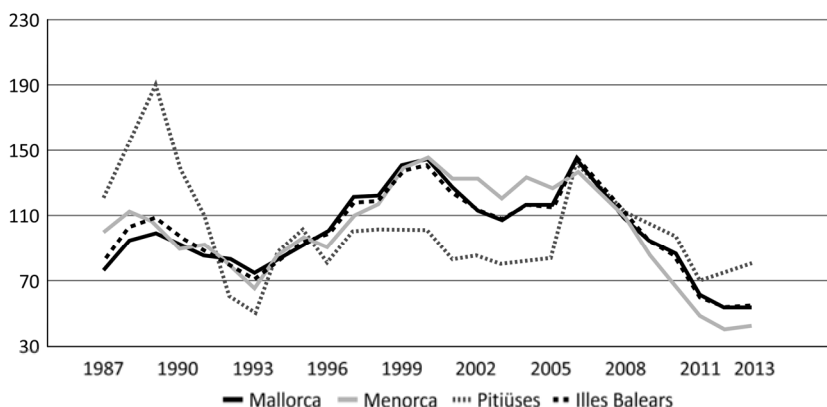
És una afirmació molt estesa que l'activitat turística té un fort impacte en el conjunt de l'economia balear, fins al punt que es tendeix a pensar que l'evolució del turisme condiciona tota l'economia. És la idea del turisme com a motor econòmic. També es creia, almenys fins fa uns anys, que Menorca no estava tan influïda pel fet turístic, però és possible que el fort creixement d'aquest sector i la crisi industrial hagin esborrat aquest fet diferencial.

Segurament el sector econòmic més susceptible de ser afectat pel cicle turístic és la construcció. Aquesta activitat és fortament procíclica: en èpoques de bonança experimenta puntes de creixement que en anys de vaques flaques es redueixen extraordinàriament. Aquest fenomen ha estat especialment marcat els darrers anys.

Al gràfic 6 s'ha representat el nombre de projectes d'obra visats pel Col·legi Oficial d'Arquitectes de les Illes Balears. Atès que els valors absoluts de cada illa tenen una magnitud diferent, s'ha referit cada sèrie a la seva mitjana. Destaca que les illes Pitiüses han seguit una trajectòria marcadament diferent de les altres dues illes i que Menorca tendeix a estar per damunt de l'illa de Mallorca, fins a l'esclat de la crisi, el 2009.

Si s'analitza per períodes, es constata que Eivissa va viure el seu boom particular de la construcció els anys 1987-1991, durant els quals Menorca també va superar la mitjana balear. El període subsegüent de crisi, va copejar de forma especialment virulenta les Pitiüses, mentre que Mallorca, l'illa que abans creixia menys, ara es recupera. A partir del 1997 i fins el 2007 es va produir la bimbolla immobiliària, que a Menorca va ser fins i tot més intensa i mantinguda que a Mallorca, mentre que les Pitiüses la van viure de forma menys acusada. Finalment la crisi del 2008-2013 ha afectat de forma més marcada a Menorca i més lleugera a les Pitiüses.

## PROJECTES D'OBRA VISATS (1987-2013)



Gràfic 6

MITJANA PERÍODE = 100

Font: IBESTAT a partir de les dades del COAIB

## PROJECTES D'OBRA VISATS A LES ILLES BALEARS (1987-2013)

	1987-1991	1992-1996	1997-2002	2003-2007	2008-2013
Mallorca	88,7	85,8	127,7	122,4	74,9
Menorca	98,7	82,5	128,7	127,6	64,0
Pitiüses	141,7	75,1	94,9	102,7	88,9
ILLES BALEARS	95,2	84,3	124,6	121,2	74,8

Taula 10

MITJANA = 100

Font: IBESTAT a partir de les dades del COAIB

Per tant, és evident que les illes que durant un període tenen un creixement alt, en el següent pateixen el major retrocés i a la inversa. Aquest comportament és lògic, i indica que els anys de fort procés constructiu se supera la capacitat d'absorció del mercat i els anys següents la construcció es redueix per anar venent les promocions que han quedat vacants. D'aquesta manera, la cruesa de la crisi menorquina del darrer quinquenni està íntimament relacionada amb l'excessiu impuls constructor de la dècada anterior, durant la qual va ser l'illa on, proporcionalment, es va construir més.

Aquest fet és encara més evident si tabulam la proporció dels projectes d'obra visats a cada illa sobre el total. Destaca l'alt pes que l'illa de Menorca ha suposat fins el 2007 i que l'ha portat a superar gairebé tots els anys les



Pitiüses, que compten amb una població i un nombre de turistes molt més gran.

#### PROJECTES D'OBRA. PERCENTATGES SOBRE EL TOTAL BALEAR (1987-2013)

	1987-1991	1992-1996	1997-2002	2003-2007	2008-2013	1987-2013
Mallorca	71,1%	78,4%	78,8%	77,7%	76,9%	76,8%
Menorca	13,8%	13,0%	13,7%	14,1%	11,1%	13,1%
Pitiüses	14,5%	8,6%	7,5%	8,2%	12,0%	10,1%
ILLES BALEARS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taula 11

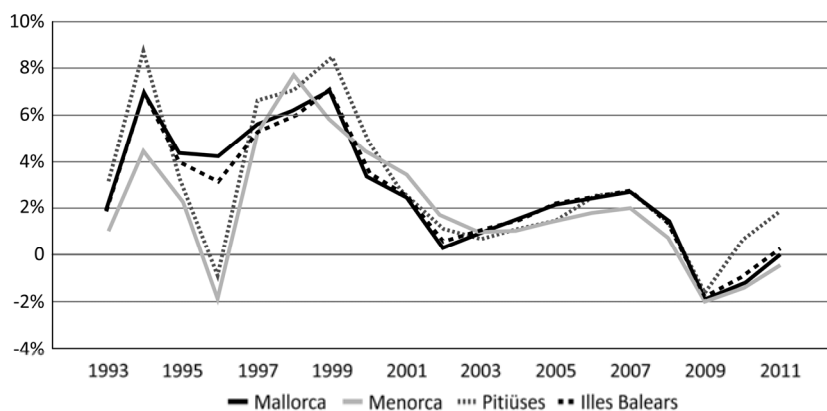
Font: IBESTAT a partir de les dades del COAIB

Un cop analitzada la influència del cycle turístic sobre el sector de la construcció, podem estudiar fins a quin punt el conjunt de l'economia respon als estímuls del turisme. El primer en estimar l'evolució del PIB Balear fou Miquel Alenyar, que va calcular les trajectòries individuals de cadascuna de les illes entre el 1978 i 1982 i a partir del 1993. Des de l'any 2001 aquesta tasca es va reforçar amb la constitució del Centre de Recerca Econòmica, dirigit per Antoni Riera. Malauradament, aquesta publicació va finalitzar el 2011.

Per als nostres objectius, utilitzarem totes les dades existents entre els anys 1993 i 2011. Les estimacions d'Alenyà sobreestimaven el PIB de les Balears un 11,9%, mentre que les de Riera anaven per davall el 20,1%. Per homogeneïtzar les dades, s'ha pres l'estimació de l'INE de les Balears tot corregint les estimacions de cada illa en la mateixa proporció.

Al gràfic 7 s'observa com l'evolució de les tres illes ha oscil·lat sobre el valor total de les Illes Balears. Tanmateix, amb els valors de la taula 12 es comprova que el creixement de Menorca ha estat sistemàticament inferior al de les altres dues illes en els dos períodes examinats, un 75,3% i un 80,0%, respectivament.

## EVOLUCIÓ DEL VAB DE LES ILLES BALEARS (1993-2011)



Gràfic 7

Font: Sa Nostra i elaboració pròpia

## CREIXEMENT ECONÒMIC DE LES ILLES BALEARS (1993-2011)

	1993-2000	2000-2011	1993-2011
Mallorca	5,0%	1,1%	2,7%
Menorca	3,7%	0,9%	2,0%
Pitiüses	5,2%	1,4%	3,0%
ILLES BALEARS	4,8%	1,1%	2,6%

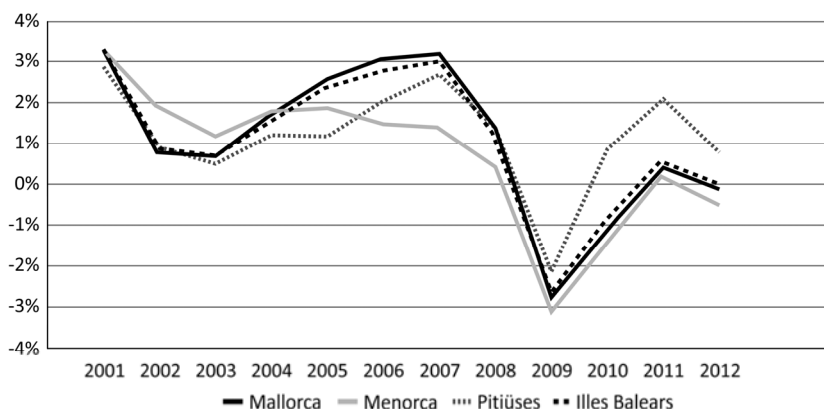
Taula 12

Font: Sa Nostra i elaboració pròpia

La Conselleria d'Economia de les Illes Balears només ofereix el valor de la producció per illes des del 2001. La seva comparació amb les dades de l'INE ofereix uns resultats similars a les dades del CRE, ja que infravalora el creixement del PIB en un 16,0%.

Els valors del gràfic 8 documenten un major desacoplament aparent dels valors de cada illa.

## EVOLUCIÓ DEL PIB DE BALEARS (2001-2012)



Gràfic 8

Font: Conselleria d'Economia de la CAIB

Així mateix, es comprova com en aquest cas, la trajectòria de Menorca també se separa de la resta d'illes, que, en conjunt evolucionen a un ritme similar. D'aquesta manera, la taxa de creixement seria un 65,2% del total de l'arxipèlag. De fet, el diferencial entre el creixement de Menorca i el de Mallorca hauria estat similar tant en el període de creixement dels anys 2001-2008 com en el posterior de crisi.

## CREIXEMENT ECONÒMIC DE LES ILLES BALEARS (2001-2012)

	2001-2008	2009-2012	2001-2012
Mallorca	2,1%	-0,9%	1,1%
Menorca	1,7%	-1,2%	0,7%
Pitiüses	1,6%	0,4%	1,2%
ILLES BALEARS	2,0%	-0,8%	1,1%

Taula 13

Font: CAIB i elaboració pròpia

## CONCLUSIONS

El sector turístic de Menorca ha patit una certa regressió. El nombre de visitants va créixer de forma important fins l'any 2001, i des de llavors està pràcticament estancat. Tanmateix si durant els anys 1987-1992 es va aconseguir augmentar la despesa turística diària en relació al conjunt de les

Balears, a partir d'aquest any l'increment del nombre de turistes va venir acompanyat d'una ràpida reducció de la despesa unitària, que es va situar un 8% per davall de la mitjana balear, en la cua de les illes. Les darreres xifres ens mantenen en aquesta feble situació, la qual cosa evidencia que l'illa ha estat incapaç d'atreure turistes amb un major poder adquisitiu.

No existeixen excessives fonts d'informació per explicar aquest fenomen. Al segle XXI Menorca es caracteritza per l'escassa diversificació en l'origen dels turistes, que es concentren en els mercats espanyol i britànic, a diferència de les altres illes, més diversificades, especialment Mallorca amb l'alemany. El tipus d'allotjament també és diferent, perquè a Menorca els apartaments i altres allotjaments extrahotelers tenen un gran pes; en el cantó oposat es torna a trobar Mallorca, on els turistes en hotels i amb paquet tenen una gran importància.

Les vinculacions amb el conjunt de l'economia també són diferents, però en aquest cas Menorca té més similituds amb Mallorca, si bé l'efecte arrossegador sobre el sector de la construcció és encara superior i molt més gran que a les Pitiüses. Per aquest motiu, Menorca pateix amb més intensitat la crisi econòmica.

Durant els darrers vint anys, Menorca és l'illa amb menors taxes de creixement del VAB. Entre el 1993 i el 2001 l'increment del nombre de turistes fou absorbit per la reducció de la despesa mitjana i a partir d'aquesta data l'afluència de viatgers ha conviscut amb un estancament de la despesa. Potser per aquest motiu, el sector de la construcció es va utilitzar com a vàlvula d'escapament, fins que el 2008 la crisi va escapar aquesta via i va imposar un fort correctiu dels excessos anteriors.

Aquests fets semblen indicar que les darreres dues dècades l'aposta per un turisme de masses, bàsicament nacional i britànic, que majoritàriament s'allotja en establiments extrahotelers, i fomenta per tant la construcció de xalets i apartaments, no ha estat favorable pel creixement econòmic menorquí. Si hi afegim que l'impuls del sector de la construcció ha estimulat un fort increment de la població activa, la conseqüència ha hagut de ser una considerable pèrdua de productivitat i de renda per càpita. Menorca seria un exemple paradoxal de tots els vicis que apunta Miquel Puig al seu llibre "La sortida del laberint".

El declivi menorquí rau en la manca de reacció del sector turístic, que no ha estat capaç de crear valor afegit i per tant des de fa vint anys rep els turistes

de menor poder adquisitiu de totes les illes. Aquesta estratègia és incoherent amb la tradició menorquina, on en la majoria de les ocasions ha primat el factor qualitat per compensar a través d'un major preu els desavantatges que la insularitat i la poca dimensió del territori creen a les activitats econòmiques que s'hi desenvolupen.

És possible que la tardana inserció menorquina en el mercat turístic hagi implicat la seva participació en unes condicions econòmiques pitjors. L'elevada integració en el cicle turístic balear i la baixa despesa turística és indicativa que Menorca ha funcionat com una marca blanca del producte "Balears", venut als visitants de menor poder adquisitiu. La manca d'experiència de tots els agents, públics i privats, també ha tingut conseqüències. Els primers per no ser capaços d'oferir les infraestructures que precisen els turistes actuals i els segons perquè és possible que no hagin tingut prou bagatge per adaptar-se als canvis en la demanda i els canals de comercialització turístics de les darreres dècades.

En resum, es pot afirmar que les dificultats econòmiques que ha patit Menorca els darrers vint anys que són anàlogues a les del conjunt de l'arxipèlag, una economia madura amb problemes de creixement, a la qual s'afegeixen com a elements particulars una crisi industrial severa i un sector turístic poc dinàmic. Només durant conjuntures particularment favorables l'empenta del turisme i de la construcció han permès breus períodes d'alleujament que han acabat en doloroses depressions.

Només a través de l'impuls dels factors industrials i turístics propis de la nostra illa s'aconseguirà augmentar el valor afegit a través del creixement de la productivitat i l'aportació de nou valor amb productes de qualitat. Aquesta és la via per recuperar la via virtuosa del creixement sostingut, que és més necessari encara a Menorca que a les altres illes, per l'accentuació d'uns problemes que, de fet, són comuns a tots.

El fet que Menorca fos declarada reserva de la Biosfera el 1993 no ha comportat cap canvi econòmic, ja que aquest reconeixement no s'ha posat en valor. El sector turístic, que és el que el pot aprofitar de forma més clara, no ha creat nous serveis al seu voltant. Potser és il·lustratiu el fet que un dels pocs productes creats sota l'empara d'aquest paraigües fos un iogurt que, malgrat l'entusiasme del seu promotor, va haver de deixar-se de fabricar al cap de pocs anys. En un món tan competitiu com l'actual fa falta molt més per assolir l'èxit.



# LA REFORMA DE LA LLEI DE COSTES 22/1988: LA NOVA CONCEPCIÓ DEL DOMINI PÚBLIC MARÍTIM-TERRESTRE. EL CAS DE FORMENTERA

*Guillem X. Pons Buades  
José Ángel Martín Prieto  
Miquel Mi Gualr  
Antonio Rodríguez Perea*

## RESUM

*Al BOE 129 de 30 de maig de 2013 es publicà la Llei 2/2013 de protecció i ús sostenible del litoral i de modificació de la Llei de Costes. Aquesta nova llei reforma de manera important la Llei 22/1988. En termes generals la reforma afecta el mateix concepte de domini públic marítim-terrestre, en especial quant a les platges i als terrenys envaïts per la mar, modifica algunes regles sobre la delimitació de l'esmentat domini públic i la seva constància registral, i dedica un precepte específic a la delimitació a Formentera. Per això s'ha fet un apartat específic de com afecta la reforma a la costa de Formentera. A més, la reforma exclou determinats nuclis de població costaners de l'Estat del domini públic en atenció a les seves característiques. Pel que fa a les servituds legals, la reforma permet reduir l'amplada de la servitud de protecció en determinats casos que no estaven previstos abans, i modifica també el règim d'activitats que es poden desenvolupar en zones de servitud, a més de les obres que es permeten en les edificacions existents. S'amplia el termini màxim de les concessions fins a setanta-cinc anys i s'admet la transmissibilitat entre vius de les concessions, abans prohibida. També modifica completament l'article 84, referit al cànon per ocupació el domini públic marítim-terrestre.*

### **Paraules clau:**

*Llei de costes, Domini Públic, sistemes dunars, Formentera*

## INTRODUCCIÓ

La Constitució Espanyola proclama, com a principi rector de la política social i econòmica, el dret de tots a gaudir d'un medi ambient adequat per al desenvolupament de la persona, així com el deure de conservar-lo. En el cas del litoral, entès com a la franja de terreny en la que se troba la mar amb la terra, aquest dret queda reforçat per la pròpia Constitució en establir que la zona marítimo-terrestre, les platges i la mar territorial seran en tot cas domini públic.

En conseqüència, la protecció de la costa espanyola constitueix un deure inexcusable per als poders públics, i també per als ciutadans i la societat en general. El valor ambiental de la costa és connatural a ella, destacant la seva riquesa i diversitat biològica. A més, el nostre litoral es caracteritza per ser una de les zones més densament poblades, en les que es concentra bona part de l'activitat turística, el que fa que sigui un recurs estratègic de crucial importància per al país.

A regions amb un potencial turístic destacable, a on en les darreres dècades s'hi ha desenvolupat una important xarxa urbano-turística al llarg de la seva franja costanera, el factor antròpic com a modificador de l'espai litoral ha de ser pres en consideració. En el cas espanyol, i molt concretament en el cas de les Illes Balears, a principis dels anys 80 del segle passat començaren a aflorar els primers problemes derivats de la mala planificació litoral aplicada fins al moment. En aquest sentit apareix la Llei de Costes 22/1988, que amb una tessitura crítica, diposita responsabilitats a la manca de coordinació entre les legislacions precedents. La redacció de la Llei no sembla, en cap cas, un fet gratuït ni secundari, sinó que neix per a respondre a les necessitats i preocupacions d'una societat que comença a prendre consciència del deteriorament donat a la costa, amb origen a la dècada dels anys 60, i que comença a ser visible cap a la dècada dels 80 del segle passat. En el seu preàmbul aquesta s'exigeix a sí mateixa la necessitat d'abordar una solució clara i inequívoca, d'acord amb la protecció i la naturalesa dels béns que formen l'espai costaner espanyol, i amb èmfasi a centrar els esforços per a que, en un futur, es vegi garantida la protecció i la conservació d'aquests espais (Mir Gual *et al.*, 2012).

La realitat d'avui dia mostra com el litoral espanyol, i en concret el de les Illes Balears, tot i comptar amb una legislació específica per a la seva conservació i gestió, s'ha anat caracteritzant al llarg de les darreres



dècades com un espai alterat, gràcies principalment a les activitats que s'hi han anat desenvolupant, i aguditzat per significants debilitats en l'estructura gestora, materialitzades per les controvèrsies difoses per la Llei 22/1988 de Costes. Amb tot hi ha dades que posen de manifest la laxitud que aquesta ha tingut a l'hora de la seva correcta aplicació. En aquest sentit, segons el diari El País, avui dia existeixen a Espanya un total de 13.794 habitatges a la zona de domini públic marítim-terrestre, i un total de 126.517 a la franja de servitud i protecció, la qual cosa suposa un total de 140.517 habitatges construïts sobre domini de titularitat pública.

Al BOE 129 de 30 de maig de 2013 es publicà la Llei 2/2013 de protecció i ús sostenible del litoral i de modificació de la Llei de Costes. Aquesta nova llei reforma de manera important la Llei 22/1988. En termes generals la reforma afecta el mateix concepte de domini públic marítim-terrestre, en especial quant a les platges i als terrenys envaïts per la mar, modifica algunes regles sobre la delimitació de l'esmentat domini públic i la seva constància registral, i dedica un precepte específic a la delimitació a Formentera. A més, la reforma exclou determinats nuclis de població costaners del domini públic en atenció a les seves característiques. Pel que fa a les servituds legals, la reforma permet reduir l'amplada de la servitud de protecció en determinats casos que no estaven previstos abans, i modifica també el règim d'activitats que es poden desenvolupar en zones de servitud, a més de les obres que es permeten en les edificacions existents.

Els canvis en el Títol III de la Llei de 1988 són importants: s'amplia el termini màxim de les concessions fins a setanta-cinc anys i s'admet la transmissibilitat entre vius de les concessions, abans prohibida. La Llei de reforma modifica també completament l'article 84, referit al cànon per ocupació del domini públic marítim-terrestre.

Finalment es retoquen de manera substancial algunes disposicions transitòries clau de la Llei de 1988, com la primera i quarta, i s'introdueix una regla que permet reobrir l'aplicació de l'apartat 3 de la transitòria tercera de l'antiga Llei, referida al concepte de sòl urbà a la seva entrada en vigor.

Entrant de ple dins els continguts de la reforma, segons l'exposició de motius que aquesta estableix, els objectius principals esdevenen:

- Garantir, mitjançant una visió integradora, la protecció del litoral i dotar d'una vertadera seguretat jurídica a les relacions que allà es duguin a terme.
- Ser un mitjà eficient per a protegir la integritat del domini públic marítim-terrestre.
- Respectar el complex repartiment competencial que es dona sobre el litoral.

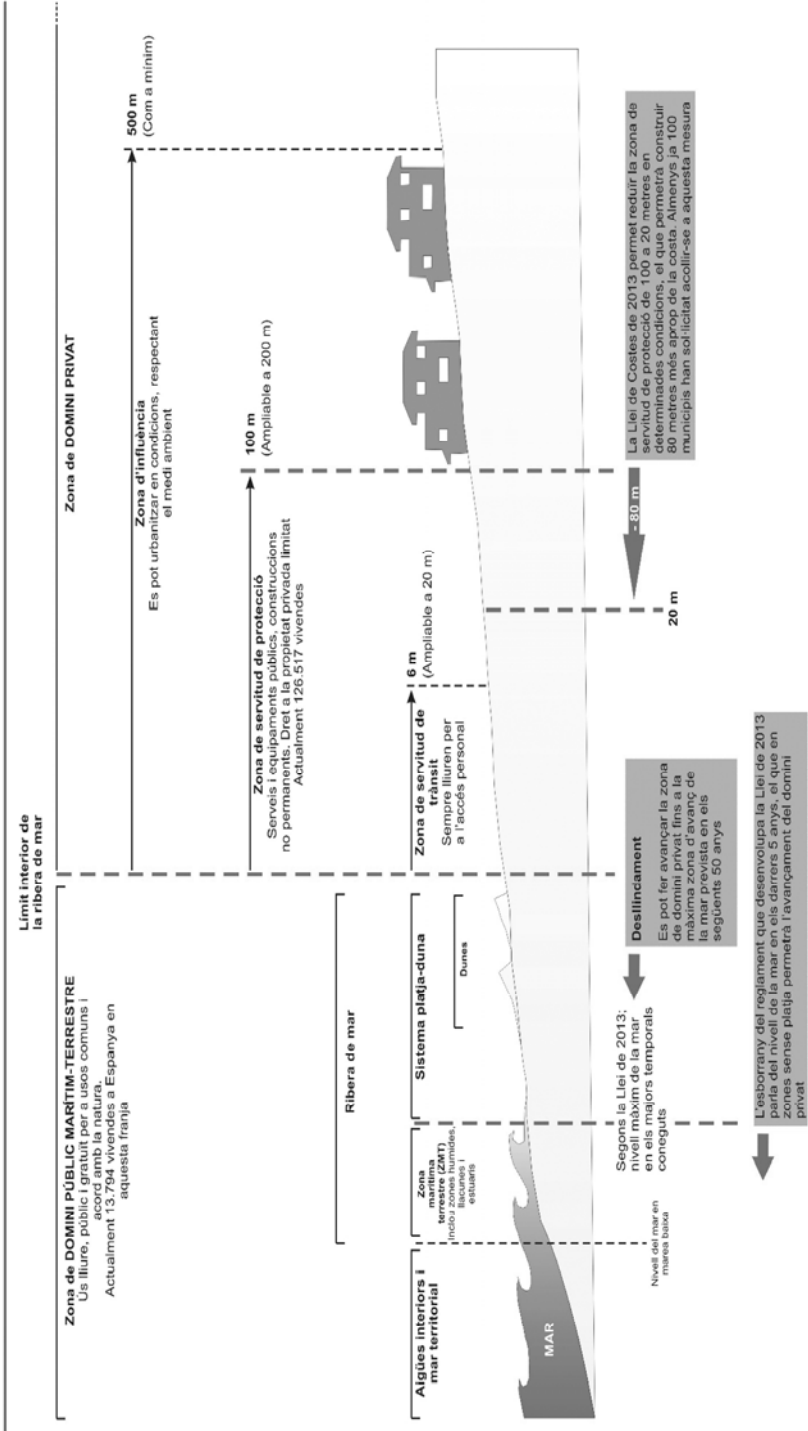
No obstant, de la seva lectura, els canvis introduïts per la Llei de Costes 2/2013 i del Reglament que l'ha de regular poden arribar a disminuir substancialment la zona protegida de domini públic, i alhora donar peu a construir més a prop de la costa. Es projecta, sense dubte, una intenció encoberta de privatitzar la costa en el sentit de restringir el nivell de protecció inicialment impulsat per la Llei 22/1988, tot i que dubtosament aplicat. A grans trets, i tal i com queda reflectit a la Figura 1, tres en serien les modificacions substancials que la reforma de la llei esmentada impulsaria pel que fa a una menor protecció del domini públic, i a favor de la privatització de la franja costanera.

El primer aspecte passaria per una potencial modificació de la zona de domini públic marítim-terrestre (ZDMT). Aquesta, ja a la Llei 22/1988 queda regulada segons els nivells màxims de la mar en els majors temporals coneguts. En aquest cas, i d'acord al Reglament que regula la Llei 2/2013, sols es parla de considerar el nivell màxim conegut de la mar al llarg dels darrers 5 anys, el que per exemple, en zones sense platja, podria permetre l'avanç de la zona de domini privat fins a la línia de costa. Periòdicament apareixen notícies de temporals que afecten greument construccions situades prop de la mar que incompleixen la llei.

Un segon punt, de nou en detriment del domini públic, passa per l'avanç espacial de la franja sota domini privat. Amb la nova reforma es pot fer avançar la zona de domini privat fins al punt de màxim nivell de la mar previst en els propers 50 anys, fet que permetria modificar el límit interior de la ribera del mar, sempre en detriment del domini públic.

Finalment, el tercer aspecte passa per una disminució de la zona de servitud, aquella que es conforma de serveis i equipaments públics, construccions no permanents, i un dret a la propietat privada limitat.

# MODIFICACIONS DE LA LLEI DE COSTES



Font: El País (modificat)

Gràfic 1

Aquesta franja, segons la LC 22/1988 comptava amb una amplada de 100 m, ampliables a 200 m. Ara, la Llei de Costes 2/2013 permet reduir-la de 100 m a 20 m en determinades condicions, el que permetria construir 80 m més a prop de la costa (com a dada a tenir en compte, a hores d'ara, almanco 100 municipis han sol·licitat beneficiar-se d'aquesta mesura).

A més, hi ha altres components administratius que condicionen les activitats en aquest ambient. Amb la nova llei de costes, les concessions de les cases ubicades en la zona de domini públic se podran prorrogar fins als 75 anys i àdhuc hi ha una amnistia (no es demoliran) per a 12 nuclis conflictius (unes 3.400 vivendes) o se permetrà fer obres de reforma a les vivendes existents aixecades dins zona de servitud, la zona immediatament posterior a la platja, en la que fins ara no se podien fer cap tipus de canvis en l'estructura.

Per que fa als *xiringuitos*, s'estableix una nova divisió entre platges urbanes i naturals. En les urbanes, els requisits i usos permesos són molt més flexibles. Per exemple, les dimensions màximes permeses per a negocis en els que es venen begudes i menjars seran de 200 m<sup>2</sup> (150 d'edificació tancada i la resta terrassa tancada) a més se poden afegir 70 m<sup>2</sup> més d'instal·lació oberta i desmuntable, més una zona de banys de no més de 30 m<sup>2</sup>. En total 300 m<sup>2</sup> que contrasten amb els 150 m<sup>2</sup> de l'antiga llei de costes.

Les separacions mínimes entre negoci i negoci se fixen en 150 m –en l'antiga eren 200 m- però se poden escurçar si se tracta d'activitats “no semblants”.

A les platges naturals els negocis no poden tenir més de 70 m<sup>2</sup> i tots els seus elements han de ser “desmuntables”. La distància mínima de separació és de 300 m. Això dona llum verda a ocupar platges verges que a l'actualitat no comptaven amb cap instal·lació.

## LA REFORMA EN EL CAS DE FORMENTERA

El cas de Formentera és un dels paradigmes a l'hora d'il·lustrar la tendència de privatització promoguda per la reforma de la Llei de Costes 22/1988, en aquest cas a partir de la Llei 2/2013 de protecció i ús sostenible del litoral. Si anteriorment fèiem esment a la reducció sistemàtica de la zona de domini públic de manera genèrica, sembla a ser que en el cas de Formentera aquesta és la premissa que impera, esmentada expressament a partir de la Disposició addicional quarta de la mateixa Llei 2/2013, la qual regula amb exclusivitat les delimitacions en el cas de Formentera. Segons aquesta, i citant literalment:

1. Amb caràcter excepcional i deguda a l'especial configuració geomorfològica de l'illa de Formentera, respecte a ella s'entendrà que queda inclòs en el domini públic marítim-terrestre:
  - a) L'espai de territori que banya la mar en el seu flux i reflux, a on siguin sensibles les marees, i les majors ones en els temporals ordinaris a on no ho siguin. A aquests efectes, s'entén que són temporals ordinaris els que s'han repetit, almenys, en tres ocasions en els cinc anys immediatament anteriors a moment en que s'iniciï la delimitació.
  - b) Les platges, entenent per tals les riberes de mar o de les ries formades per arenals o codolars en superfície quasi plana, amb vegetació nul·la o escassa i característica.
2. En el termini de dos anys des de l'entrada en vigor de la Llei, l'Administració General de l'Estat practicarà la corresponent delimitació, d'acord amb l'establert a l'apartat anterior.
3. A les construccions i instal·lacions emplaçades en la zona de servitud de trànsit o protecció les serà d'aplicació el disposat per la

disposició transitòria 4ª de la Llei 22/1988, de 28 de juliol, de Costes.

La servitud de protecció tindrà una extensió de 100 m terra endins des del límit interior de la ribera de la mar, sense perjudici de l'establert en la disposició transitòria 3ª, apartat 3 de la Llei 22/1988, de 28 de juliol, de costes.

4. Aquelles persones que són propietàries, amb títol inscrit en el Registre de la Propietat abans l'entrada en vigor de la Llei 22/1988, de 28 de juliol de costes, de terrenys que després de la delimitació prevista a l'apartat 1 d'aquesta disposició deixin de formar part del domini públic seran reintegrats en el domini d'aquells béns.

La disposició addicional que regula aquest cas en concret, sembla a ser que la manca de consideració alhora de marcar els criteris científics de delimitació és palpable, tot responent a possibles interessos front a la privatització del litoral formenterenc. No hi ha una definició clara del que consideren platja, ni la realitat de les Balears no està present el concepte geomorfològic del terme ria. La delimitació proposada per tal disposició deixarà fora la zona de domini públic els sistemes dunars associats a les platges illenques. Aquest fet, des del punt de vista físic, geomorfològic i tècnic esdevé una temeritat a tenir en compte, ja que incrementa el risc i la vulnerabilitat associada als processos d'erosió i desaparició d'aquests sistemes naturals. Des del punt de vista geomorfològic i botànic, els sistemes platja-duna es postulen com un dels espais més fràgils i vulnerables (Servera, 2004). En aquest sentit, qualsevol alteració en ells pot suposar un efecte sinèrgic que dugui en sí una desaparició parcial o absoluta (Mir-Gual et al., 2012).

En el cas de les Illes Balears, són diversos els casos en què la destrucció dels sistemes dunars ha generat greus problemes erosius per a les platges emergides associades. Des del punt de vista físic els sistemes dunars suposen el reservori d'arena necessari per a respondre als efectes erosius derivats, per exemple, de grans temporals de mar. Amb la nova disposició

addicional els sistemes dunars a l'illa de Formentera deixa fora d'aquest domini públic els sistemes dunars i es poden veure exposats a la seva privatització i, en conseqüència, a la seva explotació. Els efectes que poden derivar d'aquesta nova legislació passen per un increment de la vulnerabilitat erosiva d'aquests ambients, sempre en detriment doncs de les seves característiques naturals.

Coneixent les característiques socials i econòmiques de les Illes Balears, i en concret també les de Formentera, sembla que de nou la pressió dels sectors interessats en el rèdit econòmic obtingut a partir de l'explotació costanera han tornat a tenir un pes important vers la legislació proposada per la Llei 2/2013. Tot i que al punt 1 de la disposició addicional quarta anteriorment esmentada es faci referència a “l'especial configuració geomorfològica de l'illa”, els interessos privats i econòmics són els que imperen en la nova delimitació proposada.

## **METODOLOGIA**

Com és natural, l'administració a hores d'ara no compta amb la delimitació de la zona marítim-terrestre d'aquesta reforma de la Llei. Per a obtenir els resultats plantejats en el present capítol, la metodologia s'ha basat en la utilització de Sistemes d'Informació Geogràfica els quals ens han permès, principalment, calcular i quantificar les diferències de superfície afectades per la Reforma de la Llei de Costes, sempre en relació a la delimitació establerta per la Llei 22/1988. D'aquesta manera, s'ha fet ús d'una cartografia base a escala 1:5.000 referent al vol de 2008, i d'ortofotogrames referents als anys 2010 i 2012, ambdós també a una escala 1:50.000 i amb una resolució de 25 cm ([www.ideib.cat](http://www.ideib.cat)).

Donat l'objectiu principal presentat en aquest treball, els càlculs duts a terme es centren en veure com la reforma de la Llei de Costes afecta al cas de l'illa de Formentera. Donat a que la Llei 2/2013, en la seva Disposició addicional quarta estableix per a Formentera que el domini públic marítim-terrestre queda únicament circumscrit a les platges, es desenvolupa un

mètode per a poder conèixer empíricament com i quan afecten aquests canvis des d'un punt de vista geoambiental i quantitatiu. En aquest sentit, i per obtenir-ne la superfície de cada platja (veure taula 1), ha estat calculada sobre la base cartogràfica abans esmentada, prenent com a límit inferior la línia de costa – línia zero – ([www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)), i com a límit superior el que marca la vegetació psammòfila amb el sector superior de la platja emergida.

#### SUPERFÍCIE DE LES PLATGES DE FORMENTERA ANALITZADES

Platja	Superfície (m <sup>2</sup> )	Platja	Superfície (m <sup>2</sup> )
Cala Saona	8.842,4	Platja des Trucadors	80.197,2
Platgeta de ses Canyes	8.526,0	Platja des Cavall d'en Borràs	10.705,7
Racó des Pujols	1.428,9	Platgeta des Carregador	1.554,0
Platja de s'Aigua Dolça	3.720,5	Platja de ses Xalanes	7.996,2
Platja des Pujols	12.315,9	Platja de n'Adolf	37.115,2
Ses Platgetes	7.623,4	Platja de sa Senyora	2.718,2
Platja de Migjorn oest	29.925,3	Platja de sa Torreta	2.970,3
Es Ca Marí	2.212,9	Platja d'es Sec	2.265,8
Platja de Migjor est	60.886,2	Platja de s'Alga	47.596,7
Es Còdol Foradat	3.067,2	Platgetes de s'Estany des Peix	8.917,6
Platja des Copinyar	30.055,9		
<b>SUPERFÍCIE TOTAL</b>		<b>370.641,6</b>	

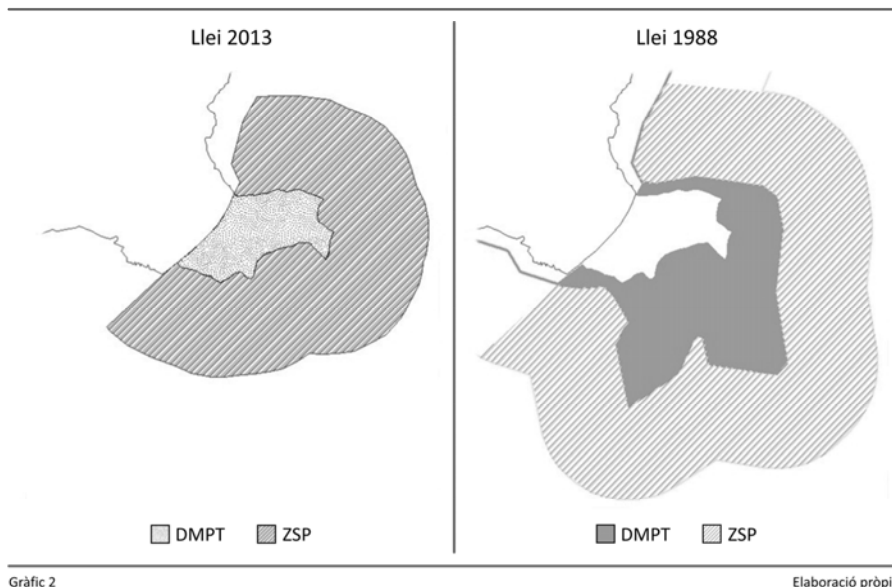
Taula 1

Elaboració pròpia a partir dels Sistemes d'Informació Cartogràfica

Una vegada establert el límit interior s'ha procedit al càlcul de la superfície corresponent a la zona de servitud i protecció per la qual, i prenent com a referència el límit esmentat anteriorment, s'ha creat un *buffer* de 100 m el qual servirà per saber-ne la seva superfície derivada (veure la imatge esquerra del gràfic 2).



EXEMPLES GRÀFICS DE LA METODOLOGIA UTILITZADA  
PER LES LLEIS DE COSTES DE 1988 I DE 2013



En tant al càlcul d'ambdós paràmetres (domini públic marítim-terrestre i zona de servitud i protecció) establerts per la Llei 22/1988, s'ha seguit el mateix procediment prenent com a referència la delimitació ja establerta per la mateixa Llei ([www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)). En aquest cas, tal com mostra el gràfic 2 (imatge dreta), la zona de domini marítim-terrestre es calcula sobre el polígon en color gris, mentre que la zona de servitud es fa sobre l'àrea ratllada.

### COMPARATIVA DE LES SUPERFÍCIES DPMT I ZSP ENTRE LES LLEIS DE 1988 I 2013



Gràfic 3

Elaboració pròpia

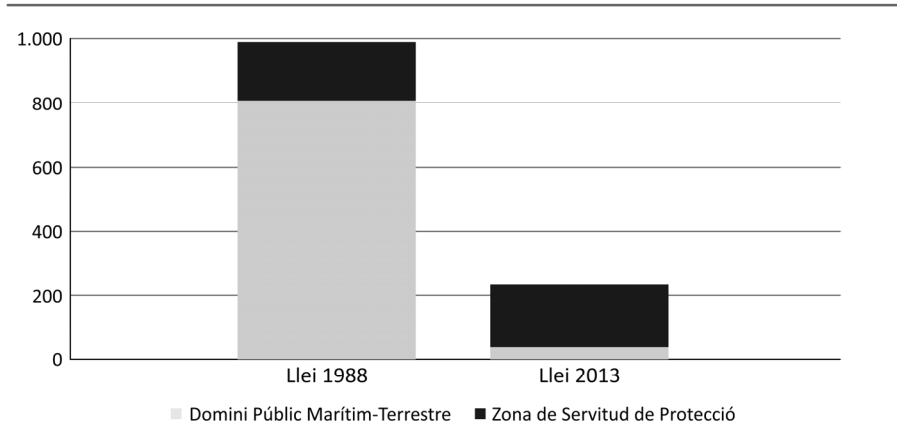
Un cop calculats els dos paràmetres (zona de domini públic marímiterrestre i zona de servitud i protecció) en cada un dels dos escenaris: a) segons l'establert per la Llei 22/1988 i b) segons el que postula la seva reforma a partir de la Llei 2/2013, s'ha procedit a la seva comparació. En aquest sentit, la superposició de la cartografia derivada en cada un dels escenaris ens permetrà una comparativa tant visual com quantitativa dels efectes espacials que la reforma de la Llei de Costes ha tingut sobre la reducció del domini públic, en aquest cas vers a la situació dibuixada per la Llei 22/1988, en el cas de Formentera (gràfic 3).

## ELS EFECTES DE LA REFORMA DE LA LLEI DE COSTES A FORMENTERA

Com a conseqüència de la reforma de la Llei de Costes, a Formentera hi ha un clara pèrdua de superfície protegida, amb la desprotecció de sistemes dunars importantíssims com el d'es Migjorn.

Tal com es pot apreciar en el gràfic 4 i en els mapes de la pàgina següent (gràfic 5), hi ha una clara desprotecció del litoral passant de les 807 hectàrees de Domini Públic Marítim-Terrestre (DPMT) i les 186 de Zona de Servitud de Protecció (ZSP) de 1988, a 37 hectàrees de DPMT i 198 de ZSP el 2013.

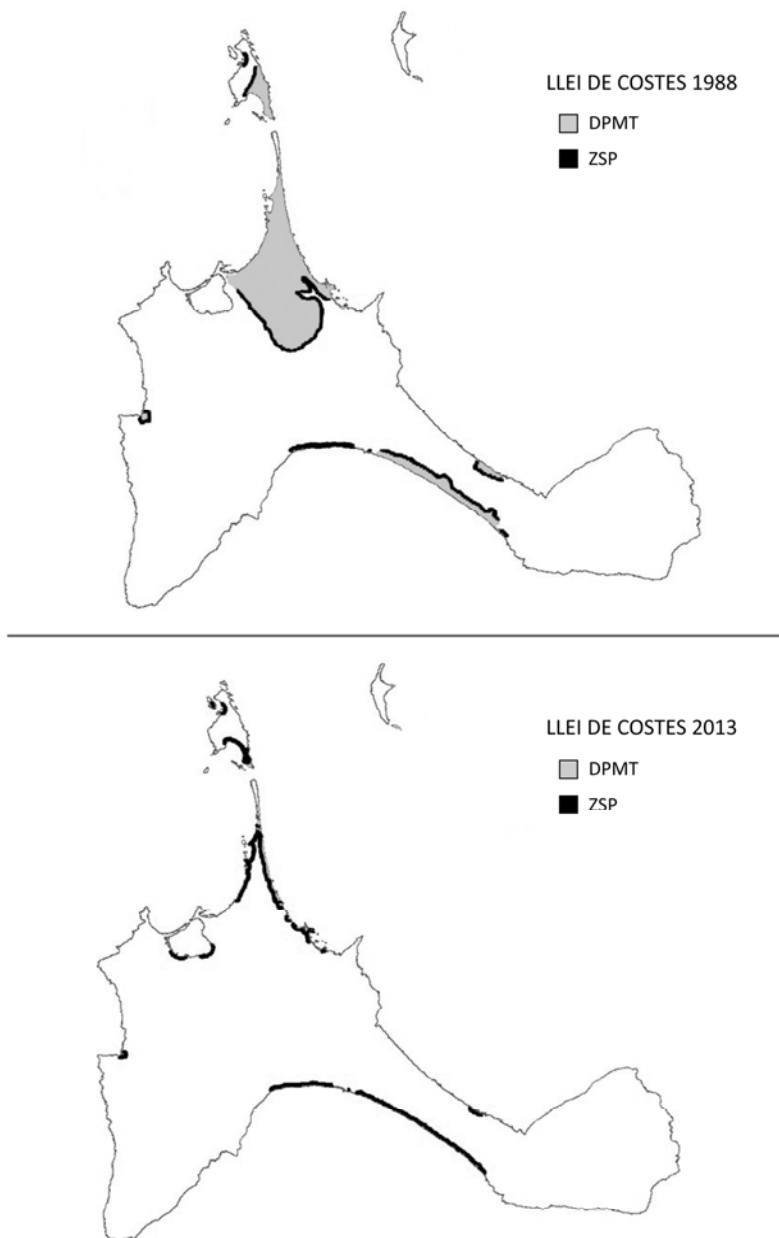
COMPARACIÓ ENTRE LA ZSP I L'ÀREA DPMT  
ENTRE LES LLEIS DE COSTES DE 1988 I DE 2013



Gràfic 4 (en hectàrees)

Elaboració pròpia

## SITUACIÓ DE FORMENTERERA AMB LES LLEIS DE COSTES DE 1988 I DE 2013



Gràfic 5

Elaboració pròpia

La llei de Costes 22/1988 fou un bot qualitatiu en la gestió de la zona litoral, en el sentit de recuperar l'ús públic d'un espai que paulatinament s'havia anat privatitzant. Emperò, lamentablement, la seva aplicació (o no aplicació) fou desigual a distintes comunitats autònomes, i el seu àmbit d'aplicació va suposar molts de conflictes entre les distintes administracions i entitats gestores d'aquests ecosistemes (Martín-Prieto *et al.*, 2007).

S'ha de comentar que al litoral balear hi ha altres normatives d'aplicació vigent que fan possible la protecció d'espais naturals litorals. Entre elles destaca la Llei d'Espais Naturals (LEN 1/91), que amb la declaració de les Àrees Naturals d'Interès (ANEI) atorgava protecció urbanística a un elevat percentatge del litoral de les Illes Balears. Així als ANEI litorals s'inclou la protecció de la franja costanera d'alt nivell de protecció per als sistemes dunars, zones humides, savinars, etc. Per a Formentera hi ha declarat 8 ANEIs: Ses Salines – s'Estany Pudent; s'Estany des Peix; Cap Alt; Cap de Barbaria; Pi des Català; Platja de Migjorn i Costa de Tramuntana; La Mola; i Punta Prima.

Una altra normativa autonòmica a destacar és la Llei 5/2005 per a la conservació dels espais de rellevància ambiental (coneguda popularment com a LECO) que inclou aspectes derivats, i altres propis, de tota la normativa de conservació que afecta a la comunitat autònoma, de la LEN 1/91, com l'antiga la Llei 4/1989 de Conservació dels Espais Naturals i de Flora i Fauna Silvestres, derogada i substituïda per la Llei 42/2007, de 13 de desembre, del patrimoni natural i de la biodiversitat (BOE 299, de 14-12-2007).

A nivell autonòmic la declaració d'espais naturals és una eina importantíssima per protegir àrees naturals fràgils i d'elevada biodiversitat. En el àmbit en què ens movem, el procés de protecció del Parc Natural de ses Salines d'Eivissa i Formentera ha estat un dels més accidentats i difícils. Mayol (2010) explica detalladament aquest procés. L'any 1975, la propietat projecta una ocupació turística important, que hauria inclòs la zona costera i dunar, àrees de pinar i garriga, els mateixos estanys i més de 30.000

places residencials. El 1977 es constitueix la Comissió de Defensa de ses Salines de l'Institut d'Estudis Eivissencs, que troba immediatament ressò en el sector naturalista, alguns professionals de l'arquitectura, l'esquerra i bona part dels intel·lectuals pitiusos. Es produeix la primera gran manifestació a Vila (29 d'octubre de 1977), que el Diario de Ibiza interpretava com el despertar del poble pitius. El Pla general de Sant Josep, que emparava el projecte, és rebutjat per la Comissió Provincial d'Urbanisme per defectes formals. Les normes del CGI protegeixen provisionalment la zona, però l'aplicació de la figura d'ANEI el 1985 deixa desprotegits en gran part el puig del Falcó i es Corb Marí, així com l'àrea de sa Sal Rossa, que seran objecte d'urbanització en els dos darrers casos.

El PSOE, des del govern estatal, promou la protecció per llei de ses Salines com a reserva natural. El Govern de les Illes Balears, presidit per Gabriel Cañellas, hi presenta recurs d'inconstitucionalitat, però la LEN va protegir una gran part de l'àrea (amb l'exclusió de sa Sal Rossa, amb plans ja tramitats, però salvant el puig del Falcó) amb el vot contrari del Partit Popular. El següent govern Cañellas promou una rebaixa general de la Llei a Eivissa i Formentera, que permetria un gran nombre d'edificacions en aquest espai i en altres.

El Tribunal Constitucional estimà el recurs del Govern Balear contra la reserva natural, però estableix una clàusula jurídicament sorprenent: l'efecte anul·ladori de la sentència sobre la reserva queda diferit fins al moment en què l'Administració autonòmica, reconeguda com a competent, hagi adoptat les mesures que garanteixin la protecció de l'indret (de manera que l'alt tribunal posa els valors ambientals per damunt dels jurídics!).

La solució definitiva no arriba fins al Pacte de Progrés, quan l'any 2002 s'aprova la Llei de declaració del parc de ses Salines, amb un ampli consens parlamentari. S'ha de destacar que una part del partit popular d'Eivissa va mantenir sempre una posició proteccionista i contrària als plans, tot i que la disciplina interna normalment tapava aquestes diferències.

La normativa europea és cada vegada més important pel que fa a la conservació d'espais naturals, i entre elles la directiva 92/43/CEE, de 21 de maig de 1992 relativa a la conservació dels hàbitats naturals i de la flora i la fauna silvestres "Directiva Hàbitats". Se sap que els hàbitats són la part del medi aquàtic o terrestre amb unes determinades característiques ecològiques, tant abiòtiques com biòtiques, que condicionen els organismes que hi viuen i s'hi reproduïxen. La normativa europea dóna una llista dels hàbitats que són més sensibles i els tracta com a hàbitat d'interès comunitari, doncs destaquen per la seva singularitat, raresa o que estan amenaçats. Els hàbitats d'interès comunitari s'inclouen a l'annex I de la Directiva. Dins els hàbitats d'interès comunitari es qualifiquen com a prioritaris els que estan amenaçats de desaparèixer, motiu pel qual preservar-los implica una responsabilitat per part de la Unió Europea. Aquestes àrees d'especial protecció s'integren en la Xarxa Natura 2000, que és una xarxa ecològica europea integrada per zones especials de conservació (ZEC), llocs d'importància comunitària (LIC) i zones d'especial protecció per a les aus (ZEPA).

La declaració d'aquestes zones té com a objecte contribuir a garantir la biodiversitat en el marc europeu mitjançant la conservació dels hàbitats naturals i de la fauna i la flora silvestres existents d'acord amb la directiva hàbitats, tenint en compte les exigències econòmiques, socials i culturals de cada territori.

La Xarxa Natura 2000 a les Illes Balears ocupa una superfície total de 221.850 hectàrees terrestres i marines. A Formentera, comptant l'àrea marina i els Freus, n'hi ha unes 20.000 vinculades a la Xarxa Natura. D'aquestes àrees, només la de ses Salines d'Eivissa i Formentera podria corregir les mancances d'aquesta nova llei de Costes. La superfície terrestre de Formentera d'ANEIs per una banda i LICs i ZEPAs per una altra és bastant coincident (veure mapa del gràfic 6).

A l'actualitat s'estan elaborant els plans de gestió dels LICs de ses Salines d'Eivissa i Formentera i de les basses temporals (Bassa de Formentera i Bassa de Sant Francesc), encaminats, tal com indica la normativa europea,

a donar peu al seu pas a denominació de Zones d'Espècial Conservació (ZEC).

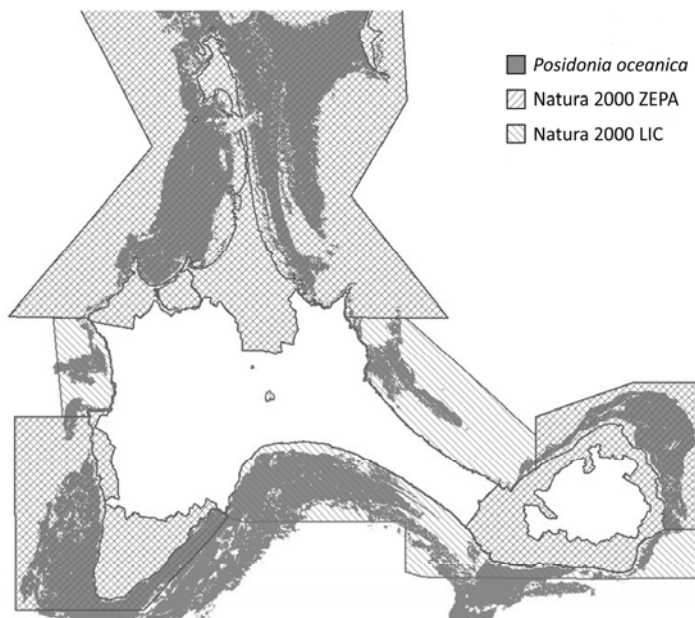
### ÀREES PROTEGIDES DE FORMENTERA

Àrea	Tipus de protecció	Codi
Ses Salines d'Eivissa i Formentera	LIC, ZEPA	ES0000084
La Mola	LIC, ZEPA	ES5310024
Cap de Barbaria	LIC, ZEPA	ES5310025
Àrea Marina de Cala Saona	LIC	ES5310109
Àrea Marina de Platja de Tramuntana	LIC	ES5310110
Àrea Marina de Platja de Migjorn	LIC	ES5310111
Bassa de Formentera	LIC	ES5310123
Bassa de Sant Francesc	LIC	ES5310124

Taula 2

Elaboració pròpia

### ÀREA PROTEGIDA PER DIRECTIVES EUROPEES - XARXA NATURA 2000



Gràfic 6

LIC: Lloc d'Interès Comunitari; ZEPA: Zona d'Espècial Protecció per a les Aus

Elaboració pròpia



## CONCLUSIONS

Al BOE 129 de 30 de maig de 2013 es publicà la Llei 2/2013 de protecció i ús sostenible del litoral i de modificació de la Llei de Costes. Aquesta nova llei reforma de manera important la Llei 22/1988. En termes generals la reforma afecta el mateix concepte de domini públic marítim-terrestre, en especial quant a les platges i als terrenys envaïts per la mar, modifica algunes regles sobre la delimitació de l'esmentat domini públic i la seva constància registral. L'illa Formentera compta amb un precepte específic a l'esmentada llei.

El cas de Formentera és un dels paradigmes a l'hora d'il·lustrar la tendència de privatització promoguda per la reforma de la Llei de Costes 22/1988, en aquest cas a partir de la Llei 2/2013 de protecció i ús sostenible del litoral. Si anteriorment fèiem esment a la reducció sistemàtica de la zona de domini públic de manera genèrica, sembla ser que en el cas de Formentera aquesta és la premissa que impera, esmentada expressament a partir de la Disposició addicional quarta de la mateixa Llei 2/2013, la qual regula amb exclusivitat les delimitacions en el cas de Formentera. No hi ha una definició clara del que consideren platja, ni es contempla la realitat de les costes de les Illes Balears. S'utilitzen termes que no són adients, com pugui ser el concepte geomorfològic "ria". La delimitació proposada per tal disposició deixa fora la zona de domini públic els sistemes dunars associats a les platges de Formentera. Aquest fet, des del punt de vista físic, geomorfològic i tècnic esdevé una temeritat a tenir en compte, ja que incrementa el risc i la vulnerabilitat associada als processos d'erosió i desaparició d'aquests sistemes naturals. Des del punt de vista geomorfològic i botànic, els sistemes platja-duna es postulen com un dels espais més fràgils i vulnerables (Servera, 2004). En aquest sentit, qualsevol alteració en ells pot suposar un efecte sinèrgic que dugui en sí una desaparició parcial o absoluta (Mir-Gual et al., 2012).

Per avaluar la minva de la protecció, des d'un punt de vista tècnic, s'han comparat les superfícies afectades per ambdós supòsits de la llei de Costes de 1988 i la de 2013. En tant al càlcul d'ambdós paràmetres (domini públic

marítim-terrestre i zona de servitud i protecció) establerts per la Llei 22/1988, s'ha seguit el mateix procediment prenent com a referència la delimitació ja establerta per la mateixa Llei ([www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)).

Un cop haver calculat els dos paràmetres (zona de domini públic marítim-terrestre i zona de servitud i protecció) en cada un dels dos escenaris; a) segons l'establert per la Llei 22/1988 i, b) segons el que postula la seva reforma a partir de la Llei 2/2013, s'ha procedit a la seva comparació. En aquest sentit, la superposició de la cartografia derivada en cada un dels escenaris ens permetrà una comparativa tant visual com quantitativa dels efectes espacials que la reforma de la Llei de Costes ha tingut sobre la reducció del domini públic.

Com a conseqüència de la reforma de la Llei de Costes a Formentera hi ha un clara pèrdua de superfície protegida, amb la desprotecció de sistemes dunars importantíssims com el d'es Migjorn o de ses Salines, amb una important disminució de la superfície i una clara desprotecció del litoral passant de les 807 ha de Domini Marítim-Terrestre (DPMT) i 186 ha de Zona de servitud de Protecció (ZSP) el 1988, a 37 ha de DPMT i 198 ha de ZSP el 2013 respectivament. S'ha de tenir en compte que la delimitació de la ZSP de la llei de 1988 se situa per l'interior dels dos estanys (Pudent i des Peix), mentre que la de 2013 ho fa a partir d'un búfer de 100 m per a cada platja, tal com s'ha explicat en l'apartat metodològic. Finalment, la superfície relativa als sistemes platja-duna de Formentera amb la nova llei de Costes han suposat una minva del 422% de la superfície respecte de la de 1988.

# LES NOVES TECNOLOGIES APLICADES AL SECTOR TURÍSTIC

Caterina Jaume Deyà

## RESUM

*La introducció de les noves tecnologies a la nostra societat, sens dubte, ha marcat un abans i un després. Les 95 tesis que conformen el manifest Cluetrain, ja van deixar entreveure fa uns anys els canvis que avui s'estan donant.*

*Si aquests canvis els apliquem a l'àmbit del turisme, interessaran sobretot les tecnologies pròpies de la societat de la informació. Les peculiars característiques del sector provoquen que el producte turístic requereixi un fort component humà i una especial capacitat per transmetre les bondats d'un producte intangible o servei. Les noves tecnologies, mitjançant un conjunt d'eines, suports i canals per al tractament i l'accés a la informació, permetran a les persones desenvolupar, comercialitzar i promocionar el producte turístic.*

*Per tal d'analitzar el comportament de les persones amb les noves tecnologies es classificaran en base a l'adopció de tres rols: residents, treballadors i turistes. Depenent del rol que els toqui prendre actuaran d'una forma o una altra, fent diferent ús de la tecnologia en cada moment. El màxim objectiu de compaginar les màquines (hardware), els cervells d'aquestes màquines (software) i les persones és caminar junts cap a la consecució d'un quàdruple benefici: econòmic per a les empreses, sostenible amb el territori, digne pels visitants i respectuós amb els residents.*

### **Paraules clau:**

*Persones, tecnologia, comunicació, informació, accessibilitat*

## INTRODUCCIÓ

El concepte de noves tecnologies pot arribar a ser molt ampli i al llarg dels darrers anys hem disposat de diverses definicions que amb el pas del temps han anat evolucionant. Entre altres coses, sorgeix el problema de la pròpia denominació “noves tecnologies”: Encara són noves les “noves tecnologies”? I si així és, fins quan ho seran?

Per definir el terme tecnologia, ens fixarem amb el que proposa la Norma UNE 166000, que comprèn un conjunt de definicions de termes relatius i propers a la I+D+I. Aquesta norma defineix la tecnologia com a un “conjunt de recursos tècnics propis d'una activitat que poden utilitzar-se, de manera sistemàtica, per al disseny, el desenvolupament, la fabricació o la comercialització de productes o per a la prestació de serveis”.

Cal també esmentar les 95 tesis que conformen el manifest Cluetrain que el 1999 ja va deixar entreveure fa uns anys els canvis que avui s'estan donant.

En l'àmbit del turisme interessen sobretot les tecnologies pròpies de la societat de la informació ja que en el sector turístic, quasi per norma general, es comercialitza un producte o servei que, en primer lloc es compra o es contracta i, en segon lloc es produeix i es consumeix de forma simultània. Aquesta característica acompanyada de la intangibilitat de la majoria dels productes turístics provoca que, en primer lloc, el consumidor s'hagi de desplaçar al lloc on el producte o servei es fabrica (o presta) i, en segon lloc, no pugui comprovar el que ha comprat fins que ho estigui consumint. La majoria de productes turístics equivalen a serveis prestats per persones. D'aquí que el sector requereixi un fort component humà (que forma part del producte) i d'una especial capacitat per transmetre les bondats d'un producte intangible o servei.

Les noves tecnologies mitjançant un conjunt d'eines, suports i canals per al tractament i l'accés a la informació permetran a les persones desenvolupar, comercialitzar i promocionar el producte turístic.

Avui, la ciutadania comença a tenir a la seva disposició moltes eines que fan possible manifestar opinions, crítiques i reflexions de diverses formes. No només ens podem expressar de forma escrita, també ho podem fer mitjançant imatges, vídeos, hipervincles o enllaços obrint així nous canals

de comunicació que conviden a expressar, de forma lliure i oberta, pensaments i idees.

A més, cada cop existeixen més dispositius que ens donen la oportunitat de comunicar-nos i actualitzar continguts de forma constant, en temps real i des de qualsevol lloc. Això possibilita que la comunicació i la informació flueixi molt ràpidament.

La introducció de les noves tecnologies a la nostra societat, sens dubte, han marcat un abans i un després. Aquests constants canvis i la hiperinformació a la que fa referència Gérard Ayache a *La gran confusió*, ha derivat en una revolució digital que ha suposat un gran impacte antropològic.

A través d'aquest capítol intentarem veure com aquestes noves tecnologies influeixen en les persones que, al cap i a la fi, són les encarregades d'aportar valor al sector turístic, encara que sigui amb l'ajuda d'eines tecnològiques.

Per tal d'ordenar les idees que es volen transmetre, s'han definit tres possibles rols que les persones poden adoptar en un escenari turístic. Aquests tres rols equivalen als residents de la destinació turística, als treballadors del sector turístic i als turistes. Segons la situació que els toqui viure, les persones adopten un rol o un altre. Depenent del rol que els toqui prendre actuaran d'una forma o una altra, fent ús de la tecnologia de diverses formes.

El capítol es dividirà en tres parts i cada una d'elles representa un dels tres rols anteriorment definits. Sigui quin sigui i d'alguna forma, aquestes persones aporten alguna cosa al sector i al destí.

Com a persones que som, si ens mirem al mirall i observem el nostre comportament, descobrirem que aportem quasi de forma constant dades i continguts mitjançant diversos dispositius intel·ligents (smartphones, tablets, portàtils, etc.). A mesura que vagi avançant aquest capítol, s'anirà analitzant aquest comportament.

S'avança que, en realitat, els tres actors analitzats mai actuen o mai haurien d'actuar de forma unilateral. Per tant, es dedicarà gran part de la reflexió a enllaçar un actor amb l'altre intentant no perdre el fil.

Queda així justificada l'estructura d'aquest capítol encaminada a entendre la influència de les noves tecnologies a la nostra societat turística.

## **RESIDENTS D'UNA DESTINACIÓ TURÍSTICA**

No és la primera vegada que fix l'atenció en el resident. Aquest és, per a mi, un dels principals protagonistes si parlem d'una destinació turística i de promoció turística.

Què aportem els residents al sector i com?

Els residents, fent ús del seu coneixement i mesclant-lo amb l'estima per la seva terra, promocionen constantment un destí. Avui en dia, ho fan mitjançant eines tecnològiques.

Per entendre millor el que vull dir, he cercat tres exemples que demostrin el que aporta o pot aportar un resident. Cal recordar que aquestes aportacions solen ser de caràcter desinteressat, el que suposa que encara cobrin més valor.

### **Promoció turística**

Possiblement, que un establiment situat a una destinació turística, compti amb clients habituals disposats a publicar comentaris relacionats amb les característiques del local i amb els serveis que aquest ofereix és una oportunitat a l'hora de promocionar el seu negoci. Al cap i a la fi, es tracta de persones residents disposades a valorar i opinar públicament sobre la oferta que ofereix una destinació i tot això ho fan a través de comentaris a xarxes socials o a aplicacions dissenyades exclusivament per aquest tipus d'accions.

### **Aportació d'informació útil**

Algunes d'aquestes eines que permeten la publicació de comentaris valorant l'establiment turístic, també permeten que l'usuari publiqui la seva geolocalització, compartint així la seva ubicació exacta, i per tant, també la de l'establiment en el que es troba. D'aquesta forma, si el dia de

demà, una altra persona vol visitar aquest local, podrà trobar informació útil relacionada amb les valoracions d'aquest local i la seva ubicació.

## **Generació de contingut**

Una altra forma en que el resident aporta alguna cosa a la destinació és generant contingut a través dels blogs. Durant els darrers anys, encara que en diferents mesures, i segons fonts procedents de Technorati, la utilització de blogs ha tingut un augment espectacular.

Alguns residents, com a majors coneixedors de la destinació, generen de forma periòdica contingut i informació de molt de valor tant pel turista en unes ocasions, com per les empreses del sector en unes altres.

La tendència de les empreses a tenir i mantenir un blog actiu, avui en dia, també augmenta, segons apunta la font esmentada anteriorment. Encara així, existeix un grup gran d'empreses sense recursos per dedicar-se a la creació periòdica de contingut. Aquestes empreses mancades de recursos sovint utilitzen el contingut extern, compartint-lo a les xarxes socials amb la finalitat de crear conversacions amb clients potencials.

Aquest contingut generat també pot ajudar a millorar la relació turista-resident que sovint es veu sotmesa a certs conflictes.

Per una banda, el turista cerca noves experiències i més contacte amb la realitat local. El resident pot oferir-li aquesta proximitat amb els aspectes locals i pot ajudar al turista a trobar el que cerca: l'autenticitat de la destinació. Ja son varies les empreses que desenvolupen solucions encaminades a facilitar aquesta proximitat turista-resident. Fixem-nos sinó amb els nous models de negoci que promulguen Airbnb, Nightswapping o Couchsurfing. El que fan, pràcticament, és obrir les portes de casa dels residents per a que els turistes hi entrin.

Paral·lelament, la millora d'aquesta relació també pot ajudar a millorar el benestar del resident. Aquest, quan no se sent implicat en les tasques turístiques i quan no coneix ni entén al turista, tendeix a sentir-se *envaït* i, encara que la seva economia domèstica depengui del turisme, pot acabar rebutjant tot amb el que aquest mon es relacioni. Millorant aquesta relació aconseguirem minorar aquest rebuig.

## ELS TREBALLADORS DEL SECTOR TURÍSTIC

Les persones que treballen en empreses turístiques tenen un paper molt diferent al que hem comentat anteriorment. Elles són les que estan més a prop dels seus clients, els nostres turistes i, per tant, son els que compten amb més informació sobre ells.

Els treballadors del sector turístic també empren les noves tecnologies als seus llocs de feina i també fan la seva aportació gestionant les dades que els turistes generen.

Són els que tenen el *know how* de la indústria turística i són els encarregats de emmagatzemar-lo i fer-ne un bon ús. Les noves tecnologies ajuden a poder realitzar, de forma eficient, aquesta tasca tant amb la gestió de la recerca com en la difusió dels resultats.

Partint d'aquesta base, s'han detectat quatre funcions que entre tot el teixit empresarial de la indústria turística haurien d'estar cobertes aprofitant les facilitats que ens ofereix la tecnologia. Aquestes funcions són:

- 1) Recopilació de dades. Les empreses i els seus treballadors són els encarregats de recopilar totes les dades que els seus clients, els turistes, generen.
- 2) Gestió i anàlisi de les dades. Una vegada s'han recollit les dades no les podem deixar perdre i aquestes s'han d'analitzar i gestionar. Als treballadors se'ls ha de facilitar eines que possibilitin aquesta gestió per convertir així les dades en informació útil que posteriorment pugui ser tractada.
- 3) Emmagatzemant del *know-how*. Quan ja hem convertit les dades en informació útil, cal emmagatzemar-la, guardar-la de manera ordenada. D'aquesta forma la podrem tenir localitzada i sotmetre a investigacions o aplicar-la a projectes on l'empresa hi participi, obtenint així resultats útils.
- 4) Comunicació y difusió dels resultats. Finalment, les empreses han de ser capaces de compartir aquests resultats amb l'objectiu d'aportar el seu granet d'arena. Al cap i a la fi, la tasca turística comprèn un projecte comú i tots els que hi estam implicats podem i hem aportar alguna cosa.



## Les empreses

Les empreses representen el motor econòmic del sector turístic i també és necessari classificar-les per veure, a nivell intern, com els influeix la tecnologia i com l'empren les persones que hi treballen. Proposem la següent classificació:

### *Empreses de base tecnològica aplicada al turisme*

En aquest grup, hi podríem incloure el conjunt d'empreses, petites i no tan petites, que es dediquen a desenvolupar solucions tecnològiques aplicades al sector. Aquestes empreses són les que poden aportar grans idees innovadores i poden ajudar a millorar i canviar la indústria turística. No obstant, és una realitat que a aquestes empreses els costa moltíssim finançar aquesta innovació i normalment necessiten ajuda externa per poder finançar-se. Aquí és on cobren sentit les entitats públiques que han nascut per donar suport a la innovació i a la recerca. Necessitem aquestes empreses formades de petits equips joves, talentosos i formats amb ganes de canviar les coses.

### *Empreses d'allotjament turístic*

En aquest grup s'inclouen hotels, apart-hotels, hostals, pensions, agroturismes, etc. Aquestes empreses, de cada vegada més, utilitzen programes informàtics per gestionar de forma integral l'establiment turístic. Aquestes eines que utilitzen s'apropen cada dia més al camp social, generant noves solucions encaminades a gestionar i tractar les relacions amb el client i l'entorn.

### *Empreses de transports*

Ens referim a aquelles empreses que es dediquen al transport, tant aeri i marítim com terrestre. En aquest cas, les noves tecnologies ajuden molt amb tot el que fa referència a gestió de incidències i millora de la logística.

### *Empreses intermediàries*

Aquest tipus d'empreses mereixen ser mencionades per la seva peculiaritat precisament intermediària i, degut a l'expansió de les noves tecnologies, perquè es tornen cada cop més prescindibles. Estem parlant d'agències de viatges i touoperadors.

Tradicionalment, han tengut molta importància perquè abans les empreses de transports i d'allotjament no coneixien la forma de contactar directament amb els turistes potencials. Avui en dia, el turista és qui contacta directament amb l'empresa evitant així un intermediari i un suplement al preu final.

Per tant, encara que aquestes empreses segueixin existint, s'estan quedant obsoletes i, en la majoria dels casos, la tecnologia no els ha influït cap a bé. Per sobreviure, no els quedarà altra remei que oferir al turista un valor afegit, més enllà de la gestió, que aquest sigui capaç de valorar.

### *Empreses incloses dins l'oferta complementària*

Una destinació turística no només ha de contemplar empreses d'allotjament i transport, com es sol pensar molt sovint. Els comerços i els restaurants i les empreses encarregades d'organitzar excursions i visites són igual d'importants ja que completen l'experiència en la destinació i ajuden a fer-la diferent d'una altra. Aquestes empreses aporten personalitat a una destinació turística i tenen un paper prou important a l'hora de promocionar-lo. A través dels nous canals de comunicació online, promocionen el seu negoci col·laborant directament amb la promoció de la destinació on estan ubicades.

## **Les entitats públiques**

Quan parlem de treballadors del sector turístic, cal incloure els que ho fan des de les entitats públiques.

Per tal d'analitzar quin paper tenen aquestes entitats en el sector turístic, s'han definit les principals necessitats que haurien d'estar cobertes pel sector públic per poder reforçar a les persones i a les empreses implicades en la tasca turística.

Què necessita el sector turístic de l'administració pública?

### *Promocionar la destinació*

Les empreses del sector turístic necessiten entitats públiques que representin i promocionin la destinació a tots els nivells, considerant totes les dimensions inherents al turisme. Avui en dia, comptam amb moltes eines per promocionar i representar una destinació turística.

Per una banda, necessitem donar a conèixer la nostra destinació i fer-la visible a qualsevol públic al que vulguem dirigir-nos. Existeixen eines i tècniques per posicionar una marca als cercadors online. Avui en dia però, no només es pot posicionar una marca empresarial sinó que també podem posicionar la marca d'una destinació.

El mon online ens dóna moltes armes per fer més visible la nostra destinació. Per això, s'hauran de triar les imatges i les paraules que millor s'ajustin a aquesta destinació. Hi ha moltes tècniques per fer-ho i encara que el més primordial sigui publicar contingut d'alta qualitat, també podem acompanyar aquest contingut de les paraules clau més sol·licitades als cercadors online.

També comptam amb tècniques suficients per representar la destinació, promocionant els atractius que estratègicament s'han d'haver definit de forma prèvia.

Per tant, una bona promoció del destí requereix almenys una entitat pública i imparcial que representi el nostre territori i el faci visible i accessible als nostres visitants.

Aquesta entitat no pot deixar de tenir un perfil ben definit en els nous canals de comunicació, i comunicar-se constantment, i no només en temporada alta, amb el seu entorn. Ha d'aconseguir una identitat online d'acord amb els valors que la destinació vulgui transmetre.

Aquesta entitat serà l'encarregada de dissenyar campanyes al mon online que millorin la imatge de la destinació. Per això haurà d'emprar eines per segmentar i fer arribar el contingut adequat a les persones adequades. Existeixen moltes eines tecnològiques que ens ajuden a dur a terme

aquestes tasques. S'haurà d'implantar una estratègia encaminada a classificar els continguts que vagi generant per no dirigir-ho tot a tothom. Hi ha diverses formes d'etiquetar el contingut que es difon a les xarxes socials (per exemple, mitjançant hashtags), ja sigui per comunicar que el contingut està en un idioma o un altre com per advertir a l'usuari la temàtica que aquest contingut tracta.

El contingut no sempre haurà de ser generat per l'entitat pública. Aquesta pot proveir-se de contingut creat pels residents o les empreses a través, per exemple, dels blogs. Així, l'entitat pública pot adoptar la responsabilitat de donar difusió a tota la comunitat turística, establint mecanismes de vigilància que li permeti detectar aquest contingut.

### *Planificar i gestionar els espais públics i el patrimoni*

El turisme és un fenomen transversal que depèn de molts factors. Alguns d'aquests factors no pertanyen a les empreses sinó que són propietat pública, encara que directa o indirectament s'utilitzin per “produir” el producte turístic. Estem parlant del paisatge, de les infraestructures d'una ciutat, del patrimoni cultural, etc.

Es necessita doncs, un òrgan que gestioni i planifiqui aquests espais. Es necessiten lleis i normes que regulin el territori amb l'únic objectiu de conservar-lo i promoure el benestar dels seus residents.

Els encarregats d'aquesta tasca requeriran eines que els permetin comunicar les polítiques turístiques i territorials que es vagin adoptant. No només necessitaran eines per comunicar les decisions que es vagin prenent, també s'hauran d'implantar mecanismes que permetin l'escolta activa de tots els agents que tenen alguna cosa a dir, com poden ser geògrafs, geòlegs, biòlegs i qualsevol expert que pugui aportar millores dins cada àmbit implicat.

Per tant, no faria nosa la creació d'una comunitat de persones implicades en aquesta matèria, més enllà de personalitats polítiques. Internet ens dóna avui en dia mil formes per organitzar plataformes comunitàries que permetin compartir coneixements i promoure el debat amb l'objectiu d'arribar a les millors solucions per tots.

Vull remarcar que, en el cas de la nostra comunitat autònoma, ens queda molta feina per fer. La nostra Conselleria de Turisme i Esports, de moment, no va per aquest camí.

Hem de reconèixer que, en general i, des del meu punt de vista d'usuari, no es disposa de webs actualitzades ni es demostren intencions d'interactuar amb l'entorn. Es gestionen webs poc pràctiques i no sotmeses a prova de les necessitats reals dels usuaris.

Tampoc es fa un gran ús dels canals de comunicació online i l'ús que es fa és propi d'una comunicació unidireccional, on no s'espera resposta i si aquesta es dona no és tractada.

Per tant, el principal òrgan públic especialitzat en matèria turística a les Illes Balears no contempla, o almenys no sap transmetre a dia d'avui, una estratègia rígida de planificació i gestió del nostre territori i patrimoni.

### *Conciliar la col·laboració pública-privada*

Són moltes les vegades que hem sentit parlar de la importància de les col·laboracions públiques-privades i més ho son dins un sector on tots depenem de tots.

Les noves tecnologies ens permeten connectar el món públic i el món privat facilitant l'accés i obrint portes per poder actuar conjuntament. Aquestes podrien permetre a les empreses accedir a les entitats públiques poguent fer ús de documentació d'interès així com aportant transparència a les decisions que es van prenent i a les accions que es van executant.

### *Donar suport a la innovació*

Qualsevol regió turística necessita òrgans que donin suport a les empreses i a les persones que tenen intencions d'aportar millores al sector. Necessitem doncs, agrupacions expertes en matèria turística innovadora, per exemple, en forma de clústers.

A les Balears comptem amb Turistec, que és un clúster d'empreses i institucions dedicades a la producció i implantació de solucions tecnològiques per al sector turístic.

### *Formar, investigar i emmagatzemar el know how turístic*

No volia deixar de mencionar la necessitat de disposar de professionals amb capacitats per formar els nostres joves en matèria turística. A la nostra comunitat autònoma tenim la Facultat de Turisme de les Illes Balears. Aquesta és la màxima responsable de la formació en matèria turística dels nostre jovent.

La Facultat, per la seva banda, també ha de ser capaç de mantenir el contacte tant amb en empreses com amb residents. Recentment, la nostra Facultat ha començat a participar de forma activa als nous canals de comunicació online amb el màxim objectiu de reduir la escletxa existent entre el món privat, el món públic i el món digital.

Quant al pla d'estudis, s'han de començar a impartir assignatures que apropin l'estudiant a les noves tecnologies, ja que una vegada acabi els seus estudis el món laboral li exigirà aquests coneixements. De fet, ja estan canviant les nomenclatures d'alguns llocs de feina i evolucionen cap a tendències properes a la innovació tecnològica, gestió i comercialització a través de les xarxes socials, promoció online de producte, etc.

### **Noves oportunitats**

Tota aquesta evolució ha generat noves oportunitats i ha deixat enrere velles fórmules. Sorgeixen, per una banda, nous models de negoci basats en tecnologia de *cloud computing*. Un sistema *cloud computing* permet l'accés a un conjunt de recursos (xarxes, servidors, emmagatzemant, aplicacions i serveis) que poden ser ràpidament proveïts i posats a disposició del client amb un mínim esforç de gestió i de interacció amb el proveïdor de serveis. Gran part dels nous negocis, utilitzen aquest sistema per oferir els seus serveis a través d'una xarxa que normalment és Internet. Aquest sistema suposa una sèrie d'avantatges relacionades amb la disminució de les inversions inicials, millora d'accessibilitat i estalvi de temps.

Per altra banda, emergeixen també noves formes de finançament per gestionar, per exemple, projectes empresarials. Aquestes formes obren portes a les bones idees i intenten esquivar les grans inversions inicials que sol suposar la posada en marxa d'un nou projecte. Es tracta d'un finançament de caire col·laboratiu i obert.

M'agradaria destacar algunes d'aquestes oportunitats derivades de la introducció de les noves tecnologies i deixar entreveure el pes social que tenen

### *Crowdsourcing*

No sempre em quedo amb les definicions que em facilita la Wikipedia però, donat la temàtica que estem tractant, aquest pic si ho faré. Segons aquesta font, el *crowdsourcing* consisteix en externalitzar tasques pròpies de l'empresa deixant-les a càrrec d'un grup nombrós de persones o a una comunitat, mitjançant una convocatòria oberta. Jeff Howe fou un dels primers autors en utilitzar aquest terme, afirmant que el concepte de *crowdsourcing* depèn essencialment del fet de que, com es tracta d'una convocatòria oberta a un grup indeterminat de persones, reuneix als més aptes per dur a terme les tasques, per donar resposta a problemes complexes i contribuir aportant idees fresques i rellevants.

Es tracta de col·laborar de forma oberta per obtenir així millors resultats malgrat que aquests no beneficiïn només a l'empresa, sinó a tota la comunitat.

No és un mal model per implantar al sector turístic que necessita del coneixement i de la col·laboració de moltes àrees.

### *Crowdfunding*

El finançament col·lectiu és un sistema de cooperació que permet recol·lectar capital entre diverses persones per tal de donar suport a una determinada iniciativa. A canvi d'aquest suport, els cofinançadors reben compensacions no monetàries com poden ser agraïments personalitzats, compra del nou producte creat a un preu inferior, etc. Aquest sistema es sol organitzar mitjançant la publicació del projecte en una plataforma on s'expliquen i justifiquen els recursos que es necessiten i s'exposa un pla de recompensa. Aquest primer pas sol anar seguit d'una difusió a través de les xarxes socials i altres medis.

Perquè és important aquest sistema al sector turístic? El sector turístic a les nostres illes es troba en una etapa de maduresa i necessita nous models

que ajudin a tirar endavant idees innovadores que permetran la millora del sector.

## **TURISTES**

Els turistes, per la seva banda, també utilitzen les noves tecnologies per organitzar i planificar totes les etapes del seu viatge. Tant és així que ja existeix un nou concepte pels turistes més digitalitzats. Es tracta del que en diuen el Nou Turista que es caracteritza per tenir més accés a la informació i aprofitar-ho. És més independent, cerca noves experiències i planifica la seva pròpia aventura prescindint dels intermediaris. Al tenir més informació i al poder contrastar-la, exigeix més al sector.

El que hem fet per analitzar algunes de les formes en que el nou turista genera i consumeix dades i continguts, és dividir el viatge en tres etapes i aquestes son:

### *Etapa prèvia al viatge*

En aquesta etapa, el turista cerca informació per poder planificar el seu viatge. Consulta portals web d'opinió, compara opinions a les xarxes socials, demana consells interactuant amb residents o persones que ja hagin visitat la destinació, llegeix entrades publicades a diversos blogs, etc. Avui en dia, el turista té a l'abast moltíssima informació relativa a la destinació i pot comparar fins trobar alguna oferta que el convenci. Una vegada ha decidit a on viatjar, on allotjar-se i quins punts d'interès visitar ja es pot considerar que té el viatge planificat. Passem a la següent etapa.

### *Etapa in situ*

Aquesta etapa comença just en el moment en que el turista posa un peu en la destinació escollida. El turista pot sentir la necessitat de compartir que ja ha arribat mitjançant aplicacions que li permeten demostrar la seva ubicació i fer-la pública. No només vol mostrar la seva ubicació, també vol compartir fotografies que facin veure que s'ho està passant bé i és quan aquest comença a compartir contingut de la destinació a diverses xarxes socials. És un moment en què les empreses i els encarregats de promoció de la destinació els han de facilitar el màxim d'eines per a que



comparteixin tot el contingut que vulguin i promocionin així la nostra destinació.

Així, tant les empreses com les entitats públiques seran les encarregades d'oferir aplicacions que permetin aquesta promoció. Els turistes, per la seva banda, seran els que, mitjançant els seus dispositius intel·ligents, faran us d'aquestes aplicacions.

### *Etapa posterior al viatge*

Aquesta és sense cap dubte l'etapa més delicada i més difícil de gestionar per les empreses. Es tracta del moment en què el turista torna a casa. Tradicionalment, les empreses acabaven la seva tasca quan acomiadaven el seus clients i els desitjaven una feliç tornada a casa. Avui en dia això no basta, no és suficient. Quan el turista arriba a casa continua generant contingut relatiu a la seva estada. És en aquest moment quan el turista és capaç de ser crític amb el seu viatge i manifestar, de forma pública i lliure, el seu nivell de satisfacció. Les empreses hauran de prestar atenció a aquesta etapa i aprendre a gestionar les possibles crítiques eventualment negatives.

En el cas que siguin positives i així ho manifesti el turista, també caldrà detectar-ho ja que, en aquest cas, el turista es converteix en prescriptor del destí i comença a assumir un nou rol, més enllà del de turista.

A la vegada, aquest nou turista té nous valors. Agraeix l'originalitat, l'autenticitat i el contacte real amb la destinació. D'alguna manera, estem parlant d'un perfil d'esperit jove que ha nascut amb la tecnologia sota el braç. Així, sent la necessitat de compartir a totes hores el que viu i el que sent. I no són tantes les persones proactives que, de forma desinteressada, decideixen parlar bé dels que així ho mereixen. Per tant, serà important localitzar aquests perfils i cuidar-los i mantenir-los ja que poden portar nous clients i contribuir a la bona reputació de la destinació.

És aquí on entren en joc, una altra vegada, els blogs. Recordem que un blog és un espai web on una o diverses persones publiquen de forma periòdica contingut. Aquest contingut és presentat de forma cronològica inversa, és a dir, el contingut més actual és el primer que apareix a la pantalla. Aquests espais permeten generar contingut de forma lliure, conviden al debat donant opció a que els lectors facin comentaris, faciliten la seva

difusió mitjançant proximitat amb les xarxes socials possibilitant que l'impacte del contingut sigui viral. Una altra característica a considerar és la importància que es dóna a les fonts promovent els enllaços a altres webs tant per referenciar imatges com citar idees dites per altres.

Alguns turistes tenen el seu propi blog on van contant els seus viatges i de forma paral·lela col·laboren amb les empreses del sector turístic i amb els gestors encarregats de planificar i promocionar el destí.

Per tant, els turistes no només utilitzen les noves tecnologies per planificar el seu viatge, consultant les xarxes socials, blogs i webs especialitzades, també les utilitzen per compartir amb el seu entorn la seva experiència.

## **CONCLUSIONS I VALORACIONS FINALS**

La revolució digital va acompanyada de nous valors que ben adoptats obren moltes portes. Tots aquests canvis donen peu a nous models de negoci i no ens queda altra opció que adaptar-nos-hi.

Com va dir Darwin, no és l'espècie més forta la que sobreviu, ni la més intel·ligent, sinó aquella que respon millor al canvi.

Ens ha tocat viure moments crítics on s'estan qüestionant valors antics i tradicionals permetent així que emergeixin els nous.

Per una banda, els residents d'una destinació turística cobren protagonisme com a promotors de la destinació i de la seva autenticitat. Es converteixen en un vincle clau entre el turista i les empreses del sector.

Les empreses que pertanyen al sector turístic adopten nous models propers a compartir. L'efecte viral del contingut compartit possibilita un ventall de noves oportunitats pel turisme. Sorgeixen noves formes de col·laboració que permeten arribar a millors i majors resultats pel sector turístic.

D'alguna forma sabem que els hàbits de les persones que ens visiten, els turistes, han canviat, que ara tenen unes altres necessitats i la tecnologia ens possibilita desenvolupar noves solucions a l'alçada de les seves exigències. Resistir-se al canvi no és una opció, és una necessitat i un deure.

Les xarxes socials ens permeten arribar un poc més enfora, fent desaparèixer algunes limitacions i augmentant el nostre abast. Gràcies a aquestes xarxes, la informació es torna més accessible per a tothom i les interaccions entre els diversos actors implicats en el sector augmenten i milloren.

El sector turístic disposa de tot allò que és necessari per funcionar a la perfecció. Hem de treballar de forma conjunta i alinear els nostres objectius. El que avui se'ns presenta com una oportunitat, demà pot derivar en una amenaça.

El màxim objectiu de compaginar les màquines (hardware), els cervells d'aquestes màquines (software) i les persones és caminar junts cap a la consecució d'un quàdruple benefici: econòmic per a les empreses, sostenible amb el nostre territori, digne pels nostres visitants i respectuós amb el nostres residents.



# LA RESPONSABILITAT SOCIAL A LES EMPRESES TURÍSTIQUES

*María del Carmen Azpelicueta Criado  
María Dolores Sánchez Fernández*

“Som la memòria que tenim i la responsabilitat que assumim.  
Sense memòria no existim i sense responsabilitat potser no mereixem existir.”

José Saramago  
Quaderns de Lanzarote

## RESUM

*La Responsabilitat Social existeix des de temps immemorials, però no sempre ha rebut el mateix nom. Les empreses, les persones, la societat en el seu conjunt, han fet necessari que tornem a parlar-ne, si bé des de vessants més estratègiques, organitzadores i de gestió.*

*L'empresa turística no és aliena a aquestes qüestions i la supervivència en un món tan canviant i globalitzat fa que totes les variables possibles siguin emprades per aconseguir avantatges competitiu i una transferència qualitativa i quantitativa cap a tots el grups que l'envolten.*

### **Paraules clau:**

*Bones pràctiques, instruments específics, Responsabilitat Social, sector turístic*

## INTRODUCCIÓ

L'existència de canvis econòmics, institucionals i polítics marcats per la tendència cap a la globalització dels mercats, els avanços tecnològics com a generadors d'una major difusió, els canvis qualitius a la demanda i a la saturació de l'oferta al costat del replantejament de les modalitats de poder i els seus mecanismes, han vingut produint-se en els darrers anys d'una forma ràpida, tot i que no indolora, transformant els models organitzatius i productius mundials, així com la seva vinculació amb l'Estat, la resta d'actors socials i l'espai natural/territorial (Azpelicueta *et al*, 2011).

Un dels sectors que més ha notat aquests avatars ha estat el pertanyent al turisme, on totes les seves activitats se solapen, s'influeixen mútuament i s'entrellacen amb altres activitats dels residents (Argandoña, 2010).

Addicionalment, el turisme es ramifica en nombroses especialitats, entre les quals podem citar el turisme tradicional de sol i platja, l'ecoturisme, el turisme rural, el turisme ètnic, el turisme urbà, el turisme cultural, el turisme d'aventura, el turisme esotèric, el turisme religiós, el turisme de cinema, el turisme sexual, el turisme de salut, el turisme de negocis, el turisme espacial i les combinacions entre els diferents tipus (Singh, 2005).

A tot això caldria afegir els diferents sectors econòmics que participen en el seu desenvolupament i configuren el producte turístic ofert per ser consumit per clients cada vegada més espontanis, exigents, informats i participatius, que demanden “productes a mida” i provoquen que les empreses necessitin implementar nous models empresarials (Azpelicueta *et al*, 2010).

Dins d'aquest context, les destinacions turístiques per millorar la competitivitat han de considerar d'especial rellevància la capacitat per satisfer les expectatives del turista que els visita (Monfort, 1995; Gutiérrez i García, 2001); i més quan l'Organització Mundial del Turisme (OMT) preveu que a l'any 2020 “Espanya rebrà 71 milions de turistes, un 40% més que en 1999, ocupant el quart lloc mundial, després de la Xina (137 milions), els EUA (102,4) i França (93,3), i per davant d'Itàlia, Regne Unit, Mèxic, Rússia i la República Txeca” (Santamarta, 2000:54).

Tot això, en el seu conjunt, fa que el sector aposti per un turisme sostenible, acceptable ecològicament, viable econòmicament, incorruptible èticament i equiparable socialment. Aquest ha d'estar

assentat en una terminologia adaptativa i mercantil amb el capital social, el capital institucional i el capital cultural que interaccionen en la denominada autopoiesis o modificació activa del medi ambient (Jiménez, 2001) i, per tant, de la responsabilitat social<sup>1 2</sup>. Són moltes les aportacions que des d'iniciatives, pactes, codis, guies, informes promouen d'una forma voluntària tendències ètiques, suportables i respectuoses que intenten implementar el desenvolupament de polítiques i estratègies empresarials. Aquests han de tenir en compte tots aquests criteris des de diferents perspectives: morals, mercantils i socials, si bé també podem trobar fórmules obligatòries en àrees mediambientals, laborals o preventives que ens aporten un quadre o marc quasi-jurídic al complex marc teòric relacional de la responsabilitat social corporativa<sup>3</sup> (Azpelicueta *et al*, 2011).

Aquest capítol pretén analitzar la conceptualització de la Responsabilitat Social, el seu desenvolupament, l'estructura de bones pràctiques i les conseqüències derivades d'una multidisciplinària aplicació.

## EL CONCEPTE DE RESPONSABILITAT SOCIAL

El concepte de Responsabilitat Social té un ampli bagatge al llarg de la seva història. Conseqüentment, és difícil trobar una definició concreta d'aquest concepte. Podem trobar una petita referència pràctica a mitjans del segle XIX, on es desenvolupen una sèrie d'accions empresarials de tall filantròpic, associatiu i cooperatiu. No obstant això, la idea comença a circular a partir de 1950 dins l'àmbit de la gestió empresarial als Estats Units per expressar la implicació de les empreses i dels homes de negocis amb la societat en la qual estaven inserits; a Europa no arriba fins als anys 90, adoptant un punt de vista oposat a causa de la diferència entre el pensament econòmic i social d'aquests dos continents, dels seus ciutadans i dels objectius de l'Acta Única Europea (Azpelicueta *et al*, 2011).

---

<sup>1</sup> Donem per suposada la diferència conceptual entre els termes de Responsabilitat Social, Responsabilitat Social Corporativa i Responsabilitat Social Empresarial, si bé ens referirem en gairebé tots els casos a la primera accepció.

<sup>2</sup> Les empreses assumeixen la Responsabilitat Social com a sistema de gestió; com a adopció de principis com a filosofia de l'empresa o com a estratègia medul·lar integral. Pel que cada model implica al seu torn diferents enfocaments i aproximacions a la mateixa, així com majors o menors nivells de complexitat, de compromís i d'integració dins de l'empresa, companyia o organització.

<sup>3</sup> L'Adjectiu "corporativa" fa referència a la forma en què les empreses s'organitzen, són dirigides i controlades.

La Responsabilitat Social és un concepte del que trobarem múltiples accepcions (Chamorro, 2005), doncs són molts els principals i prestigiosos autors que han contribuït a formular dilatades, diversificades i discordants teories sobre la Responsabilitat Social<sup>4</sup>. Tot seguit intentarem treballar per tal d'aclarir el concepte.

En primer lloc, pensem que la millor aproximació definitòria és la semàntica; d'aquesta manera, etimològicament la paraula “responsabilitat” prové del verb llatí “responsum”, que significa respondre, pel que ens trobaríem davant l'aptitud obligatòria d'assumir les conseqüències de respondre pels propis actes lliures davant els altres, davant la societat i davant Déu, en la mesura en què els nostres actes els afectin: per altra banda, la paraula “societat” prové del substantiu llatí “societas”, que significa unió estable d'homes que engendra entre ells relacions de convivència, jerarquia i comunitat espiritual (Goblot, 1933).

Diversos autors i entitats<sup>5</sup> han definit la Responsabilitat Social; donat el seu gran nombre, a continuació exposem els aspectes en els quals coincideixen:

- a) S'assumeix com un compromís voluntari
- b) Es concep com una estratègia del negoci, tot formant part de la seva cultura i de les seves operacions diàries
- c) Es pressuposa l'obtenció de beneficis tant per a l'organització i empresa com per a la societat
- d) S'obliga a incorporar en l'administració i la gestió empresarial les expectatives ètiques, socials i mediambientals de totes les parts interessades (*stakeholders* interns i externs: accionistes, clients, proveïdors, comunitat i medi ambient)

---

<sup>4</sup> Bowen (1953), Friedman (1962; 1970), Carroll (1979), Freeman (1984), Solomon (1992), Donaldson i Preston (1995), Smith (2003), Vives (2004), Reynol (2006) o Crowther i Aras (2008). (Chamorro, 2005; Martos 2011) També molts organismes nacionals i internacionals s'han encarregat de delimitar el concepte teòric de la Responsabilitat Social com l'Organització de Nacions Unides (ONU), el Pacte Mundial o Global Compact, el Global Reporting Initiative (GRI) , la Comissió Europea (CE), el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) o la Guia ISO 26000

<sup>5</sup> Els següents presenten algunes visions que incorporen idees importants: OIT, Solomon, WSCSD, AECA, Comissió Europea (Chamorro, 2005)



## BENEFICIS I LÍMITS DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL

Les organitzacions han de prendre en consideració la generació d'impactes positius i negatius d'un comportament socialment responsable (CSR) o una conducta irresponsable a curt, mitjà o llarg termini. A més, han de tenir en compte la repercussió que es genera en l'entorn immediat així com al propi sector. Nosaltres creiem que, sobre la base dels beneficis manifestats seguidament (veure Taula 1), l'empresa ha d'implementar pràctiques de responsabilitat social.

### CONTRIBUCIONS POSITIVES D'UN CSR

• Evita reaccions negatives dels grups d'interès	• Dóna oportunitats per atreure el talent
• Elimina possibilitats de boicots	• Proporciona legitimitat a llarg termini
• Redueix riscos en les amenaces de regulació	• Redueix el risc de perdre reputació
• Ofereix garanties a entitats financeres i asseguradores	• Millora el desenvolupament financer
• Redueix la possibilitat de sancions	• Permet respondre a les pressions socials i institucionals
• Eludeix l'actuació de determinats <i>stakeholders</i> de gran pes que podrien veure's influenciats	• Pot atreure inversions
• Millora la imatge corporativa de l'empresa	• Evita demandes legals
	• Permet anticipar-se a les pressions

Taula 1

Elaboració pròpia en base a Maxwell, Lyon i Hackett (2000); Baron (2001); Smith (2005); Danish Commerce and Companys Agency (2006); Aguilera *et al* (2007); Chen, Patten i Roberts (2008); Nieto (2008); i Lyon i Maxwell (2011)

Seguidament ens plantegem la següent qüestió: què succeeix si l'empresa no aplica mesures de Responsabilitat Social? La companyia podria veure's sotmesa a diferents riscos si no implanta aquest tipus de pràctiques.

Vargas i Vaca (2009) assenyalen que aquest tipus d'empreses són econòmicament, socialment i ambientalment irresponsables i a més exposen als grups d'interès a perills en el desenvolupament de les seves activitats.

Altres efectes negatius d'un comportament irresponsable són: les empreses que generen desconfiança; la pèrdua econòmica, d'impacte i de notorietat; l'erosió de la legitimitat de l'organització (Nieto, 2008). Per tant, l'empresa ha de tenir en compte l'equilibri dels efectes negatius i el risc de l'adopció d'un comportament socialment irresponsable i els efectes positius d'una conducta socialment responsable. Tot això dins dels propis límits que la Responsabilitat Social que s'emmarca en les organitzacions. Quan es posa en perill la pròpia supervivència de l'empresa s'està excedint el límit màxim de la responsabilitat social.

## **EINES DE RESPONSABILITAT SOCIAL EN EL SECTOR TURÍSTIC**

Existeix una gran varietat d'eines que evolucionen i es multipliquen amb el temps en matèria de responsabilitat social. Per això, en aquest apartat n'identificarem algunes, les més importants, que permeten gestionar l'activitat de la Responsabilitat Social al sector del turisme.

Alguns dels instruments només abasten una de les dimensions o únicament solucionen una part de la gestió de la Responsabilitat Social Corporativa, com per exemple el *Rating Index FSTE4 Good*, on es tracta la dimensió econòmica; o els Codis de conducta Nevi, que s'encarreguen de la dimensió social; o l'etiqueta denominada Ecolabel, que treballa tan sols la dimensió mediambiental. Altres eines no estan especialitzades en una dimensió concreta, sinó que s'orienten al conjunt de les tres (social, econòmica i mediambiental). Per tant, s'han de tenir en consideració diversos factors que permetin triar-ne una, tot establint criteris fonamentals que cobreixin les diferents dimensions de la Responsabilitat Social, com per exemple les que utilitzen la SGE21, les memòries de sostenibilitat, la ISO 26000:2010, el HES, el ITQ 2000 RS i el STR, que desenvoluparem en aquest apartat.

La potenciació de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) en les organitzacions s'està duent a terme mitjançant la creació d'instruments, eines, estàndards, normes, guies i plans específics de la matèria. La promoció en aquesta àrea és una decisió organitzativa que es percep com

una solució eficient. Paral·lelament, ha d'adaptar-se a les característiques canviants amb el temps i a les necessitats de l'empresa. Cada instrument necessita d'un organisme reconegut que estigui al capdavant, que ho promoció i asseguri la seva evolució, la seva integritat, el seu manteniment, la seva actualització i la seva supervivència.

Per això, abans de decidir-nos per una eina convé respondre a les preguntes desenvolupades seguidament i tenir clars els objectius amb la finalitat d'implantar un instrument adequat de Responsabilitat Social a l'empresa. La decisió és complexa, però per facilitar aquesta tasca hem seleccionat una sèrie de criteris que considerem rellevants i que poden ser útils a l'hora de seleccionar una eina de gestió en matèria de responsabilitat social empresarial<sup>6</sup>:

- El líder que promoció l'eina: quin organisme promoció aquesta eina?
- Actualització de l'eina: cada quant temps s'actualitza?
- Experiència: en quina edició es troba? Nombre d'empreses que utilitzen aquesta eina?
- Àmbit geogràfic: en quins països s'utilitza l'eina?
- Sector: existeix un instrument específic per al sector turisme? I per a la meua empresa?
- Assegurament i evolució de l'eina: quan va ser l'últim any que es va actualitzar l'instrument? En quina edició es troba? Cada quant ho actualitzen?
- Certificació amb la finalitat de demostrar davant tercers de quina manera se segueixen les pautes reconegudes per l'eina en qüestió: és certificable?
- Nivells per aconseguir la puntuació màxima: existeixen distincions (reconeixements) per nivells segons la puntuació assolida? Es permeten fites en la certificació?

---

<sup>6</sup> El llistat no és exhaustiu

- Diferenciació *versus* mimetisme: quantes empreses estan certificades o han implantat aquesta eina?
- Accessibilitat i gratuïtat: és accessible i gratuïta l'eina? Quin és el cost?
- Volum d'informació sol·licitat: quant temps em porta elaborar la documentació?
- Objectius i necessitats de l'empresa: aquesta eina em permetrà aconseguir els objectius delineats per la meva empresa? Aquest instrument cobreix les necessitats de la meva organització?

Per respondre a aquestes preguntes convé conèixer alguns dels principals instruments disponibles a l'actualitat, amb la finalitat de seleccionar-ne el més adequat per a l'organització. Seguidament resumirem les principals (memòries de sostenibilitat, SGE21, STR, ISO 26000:2010, HES i ITQ 2000 RS) i en ressaltarem les seves principals claus:

### **Memòria de Sostenibilitat**

Aquesta eina la promou la Global Reporting Initiative (GRI) ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Per poder realitzar les memòries de sostenibilitat hem d'implementar la informació mitjançant uns indicadors que mesuren la Responsabilitat Social en l'organització. Aquesta informació serveix per retre comptes en matèria de sostenibilitat. Es recullen, entre d'altres, els indicadors següents: d'acompliment econòmic, ambiental i social; de pràctiques laborals i de treball digne; de drets humans; de la societat; de la responsabilitat sota productes. Tot això es tradueix en una sèrie d'indicadors que permeten mesurar i comparar les dimensions de la responsabilitat social. La GRI es troba en la seva quarta edició (GRI4), i val a dir que a mesura que evolucionen aquestes guies es desenvolupen complements específics segons el sector. Aquesta és l'eina, de les analitzades en aquest epígraf, que compta amb major experiència: més de 8.000 informes avalen la seva implantació. Aquest instrument permet certificar-se i existeixen sis trams de reconeixement, d'entre els quals tres permeten autoqualificar-se (A, B i C) i els altres tres són verificats (A+, B+ i C+). La fita A correspon a la de major certificació, mentre que la C

és la de menor reconeixement. Aquesta eina disposa d'un volum elevat de documentació accessible, gratuïta i a diversos idiomes.

### **Norma d'Empresa Sistema de Gestió Ètica i Socialment Responsable (SGE 21)**

Forética ([www.foretica.org](http://www.foretica.org)) és l'organització que lidera el desenvolupament d'aquesta eina, la qual permet auditar de manera voluntària els processos de l'organització. Es pot aconseguir la certificació en Ètica i Responsabilitat Social enriquida a través d'un enfocament múltiple de grups d'interès (*multistakeholder*). Es tracta d'un sistema que permet gestionar les relacions entre nou àrees: alta direcció, clients, proveïdors, persones que integren l'organització, entorn social, entorn ambiental, inversors, competència i administracions públiques. S'estableix sobre la base d'una sèrie de criteris desenvolupats per un Codi de Conducta i supervisats per un Comitè Ètic. Aquest sistema de gestió es troba en la tercera edició i és aplicable a tot tipus d'empreses i sectors. Permet certificar-se encara que no disposa de trams de reconeixement. L'experiència d'aquesta eina és avalada per les més de cent empreses que hi estan certificades<sup>7</sup>. La documentació d'aquesta norma és accessible i gratuïta.

### **Sistema de Turisme Responsable (STR)**

Aquest sistema està desenvolupat per l'Institut de Turisme Responsable (ITR), entitat que patrocina la UNESCO, a través d'un sistema de normes ([www.biospheretourism.com](http://www.biospheretourism.com)). Aquest model de certificació privat permet assegurar l'acompliment de determinats requeriments recolzats en els principis de sostenibilitat i millora contínua. El sistema està reconegut sota la marca Biosphere Responsible Tourism. No disposa de fites de reconeixement però permet certificar-se segons la tipologia a la qual es dirigeixi, per a això disposa de tretze tipus de reconeixements: Biosphere Destination; Biosphere World Class Destination (ciutats capdavanteres de turisme a l'àmbit mundial); Biosphere Càmping; Biosphere Hotel; Biosphere House (cases rurals); Biosphere Events; Biosphere Restaurant; Biosphere Discover (centres de turisme actiu, esportiu i cultural); Biosphere Golf; Biosphere Route (rutes turístiques); Biosphere Mobility

---

<sup>7</sup> Dades actualitzades a març de 2014

(empreses de transport); Biosphere Park; Biosphere Hotel Company (empreses hoteleres que adopten una política de sostenibilitat basada en el respecte de les destinacions en els quals opera). Entre totes les tipologies de certificacions possibles, actualment disposen de 84 entitats certificades. La documentació no és accessible de forma gratuïta, és una iniciativa de pagament.

### **ISO 26000:2010: Guia sobre Responsabilitat Social**

Aquesta guia va ser elaborada per la International Organization for Standardization (ISO). És la primera edició de la norma desenvolupada l'any 2010 en matèria de responsabilitat social, que en l'actualitat segueix en vigor. La ISO 26000 representa una guia que proporciona suggeriments en matèria de responsabilitat social per a tot tipus d'entitats i sectors situats en qualsevol part del món. És una norma que estableix suggeriments, raó per la qual no és certificable. En la guia, s'hi inclouen definicions, principis i matèries de com s'ha d'integrar la Responsabilitat Social en diferents entitats. Aquesta guia desenvolupa set punts que fan referència a: govern de l'organització; drets humans; relacions i condicions de treball; medi ambient; pràctiques conforme a la legislació; consumidors i comunitats i desenvolupament local (ISO, 2010). No es disposa d'informació del nombre d'empreses que segueixen les recomanacions de la ISO 26000, ja que aquesta no permet obtenir un reconeixement que l'avalii. Es tracta a més d'una guia especialment costosa, per la qual cosa no és molt accessible.

### **Hotels Eficients Sostenibles (HES) i Restaurants Sostenibles (ITQ 2000 RS)**

Aquests models han estat desenvolupats per les empreses Assessoria i Gestió d'empreses d'Hoteleria (ASEHS) i l'Agència Internacional per al desenvolupament Turístic (AIDETUR). Aquestes normes permeten gestionar i associar els allotjaments i els locals de restauració que aporten valor a la sostenibilitat. Els models presentats es basen en l'establiment d'un full de ruta, és a dir, comporta desenvolupar diferents nivells. Cerquen aquestes eines la sostenibilitat mitjançant resultats tant qualitius com a quantitatius. Es tracta d'una marca registrada pel Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç avalada pel Ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Marí a Espanya. El sistema avalua les diferents característiques sobre la base de les dimensions econòmiques,

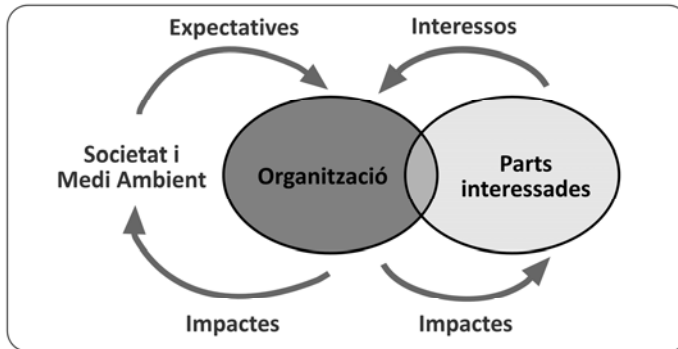
estratègiques, mediambientals, socials i culturals. A més, també té en compte la cadena de valor. Es prenen com a referències per al desenvolupament d'aquestes normes el Pacte Mundial, el Codi Ètic del Turisme i els criteris RSC. Aquesta eina està actualitzada segons els criteris disposats a l'any 2011. Aquests sistemes permeten certificar-se en dues modalitats segons el tipus d'empresa que es tracti: Hotels Eficients Sostenibles (HES) i els Restaurants Sostenibles sota la ITQ 2000 RS. Existeixen tres trams de reconeixement, de major a menor: or, plata i bronze. Aquestes dues normes són de pagament. En la web de referència, [www.hotelessostenibles.com](http://www.hotelessostenibles.com), no es disposa d'informació accessible del nombre d'empreses certificades.

## **BONES PRÀCTIQUES DE RESPONSABILITAT SOCIAL EN EL SECTOR TURÍSTIC**

En no existir una definició concreta o un únic model de Responsabilitat Social, doncs depèn de la situació particular de cada empresa, del pes específic que se li assignin a les seves relacions amb cadascun dels seus interlocutors i al context determinat en el qual operi al mercat, ens referirem a les “pràctiques socialment responsables” de l'empresa més que al propi abast del terme.

La Responsabilitat Social és una eina per aconseguir el desenvolupament sostenible, partint del supòsit que els resultats milloraran si es mantenen relacions virtuoses amb les parts interessades (treballadors, proveïdors, clients, Estat, comunitat). D'aquesta manera és imprescindible conèixer els seus interessos i expectatives, així com tenir en compte la definició de l'estratègia empresarial, la implementació de la mateixa a través de la presa de decisions, on l'empresa tindrà major capacitat per generar la creació o pèrdua de valor, en funció de si sap o no respondre i conjugar les diferents demandes dels grups d'interès (De Miguel, 2011), així com els diversos impactes que es produiran (veure gràfic 1) i la implementació d'accions estratègiques responsables i bones pràctiques empresarials. (veure taules 2, 3 i 4).

RESPONSABILITAT SOCIAL:  
IMPACTE DE LES INTERRELACIONS ENTRE ELS *STAKEHOLDERS*



Gràfic 1

Font: Norma de Responsabilitat Social. ISO 26000 - NCh. ISO 26000 (2010)

En conclusió, per ser socialment responsable, una empresa del sector turístic com a mínim hauria de:

- Demostrar el compromís dels seus líders amb la Responsabilitat Social
- Desenvolupar estratègies, objectius i metes que reflecteixin el seu compromís cap a la Responsabilitat Social
- Equilibrar les necessitats de l'empresa amb els seus *stakeholders*
- Establir processos comunicatius bidireccionals amb els *stakeholders*
- Permetre el monitoratge de les decisions com a eix de garantia responsable amb base a un registre *ad hoc*
- Promoure una cultura i un ambient participatiu per a clients i empleats en aquelles activitats empresarials relacionades amb la Responsabilitat Social



## BONES PRÀCTIQUES, SEGONS GRUPS D'INTERÈS I POTENCIALS EXEMPLES PER A LES EMPRESES TURÍSTIQUES (I)

STAKEHOLDERS	DECISIONS SOCIALMENT RESPONSABLES	EXEMPLES DE BONES PRÀCTIQUES
<p>CLIENTS</p>	<p>Proporcionar una informació transparent, veritable i completa, adaptada a cada tipologia de client</p> <p>Garantir la seguretat, la traçabilitat, la qualitat del producte i del servei</p> <p>Crear canals específics de comunicació</p> <p>Adaptar serveis i productes per col·lectius amb necessitats especials</p> <p>Implantar mecanismes per saber el grau de satisfacció i fidelització del client amb el servei</p> <p>Sotmetre's a protocols d'arbitratge per queixes i reclamacions</p> <p>Col·laborar amb associacions de consumidors</p>	<p>Implantació dels sistemes CRM</p> <p>Utilització de formats de disseny més proper amb informació fàcilment contrastable i verificable, on la comercialització i la publicitat contenguin els valors ètics i principis morals de l'empresa</p> <p>Creació de sistemes automatitzats a Web, telèfon atenció al client, direcció de correu electrònic, bases de dades registrals, extranet, aparició al social media...</p> <p>Eliminació de barreres arquitectòniques i col·locació d'elements d'accessibilitat motora, mental i neurosensorial</p> <p>Implantació d'un servei d'atenció al client, bústia de suggeriments, enquestes periòdiques, newsletter, sms...</p> <p>Creació de l'arbitratge electrònic per a resolució de conflictes</p> <p>Participació a panells o signatura d'acords col·laboratius</p>

Taula 2

Elaboració pròpia en base a De Miguel (2011) i Rainforest Alliance (2008)

## BONES PRÀCTIQUES, SEGONS GRUPS D'INTERÈS I POTENCIALS EXEMPLES PER A LES EMPRESES TURÍSTIQUES (II)

STAKEHOLDERS	DECISIONS SOCIALMENT RESPONSABLES	EXEMPLES DE BONES PRÀCTIQUES
<p><b>EMPLEATS</b></p>	<p>Reduir la precarietat en l'ocupació</p> <p>Millorar l'empleabilitat dels treballadors</p> <p>Promoure plans socials d'ocupació</p> <p>Implantar plans d'acolliment per afavorir l'adaptació, integració i aprenentatge dels nous empleats</p> <p>Aplicar la igualtat de gènere a les relacions laborals</p> <p>Propiciar la conciliació de la vida laboral i personal</p> <p>Incrementar les mesures en matèria de PRL</p> <p>Desenvolupar estils de direcció més participatius</p>	<p>Planificació de les polítiques de contractació estable per departaments i àrees de l'empresa</p> <p>Realització de plans de carrera</p> <p>Implantació de mesures d'inserció laboral per a persones amb discapacitat i col·lectius desfavorits</p> <p>Elaboració del Manual d'Acolliment, així com l'establiment de programes de <i>coaching</i> i <i>mentoring</i></p> <p>Elaboració i implantació dels plans d'igualtat.</p> <p>Articulació de mesures que afavoreixin la flexibilitat en les relacions de treball: horari europeu, teletreball...</p> <p>Implantació d'un sistema de gestió de salut i seguretat laboral, segons OHSAS 18001.</p> <p>Implicació del personal en la presa de decisions amb una millora a la comunicació interna i externa</p>
<p><b>COMPETÈNCIA</b></p>	<p>Compartir les bones pràctiques en matèria de RS</p> <p>Promoure línies de treball dins de les associacions sectorials i empresarials, a les quals es participa</p> <p>Impulsar l'elaboració de codis de conducta sectorials o signar compromisos d'actuació.</p>	<p>Participació a projectes conjunts, actes o jornades de difusió sobre la RS, compartint sapiència i transferint coneixements</p> <p>Participació, disseny i execució de projectes, tallers, cursos i jornades formatives sobre RS.</p>

Taula 3

Elaboració pròpia en base a De Miguel (2011) i Rainforest Alliance (2008)

## BONES PRÀCTIQUES, SEGONS GRUPS D'INTERÈS I POTENCIALS EXEMPLES PER A LES EMPRESES TURÍSTIQUES (III)

STAKEHOLDERS	DECISIONS SOCIALMENT RESPONSABLES	EXEMPLES DE BONES PRÀCTIQUES
<p>PROVEÏDORS</p>	<p>Implantar una política ecològica de compres que prioritzi el consum de productes amigables o de comerç just</p> <p>Donar prioritat a la contractació de proveïdors locals</p> <p>Exigir sistemes de gestió que apliqin indicadors de RS</p> <p>Procurar l'estabilitat i la qualitat en les relacions</p> <p>Establir una política de control periòdic sobre el compliment del Codi de Conducta, el grau de satisfacció i fidelitat de cadascun dels proveïdors</p>	<p>Elaboració d'un Codi de Conducta i d'un catàleg de proveïdors classificats per volum, importància de l'empresa i grau de satisfacció, sobre la base del compliment de criteris mediambientals, socials i econòmics, que pugui ser monitoritzat i verificat</p> <p>Formalització d'acords de col·laboració dirigits a l'eficiència en els processos, establiment de canals de diàleg i de comunicació més àgils, un servei d'atenció personalitzada i sensibilització en matèria de RS</p>
<p>COMUNITAT</p>	<p>Destinar una partida pressupostària a les compres solidàries</p> <p>Realitzar donacions a entitats no lucratives</p> <p>Prioritzar les compres a proveïdors locals</p> <p>Patrocinar activitats desenvolupades a l'àmbit comunitari</p> <p>Desenvolupar campanyes de màrqueting amb causa</p> <p>Participar i finançar projectes de recerca amb beques.</p>	<p>Planificació financera de les partides destinades a entitats sense ànim de lucre</p> <p>Promoció del voluntariat corporatiu del personal de l'empresa</p> <p>Difusió de les activitats d'ONG's i associacions amb les quals col·laborem institucionalment</p>

Taula 4

Elaboració pròpia en base a De Miguel (2011) i Rainforest Alliance (2008)

## CONCLUSIONS

Exposarem seguidament les següents reflexions finals dels temes exposats en aquest capítol:

Les diferències semàntiques de concepte, així com el seu abast, encara existeixen sobre el terme de Responsabilitat Social. No hi ha una única definició ni un únic model. Si bé pot existir un espai de convergència entre interessos de negoci i filantropia que pot reportar beneficis socials i econòmics per a les diferents companyies. No obstant això, recordem que la generació de riquesa sostinguda i sostenible en el temps és la base sobre la qual s'assenta la supervivència empresarial (De Miguel, 2011).

L'embranchida que té la Responsabilitat Social és degut tant al fort interès acadèmic com a l'impuls d'iniciatives empresarials, no només des d'un punt de vista teòric sinó també pràctic. Actualment, s'han formalitzat les bones pràctiques empresarials implementades, així com la difusió i el rendiment de comptes entre els denominats grups d'interès o *stakeholders* a través de l'elaboració d'informes, reports o "balanços socials". No obstant això, hem de tenir en compte que la Responsabilitat Social és una filosofia de gestió d'una empresa o organització, dels seus accionistes, directius i empleats, compromesa amb el futur de la comunitat a la qual atén i en la qual resideix (Azpelicueta *et al*, 2011).

La Responsabilitat Social difícilment podrà complir el seu paper a les organitzacions si no està impulsada, fomentada i emparada pel paraigua dels Estats i interconnectada amb la societat civil, és a dir, és alguna cosa així com un engrut unitiu<sup>8</sup> (Guerra, 2007).

---

<sup>8</sup> "La responsabilitat social no rendirà els seus fruits amb un Estat feble, burocratitzat i ingovernable, ni amb governs i dirigents polítics que no entenguin de la importància de la concertació, el consens i la conformació d'aliances sinèrgiques amb l'empresa i la societat civil".

# LA FORMACIÓ COM A APOSTA QUE HA D'ACOMPANYAR EL NOU POSICIONAMENT DE LES ILLES BALEARS EN EL MERCAT TURÍSTIC NACIONAL I INTERNACIONAL

José Luis Mateo Hernández

## RESUM

*L'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears va ser creada el 1995 pel Govern de les Illes Balears i la UIB, amb l'objectiu de formar futurs professionals qualificats i altament competitius en l'àmbit de la primera indústria en importància del nostre país. L'EHIB ofereix un sistema de formació fonamentat en una metodologia basada en la combinació de classes teòriques i pràctiques que permeten un desenvolupament personal i professional que capacita els alumnes per a la inserció immediata en el mercat laboral.*

*L'estret contacte amb el sector es plasma en una constant revisió i millora dels plans d'estudis, que s'adapten a les exigències d'un mercat en permanent renovació. A l'EHIB se segueixen tres línies diferents de formació: les titulacions pròpies, que s'enquadren en tres àrees ben diferenciades: Direcció Hotelera Internacional, Àrea d'aliments i begudes i Àrea d'allotjament; en segon lloc, la imprescindible tasca de constant actualització a través de la formació contínua; finalment, l'EHIB, com a Centre Propi del SOIB, ofereix també formació dirigida a l'obtenció de certificats del Catàleg Nacional de les Qualificacions Professionals. En qualsevol cas, resulta essencial destacar que l'Escola és una entitat viva, oberta, en constant contacte amb la societat, i caracteritzada per la seva participació en diferents actuacions de perfil social i per la inqüestionable aposta per la internacionalització.*

### **Paraules clau:**

*Formació, hostaleria, turisme, formació contínua, internacionalització, formació ocupacional, indústria turística*

## INTRODUCCIÓ

Resulta molt evident que ens trobem immersos en un procés de canvi que, com no pot ser d'una altra manera, afecta també el turisme com a locomotora de la recuperació econòmica del nostre país. Després d'uns anys molt complexos, plens de dificultats, no hi ha dubte que les dades actuals i les perspectives de futur són esperançadores. Així, en l'últim número de l'Informe Perspectives Turístiques de la prestigiosa associació Exceltur, queda palès que l'activitat turística intensifica el seu creixement i aportació a l'economia ja en el primer trimestre del 2014. El PIB turístic augmenta un 4,2% de gener a març respecte a un primer trimestre de 2013 que va ser molt negatiu i es creen 34.098 llocs de treball nets (un 30% del total d'afiliacions a la Seguretat Social de tot Espanya en aquest trimestre), refermant el paper protagonista d'aquest sector en la recuperació i en la generació d'ocupació<sup>1</sup>. En definitiva, tot sembla indicar que anem pel bon camí i que les dures mesures d'ajust que es van adoptar en el seu moment comencen a donar els seus fruits.

No obstant això, i malgrat aquest canvi de tendència que tots esperem acabi confirmant, no hem d'oblidar la delicada situació que ens ha tocat viure, el seu origen i les seves terribles conseqüències. És ben sabut que resulta clau no només corregir els nostres errors sinó també analitzar-los i estudiar-los amb deteniment per intentar no tornar a repetir-los. I en aquest sentit, i sense voler abastar més del que hagués ni pretendre donar resposta a tots els interrogants que s'han presentat durant aquest convuls període, sí que s'ha posat de manifest que una de les sortides, una de les solucions, un els camins que ens han de situar en la direcció correcta passa sense dubte per la decidida aposta per la formació. I en aquest terreny, i en tot allò que té a veure amb el principal motor de l'economia del nostre país, el turisme, no hi ha dubte que els centres que desenvolupem aquesta funció en aquesta matèria tenim molt a dir.

Efectivament, per desgràcia, ha calgut una crisi econòmica mundial perquè, en determinats sectors de producció que durant anys han resultat tremendament rendibles, es posa de manifest que els diners fàcil sense formació no pot garantir de cap manera un creixement sostenible,

---

<sup>1</sup> Veure Informe Perspectives Turístiques, n.º 48, abril de 2014 ([www.exceltur.org](http://www.exceltur.org)) Es tracta d'un informe emès per Exceltur en què s'ofereix un balanç detallat dels resultats turístics del primer trimestre de 2014, així com les expectatives empresarials per a la Setmana Santa i el segon trimestre de l'any, derivades de l'enquesta realitzada a més de 2000 empresaris turístics de diversos subsectors i destinacions, representatius de tot Espanya.

continuat i efectiu. De fet, quan aquests sectors s'han trontollat, el sistema ha caigut qual castell de cartes i el realment dramàtic ha estat trobar-nos amb persones en situació d'atur i, a més, sense cap tipus de formació.

Doncs bé, sense temps per lamentar-nos, i tenint en compte que, com ja hem assenyalat, les nostres Illes Balears són un dels motors essencials de la recuperació econòmica del nostre país, des de l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears creiem en una aposta clara i definitiva per la millor formació en turisme i hoteleria, àmbits en què, sens dubte, som un referent nacional i internacional i a través dels quals hem canalitzar el gran potencial amb què comptem. I què millor manera de donar a conèixer aquesta fantàstica eina de formació que presentant l'Escola i les diverses línies d'actuació que duem a terme.

### **L'ESCOLA D'HOTELERIA DE LES ILLES BALEARS: OBJECTIUS I METODOLOGIA**

Abans de res, hem de començar assenyalant que el consorci Escola d'Hoteleria de les Illes Balears (d'ara endavant Ehib ) va ser creat fa ja gairebé vint anys, en 1995, pel Govern de les Illes Balears i la Universitat de les Illes Balears, amb el objectiu de formar professionals qualificats i altament competitius en l'àmbit de la primera indústria en importància del nostre país. I per aconseguir aquest objectiu no cal dir que compta amb un mètode tremendament competitiu i eficaç, ja que ofereix un sistema de formació fonamentat en una metodologia basada en la combinació de classes teòriques i pràctiques que permeten un desenvolupament personal i professional que capacita els alumnes per a la inserció immediata en el mercat laboral. A més, un altre dels aspectes que resulta clau en l'èxit de l'Escola és l'estret contacte amb la indústria turística en general, que es plasma en una constant revisió i millora dels plans d'estudis, que s'adaptin a les exigències d'un mercat en permanent renovació.

Des de la seva fundació, l'Ehib s'ha centrat en la formació de professionals mitjançant la impartició de titulacions pròpies i cursos de formació, que tenen com a principal objectiu formar especialistes capacitats per cobrir les necessitats dels diferents departaments d'un establiment hotelier, des dels llocs base fins a la direcció, així com dels establiments dedicats a la restauració. I en l'actualitat, després de gairebé vint anys d'experiència en un sector tan dinàmic i canviant com el relacionat amb l'hostaleria i el turisme, a l'Ehib se segueixen tres línies diferents de formació, que al seu

torn són complementàries i que, sense cap dubte, permeten la formació de personal qualificat i altament preparat en tots i cadascun dels diferents nivells professionals que es necessiten en la indústria turística i, de forma més específica, en els establiments d'allotjament turístic i de restauració.

A continuació, s'exposaran les diferents línies de formació que es desenvolupen a l'Escola però deixant clar abans que no ens detindrem aquí. M'agradaria destacar també que el fet d'estar en continu contacte amb el sector converteix l'Escola en un imprescindible canalitzador de noves iniciatives, de noves tendències i d'interessants productes turístics que hauran de contribuir al reposicionament de les Illes Balears en el nou mapa turístic mundial.

## **LÍNIES DE FORMACIÓ EN L'ESCOLA D'HOTELERIA DE LES ILLES BALEARS**

Com ja hem apuntat, es poden distingir tres línies diferents de formació en l'àmbit d'actuació de la EHIB. D'una banda, ens trobem amb les titulacions pròpies, que vénen a constituir l'oferta acadèmica que s'ofereix als estudiants que poden no haver tingut cap tipus de contacte amb la indústria turística. En segon lloc, des de l'Escola es porta a terme una imprescindible tasca de constant actualització de coneixements i adaptació a les noves circumstàncies i característiques d'un mercat en constant evolució, a través de l'anomenada formació contínua, essencialment dirigida a professionals i coneixedors del funcionament i dinàmiques d'un sector tremendament canviant. Finalment, i com a part d'una tasca social que ha cobrat una creixent rellevància en aquests últims anys, la EHIB ofereix també formació especialment adreçada a aturats, com Centre Propi del Servei d'Ocupació dels Illes Balears (SOIB).

### **Titulacions pròpies**

L'oferta acadèmica de títols propis de l'Escola es divideix en tres àrees ben diferenciades: l'Àrea Direcció Hotelera Internacional, l'Àrea d'Aliments i Begudes i l'Àrea d'Allotjament. Abans de descriure breument cada una de les titulacions ofertes, hem de ressaltar que la formació en totes i cadascuna d'aquestes especialitats es complementa amb la realització de pràctiques formatives no laborals en establiments d'allotjament turístic i de restauració. Els alumnes han d'estar en contacte amb el món de l'hostaleria des del primer moment; aquest és un dels aspectes més destacats de l'Escola i, sens dubte, fa que els serveis dels seus alumnes



siguin molt sol·licitats. A més, des de l'Escola tractem de facilitar als estudiants informació relativa a tècniques de selecció de personal, d'orientació de caràcter professional i de creació d'empreses.

### *Àrea de Direcció Hotelera Internacional*

A l'Àrea de Direcció Hotelera Internacional comptem amb el Diploma Universitari de Direcció Hotelera Internacional (DHI), títol propi de la Universitat de les Illes Balears. Es tracta de l'especialitat de major durada de l'Escola doncs consta de quatre cursos entre els quals s'inclou un stage de pràctiques a l'estranger. Els alumnes que cursen aquest Diploma Universitari adquireixen els coneixements i les competències que els capaciten per a exercir les funcions de director d'establiments d'allotjament turístic, d'establiments d'oci, tasques com a caps de departament i les més variades funcions en oficines centrals, de contractació hotelera, revenue management o ecommerce.

Cal destacar la gran acceptació d'aquests joves professionals per part de les empreses del sector que troben en ells personal altament qualificat capaç d'escometre els nous reptes que es presenten en l'àmbit turístic. A més, i com ja ha quedat dit anteriorment, des de l'Escola tractem de mantenir unes relacions fluides i constants amb una indústria turística que, amb naturalitat i senzillesa, ens transmet les noves necessitats de formació que van sorgint i que s'han d'implantar el més aviat possible en els nostres joves valors, el nostre valuosíssim capital humà.

Precisament, i com a mostra d'aquesta relació més que fluida entre Escola i sector, cal destacar que, d'una banda, en l'última actualització del pla d'estudis del nou Diploma Universitari de Direcció Hotelera Internacional s'han tingut en compte de forma decisiva els suggeriments rebudes des de la Federació Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM). Efectivament, després de diverses trobades entre la FEHM i la EHIB, des de la FEHM es va crear un equip de treball que es va encarregar de realitzar un estudi i anàlisi de les noves necessitats que estan apareixent en l'àmbit de la formació dels futurs directors o caps de departaments en els establiments hotelers. Els fruits d'aquest magnífic treball coral entre les dues entitats ha donat lloc a un nou i ambiciós pla d'estudis que haurà de repercutir en una millor formació d'uns millors professionals més complets, més preparats i més competitius.

D'altra banda, resulta essencial destacar el decidit suport que estan mostrant les més importants cadenes hoteleres que tenen la seu precisament a les nostres illes cap a aquesta especialitat concreta, destacant en gran manera el cas de les anomenades Beques Iberostar. Efectivament, gràcies a l'extraordinària contribució de la Fundació Iberostar, tres alumnes que han finalitzat el primer curs de Direcció Hotelera Internacional, després d'un rigorós procés de selecció portat a terme per Iberostar i per la pròpia EHIB, resulten elegits i la Fundació Iberostar corre amb les despeses de matrícula dels tres anys restants, les despeses de desplaçament dels mesos de pràctiques que s'han de realitzar en un establiment Iberostar a l'estranger, així com les despeses de manutenció. Per acabar, i com a colofó a aquesta magnífica oportunitat, Iberostar es compromet a oferir-los, en finalitzar els estudis, un primer contracte de treball en la companyia.

Sens dubte creiem que aquesta és el millor senyal que la formació en hostaleria camina en la bona direcció. I des de l'Escola apostem de manera decidida per mantenir aquesta línia d'actuació que ens situa sempre propers a un sector davant el qual hem de mostrar com a autèntica pedrera de joves valors preparats per fer front als creixents reptes que ens presenta l'apassionant món del turisme i l'hostaleria.

### *Àrea d'Aliments i Begudes*

A l'Àrea d'Aliments i Begudes s'imparteixen dues especialitats que cobreixen diferents objectius, tenen diferent durada i un divers calat. D'una banda, ens trobem amb l'Especialista en Serveis de cuina i restauració (ESCYR), títol propi de l'escola amb una durada de dos cursos que ofereix l'extraordinària particularitat de combinar dues especialitats complementàries en una única titulació. Així, aquests estudis permeten als alumnes obtenir el desenvolupament de competències i habilitats en la preparació i servei d'aliments i begudes. Efectivament, i en la línia ja apuntada de respondre a les necessitats que el sector turístic va plantejant, des dels establiments de restauració es venia assenyalant l'encert de tractar de formar els professionals que hagin de fer tasques en un restaurant tant en les tasques de sala com en els processos que es duen a terme en una cuina. Certament, cada vegada són més demandats els professionals que són capaços de desenvolupar les seves competències de manera completa i moure amb soltesa i eficàcia en aquests dos ambients tan diferents però tan íntimament relacionats. De fet, i com molt bé

assenyala el mestre mallorquí i gran Xef Tomeu Caldentey<sup>2</sup>, és tan important el treball en sala com el treball en cuina, resultant essencial una bona coordinació, molta de feina i, sobretot, molta passió.

Així les coses, des de l'Escola només podem entendre la formació des d'un punt de vista integral. És l'única sortida possible per tal de parlar d'autèntics professionals complets, preparats i disposats a afrontar el dur camí que els espera per davant. Els nostres alumnes finalitzen aquesta especialitat sabent desenvolupar totes les seves competències tant en sala com en cuina i tenen coneixement del ingent i sacrificat treball que han de realitzar per assolir els seus somnis.

D'altra banda, també dins l'Àrea d'Aliments i Begudes, ens trobem amb el títol de Direcció i Gestió de Restaurants i Bars (DGRB) . Té una durada d'un semestre i capacita els alumnes per a exercir les funcions de Maître, responsable de restaurants, cafeteries, bars i menjadors col·lectius. Es tracta, en definitiva, d'una especialitat que busca centrar-se en l'àmbit de la restauració i que ve enfocat als que han completat els dos cursos de ERCYR o professionals d'aquest àmbit concret que busquen reforçar coneixements i donar un pas més en la formació en aquest terreny.

I en aquesta mateixa línia, però en aquest cas en l'estricta àmbit de la cuina, a l'Escola s'imparteix el títol d'Especialista en Alta Cuina (EAC), que forma als alumnes perquè adquireixin un nivell d'especialització focalitzat en la gestió i elaboració de cuina innovadora i creativa. Com en el cas anterior, es tracta d'una especialització orientada a alumnes que han conclòs amb èxit els cursos de ESCYR i per a caps de partida, caps de cuina i altres professionals que, després d'una prèvia prova de competència, volen fer una passa més en la seva formació.

Totes aquestes titulacions tenen moltíssim d'èxit a causa de l'elevada demanda de professionals en aquesta matèria. A més, no podem obviar que cuinar està de moda i que la gastronomia s'ha convertit en objecte de culte i producte turístic pel qual val la pena apostar. A l'Escola no hi tenim cap dubte. De fet, des de l'EHIB creiem essencial continuar treballant en la promoció i protecció dels nostres productes, les nostres meravelloses matèries primeres i la nostra forma de treballar. Hem de posar en valor l'extraordinària tasca que duen a terme els nostres agricultors i viticultors,

---

<sup>2</sup> El seu restaurant Es Molí d'en Bou obté el reconeixement, des de l'any 2004 i de forma ininterrompuda, d'una estrella Michelin per l'extraordinària tasca que porta a terme amb el seu equip

que obtenen un producte de primeríssima qualitat, i la dels xefs, que amb les seves creacions són capaços de mostrar al món la nostra terra, la nostra manera de viure i els nostres sentiments més íntims.

Tenim tots els ingredients, comptem amb els mitjans per poder aconseguir l'objectiu. Sincerament, només ens queda creure'ns-ho. Amb aquests productes tan ben treballats des de l'inici i amb aquests professionals, el resultat ha de ser necessàriament excepcional. Doncs bé, anunciem als quatre vents del que som capaços, ja que només així aconseguirem situar Illes Balears en el mapa gastronòmic mundial.

Des de l'Escola aportem el nostre petit granet de sorra. Així, en primer lloc, els nostres alumnes tenen contacte, des del primer dia, amb els millors xefs i professionals de les illes (molts d'ells, i això és un honor, exalumnes de la institució), assistint a ponències o treballant al costat d'ells elaborant menús degustació o específiques sessions de formació tant en sala com en cuina. D'altra banda, considerem essencial fomentar i potenciar tota vinculació amb associacions, entitats, empreses i institucions públiques i privades que puguin redundar en benefici de l'activitat que en l'àmbit de l'hostaleria i la gastronomia duem a terme a les Illes Balears. Així complim amb la nostra comesa com a centre de formació i és la nostra obligació i tota una responsabilitat el fet de treballar de forma conjunta i cooperativa amb les Denominacions d'Origen (vi, oli i oliva de Mallorca i formatge de Maó-Menorca), amb les indicacions Geogràfiques Protegides (ensaimada, sobrassada i ametlla) o amb marques de garantia. De la mateixa manera, hem de continuar col·laborant amb els petits productors i també amb les Cooperatives Agroalimentàries de les Illes Balears, que porten a terme una tasca de recuperació, promoció i protecció de producte certament espectacular. I tot sense oblidar-nos de la iniciativa privada. Efectivament, l'Escola d'Hoteleria ha de funcionar com un autèntic canalitzador d'energies i de les diverses i variades iniciatives que es desenvolupen en l'àmbit de l'hostaleria. Creiem que des de l'Escola hem d'apostar per aquells projectes que sumin, que apostin de manera decidida pel nostre producte, la nostra ciència i la nostra forma de treballar.

## Àrea d'Allotjament

Per acabar amb la llista d'especialitats amb les que pretenem oferir una completa formació en l'àmbit hotelier, a l'EHIB comptem amb una Àrea d'Allotjament, en la que s'imparteixen dues especialitats: d'una banda, ens

trobem amb el títol d'Especialista en Allotjaments (EA), amb una durada d'un curs acadèmic. Amb aquesta especialitat els alumnes adquireixen coneixements i habilitats per treballar en el departament de Recepció d'un establiment d'allotjament turístic, així com en el departament de Reserves o en Agències de viatges. En segon lloc, també s'imparteix el títol d'Especialista en Comercialització Hotelera (ECH), amb una durada d'un semestre i que capacita els alumnes per a la direcció del departament de Recepció i comercialització.

### **Formació contínua**

Donada la importància de la formació i la necessitat de contribuir a una actualització en els coneixements i tècniques dels treballadors en actiu en aquesta indústria de cabdal importància per a la nostra economia, l'EHIB també ofereix cursos monogràfics de formació contínua, perquè empreses i professionals puguin renovar-se, preparar noves línies de negoci o, simplement, reforçar la seva preparació o el seu coneixement. En aquest sentit, durant l'any acadèmic s'organitzen, en primer lloc, diversos cursos monogràfics de formació contínua entre els que podem destacar els relatius a Gestió d'aliments i begudes, Cocteleria, Tècniques associades als serveis, Gestió del manteniment en establiments hotelers, Seguretat i normativa del manteniment o Talles i decoració de bufets. En general, el que pretenem és oferir tot un conjunt de cursos de formació a la carta, dissenyats pensant essencialment en les concretes necessitats del client, a mida de l'empresa o del professional que acudeix a l'Escola a la recerca d'assessorament.

Per altra banda, també s'ofereixen a l'EHIB jornades i tallers per a aficionats que permeten a qualsevol persona, professional o no, descobrir noves tendències, millorar tècniques, ampliar receptari o, simplement, gaudir amb l'elaboració i degustació dels nostres productes. Així, des de l'EHIB s'imparteixen jornades obertes al públic de molt variada temàtica, generalment recollint les inquietuds i demandes dels que manifesten un especial interès en la seva celebració. Intentem recollir els suggeriments de participants i públic en general perquè, any rere any, puguem oferir allò que és més sol·licitat. En aquest sentit, en aquests últims cursos s'han celebrat sessions tan variades com les relatives a Elaboració de Gin Tònic i cocteleria tropical, Cuina oriental, Cuina italiana, un monogràfic sobre el Finger food, Iniciació al tast de vins, el Maridatge amb tast de vins de les Illes Balears o la Cuina amb flors.

De la mateixa manera, a l'EHIB s'imparteixen interessants tallers d'enologia i tast (durant aquest curs s'ha dut a terme un apassionant recorregut a través dels vins dolços del món o s'han examinat i analitzat les varietats Merlot, Chardonnay, Sauvignon Blanc i Cabernet Sauvignon). En aquest terreny, ocupen un lloc especialment destacat els nostres cursos de sommelier, patrocinats per la Cambra de Comerç de Mallorca i que s'imparteixen en dos nivells diferents: iniciació i nivell superior, comptant cadascun d'ells amb un total de 120 hores. Són cursos que han estat objecte d'aquesta acceptació per professionals i públic en general que ja han complert la setena i sisena edició, respectivament.

En definitiva, des de l'Escola tractem de mostrar-nos en tot moment com un centre de referència en tot allò relatiu a la formació en l'àmbit de l'hostaleria; i ho fem perquè comptem amb un grup de professors i professionals d'altíssim nivell. No hi ha més secret. Amb un claustre preparat, en constant actualització i sempre atents als constants canvis d'una indústria tremendament dinàmica, ens oferim a millorar i perfeccionar tècniques i estratègies que ens permetin millorar a tots.

### **Formació ocupacional**

En gaudir l'Escola de la consideració de Centre Propi del Servei d'Ocupació dels Illes Balears (SOIB), venim sol·licitant, coordinant i executant activitats formatives dirigides a treballadors preferentment desocupats, oferint la possibilitat d'obtenir els denominats certificats de professionalitat del Catàleg Nacional de les Qualificacions Professionals. Per exemple, durant l'any 2012 l'EHIB va impartir un total d'11 cursos a Mallorca, amb un total de 5.420 hores i 165 alumnes; en els anys 2013 i 2014 hem augmentat tant el nombre de cursos com el nombre d'alumnes totals que han passat per les nostres instal·lacions.

A més, i al marge del gruix de cursos que se celebren a Palma, a partir d'aquest any 2014, i després de la signatura d'un conveni de col·laboració entre el Servei d'Ocupació de les Illes Balears (SOIB), la Federació Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM), l'Ajuntament de Capdepera, el Grup Cap Vermell i l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears, ha començat un ambiciós projecte que ha suposat l'obertura d'una extensió de l'Escola a Capdepera, amb la clara intenció de cobrir les necessitats formatives d'aquesta zona de l'illa de Mallorca. Es tracta d'un apassionant projecte coral que posa de manifest la necessitat d'establir importants línies de

col·laboració privades que puguin redundar en un clar benefici per a la societat. Aquest mateix semestre s'han impartit cinc cursos de formació finançats pel SOIB en el nou centre de l'Escola. Efectivament, els cursos d'operacions bàsiques de cuina, de restaurant i bar i d'idiomes (anglès, alemany i rus) són una mostra clara de com entre tots som capaços de sumar esforços que han de repercutir, sens dubte, en la creació de llocs de feina i en la possibilitat que aquests siguin coberts per professionals ben formats.

## **VINCULACIÓ AMB EL SECTOR I VESSANT SOCIAL DE L'EHIB**

Com ha quedat palès al llarg de capítol, creiem que l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears ha de mantenir una més que estreta vinculació amb la indústria turística, prenent consciència de la importància vital de la funció formadora del capital humà que ha d'enriquir els nostres principals operadors. Precisament, val la pena destacar un ampli nombre d'activitats que reivindiquen el paper de l'EHIB com a aglutinant i punt de referència en aquesta indústria.

D'una banda, s'organitzen cada any a l'Escola les anomenades Jornades d'Empresa, on grans cadenes hoteleres nacionals i internacionals, petits hotels de tots els ordres (hotels de ciutat, hotels boutique, resorts...) i els principals establiments de les nostres illes es presenten davant els nostres alumnes, mostren la seva identitat, els seus objectius, la seva forma d'operar i les ofertes de treball i de pràctiques que tenen en l'actualitat. És una prova que el sector percep de manera positiva la formació que des de l'Escola oferim als nostres alumnes i, sens dubte, és tot un honor per a aquests alumnes i per a tota l'Escola poder compartir aquesta fantàstica experiència que permet aquest contacte constant entre els operadors turístics i els nostres alumnes.

A més, a l'EHIB també es disposa d'una Borsa de treball, concebuda com un servei que es dona als estudiants que cursen o han cursat estudis a l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears, per tal que puguin trobar una feina que s'adeqüi, sempre que sigui possible, a les seves aptituds i les competències que millor poden desenvolupar dins de l'especialitat estudiada. S'estableix, per tant, un contacte continu amb la indústria turística proporcionant a les empreses una via de captació de recursos humans.

Tot això sense oblidar que, durant el procés de formació dels nostres alumnes, des de l'Escola tractem de promoure tot un conjunt d'accions i activitats que permetin als nostres alumnes tenir contacte amb els millors professionals de les diverses branques de l'hostaleria. Els nostres alumnes han de conèixer, de primera mà i des del primer moment, com es treballa en aquest dur i sacrificat àmbit i com els millors professionals han arribat a triomfar a través de l'esforç continuat i molta passió. Des de la posada en marxa de cicles de conferències amb les figures més rellevants de la nostra indústria, fins a jornades de formació específica exclusivament dirigida als nostres alumnes, passant per visites a establiments hotelers, restaurants, finques, cellers... Es tracta de proporcionar als futurs professionals del sector totes les eines possibles perquè, el dia de demà, puguin gaudir amb passió del seu treball.

Des de l'EHIB també tractem de romandre atents a qualsevol acció o esdeveniment relacionat amb l'hostaleria i el turisme a fi de, com ja hem vingut assenyalant amb anterioritat, seguir sumant esforços, col·laborant en l'organització i coordinació de Congressos relacionats amb la gastronomia, participant i organitzant concursos de cuina promocionant el meravellós producte amb què comptem a les Illes Balears o participant, com ja venim fent des d'aquest mateix any 2014, en totes les accions promocionals nacionals i internacionals que s'han projectat des de l'Agència de Turisme de Balears (ATB) És evident que per a l'Escola no és tan sols motiu d'orgull, sinó que és tota una responsabilitat i un deure col·laborar en la promoció turística de les nostres illes, dels nostres productes i dels nostres extraordinaris professionals.

Finalment, no s'ha d'obviar la sempre decidida participació de l'EHIB en diferents actuacions de perfil social, de forma desinteressada i amb la col·laboració del personal del centre. En aquest cas, hem de destacar tot un conjunt d'activitats, com ara la participació en les Jornades de donació de sang que es realitzen precisament a l'Escola (a petició de la Fundació Banc de Sang i Teixits de les Illes Balears); l'organització dels premis de vi de Balears Tellus, que es duen a terme conjuntament amb el club Rotary Palma; la col·laboració amb la Fundació Respiralia en la realització de dietes hipercalòriques per a les persones amb fibrosi quística; la participació en el rastell de Nou Món, amb finalitats també benèfiques, aportant material i amb la participació del departament de cuina; la donació dels aliments sobrants dels menjadors de l'Escola a l'ONG Mallorca Sense Fam; la col·laboració amb l'Associació de celíacs per elaborar un curs



informatiu de cuina; o la campanya de recollida d'aliments que se celebra per Nadal per al Banc d'aliments de Balears.

Tanmateix, res de tot això seria possible sense el meravellós claustre de professors i el personal d'administració i serveis que componen aquesta gran família que és l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears. La veritat és que és un autèntic privilegi poder formar part d'aquest fantàstic equip. Des dels caps dels diferents departaments fins a tots i cada un dels seus membres, passant per la resta d'excel·lent personal contractat, tots han aconseguit, amb l'esforç constant durant prop de vint anys, que l'Escola pugui complir els seus objectius i figuri com a referent indiscutible nacional i internacional en l'àmbit de l'hostaleria. I, com no pot ser d'una altra manera, la lluita continua. Tot evoluciona, la realitat turística és tremendament dinàmica i no podem romandre al marge dels canvis que es plantegen des dels diversos actors que intervenen en aquest apassionant món. És tasca de l'Escola romandre atents a aquests senyals, adaptar-nos i ser capaços de donar ràpida resposta a les demandes del sector. En aquestes estem, i aquí seguirem.



**LA UNIVERSITAT DE  
LES ILLES BALEARS  
I EL TURISME**



## LA UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS I EL TURISME

*Bartomeu Deyá*

*Amb aquest capítol, la Universitat de les Illes Balears inicia la seva col·laboració amb l'Anuari del Turisme que publicarà la Fundació Gadeso. El principal objectiu del present capítol es transmetre a la societat balear la recerca que es duu a terme dins la nostra universitat envers del turisme.*

*El turisme, peça fonamental dins el teixit econòmic i social de les nostres illes, també constitueix una de les principals àrees de recerca dins la Universitat de les Illes Balears. Així cal recordar que la nostra universitat ostenta actualment la distinció de Campus d'Excel·lència en Turisme i Aigua. Durant l'any 2013, els investigadors de la Universitat de les Illes Balears han publicat un total de 28 articles d'investigació i 19 capítols de llibre relacionats amb el turisme.*

*Sense ànims de ser exhaustius i amb la dificultat que suposa fer un recompte anual de la recerca feta a una institució formada per gairebé nou-cents investigadors a temps complet, a continuació exposa'm la relació de les principals publicacions realitzades a l'any 2013 relacionades amb el turisme.*

## ARTICLES DE RECERCA

Aige Mut, M. B. *El documento electrónico en el ámbito de la contratación turística*. Diario la Ley

Alegre, J., Cladera, M., Sard, M. *Tourist Areas: Examining the Effects of Location Attributes on Tour-Operator Package Holiday Prices*. Tourism Management

Alegre, J., Pou, Ll. *Seasonal preferences and survey design. Tourism expenditure models with household surveys revisited*. Tourism Economics

Alegre, J., Mateo, S., Pou, Ll. *Tourism participation and expenditure by Spanish households: The effects of the economic crisis and unemployment*. Tourism Management

Amengual, A., Homar, V., Romero, R., Ramis, C., Alonso, S. *Projections for the twenty-first century of the climate potential for beach-based tourism in the Mediterranean*. International Journal of Climatology

Bafaluy, D., Amengual, A., Romero, R., Homar, V. *Projections of climate potential for various types of tourism in the Bay of Palma, Spain*. Regional Environmental Change

Bakhat, M., Rosselló, J. *Evaluating a seasonal fuel tax in a mass tourism destination: A case study for the Balearic Islands*. Energy Economics

Blázquez, M., Artigues, A.A., Yrigoy, I. *El papel del Estado en los procesos de renovación urbano-turística de espacios turísticos. el caso de la playa de Palma Mallorca, España*. Bitácora Urbano - Territorial

Bruyèl-Olmedo, A., Juan-Garau, M. *Shaping tourist LL: Language display and the sociolinguistic background of an international multilingual readership*. International Journal of Multilingualism

Bujosa, A., Rosselló, J. *Climate change and summer mass tourism: the case of Spanish domestic tourism*. Climatic Change

Cardona, J.R., Serra Cantallops, A. *Historia social del desarrollo turístico en Ibiza (décadas de 1960 y 1970). Análisis desde perspectivas historiográficas*. Investigaciones Turísticas

Cardona, J.R., Serra Cantallops, A. *Tolerancia y desarrollo turístico: Sant Antoni en los años cincuenta*. Cultur. Revista de Cultura e Turismo

Garau vadell, J., Diaz, R., Gutierrez, D. *Resident's Perceptions of Tourism Impacts on Island Destinations: A Comparative Analysis*. International Journal of Tourism Research

Garau, J., de Juan, M.D., Sarabia, F. *The acculturation of international residential tourists and their shopping behaviours*. Tourism Management

Garcia, D., Tugores, M. *Differentiation in the tourist sector: an evolutionary analysis*. Tourism Economics

González Pérez, J.M. *Problemáticas urbanas en los enclaves turísticos*. Bitácora Urbano - Territorial

González, J.M., Salinas, E., Navarro, E., Artigues, A.A., Remond, R., Yrigoy, I., Echarri, M., Arias, Y. *The City of Varadero (Cuba) and the urban construction of a tourist enclave*. Urban Affairs Review

Hof, A.; Blázquez-Salom, M. *The Linkages between Real Estate Tourism and Urban Sprawl in Majorca (Balearic Islands, Spain)*. Land

Murray Mas, I. *Algunes notes sobre el turisme i la forma en què les ciències socials l'han abordat críticament*. Biblio 3W, Revista Bibliogràfica de Geografia y Ciencias Sociales

Peña Miranda, D., Serra Cantallops, A. *La Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. Estudio de caso en el turístico*. Innovar-Revista de Ciencias Administrativas y Sociales

Ramón Cardona, J., Serra Cantallops, A. *Symbiosis between Reality and Image into a Tourist Destination*. Hologramática

Roig Munar, F.X., Mir-Gual, M., Rodríguez-Perea, A., Pons, G.X., Martín-Prieto, J.A., Gelabert, B., Blázquez, M. *Beaches of Ibiza and Formentera (Balearic Islands): a classification based on their environmental features, tourism and management*. Journal of Coastal Research

Roig-Munar, F.X., Mir-Gual, M., Rodríguez-Perea, A., Pons, G.X. Martín-Prieto, J.A., Gelabert, B., Blázquez, M. *Beaches of Ibiza and Formentera (Balearic Islands): a classification base on their environmental features, tourism use and management*. Journal of Coastal Research

Saenz-de-Miera, O., Rosselló, J. *Tropospheric ozone, air pollution and tourism: a case study for Mallorca*. Journal Of Sustainable Tourism

Vachiano Pol, M., Cardona, J.R. *Turismo y vino en la literatura académica: Breve revisión bibliográfica*. REDMARKA: Revista Digital de Marketing Aplicado

Yrigoy, I. *La urbanització turística com a materialització espacial de l'acumulació de capital hotelier: els casos de platja de Palma (mallorca) i Saïdia (Marroc)*. Societat Catalana de Geografia, Institut d'Estudis Catalans

Yrigoy, I., Artigues, A., Blázquez, M. *El papel del Estado en la renovación urbano-turística de espacios turísticos*. Bitácora Urbano - Territorial

Yrigoy, I., Artigues-Bonet, A.A., Blázquez-Salom, M. *El Papel del Estado en los procesos de renovación urbano-turística. El caso de la Playa de Palma (Mallorca, España)*. Bitácora Urbano - Territorial

## CAPÍTOLS EN LLIBRES

Aguiló, C.; Mulet, M.J.; Sebastian, M. *Tourism and Architecture. Jorn Utzon in Majorca: Can Lis*. COINVEDI. 2nd International Conference on Construction and Building Research. Ed. Universitat Politècnica de Valencia

Alegre, J.; L. Pou. *The Length of stay in the demand for tourism*. Recent Developments In The Economics Of Tourism. Ed. Edward Elgar Publishing

Artigues, A., Bauzà, A., Blázquez, M., González, J., Rullan, O., Vives, S., Yrigoy, I. *La profundización de la vía turístico-urbano-financiera en Palma (2007-2004): políticas y materialización en tiempos de crisis*. Paisajes devastados. Después del ciclo inmobiliario: Impactos regionales y urbanos de la crisis. Ed. Traficantes de Sueños

Artigues, A.; Bauzà, A.; Blázquez, M.; González, J.; Rullan, O.; Vives, S.; Yrigoy, I. *La profundización de la vía urbano-turística-financiera en Palma*



(2007-2011): *políticas, materialización y resistencias*. Observatorio Metropolitano de Madrid (eds.). Paisajes devastados. Después del ciclo inmobiliario: impactos regionales y urbanos de la crisis. Ed. Traficantes de Sueños

Bes Houghton, I. *Un tour d'horizon des caractéristiques langagières du Français sur Objectifs Spécifiques (Tourisme)*. Teaching foreign languages for tourism Research and practice. Ed. Peter Lang

Blázquez, Macià; Hof, Angela. *Un assalt urbà al fora vila. Turisme immobiliari a Mallorca. Diversos Autors*. IV Jornades d'Estudis Locals d'Esporles. Ajuntament d'Esporles. Ed. Ajuntament d'Esporles

Boop, L.M.; Onac, B.P.; Wynn, J.G.; Fornós, J.J.; Rodríguez-Homar, M. *Water column variability in a coastal tourist cave in Mallorca, Spain*. National Cave and Karst Management Symposium: Proceedings of the Twentieth Conference. Ed. National Cave and Karst Research Institute

Bruyêl-Olmedo, A. and Juan-Garau, M. *Exploring the potential of linguistic landscape as a teaching resource in English for Tourism*. Teaching Foreign Languages for Tourism: Research and Practice. Ed. Peter Lang

Cañada, E.; Acevedo, F.; Aledo, A.; Amer, J.; Blázquez, M.; Bonilla, A.; Buades, J.; Cordero, A.; Gascón, J.; Fernández Miranda, R.; Gómez, I.; Gómez, O.; Iglesias, G.; Isa Contreras, P.; Jiménez, A.J.; Matarrita, W.; Mordt, M.; Murray, I.; van Noorloos, F.; Palafox, A.; Ortiz, X.; Pantojas, E.; Trucchi, G. *La difusión de las periferias de placer; Gentrificación turística; Arreglos turístico-residenciales a las crisis del capitalismo; Los enclaves turísticos y la gentrificación del espacio*. Turismo en Centroamérica. Un diagnóstico para el debate. Ed. Alba Sud

Cavanillas Múgica, S. *Nuevas formas de promoción y contratación de servicios turísticos en Internet*. Nuevas fórmulas de comercialización on line de servicios turísticos: subsunción en los tipos legales y distribución de responsabilidad. Ed. Comares, S.L.

Feliu Alvarez de Sotomayor, S. *Nuevas perspectivas para las reclamaciones internacionales derivadas de la venta on line de servicios turísticos: los sistemas de resolución de litigios en línea frente a la vía judicial*. Nuevas fórmulas de comercialización on line de servicios turísticos: subsunción en los tipos legales y distribución de responsabilidad. Ed. Comares, S.L.

Garau, J., Campo, S. *Low-season Tourist Satisfaction at Traditional Mediterranean Resorts*. Tourism Marketing: On Both Sides of the Counter. Ed. Cambridge Scholar Publishing

González Pérez, J.M. *Los espacios de ocio en las políticas de rehabilitación de destinos turísticos. Los casos de Mallorca y El Caribe*. Espacios de ocio y deporte como dinamizadores turísticos. Ed. Tirant lo Blanch

Magnan, A., Hamilton, J., Rosselló, J., Bujosa, A., Bille, R. *Mediterranean tourism and climate change: identifying future demand and assessing destinations vulnerability*. Regional Assessment of Climate Change in the Mediterranean. Ed. Springer

Magnan, A.; Hamilton, J.; Rosselló, A.; Billé, R.; Bujosa, A. *Mediterranean Tourism and Climate Change: Identifying Future Demand and Assessing Destinations Vulnerability*. Regional Assessment of Climate Change in the Mediterranean. Volume 2: Agriculture, Forests and Ecosystem Services and People. Ed. Springer

Morell, M. *Tourism expansion via dispossession or the common denominator of oeuvres*. Capitalism and Global Anthropology. Marxism Resurgent. Ed. Berghahn Books

Morell, M. *Tourism values and the becoming ordinary of heritage*. Seductions and disenchantments in the making of heritage. Ed. Routledge

Mulet, M.J. Turisme i fotografia. *Els fotògrafs que visitaren les Balears*. IV Jornades d'Estudis Locals. El turisme abans del turisme. Dels estiuejants als turistes. Ed. Ajuntament de Capdepera i Consell de Mallorca

Vives Reus, A. *Les polítiques turístiques de les Illes Balears (1936-1960): continuïtats i ruptures*. Entre el malson i l'oblit. L'impacte del franquisme en la cultura a Catalunya i les Illes Balears (1939-1960). Ed. Afers

# BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA

A continuació trobareu totes les referències bibliogràfiques utilitzades per a la redacció d'aquest anuari, diferenciades per cada un dels capítols.

### EL TERRITORI: MATÈRIA PRIMERA I VALOR AFEGIT AL PRODUCTE TURÍSTIC

Antrop, M. (2005): «Why landscapes of the past are important for the future». *Landscape and Urban Planning*, n. 70, p. 21-34.

Brunet, L. (2012). *Diario de Mallorca*, 24/01/12.

Consell de Mallorca (2009): Bases per a una estratègia de paisatge de Mallorca.

Dubon, M.L. (2008): Ordenación y gestión del territorio en Balerates, Urdaibai. [http://www.ehu.es/p200content/es/contenidos/evento/catedra\\_unes\\_urdaibai\\_17072009/es\\_cat\\_une/adjuntos/Catedra%20Unesco%20Programa.pdf](http://www.ehu.es/p200content/es/contenidos/evento/catedra_unes_urdaibai_17072009/es_cat_une/adjuntos/Catedra%20Unesco%20Programa.pdf)

El Económico (2014) / Semanario. Año 2/29.

Fundació Gadeso (2012): Quaderns núm. 205. Opinió ciutadana sobre el turisme (IX). [http://www.gadeso.org/sesiones/gadeso/web/14\\_revista/ca\\_10000178.pdf](http://www.gadeso.org/sesiones/gadeso/web/14_revista/ca_10000178.pdf)

IBESTAT(2012): (Indicador de pressió humana - IPH -) [http://www.ibestat.es/ibfiles/content/files/noticias/2012/IPH\\_2012M08\\_cat.pdf](http://www.ibestat.es/ibfiles/content/files/noticias/2012/IPH_2012M08_cat.pdf)

IBESTAT (2014): [http://www.ibestat.cat/ibestat/estadistiques/043d7774-cd6c-4363-929a-703aaa0cb9e0/ef88f7cf-8e0b-44e0-b897-85c2f85775ec/es/I208002\\_3001.px](http://www.ibestat.cat/ibestat/estadistiques/043d7774-cd6c-4363-929a-703aaa0cb9e0/ef88f7cf-8e0b-44e0-b897-85c2f85775ec/es/I208002_3001.px)

Ministeri de Medi Ambient, Medi Rural i Marí, (2010): Informe de prospectiva a partir de las transformaciones territoriales tras 30 años de Constitución española. Tomo II-5- Ámbitos insulares. Tragsatec.

Observatori del Paisatge de Catalunya (2014): <http://www.catpaisatge.net/cat/agenda.php?dataCal=0414> - <http://aapq.org/eventement/congres> 2014

Riera, A. (2014): "Més enllà de la diversificació turística". Ara Balears, 18/03/2014.

Rullan, O. (2010): «Las políticas territoriales en las Islas Baleares». In Cuadernos Geográficos, núm. 47 (2010-2), pp. 403-428. Universidad de Granada.

Les diferents normatives utilitzades han estat citades dins del text, però no es detallen dins aquest apartat.

## **LA PLANIFICACIÓ TERRITORIAL I LA RECONVERSIÓ DE ZONES TURÍSTIQUES MADURES A LES ILLES BALEARS EN L'ACTUAL CRISI**

Aguiló, J.A. i Reynés, M. (2011). *Avance memoria modificación puntual del Plan General de Calvià, para la inclusión de la Reserva Estratégica de Suelo y Ordenación del remanente de terrenos que pertenecieron al PMT-MG (PERI), no incluidos en dicha reserva. Marina de Calvià, "Sa Porrassa"*. Calvià, Ajuntament de Calvià i Promociones Vistarga, S.L. Disponible online: [http://www.calvia.com/web/plantilles/jst/Calvia/plt/general\\_Cas.plt?KNOTICIA=1607&KIDIOMA=2&KNODE=2](http://www.calvia.com/web/plantilles/jst/Calvia/plt/general_Cas.plt?KNOTICIA=1607&KIDIOMA=2&KNODE=2) (consultat el 2/4/2014).

Blázquez, M.; Cañada, E. i Murray, I. (2011). "Búnker playa-sol. Conflictos derivados de la construcción de enclaves de capital transnacional turístico español en El Caribe y Centroamérica". *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XV (368). Disponible online: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-368.html> (consultat 15/4/2014).

Britton, S. (1991) "Tourism, capital and place: towards a critical geography of tourism" in *Environmental and Planning D: Society and Space* vol.9 (4), pp.451-478.

Broadway Malyan España. Architecture Urbanism Design (2012). *Plan de Excelencia Eivissa, Platja d'en Bossa*. Madrid, Grupo Empresas Matutes.

Conselleria de Turisme (2010). *Catàleg d'establiments turístics*. Govern de les Illes Balears.

Decret Llei 1/2009, de 30 de gener, de mesures urgents per a l'impuls de la inversió a les Illes Balears (BOIB núm. 17 ext., 2/2/2009).

Decret Llei 8/2012, de 13 de juliol, de mesures urgents per a la Platja de Palma (BOIB, núm. 101, 14/7/2012).

Decret Llei 1/2013, de 7 de juny, de mesures urgents de caràcter turístic i impuls de les zones turístiques madures (BOIB núm. 82, de 8/6/2013).

EFE (8/2/2013). "Matutes anuncia una inversión de 375 millones para reformar la zona de Playa d'en Bossa". *El Mundo*. Disponible online: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/08/baleares/1360328328.html> (consultat el 2/4/2014).

EFE (17/10/2013). "Tadeo pide ayuda al ministro Montoro para pagar la indemnización de Cesgarden". *Finanzas*. Disponible online: <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20131017/tadeo-pide-ayuda-ministro-2521918.html> (consultat 4/4/2014).

Europa Press (4/7/2012). "Meliá logra plusvalías de 35 millones por la venta de dos hoteles en Mallorca a su 'joint venture' con Evertaas". Disponible online <http://www.europapress.es/illes-balears/noticia-melia-logra-plusvalias-35-millones-venta-dos-hoteles-mallorca-joint-venture-ever-taas-20130704101741.html> (consultat el 4/3/2014).

Eza, V. (11/2/2012). "Aprobado el interés autonómico del proyecto hotelero de Magaluf". *Diario de Mallorca*. Disponible online: <http://www.diariodemallorca.es/mallorca/2012/02/11/aprobado-interes-autonomico-proyecto-hotelero-magaluf/743566.html> (consultat el 2/4/2014).

GIST, Grup d'Investigació en Sostenibilitat i Territori (Artigues, A.; Bauzà, A.; Blázquez, M.; González, J.; Rullan, O.; Vives, S. i Yrigoy, I.) (2013). "La profundización de la vía urbano-turística-financiera en Palma (2007-2011): políticas y materialización en tiempos de crisis". Observatorio Metropolitano de Madrid (eds.). (2013). *Paisajes devastados. Después del ciclo inmobiliario: impactos regionales y urbanos de la crisis*. Madrid, Traficantes de Sueños, p. 355-388.

Harvey, D. (2006 [1982]) *Limits to Capital*. Londres, Verso.

Hof, A. i Blázquez, M. (2013). "The Linkages between Real Estate Tourism and Urban Sprawl in Majorca (Balearic Islands, Spain)". *Land*, 2 (2), p. 252-277. DOI: 10.3390/land2020252.

Hosteltur (30/3/2012). "Declaración de 'interés autonómico' para dos hoteles de 5 estrellas en Mallorca". *Hosteltur*. Disponible online: [http://www.hosteltur.com/175590\\_declaracion-interes-autonomico-dos-hoteles-5-estrellas-mallorca.html](http://www.hosteltur.com/175590_declaracion-interes-autonomico-dos-hoteles-5-estrellas-mallorca.html) (consultat el 4/4/2014).

Hosteltur (30/04/2013). "Invertirán 100 M € en cuatro hoteles de nueva construcción en Playa de Palma". *Hosteltur*, 3765. Disponible online: [http://www.hosteltur.com/148490\\_invertiran-100-m-cuatro-hoteles-nueva-construccion-playa-palma.html](http://www.hosteltur.com/148490_invertiran-100-m-cuatro-hoteles-nueva-construccion-playa-palma.html) (consultat l'1/4/2014).

Hosteltur ((25/4/2014). "Hard Rock Hotel Ibiza celebrará su inauguración el 13 de junio". *Hosteltur*, 4000. Disponible online: [http://www.hosteltur.com/149490\\_hard-rock-hotel-ibiza-celebrara-su-inauguracion-13-junio.html](http://www.hosteltur.com/149490_hard-rock-hotel-ibiza-celebrara-su-inauguracion-13-junio.html) (consultat el 6/8/2014).

Klein, N. (2007). *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre*. Barcelona, Paidós ibérica.

Land Urbanisme i Projectes SLP / Med arquitectura.urbanisme.paisatge (2013). *Plan de Reconversión Integral de la Platja de Palma. Aprobación inicial, mayo de 2013*. Palma: consorci de la Platja de Palma. Disponible online: [http://consorciplatjadepalma.palmademallorca.es/portal/PALMA/cpp/contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&codbusqueda=2206&language=ca&codResi=1&layout=contenedor1.jsp&codAdirecto=1538](http://consorciplatjadepalma.palmademallorca.es/portal/PALMA/cpp/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&codbusqueda=2206&language=ca&codResi=1&layout=contenedor1.jsp&codAdirecto=1538) (consultat l'1/4/2014).

Lefebvre, H. (2013 [1974]) *La producción del espacio*. Madrid, Capitan Swing.

Leitch, J. (26/10/2012). "Magaluf makeover continues in Calvia Beach Resort, Mallorca". Seemallorca. Com. Disponible online: <http://www.seemallorca.com/events/news/magaluf-makeover-continues-in-calvia-beach-resort-mallorca.html> (consultat el 25/7/2013).



Llei 197/1963, de 28 de desembre, sobre "Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional" (BOE núm. 313, de 31/12/1963).

Llei 8/1988, de 28 de juliol, de Costes (BOE núm. 181, de 29/7/1988).

Llei, 2/1999, de 24 de març, General Turística de les Illes Balears (BOIB núm. 41, 1/4/1999).

Llei 4/2010, de 16 de juny, de mesures urgents per a l'impuls de la inversió a les Illes Balears (BOIB núm. 94 de 22/6/2010).

Llei 8/2010, de 27 de juliol, de mesures per a la revalorització integral de la Platja de de Palma (BOIB núm. 112 de 29/7/2010).

Llei 11/2009, de 26 d'octubre, per la que es regulen les Societats Anònimes Cotitzades d'Inversió al Mercat Immobiliari (BOE núm. 259 de 27/10/2009).

Llei 7/2012, de mesures urgents per a la planificació territorial sostenible (BOIB núm. 91, 23/6/2012). Disponible online: <http://boib.caib.es/pdf/2012091/mp4.pdf> (consultat el 2/4/2014).

Llei 8/2012, de 19 de juliol, del Turisme de les Illes Balears (BOIB núm. 106, de 21/7/2012).

Logan, J. i Molotch, H. (1987). *Urban Fortunes: The Political Economy of Place*. Berkeley, University of California Press.

López, I. i Rodríguez, E. (Observatorio metropolitano) (2010). *Fin de ciclo. Financiarización, territorio y sociedad de propietarios en la onda larga del capitalismo hispano (1959-2010)*. Madrid, Traficantes de Sueños.

Manchado, J. i Aguiló, J.A. (2009). *Memòria de Gestió. Aprovació provisional. Revisió del Pla General d'Ordenació Urbana*. Alaior, Gabinet d'Anàlisi Ambiental i Territorial i Ajuntament d'Alaior.

Manresa, A. (16/5/2014). "Un 'pelotazo' de 28,8 millones de indemnización sin mover un ladrillo". *El País*. Disponible online: [http://politica.elpais.com/politica/2014/05/16/actualidad/1400264783\\_213570.html](http://politica.elpais.com/politica/2014/05/16/actualidad/1400264783_213570.html) (consultat el 6/8/2014).

Massey, D. (1984). *Spatial divisions of labour: social structures and the geography of production*. Londres, Macmillan Press.

MHI (Meliá Hotels International) (2013). *Calviá Beach. An innovative project*. Informe comercial.

Murray, I. (2012). *Geografies del capitalisme balear. Poder, metabolisme socioeconòmic i petjada ecològica d'una superpotència turística*. Tesis doctoral inèdita, Palma, Universitat de les Illes Balears.

Murray, I. (2013). "Anexo II. Análisis detallado de las Islas Baleares. Islas Baleares: la "intelligentsia" responde a la crisis preparando un nuevo tsunami urbanizador". Prieto, F. y Ruiz, José B. (coord.). *Costas Inteligentes*. Madrid: Greenpeace España, pp. 267-275. Disponible online: <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/costas/Costas%20Inteligentes%20F.%20Prieto.pdf> (consultat l'1/4/2014).

Murray, I. (4/04/2013). "Actius tòxics: Ses Fontanelles". *Contrainfo.cat*. Available on line: <http://contrainfo.cat/temes/ecologia/actius-toxics-ses-fontanelles/> (consultat l'1/4/2014).

Murray, I.; Blázquez, M. i Amer, J. (2010). "Doblers, poder i territori de 'marca balear' (1983-2009)". *Journal of Catalan Studies*, 13, p. 321-350.

Navarro, C. (5/6/2013). "Bauzá confirma a Matutes que busca «vías legales» para el plan de Platja d'en Bossa". *Diario de Ibiza*. Disponible online: <http://www.diariodeibiza.es/pitiuses-balears/2013/06/05/bauza-confirma-matutes-busca-vias-legales-plan-platja-den-bossa/624747.html> (consultat el 2/4/2014).

Obrador, T. i Capó, B. (13/2/2013). "El nuevo hotel Son Moll ya cuenta con sus cimientos metálicos consolidados". *Diario de Mallorca*. Disponible online: <http://www.diariodemallorca.es/part-forana/2013/02/13/nuevo-hotel-son-moll-cuenta-cimientos-metalicos-consolidados/826312.html> (consultat el 6/8/2014).

Peck, J. i Tickell, A. (2002). "Neoliberalizing Space". *Antipode*, 34 (3), p. 380-404.

Pons, L. (25/5/2013). "El Banc Sabadell pospone la construcción de su hotel de lujo para congresos en Torre Solí". *Ultima Hora Menorca*. Disponible online: <http://ultimahora.es/menorca/noticias/local/2013/99949/banc-sabadell-pospone-construccion-hotel-lujo-para-congresos-torre-soli.html> (consultat el 4/4/2014).

Preferente (11/2/2013). "Matutes replica en Ibiza el 'modelo Meliá' invirtiendo 300 millones". *Preferente.com, noticias de turismo para profesionales*. Disponible online: <http://www.preferente.com/noticias-turismo-destinos/matutes-replica-en-ibiza-el-modelo-melia-invirtiendo-300-millones-236788.html> (consultat el 2/4/2014).

Sanchez-Silva, C. (10/07/2013). "Spain's reliable tourism miracle". *El País*. Disponible online: [http://elpais.com/elpais/2013/07/10/inenglish/1373455635\\_072844.html](http://elpais.com/elpais/2013/07/10/inenglish/1373455635_072844.html) (consultat el 2/4/2014).

Sol Hotels (2012). *Calviá Beach Resort. Un mar de posibilidades*. Dossier de prensa.

Yrigoy, I; Artigues, A.A. i Blázquez, M. (2013). "El papel del Estado en la renovación urbano-turística de espacios turísticos". *Bitácora urbano-territorial*, 22 (1), p. 141-152.

## LA CIUDADANIA DE BALEARS DAVANT EL FET TURÍSTIC

Aguiló, E. *et al* (2004) Las actitudes de los residentes en Baleares frente al turismo. Palma, Universitat de les Illes Balears

Amer, J. (2009) Los debates sobre la percepción social del turismo en las Islas Baleares", a *Nimbus*, núm. 23-24, pgs 5-23

Bujosa, A. i Rosselló, J. (2005) Determinantes de la actitud ambiental frente al turismo: una aplicación para el caso de los residentes de las Islas Baleares *Papers de turisme* 37-38 2005.

Fundació Gadeso (2007-2014). *Quaderns Gadeso. Anàlisi de la realitat socioeconòmica de les Illes Balears*. Disponibles online: [www.gadeso.org](http://www.gadeso.org)

Fundació Gadeso (2014). Temes Socioeconòmics Gadeso. Disponibles online: [www.gadeso.org](http://www.gadeso.org)

Gutiérrez, T. (2009) Las actitudes de los residentes ante el turismo. Tesis doctoral, Universidad de La Laguna.

Hosteltur (2009) "Cuando la oferta complementaria deja de serlo. Disponible online: [http://www.hosteltur.com/64807\\_cuando-oferta-complementaria-deja-serlo.html](http://www.hosteltur.com/64807_cuando-oferta-complementaria-deja-serlo.html)

Tarabini, A. *et al* (2013) Cap a on anam? Els ciutadans de les Illes Balears. Palma, Fundació Gadeso

## **EL TURISME DE MENORCA: ENTRE LA QUANTITAT I LA QUALITAT**

Aguiló, E. (dir) *El gasto turístico*. Palma de Mallorca: Institut Balear d'Economia. Anys 1981-1990

Aguiló, E. (dir) *La despesa turística*. Palma de Mallorca: Conselleria d'Economia. Conselleria de Turisme. Anys 1991-2001

Alenyà Fuster, M. Informe econòmic i social de les Illes Balears. Palma de Mallorca: Caixa de Balears "Sa Nostra" Anys 1998-2000

López Casasnovas, G. (coord) (1998) *25 anys: evolució econòmica de Balears*. Palma de Mallorca: Banca Catalana i "Sa Nostra".

López Casasnovas, G. (2013) "Menorca-Eivissa", a *Diario Menorca*, 31/08/2013.

Puig Raposo, M. (2013) *La sortida del laberint*. Barcelona: Edicions 62  
El moment econòmic de les Illes Balears. Conselleria d'Economia del Govern Balear. Anys 2001-2014.

El turisme a les Illes Balears. Palma de Mallorca: Conselleria de Turisme del Govern Balear. Anys 1990-2012

Informe econòmic i social de les Illes Balears. Palma de Mallorca: Caixa de Balears "Sa Nostra" Anys 2001-2011

Riera Font, A. (dir) Informe econòmic i social de les Illes Balears 2001-2010: panoràmiques d'un trajecte decennal.

*www.aena-aeropuertos.es*

*www.ine.es*

*www.ibestat.caib.es*

**LA REFORMA DE LA LLEI DE COSTES 22/1988:  
LA NOVA CONCEPCIÓ DEL DOMINI PÚBLIC MARÍTIM-TERRESTRE.  
EL CAS DE FORMENTERA**

Víudez, J. (3/3/2014) "Más chiringuitos, menos playa". *El País*. Disponible a [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/03/01/actualidad/1393706593\\_017214.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/03/01/actualidad/1393706593_017214.html)

Martín-Prieto, J.Á., Roig-Munar, F.X., Rodríguez-Perea, A., Pons, G.X. i Balaguer, P. (2007). La gestión litoral en las Islas Baleares. In: Fornós, J.J., Ginés, J. i Gómez-Pujol, Ll. (edits.). *Geomorfología Litoral*. Migjorn y Llevant de Mallorca. UIB-SHNB-IMEDEA. Mon. Soc. Hist. Nat. Balears, 15: 75-90.

Mayol, J. (2010). Geografia i història dels espais naturals protegits a les Illes Balears. In: Mayol, J., Muntaner, Ll. i Rullan, O. (edits.). *Homenatge a Bartomeu Barceló i Pons, geògraf*. Ed. Lleronar Muntaner. 637-654.

Mir-Gual, M., Pons, G.X., Roig-Munar, F.X. i Martín-Prieto, J.Á. (2012). La Ley de Costas española: de su revisión a su grado de aplicación. In: Rodríguez-Perea, A., Pons, G.X., Roig-Munar, F.X., Martín-Prieto, J.Á., Mir-Gual, M. i Cabrera, J.A (eds.). *La gestión integrada de playas y dunas: experiencias en Latinoamérica y Europa*. Mon. Soc. Hist. Nat. Balears, 19: 105-122.

Servera, J. (2004). Geomorfologia del litoral de les Illes Balears. Bri, *Quaderns de Natura de les Balears*. Ed. Documenta. 88 pp.

*www.ideib.cat*

*www.magrama.gob.es*

## LES NOVES TECNOLOGIES APLICADES AL SECTOR TURÍSTIC

Ayache, G. (2006). La gran confusió

Technocrati, State of the Blogosphere 2011 (Novembre 2011). Disponible a <http://technorati.com/social-media/article/state-of-the-blogosphere-2011-introduction/>

Wikipedia. Disponible a <http://es.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>

## LA RESPONSABILITAT SOCIAL EN LES EMPRESES TURÍSTIQUES

AECA (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.

Aguilera, R.V.; Rupp, D.; Williams, C.A. y Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.

Argandoña, A. (2010). Corporate social responsibility in the tourism industry. Some lessons from Spanish experience. Working Paper No 844, IESE Business School.

Azpelicueta, M.C.; Amorós, J.M. y Ribera, J. (2011). Aproximación histórica de la Responsabilidad Social en la Unión Europea. Trabajo Final del Curso de Experto Universitario en Responsabilidad Social Corporativa de la Universitat de les Illes Balears.

Baron, D.P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45.

Chamorro Prieto, S. (2005). Auditoria Sociolaboral II: El Balance Social. Editorial UOC, Barcelona.

Chen, J.C.; Patten, D.M. y Roberts, R. (2008). Corporate charitable contributions: a corporate social performance or legitimacy strategy?. *Journal of Business Ethics*, 82, 131-144.

Danish Commerce and Companies Agency (2006) *People & Profit. A practical guide to corporate social responsibility*. Disponible a <http://www.eogs.dk/sw28291.asp>

De Miguel Morales, M.L. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa: Guía de Buenas Prácticas*. Proyecto IMPULSA RSE-PYME. Consulting GEN, Avilés.

Goblot, E. (1933) *El Vocabulario Filosófico*. Editorial Apolo, Barcelona.

Guerra, A. (2007). De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional. *Compendium*, 18, 85-92.

Gutiérrez, D. y García F. (2001). Segmentación ecológica en destinos turísticos. *Revista Estudios Turísticos*, 149, 23-38.

ISO (2010). *ISO 26000:2010 Guía sobre Responsabilidad Social*.

ISO (2010). *ISO 26000 – NCh ISO 26000. Norma de Responsabilidad Social*

Jiménez Herrero, L.M. (2001). *Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica*. Editorial Síntesis, Madrid.

Lyon, T.P. y Maxwell, J.W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.

Martos Molina, M. (2011). *La Responsabilidad Social Corporativa en la Gestión Hotelera*. Anuario de Turismo y Sociedad, vol. XII, pp. 169-184.

Maxwell, J.W.; Lyon, T.P. y Hackett, S.C. (2000). Self regulation and social welfare: The political economy of corporate environmentalism. *Journal of Law and Economics*, 43(2), 583-618.

Monfort, V. (1995). *Estrategias de Competitividad del Sector Hotelero Español: Especial Referencia al Arco Mediterráneo y Canarias*. V Congreso Nacional de Economía. Las Palmas de Gran Canaria, España.

Nieto Antolín, M. (2008). La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales. *Pecunia*, 1(extra), 33-64.

Rainforest Alliance (2008). Guía de buenas prácticas para turismo sostenible. Programa de Turismo Sostenible de Rainforest Alliance.

Santamarta, J. (2000). Turismo y medio ambiente. *World-Watch*, nº 11, pp. 52-55.

Singh, T.V. (2005). *New Horizons in Tourism. Strange Experiences and Stranger Practices*. Wallingford, UK: CABI Publishing.

Smith, T. (2005). Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing*, 14, 57-65.

Vargas Sánchez, A. y Vaca Acosta, R. M. (2009). Il ruolo della Pubblica Amministrazione spagnola nella promozione della responsabilità sociale d'impresa. *Sinergie-Rapporti di Ricerca*, 30, 45-61.