



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de  
fin de grado

Análisis económico-  
financiero de  
Barceló Hotel  
Group: Influencia  
de la propiedad  
familiar.

Andrea Freire Tomé

Tutor: Rubén Lado Sestayo

**Grado en Ciencias Empresariales y Turismo**

Año 2018

# Resumen

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, el sector turístico genera en España más del 11% del PIB y el 13% del empleo nacional. Dentro de este ámbito, la capacidad de resistencia y la estabilidad del sector hotelero español durante los años más duros de la crisis económica lo sitúan como uno de los principales motores de la recuperación económica. A diferencia de otros países, en España la propiedad familiar y la especialización en el turismo de sol y playa han caracterizado el origen de las grandes cadenas hoteleras españolas. En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la influencia de la estructura de propiedad en las variables económico – financieras de Barceló Hotel Group. Para ello se ha realizado un estudio comparativa de las principales cadenas hoteleras utilizando datos extraídos del Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI) y de las memorias anuales.

**Palabras clave:** Barceló Hotel Group, turismo, sector hotelero, estructura de propiedad.

# Abstract

According to the National Statistics Institute, Spanish tourism sector generates more than 11 % of the GDP and 13 % of the national employment. Within this area, hospitality industry has been one of the main driving forces for the economic recovery due to its resilience and stability during the hardest years of economic crisis. Unlike other countries, the origin of the largest Spanish hotel chains was marked by family property and specialization in sun and sand tourism. The aim of this project is to analyse the influence of ownership structure within the economic and financial variables of Barceló Hotel Group. For this purpose, a comparative study of the major hotel chains has been done using information extracted from the Iberian Balance and Analysis System (SABI) as well as from the annual reports.

**Key words:** Barceló Hotel Group, tourism, hospitality industry, structure of property.

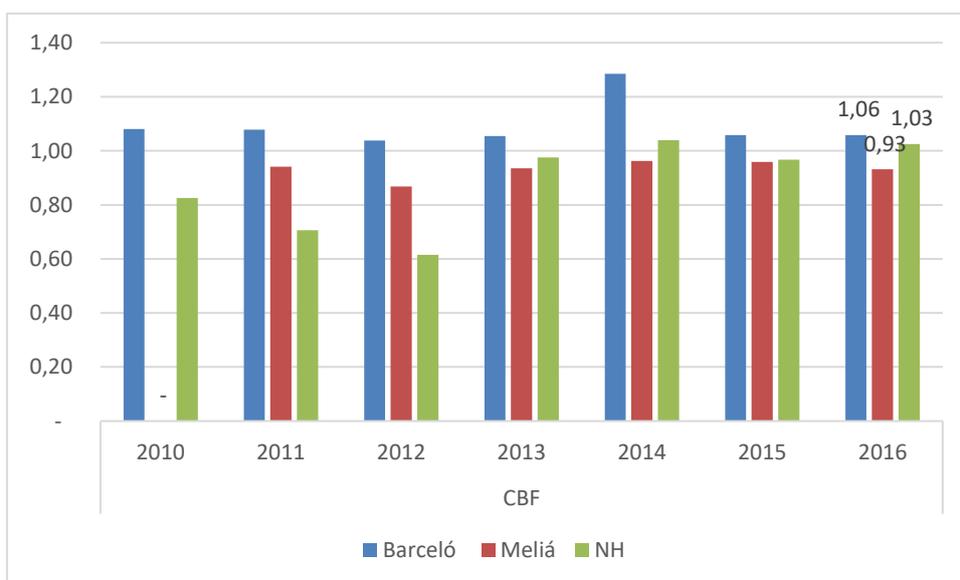
# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>1. El sector hotelero en España.....</b>	<b>11</b>
1.1 Principales cadenas hoteleras .....	11
1.1.1 Meliá Hotels International.....	11
1.1.2 NH Hotel Group .....	11
1.1.3 Eurostars Hotel Company .....	12
1.1.4 RIU Hotels & Resorts.....	12
1.1.5 Iberostar Hotels & Resorts.....	12
1.2 Análisis PESTEL .....	13
1.2.1 Factores políticos.....	13
1.2.2 Factores económicos .....	14
1.2.3 Factores socioculturales .....	15
1.2.4 Factores tecnológicos .....	16
1.2.5 Factores ecológicos.....	17
1.2.6 Factores legales .....	18
1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	19
1.4 Evolución de las cadenas hoteleras y expectativas.....	20
1.4.1 Meliá Hotels International.....	21
1.4.2 NH Hotel Group .....	23
1.4.3 Barceló Hotel Group .....	25
1.4.4 Comparación.....	26
DAFO y CAME.....	27
1.5.....	27
<b>2. Presentación de la empresa .....</b>	<b>29</b>
2.1. Principales datos de la empresa.....	29
2.1.1. Portfolio de marcas .....	29
2.1.2. Últimos resultados .....	31
2.2. Nacimiento, evolución y últimos cambios .....	31

2.3. Casos similares .....	34
2.4. Ventajas competitivas y barreras de Barceló Hotel Group .....	35
<b>3. Análisis de la información económico – financiera .....</b>	<b>39</b>
3.1. Análisis de actividad y eficiencia .....	39
3.2. Análisis de estructura .....	42
3.4. Análisis de liquidez .....	49
3.5. Análisis de rentabilidad .....	52
<b>Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>

# Índice de gráficos

<b>1. Modelo de explotación de Meliá Hotels International 2014-2016 .....</b>	<b>22</b>
<b>2. Estructura accionarial de NH Hotel Group en el año 2017 .....</b>	<b>24</b>
<b>3. Modelo de explotación de NH Hotel Group 2014-2016 .....</b>	<b>24</b>
<b>4. Modelo de explotación de Barceló Hotel Group 2014-2016 .....</b>	<b>26</b>
<b>5. Composición del portfolio de Barceló Hotel Group según segmento .....</b>	<b>30</b>
<b>6. Evolución del número de hoteles de Barceló Hotel Group 2013-2017 .....</b>	<b>33</b>
<b>7. Evolución del Ebitda y de la deuda financiera neta de Barceló Hotel Group entre el año 2013 y el año 2016.....</b>	<b>36</b>
<b>8. Evolución del ADR y Revpar de Barceló Hotel Group 2013-2016 .....</b>	<b>36</b>
<b>9. Rotación de activo de Barceló frente a grupo de comparación.....</b>	<b>40</b>
<b>10. Rotación de inmovilizado de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>41</b>
<b>11. Rotación de activo corriente de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>41</b>
<b>12. Rotación de personal de Barceló frente a grupo de comparación.....</b>	<b>42</b>
<b>13. Evolución del fondo de maniobra de Meliá y NH 2010-2016 .....</b>	<b>43</b>
<b>14. Evolución del CBF de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>45</b>



<b>15. Ratio de garantía de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>46</b>
<b>16. Ratio de endeudamiento de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>47</b>

<b>17. Ratio de endeudamiento a c/p de Barceló frente a grupo de comparación.....</b>	<b>48</b>
<b>18. Ratio de endeudamiento a largo plazo de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>49</b>
<b>19. Ratio de tesorería de Barceló frente a grupo de comparación.....</b>	<b>50</b>
<b>20. Prueba ácida de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>51</b>
<b>21. Ratio de solvencia de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>52</b>
<b>22. Rentabilidad económica de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>53</b>
<b>23. Rentabilidad financiera de Barceló frente a grupo de comparación .....</b>	<b>55</b>

# Índice de tablas y figuras

<b>1. Evolución de Meliá Hotels International .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Estructura de propiedad de Meliá Hotels International en el año 2016 .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Evolución de NH Hotel Group .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Evolución de Barceló Hotel Group .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Matriz DAFO del sector hotelero español.....</b>	<b>27</b>
<b>6. Matriz CAME del sector hotelero español .....</b>	<b>28</b>
<b>7. Programas de formación de Grupo Barceló.....</b>	<b>37</b>
<b>8. Rotación de activo de Barceló .....</b>	<b>39</b>
<b>9. Rotación de inmovilizado y rotación de activo corriente de Barceló.....</b>	<b>40</b>
<b>10. Rotación de personal de Barceló.....</b>	<b>42</b>
<b>11. Fondo de maniobra de Barceló .....</b>	<b>43</b>
<b>12. Evolución de las NOF de Barceló 2010-2016 .....</b>	<b>44</b>
<b>13. Coeficiente Básico de Financiación de Barceló 2010-2016.....</b>	<b>45</b>
<b>14. Ratio de garantía de Barceló.....</b>	<b>46</b>
<b>15. Ratio de endeudamiento de Barceló .....</b>	<b>47</b>
<b>16. Ratio de endeudamiento a corto plazo de Barceló .....</b>	<b>48</b>
<b>17. Ratio de endeudamiento a largo plazo de Barceló.....</b>	<b>48</b>
<b>18. Ratio de tesorería de Barceló.....</b>	<b>50</b>
<b>19. Prueba ácida de Barceló .....</b>	<b>51</b>
<b>20. Ratio de solvencia de Barceló .....</b>	<b>52</b>
<b>21. Rentabilidad económica de Barceló .....</b>	<b>53</b>
<b>22. Margen y rotación de Barceló.....</b>	<b>54</b>
<b>23. Rentabilidad financiera de Barceló .....</b>	<b>55</b>

# Introducción

El estudio de las empresas dedicadas a la actividad turística es de especial relevancia debido al gran impacto que el sector tiene en la economía española, al generar más del 11% del PIB y el 13% del empleo nacional. En este ámbito, la importancia estratégica del sector hotelero español radica tanto en su capacidad de resistencia como en su estabilidad durante los períodos caracterizados por la recesión económica.

El objetivo de este trabajo es evaluar la influencia de la estructura de propiedad en las variables económico – financieras de Barceló Hotel Group. Con más de 230 hoteles en 21 países, Barceló Hotel Group reúne todas las características de los grandes grupos empresariales que hoy coronan la industria hotelera española: origen balear y familiar, sus inicios se centran en el turismo de sol y playa y su evolución se ha caracterizado por la expansión e internacionalización. Como consecuencia de ello, el *know how* de la hotelería española en el segmento vacacional predomina en destinos como el Caribe y atrae cada vez a más inversores internacionales. Sin embargo, la estructura de su propiedad, si bien es común en la hotelería española, constituye un caso particular dentro de los principales grupos hoteleros internacionales.

Tras más de sesenta años en el sector turístico, Grupo Barceló se mantiene como una empresa cien por cien familiar, cuya gestión recae actualmente en la tercera generación. La visión y estrategia a largo plazo y la uniformidad de valores y objetivos han llevado a Barceló a posicionarse en los primeros puestos de los rankings de cadenas hoteleras de España y a entrar en el top 50 de la industria hotelera a nivel mundial. A pesar de esto, es posible que la empresa se encuentre ante un nuevo paradigma en los próximos años ante la ausencia de un protocolo de sucesión familiar para la cuarta generación y ante la falta de tradición en cuanto a la presencia de inversores externos a la propia familia.

El trabajo se estructura en tres apartados. En primer lugar, se realiza una contextualización sobre la situación del sector hotelero en España a través de un estudio de las principales cadenas hoteleras del país y del entorno en el que se desenvuelven. Para ello se lleva a cabo un análisis del entorno general PESTEL, el cual se complementa con el análisis del entorno específico de las cinco fuerzas de Porter. Además, se analiza la evolución de las principales cadenas hoteleras y se concluye el apartado con una matriz DAFO y una propuesta de actuación a través de una matriz CAME. En segundo lugar, se realiza una presentación de Barceló Hotel Group y un estudio de casos similares en lo que a estructura de propiedad y modelo de explotación se refiere. El apartado se concluye con una exposición de las ventajas

competitivas y barreras que presenta la empresa para diferenciarse de sus competidores. En el último apartado, se realiza un análisis económico – financiero de Barceló, empleando distintas ratios y tomando a Meliá y NH como grupo de comparación. Los aspectos a tratar son el análisis de actividad, estructura, liquidez y rentabilidad de la empresa. Finalmente, y teniendo en cuenta los resultados de los apartados mencionados anteriormente, se sintetizan las conclusiones del trabajo.

# 1. El sector hotelero en España

En este apartado se analiza la situación actual del sector hotelero en España, comenzando con una presentación de las principales cadenas hoteleras del país. Posteriormente se procede al análisis del entorno general mediante el análisis PESTEL, y se completa con el análisis del entorno sectorial a través del análisis Porter. Una vez definido el entorno, se analiza la evolución de Barceló Hotel Group junto con las dos principales hoteleras del país: Meliá Hotels International y NH Hotel Group. Se concluye el apartado con la elaboración de la matrices DAFO y CAME para el sector hotelero en España, con el objetivo de establecer posibles líneas de actuación.

## 1.1 Principales cadenas hoteleras

### 1.1.1 Meliá Hotels International

Meliá Hotels International se trata de una empresa familiar en la que la gestión recae actualmente en la segunda generación. Su origen se remonta a 1956, momento en el que su fundador Gabriel Escarrer Juliá abre el primer hotel en Palma de Mallorca. La empresa cotiza en Bolsa desde el año 1996 y en 2017 se posiciona como la primera cadena hotelera española según el número de plazas, con 312 establecimientos y 80.305 habitaciones (Hierro, 2017).

Meliá agrupa sus establecimientos bajo siete marcas, amparadas en tres categorías:

Premium: *Gran Meliá Hotels & Resorts*, *Me by Meliá* y *Paradisus by Meliá*.

Upscale: *Meliá Hotels & Resorts* e *Innside by Meliá*.

Midscale: *Tryp by Windham* y *Sol by Meliá*.

### 1.1.2 NH Hotel Group

NH Hotel Group nace en el año 1978, de la mano de su fundador Antonio Catalán Díaz, el cual contaba con experiencia familiar en el sector. El primer hotel se inaugura en Pamplona ya que, a diferencia de sus principales competidores, NH entró en el sector hotelero a través del segmento urbano.

En el año 2017, NH Hotel Group se situaba como la segunda cadena española por número de plazas, con 379 establecimientos y 58.676 habitaciones. La compañía opera cuatro marcas: *NH Collection*, *NH Hotels*, *nhow* y *Hesperia Resorts*.

### 1.1.3 Eurostars Hotel Company

Grupo Hotusa nace en Barcelona en 1977 y se divide en dos grandes áreas:

- a) Área turística, integrada por diversas sociedades dedicadas a la prestación de diferentes servicios a establecimientos hoteleros de todo el mundo.
- b) Área hotelera, operada bajo la denominación Eurostars Hotel Company cuya función es la gestión directa de hoteles. Actualmente Grupo Hotusa cuenta con más de 180 establecimientos hoteleros, distribuidos entre las marcas Eurostars Hotels y Exe Hotels, posicionándose como la 6ª cadena hotelera de España según el número de establecimientos y de habitaciones (Hierro, 2017).

### 1.1.4 RIU Hotels & Resorts

Riu Hotels & Resorts cuenta en la actualidad con 105 hoteles y su nacimiento se remonta al año 1953. La cadena comienza su internacionalización en los años 90, década durante la cual la familia Riu decide constituir una sociedad con el mayor tour operador de Europa, TUI. Tras 56 años dedicándose en exclusiva al segmento vacacional, en el año 2010 la compañía lanza su marca urbana "Riu Plaza". RIU Hotels & Resorts se sitúa como la cuarta cadena hotelera según el número de habitaciones (Hierro, 2017).

### 1.1.5 Iberostar Hotels & Resorts

Aunque sus orígenes se remontan al año 1877, Grupo Iberostar nace en 1956 con la adquisición de Viajes Iberia bajo el mandato de la familia Fluxà. Su división hotelera comienza sus andanzas en 1961, con la apertura de su primer hotel en Palma de Mallorca. De propiedad cien por cien familiar, la compañía no ha dejado de crecer desde entonces. Cuenta con 83 establecimientos que suman un total de 28.921 habitaciones, posicionándose en 2017 como la quinta cadena hotelera española (Hierro, 2017). Recientemente, Iberostar ha segmentado sus establecimientos en tres grupos, cada uno de ellos con diversas categorías:

- a) Hoteles de ciudad: *Grand e Iberostar*.
- b) Hoteles de playa: *Grand, Selection e Iberostar*.
- c) Hoteles con historia: *Grand e Iberostar Heritage*.

Todos los segmentos incluyen hoteles Grand, la categoría de máximo lujo de Iberostar.

## 1.2 Análisis PESTEL

Muchos son los factores externos que repercuten y condicionan el desarrollo y la toma de decisiones estratégicas en el mundo empresarial. En el caso de una cadena de proyección internacional, como Barceló Hotel Group, los entornos a los que se enfrenta son diversos. En un contexto marcado por la globalización, es fundamental para las empresas comprender su ámbito de actuación, adaptando sus decisiones de forma coherente y anticipándose a posibles cambios. El macro-entorno se compone de todas las fuerzas externas que afectan al entorno de la empresa y no son controlables por ella (Torreblanca, 2014).

Con el fin de evaluar el macro-entorno se debe llevar a cabo un análisis PESTEL. Esta técnica se centra en analizar el entorno externo de la empresa y clasifica en seis los factores más influyentes del mismo: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

### 1.2.1 Factores políticos

El análisis de los factores políticos concierne los aspectos gubernamentales que afectan directamente a la empresa. El alcance internacional de Barceló Hotel Group se traduce en la necesidad de un estudio exhaustivo de las políticas sociales y fiscales de cada uno de los países en los que desarrolla su actividad, así como de los posibles conflictos que puedan repercutir en el negocio.

Las diferentes alertas que el nuevo presidente de Estados Unidos de América, Donald Trump, está lanzado sobre países como México o las restricciones y dificultades que está estableciendo a los norteamericanos que se planteen viajar a Cuba, afectan directamente al turismo de la zona. Por tanto, estas medidas se espera que tengan consecuencias sobre las empresas hoteleras allí establecidas. Así, según Valdez (2017), en el caso de México, las advertencias del gobierno estadounidense han provocado una disminución de entre el 10 y el 40% de las reservas hoteleras en el país. Esta situación podría afectar a Barceló Hotel Group, cuyo motor de resultados es Latinoamérica (Memoria Anual Grupo Barceló, 2016) y cuenta con cuarenta y nueve hoteles ubicados en el área caribeña, de los cuales veintiseis se encuentran en México (Barcelo.com, 2018).

Otro aspecto es la seguridad en el destino, debido a que es un condicionante de peso para la elección del destino por parte de potenciales turistas. El autodenominado Estado Islámico y sus ataques terroristas en los últimos años influyen directamente en la toma de decisiones de los viajeros. Según el portal web Hosteltur el terrorismo modifica las pautas de viaje del 40% de los turistas. Así mismo, una encuesta realizada en el año 2016 por World Travel Market revela que el 52% de los viajeros se muestra preocupado por sufrir un atentado estando de viaje, lo que supone un aumento del 14% respecto del año 2015. Adaptarse a un entorno convulso y tomar las medidas necesarias, asumiendo por otro lado diversos riesgos, será fundamental en los próximos años. Así, el 75% de

los hoteleros europeos ven una buena medida el crear una certificación antiterrorismo con el fin de recuperar la confianza de los turistas (Canalis, 2017). Según Hosteltur, además del terrorismo, la crisis de refugiados y la estabilidad política condicionan al turista a la hora de elegir destino vacacional. Esto podría afectar a Barceló Hotel Group, ya que tiene presencia tanto en países islámicos (Marruecos o Egipto, por ejemplo) como en países amenazados por el Estado Islámico (Italia o EEUU, entre otros).

Teniendo en cuenta que Reino Unido es la principal fuente de turistas internacionales en España (Ugalde, 2016), el Brexit podría condicionar a medio y largo plazo la llegada de turistas procedentes de Reino Unido a España. En concreto, Barceló tiene el 70% de sus hoteles en España concentrado en las tres comunidades más expuestas al turista británico. Dejando a un lado los motivos económicos, la inseguridad respecto a la cobertura de los seguros de viaje o la incertidumbre acerca de la asistencia sanitaria a los turistas británicos podrían ser motivos de peso para el descenso del turismo procedente de las islas británicas (Economía Creativa Consultancy, 2016).

El conflicto catalán por la independencia también ha tenido repercusión en el sector hotelero. Este afectó principalmente a los establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas provocando una caída de las ventas de un 14%. Según Exceltur, si la inestabilidad política persiste en la comunidad catalana, los hoteles tendrán que reducir su plantilla entorno a un 8%. Barceló Hotel Group cuenta con tres hoteles en Cataluña: Barceló Atenea Mar, Barceló Raval y Barceló Sants. En el año 2016 el Barceló Sants se situaba en cabeza como el hotel que más eventos había acogido entre los establecimientos del grupo y el tercero en la clasificación por ingresos debidos al turismo MICE. En octubre de 2017 la cadena hotelera anunciaba una caída de las reservas de un 10% de media respecto al año anterior (Valero, 2017).

En enero de 2018, el CEO delegado de Barceló Hotel Group, Raúl González declaraba que la celebración de eventos en Barcelona había sufrido una caída del 6%, cuando la tendencia era un crecimiento del 22%, alegando que Barcelona ha pasado de ser la “ciudad estrella de la hotelería urbana española” a que exista “preocupación por lo que va a pasar” (Semprún, 2018).

## 1.2.2 Factores económicos

La fuerte crisis económica mundial de los últimos años ha tenido gran impacto en el sector hotelero. La caída del sector inmobiliario ha provocado que grandes cadenas hayan tenido que vender propiedades, y el posterior descenso de valor ha atraído a los inversores extranjeros, que han encontrado una oportunidad perfecta para ampliar sus carteras de negocio (Alcelay, 2014). Ello se debe a la fuerte relación entre el sector hotelero e inmobiliario, por ser los activos inmobiliarios la principal inversión hotelera. De este modo, las decisiones de gestión orientadas hacia una mayor presencia de hoteles en propiedad o por el contrario una menor presencia en favor de aumentar los contratos de gestión supone asumir diferentes riesgos.

En este contexto de inestabilidad económica ha tomado fuerza el concepto de *yield* o *revenue management*, estrategia de dirección basada en el análisis de históricos y la consecuente definición de estrategias de precios a implementar para conseguir un aumento de los beneficios o rentabilidad (TecnoHotel, 2012). El auge y consolidación de la conocida “economía colaborativa” supone un reto para las cadenas hoteleras, que están apostando por la diferenciación, la calidad y el ofrecer al viajero experiencias únicas.

La globalización de la economía ha traído consigo un aumento de la oferta y del número de competidores, reduciendo de este modo los costes de los vuelos y haciendo que viajar sea hoy en día mucho más asequible. Surgen así nuevas economías emergentes, protagonizadas por países acuñados como los BRIC (Brasil, Rusia, India, China) generando nuevos flujos turísticos y oportunidades de expansión. En el año 2017, España recibió 1,14 millones de turistas rusos, lo que ha supuesto un incremento anual del 14%. El crecimiento se ha reflejado también en el Caribe, ya que durante el periodo de enero a septiembre de 2017 se registró un aumento del 117% y del 130% del número de turistas rusos que viajaron a República Dominicana y a Cuba, respectivamente (Canalis, 2018).

Según Hosteltur, los BRIC están dejando paso a los MIST (México, Indonesia, Sudáfrica y Turquía) como mercados que ofrecen a las cadenas internacionales grandes oportunidades donde crecer y expandirse. Mientras que las economías consolidadas han obtenido un crecimiento del 20% durante la última década, las economías emergentes han alcanzado el 44% (Hinojosa, 2013). El crecimiento de estas áreas podría ser beneficioso para Barceló Hotel Group, que cuenta con una fuerte presencia en México, dos hoteles en Turquía y planes de expansión en Asia.

### 1.2.3 Factores socioculturales

Los factores socioculturales engloban aspectos relacionados con la cultura, la religión, o las costumbres. En el sector servicios y, en concreto, en el sector hotelero esto cobra especial relevancia. Una buena atención al público forma parte del servicio hotelero, por lo que saber cómo interactuar con personas de diferentes culturas, conocer los protocolos de cada país y adaptarlos y transmitirlos a los recursos humanos de la empresa es fundamental para ofrecer al cliente un servicio y trato satisfactorio.

La lucha por la igualdad de la mujer tanto en salarios como en condiciones de contratación en el ámbito laboral ha sido una constante durante los últimos años, también en el sector turístico y hotelero. Fruto de este movimiento han surgido iniciativas de grandes empresas, como es el caso de NH Hotel Group, que en enero de 2014 firma un acuerdo de colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad sobre la adopción de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y comités de dirección. El culmen del movimiento feminista tuvo lugar el pasado 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer. Más de 150 países fueron

convocados a una huelga social, laboral y de consumo, entre ellos España. Secundada por la Comisión 8 de Marzo, UGT, CCOO, CNT y CGT, la primera huelga feminista celebrada en España ha sido un éxito, concentrando a centenares de miles de personas en 120 ciudades del país (Marcos & Gómez, 2018).

En el documento “La situación de las mujeres en el mercado de trabajo. 2016” elaborado por la Subdirección General de Análisis del Mercado de Trabajo, la Secretaría de Estado de Empleo y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social se destaca una tasa de crecimiento del 2,5% de empleo de mujeres, mostrando un nivel record de afiliación a finales del año 2016. Cabe señalar el aumento de las mujeres en los niveles de formación medio y alto, relacionado directamente con la tasa de ocupación. Durante el año 2016, las mujeres ocupadas con niveles de formación altos han aumentado un 2,3% y con niveles medios un 4,4%, frente al incremento de 1,3% para niveles de formación bajos. Las mujeres suponen el 51,8% de los ocupados con nivel de estudios alto.

Por otro lado, la contratación femenina ha aumentado un 8,3% en 2016, lo que supone un incremento del 19,2% en comparación con el año 2007. A pesar de que el aumento haya tenido lugar en todas las modalidades contractuales, los porcentajes más elevados se han registrado en los contratos indefinidos (aumento del 12,6%), incrementándose un 60,1% respecto a 2011 (Secretaría de Estado de Empleo, 2017). En el caso de Grupo Barceló, en el año 2016 la contratación femenina se sitúa en un 45%, frente al 43% del año anterior (Memoria anual Grupo Barceló, 2016). El impacto de esta realidad es especialmente relevante para el sector hotelero, donde perduran diferencias ocupacionales, y en ocasiones salariales, en función del sexo.

No menos importante es el estudio del nivel de vida de la población, la estructura familiar predominante y los hábitos de consumo, detectando de este modo los cambios y la evolución en los gustos de los turistas, con la finalidad de definir qué demandan y por tanto qué se debe ofrecer. Esta evolución de los gustos y hábitos de consumo se plasma en nuevos segmentos en alza que se han ido consolidando los últimos años, especialmente el turismo *single* (con más disponibilidad para viajar y mayor capacidad de gasto) y el consumidor maduro, fruto del envejecimiento de la población, según Hosteltur.

El gran abanico de oferta que está al alcance del consumidor, cada vez más crítico debido al gran volumen de información del que dispone, obliga a las grandes cadenas hoteleras a apostar por la segmentación y diferenciación, con el fin de aportar valor y posicionarse respecto a sus competidores.

## 1.2.4 Factores tecnológicos

La continua evolución de las TIC's durante los últimos años ha influido tanto en los consumidores como en las empresas. La fuerte presencia de los *smartphones*, que forman parte del día a día del consumidor, brindan la posibilidad de tener toda la información y de realizar muchas gestiones desde cualquier lugar y con tan sólo un “clic”.

Los consumidores tienen a su alcance una gran cantidad de información y opciones, por lo que se han vuelto cada vez más exigentes.

En un entorno competitivo y bajo la dependencia de un consumidor exigente, la reputación *online* ha cobrado especial importancia, convirtiéndose en una nueva modalidad de marketing y de fidelizar clientes. Según TripAdvisor, un 93% de los viajeros consulta la reputación *online* de un hotel antes de efectuar su reserva (Ishida, 2017). La necesidad de presencia en redes sociales y su continua actualización ha traído consigo el nacimiento de la figura del *Social Media Manager* o *Community Manager*, encargada específicamente del gestión y control de esta área.

Pero las innovaciones tecnológicas no solo posicionan al consumidor en una posición privilegiada, sino también al empresario. Los hoteles tienen acceso a diversos sistemas de información que permiten capturar un gran volumen de datos sobre el cliente y que abarcan diferentes áreas de la gestión hotelera: sistemas centralizados de reservas, sistemas de “gestión de propiedades” (Property Management Systems, PMS) o sistemas de *Yield Management*, entre otros (Durán, Natarajan & Giraldo, 2011).

De este avance imparable de la innovación en las TIC's nace el término “tecnoturismo”. Aplicado al sector hotelero, forman parte del tecnoturismo aquellos hoteles que facilitan en sus instalaciones el acceso a las tecnologías por parte del cliente. Barceló ya permite realizar reservas de habitaciones directamente a través de dispositivos móviles, incluso está empezando a implantar el servicio de comunicación con los huéspedes a través de *WhastApp*. Desde la cadena buscan implementar mejoras tecnológicas que aporten un valor añadido a la empresa (Juste, 2017). En esta línea, el principal riesgo es el acierto respecto al mejor canal de comunicación y a su correcta gestión. Por otro lado, el constante uso de la tecnología puede tener el efecto contrario y cada vez son más los que buscan unas vacaciones de desconexión, lejos de las tecnologías y de las presiones implantadas por las redes sociales. Barceló tampoco se ha quedado atrás en este caso, ofreciendo esta “desconexión tecnológica” en el *Royal Hideaway Sancti Petri*.

En conclusión, la consolidación y avance continuo de la tecnología muestran las dos caras de la moneda: por un lado, aquellos que buscan hoteles de última generación en lo que se refiere a innovaciones tecnológicas y, por otro lado, los que optan por la desintoxicación y el *relax*. Los empresarios deben aprovechar todas las ventajas que brinda esta evolución tecnológica como una forma de conocer y acercarse al cliente, obteniendo una optimización de la gestión y de los beneficios.

### 1.2.5 Factores ecológicos

La preocupación por el Medio Ambiente y las actuaciones de protección para frenar el cambio climático han sido una constante en la sociedad durante los últimos años, afectando también al sector hotelero. Ante esta tendencia, la Responsabilidad Social Corporativa definida según la Comisión Europea como “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” se ha convertido en una herramienta estratégica para la gestión empresarial y el posicionamiento de marca de la empresa.

El sector hotelero genera diariamente un gran volumen de residuos, tanto orgánicos como inorgánicos, por lo que una buena gestión de los mismos resulta fundamental. El Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) en colaboración con la Secretaría de Estado de Turismo ha diseñado un modelo de sostenibilidad dirigido al sector hotelero, que incluye servicio de consultoría y auditoría. Su finalidad es promover la aplicación de estrategias sostenibles en el ámbito hotelero, lo que aumentará a su vez el compromiso de las empresas con el medio ambiente y su competitividad. Las variables a analizar abarcan, entre otras, la eficiencia energética, el uso de agua, la gestión de residuos o sistemas de envolvente térmica (Hosteltur, 2016).

La concienciación de la población sobre el cuidado del Medio Ambiente también ha impulsado otros nichos de negocio, como los destinos ecológicos. Es decir, ha nacido otro tipo de turismo que las grandes cadenas deberán tener en cuenta.

### 1.2.6 Factores legales

Los factores legales afectan directamente al desarrollo empresarial, por lo que conocer la legislación de los países de actuación de la empresa es imprescindible. Los impuestos que se aplican en cada país influyen directamente en la competitividad de la empresa y en sus resultados. La legislación laboral a la hora de la contratación y derechos de los trabajadores, así como la ley de protección de datos resultan también ejes clave para el empresario.

Los tratados internacionales y la legislación en lo que concierne al Medio Ambiente son también de vital importancia en la actualidad. Por ejemplo, es destacable en España la Ley de Costas, desarrollada a través del Real Decreto 576/2014, de 10 de octubre. Esta ley tiene como objeto la utilización racional de los bienes de dominio público, garantizando el uso público del mar y la ribera. Esta establece unos límites y delimita el dominio público del dominio privado. El sector hotelero se beneficia en parte de esto, ya que se ofrece la posibilidad de transmitir las concesiones y una prórroga del plazo en hasta 75 años (SOCIEDAD DE TASACIÓN, 2015).

Según Hosteltur, esta ley asegura la permanencia en activo de aproximadamente 1.000 hoteles. Por un lado, la normativa reduce a 20 metros la franja de protección de la costa y autoriza a los hoteles y viviendas integrados en dicha franja a realizar obras, lo cual anteriormente estaba prohibido, siempre y cuando no aumenten su tamaño, altura o superficie. Así mismo, no será posible la construcción de nuevas edificaciones en estas zonas (Porrás, 2013). Por otro lado, hay quienes creen que la reducción de la franja de protección podría desencadenar una nueva burbuja inmobiliaria (Sanz, 2013).

### 1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Una vez analizado el entorno general, a continuación se profundiza en el micro entorno o entorno sectorial de la empresa. Para ello se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permite conocer el grado de competencia que existe en una determinada industria y desarrollar posibles ventajas competitivas (Porter, 1979).

La fuerza más importante del modelo de Porter es la rivalidad entre los propios competidores del sector, que se puede entender como resultado de las otras cuatro fuerzas. La rivalidad entre competidores aumenta cuanto mayor sea el número de competidores y cuanto más se equiparen en tamaño y capacidad. En el caso que nos ocupa, los competidores directos de Barceló Hotel Group serán aquellas cadenas hoteleras de alcance internacional que ofrezcan un servicio igual o similar. Existen otros factores que aumentan el nivel de competencia en el sector como son la escasa diferenciación en los productos, la facilidad del consumidor para cambiar de marca o el carácter perecedero del producto. Estas tres últimas características son de vital importancia en el sector hotelero ya que el servicio que ofrece la empresa es muy perecedero, por lo que optar por la diferenciación y añadir valor a la marca será fundamental para la captación de nuevos clientes y la fidelización de aquellos que ya han consumido el servicio en alguna ocasión.

Los favorables resultados obtenidos durante los últimos años en el sector hotelero español han impulsado la inversión en el área, cifrándose en 3.907 millones de euros en el año 2017, un 79% más que en comparación con el año 2016, caracterizada mayoritariamente por la compraventa de hoteles ya existentes. Esto ha traído consigo un aumento tanto en la concentración de la oferta y en el peso de grandes grupos hoteleros, como en la calidad y profesionalidad del sector. Mientras que en el año 2000 los grupos hoteleros copaban un 51% de la planta hotelera en España, en el año 2018 este porcentaje se sitúa en el 69,3% (Bankia Estudios, 2018). Otro rasgo común de las grandes cadenas hoteleras españolas es la expansión internacional. Meliá prevé la apertura de 71 establecimientos repartidos en América, Asia – Pacífico, Europa, Oriente Medio y Asia hasta 2020, mientras que NH tiene prevista la apertura de 30 hoteles en más de 12 países, entre el año 2017 y 2021 (Hierro, 2017). En el caso de Barceló, la compañía mallorquina ocupa la tercera posición en el ranking Hosteltur de presencia hotelera en España en el año 2017, por detrás de Meliá y NH, con un total de 58 establecimientos y 15.120 habitaciones. Entre el año 2016 y 2017, Barceló ha incrementado su oferta hotelera en España en 7 establecimientos y más de 1.200 habitaciones (Hierro, 2017).

La siguiente fuerza a analizar es la amenaza de nuevos competidores. El alto grado de competencia en el sector hotelero y la gran concentración de competidores en las áreas geográficas clave, sumado a la elevada inversión que se requiere hace que la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores no sea muy elevada. No obstante, se debe tener en cuenta una vez más la ya mencionada economía colaborativa.

Plataformas como *Airbnb* o prácticas como el *couchsurfing*, cuyo uso es cada vez más extendido, se posicionan como una alternativa a las grandes cadenas hoteleras. Aquí entra en juego la siguiente fuerza: la amenaza de productos sustitutivos, que cobran fuerza cuando los precios de los mismos son más bajos que los del sector y existe poca lealtad en el consumidor.

Las últimas dos fuerzas hacen referencia al poder de negociación de los proveedores y al poder de negociación de los clientes. En el primer caso, los proveedores tendrán un poder de negociación alto si ofrecen un producto diferenciado o de características especiales, por lo que en el sector hotelero el poder de negociación de los proveedores no es elevado, ya que no requieren de un producto único y disponen de un gran abanico de oferta. En el caso particular de Barceló, y según el código ético publicado en su página *web*, la concentración de un gran volumen de compras para sus distintos establecimientos hace que la empresa contrate los servicios de aquellos proveedores que objetivamente cubran sus intereses y le ofrezcan las mejores condiciones, buscando establecer y mantener relaciones estables con los mismos, aunque evitando el contrato de exclusividad siempre que sea posible.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes se ha incrementado en los últimos años, gracias en parte a los medios *online*. La capacidad y alcance de la reputación *online* de las empresas en los diferentes portales *web* pone de manifiesto la importancia de brindar un servicio de calidad para obtener un cliente satisfecho. Cabe destacar la gran relevancia de la presencia de las OTA's en el sector hotelero. Según Nexotur, los intermediarios turísticos (y principalmente las plataformas de distribución *online*) generan más de la mitad de la ocupación de aproximadamente el 84% de los hoteles en España. Booking y Expedia encabezan el ranking mundial, según un estudio realizado por SiteMinder, aunque cada vez cobra más importancia la venta directa *online* (ya que la *web* del propio hotel se sitúa en la tercera posición del ranking). Esto puede deberse al esfuerzo que durante los últimos años las grandes cadenas hoteleras han realizado a través de programas de fidelización. Barceló estrenó su programa de fidelización en julio de 2015, ofreciendo beneficios en función del nivel de reservas del cliente. En parte gracias a ello, el 24% de los ingresos totales facturados en el año proceden de reservas realizadas a través de su central y de la página *web* de Barceló Hotel Group (Molina, 2018).

## 1.4 Evolución de las cadenas hoteleras y expectativas

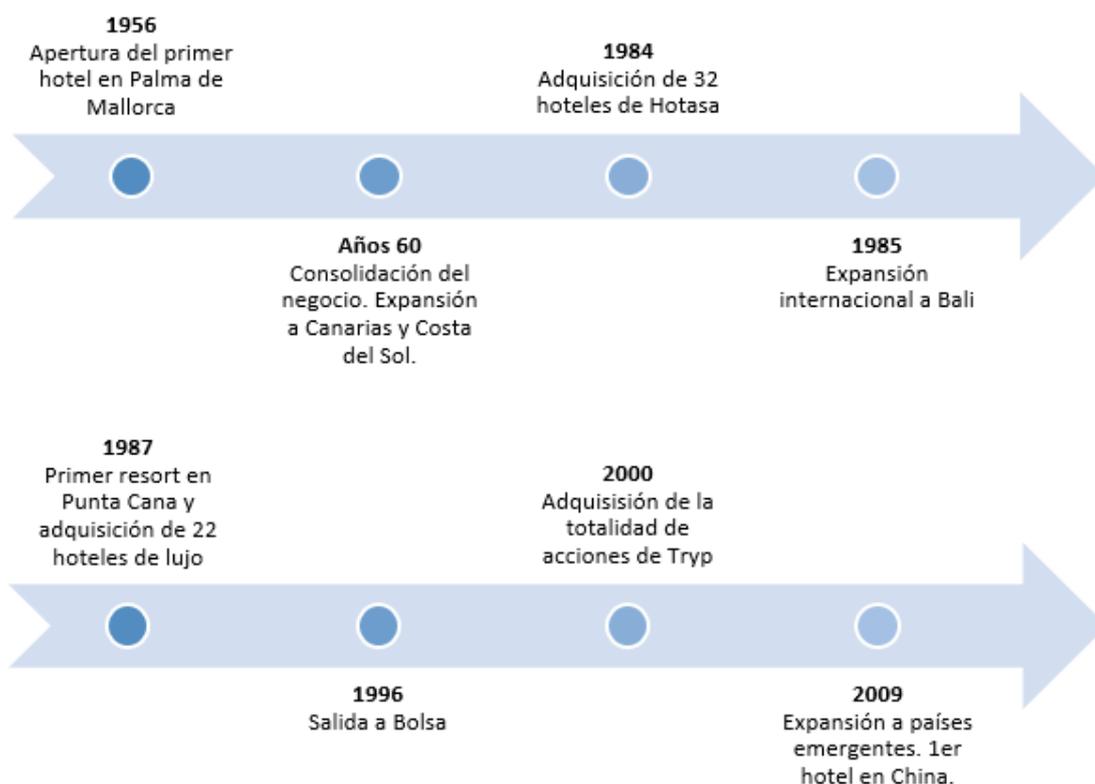
Las cadenas hoteleras internacionales desempeñan un papel muy significativo en el sistema turístico internacional. La Dirección Estratégica se ha focalizado en dos ejes centrales: la innovación y tecnología y el desarrollo a nivel internacional. Un ejemplo de esto reside en la creación del Caribe como destino turístico, lo que ha permitido a los hoteles desestacionalizar el negocio y mejorar la rentabilidad de los accionistas. (Gémar & Jiménez, 2013).

En los últimos años, las grandes cadenas han adoptado diferentes estrategias con el objetivo de afrontar el proceso de expansión nacional e internacional, siendo una de ellas la separación entre la propiedad y la gestión (de Haro, Gándara, Horrillo & Mondo, 2014).

Se analiza a continuación la evolución de las tres empresas más grandes que lideran el ranking de cadenas hoteleras de España en el año 2017 según Hosteltur, por este orden: Meliá Hotels International, NH Hotel Group y Barceló Hotel Group. Para ello, se toman como indicadores el estudio de la estructura de propiedad, el consejo de administración y los modelos de explotación de cada una de ellas durante los últimos tres años.

### 1.4.1 Meliá Hotels International

#### 1. Evolución de Meliá Hotels International



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web de Meliá Hotels International.

La trayectoria accionarial de Meliá Hotels International siempre ha permitido a su fundador mantenerse como el mayor socio de la compañía y ejercer el control sobre la sociedad. Ejemplo de ello es la ampliación de capital hasta un 64% en junio de 2008, suscrita principalmente por empresas filiales de Gabriel Escarrer (Rodrigo, 2014).

## 2. Estructura de propiedad de Meliá Hotels International en el año 2016

Socio	Nº de votos	Participación
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	51.871.167	22,58%
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS, S.L.	25.690.989	11,18%
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	30.333.066	13,21%
MAJORCAN HOTELS LUXEMBOURG, S.A.R.L.	11.542.525	5,03%
NORGES BANK	6.937.423	3,02%
Free – float	103.324.830	44,98%
<b>Total</b>	<b>229.700.000</b>	<b>100%</b>

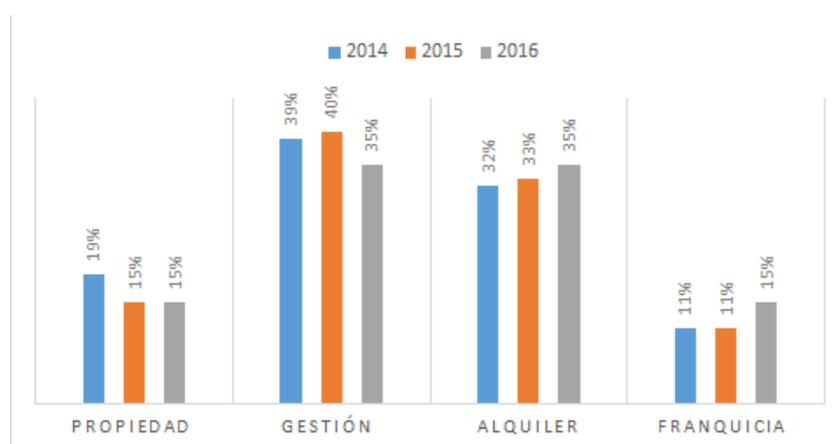
Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual de Gobierno Corporativo 2016.

Como se puede observar, el accionista mayoritario Gabriel Escarrer Juliá controla de forma indirecta, es decir, a través de las sociedades que se aprecian en la tabla superior, el 52% de la empresa. En lo que concierne al Consejo de Administración, está formado actualmente por once miembros<sup>10</sup>, liderado por la familia Escarrer.

El modelo de explotación en el sector hotelero durante los últimos años ha cambiado, como consecuencia de la falta de liquidez y depreciación de los activos. Si bien el arrendamiento sigue siendo la fórmula más utilizada, los contratos de gestión hotelera y de franquicia han experimentado un importante incremento. (Mayorga-Toledano, 2014).

En el caso de Meliá, en los últimos años la cadena está generalizando el que ya había sido su punto de partida desde los inicios en el mundo hotelero de Gabriel Escarrer Juliá en 1956: la gestión en régimen de alquiler (Del Rio & Tabales, 2016).

### 1. Modelo de explotación de Meliá Hotels International 2014-2016



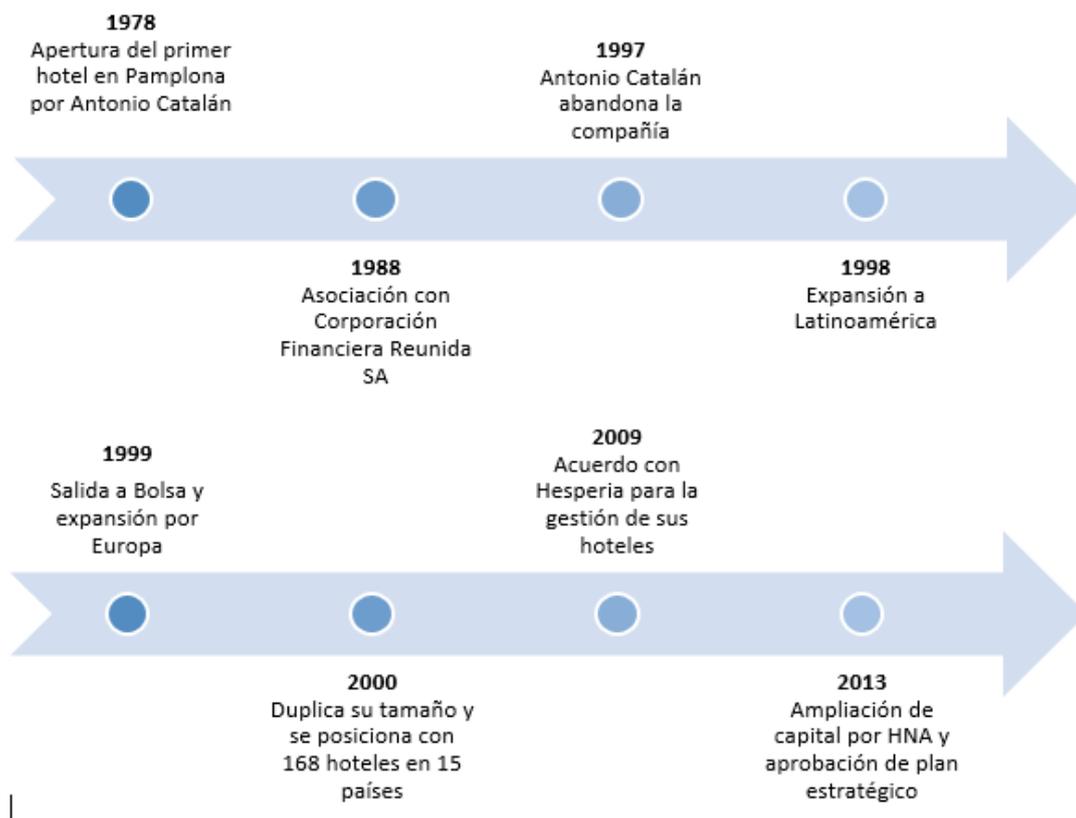
Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual 2016 de Meliá Hotels International

<sup>10</sup> Presidente no ejecutivo: Gabriel Escarrer Juliá; Vicepresidente y Consejero ejecutivo: Gabriel Escarrer Jaume; Consejeros: Juan Vives Cerdá, María Antonia Escarrer Jaume, Alfredo Pastor Bodmer, Juan Arena, Francisco Javier Campo García, Fernando D’Ornellas Silva, Luis María Díaz de Bustamante y Carina Szpilka Lázaro.

El porcentaje de hoteles en propiedad desciende un 4% del 2014 al 2016, al mismo tiempo que el porcentaje de hoteles en régimen de alquiler o en franquicia aumentan.

## 1.4.2 NH Hotel Group

### 3. Evolución de NH Hotel Group



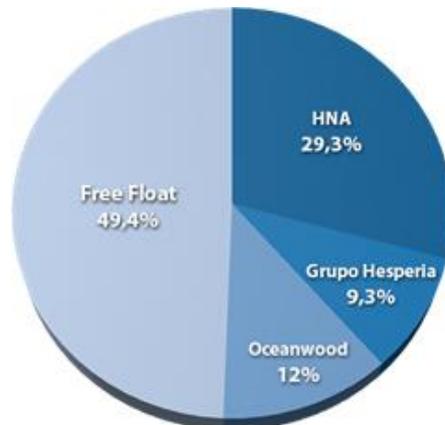
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web de NH Hotel Group.

Actualmente, su expansión continúa sin cesar, contando actualmente con 377 hoteles distribuidos en 30 países de África, América y Europa.

Como se puede observar, sólo el 9,3% de los votos está en poder del Consejo de Administración, el cual está formado por 12 miembros<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Presidente: Alfredo Fernández Agrad; Vicepresidente: José Antonio Castro Sousa; Consejero Delegado: Ramón Aragonés Martín; Consejeros: Jordi Ferrer Graupera, José M<sup>a</sup> López-Elola González, José María Sagardoy Llonis, María Grecna, José María Cantero de Montes-Jovellar, Paul Daniel Johson, Fernando LAcadena Azpeitia, Pedro Ferreras Díez y Carlos Ulecia Palacios.

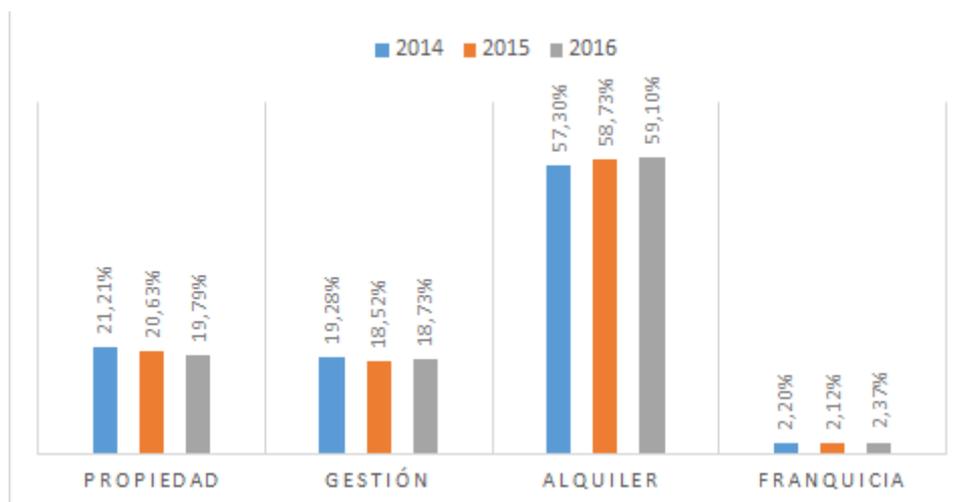
## 2. Estructura accionarial de NH Hotel Group en el año 2017



Fuente: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo>

En cuanto al modelo de explotación, el grupo se decanta claramente por el arrendamiento, disminuyendo en un 2% los hoteles en propiedad desde el 2014.

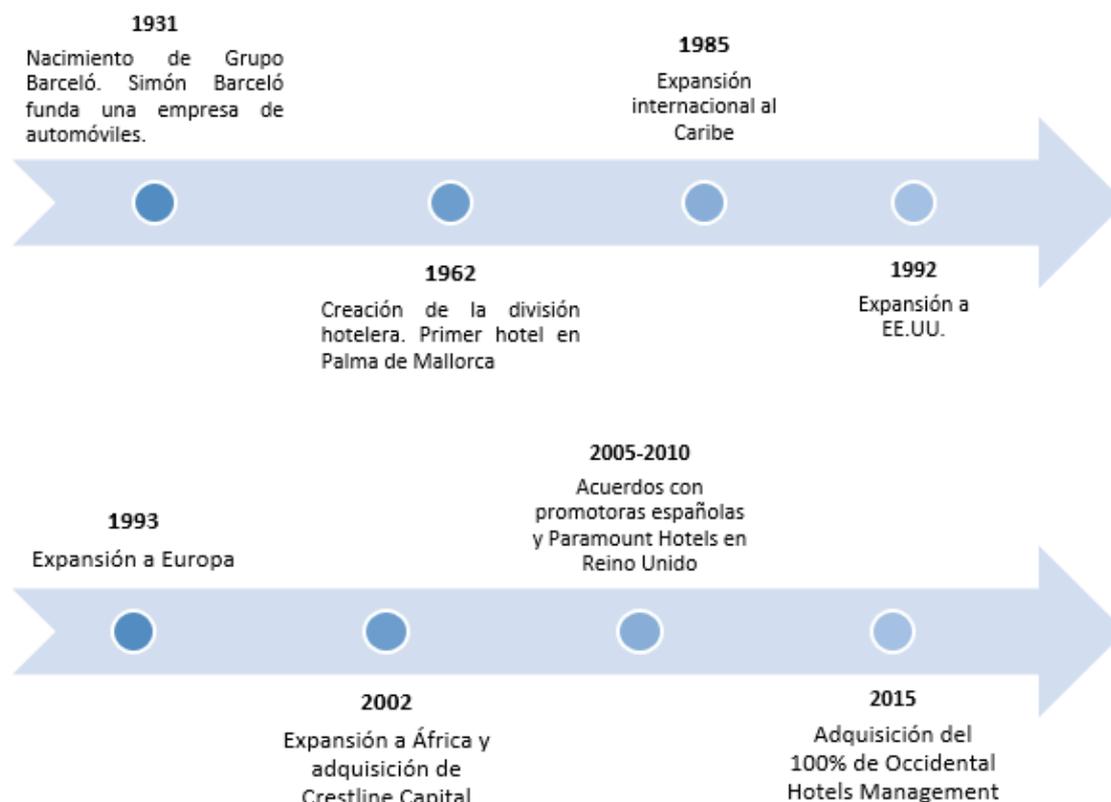
## 3. Modelo de explotación de NH Hotel Group 2014-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales 2014, 2015 y 2016 de NH Hotel Group.

### 1.4.3 Barceló Hotel Group

#### 4. Evolución de Barceló Hotel Group

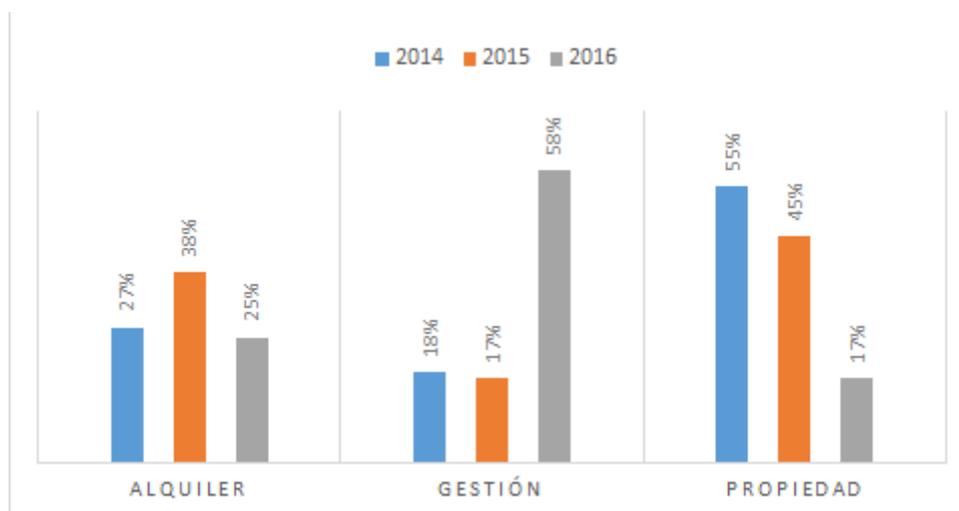


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web de Barceló Group.

La estructura de propiedad de Barceló Hotel Group es 100% familiar, encontrándose actualmente en la tercera generación. La familia Barceló está compuesta por 11 primos, que suman un total de 19 hijos, de los cuales solamente uno de ellos trabaja en la compañía y no desempeña un puesto de alta responsabilidad ni de gestión. Según un artículo publicado por la institución universitaria (Cátedra Empresas Familiares, 2018) en enero de 2018, Barceló Group no tiene preparado ningún protocolo familiar de sucesión y los propios directivos actuales descartan que una cuarta generación de la familia llegue a asumir un papel relevante en la compañía. El Consejo de Administración está formado por Simón Pedro Barceló Vadell, Simón Barceló Tous, Guillermo Barceló Tous y Pedro Fernández Martos.

La corporación, al contrario que en las dos empresas estudiadas en los apartados anteriores, no contempla actualmente la franquicia como modelo de negocio en su división hotelera.

#### 4. Modelo de explotación de Barceló Hotel Group 2014-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria anual de 2014, 2015 y 2016 de Barceló Group.

Destaca principalmente el aumento de la gestión como modelo de explotación, incrementándose un 40% entre el año 2014 y 2016, así como un elevado porcentaje de hoteles en propiedad.

#### 1.4.4 Comparación

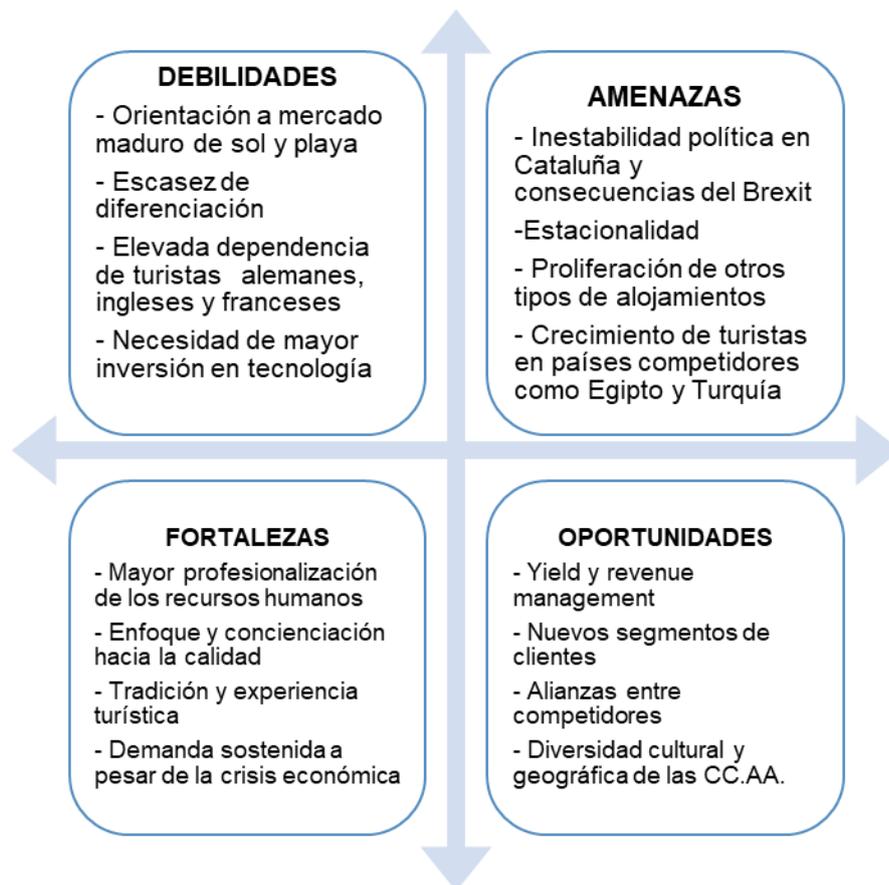
A modo de síntesis y en lo que concierne a la estructura de propiedad, llama la atención que Barceló Hotel Group destaca peculiarmente por ser una empresa de propiedad 100% familiar, aunque esto podría sufrir cambios en los próximos años. Por otro lado, tanto Meliá Hotels International como NH Hotel Group cotizan en Bolsa, aunque la primera es también una empresa familiar en el que el poder decisorio ha recaído durante toda su trayectoria en la familia Escarrer.

En lo referente a los distintos modelos de explotación, Barceló recogía en 2014 un porcentaje muy elevado de hoteles en propiedad (55%) en comparación con las otras dos entidades estudiadas, aunque, en líneas generales, las tres empresas disminuyeron su porcentaje de hoteles en propiedad en los últimos años. La empresa mallorquina no cuenta con hoteles en franquicia, y en 2016 su modelo de negocio predominante pasa a ser la gestión, debido seguramente a sus recientes adquisiciones. Meliá equipara el número de hoteles franquiciados y en propiedad en el año 2016 (15%) y encabeza su modelo de explotación con el régimen de gestión y de arrendamiento a partes iguales (sumando ambas un 70%). NH Hotel Group destaca principalmente por el modelo de negocio de arrendamiento, suponiendo este un 59% de sus hoteles en 2016, en comparación con el porcentaje de propiedad y gestión bastante igualado y mucho menor, así como un aumento ligero del número de franquicias que se sitúa en torno al 2,37%.

## 1.5 DAFO y CAME

El análisis DAFO es una herramienta de dirección estratégica que permite analizar el entorno de una actividad empresarial y la capacidad estratégica de la empresa. Para ello se emplean dos perspectivas: perspectiva interna, referida a las fortalezas y debilidades de la empresa y sobre los cuales la empresa tiene cierto grado de control; y perspectiva externa, que mide las oportunidades y amenazas del mercado (Pedrós & Gutiérrez, 2012).

### 5. Matriz DAFO del sector hotelero español



Fuente: Elaboración propia.

Una vez definida la matriz DAFO es de gran utilidad proceder con el análisis CAME. Este análisis facilita la toma de decisiones estratégicas con el objetivo de, tal y como sus siglas indican, corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (García-Peñalvo, 2018).

## 6. Matriz CAME del sector hotelero español

### CORREGIR

- Apostar por la diferenciación para cubrir las necesidades de los clientes, cada vez más exigentes, renovando el concepto clásico de turismo de sol y playa aportándole un valor diferencial. Ampliar la oferta para llegar a otros nichos de mercado. Realizar una mayor inversión en tecnología con el fin de mejorar la gestión y a la vez los servicios prestados a los huéspedes.

### AFRONTAR

- Potenciar otros tipos de turismo (urbano, cultural, de naturaleza, etc.) e intentar aumentar el turismo interno con el fin de paliar la estacionalidad. Mejorar la promoción externa para dar a conocer el producto. Ser competitivos en calidad – precio y mejorar los servicios para luchar contra el intrusismo y las nuevas tendencias de alojamientos.

### MANTENER

- Continuar avanzando en la formación y profesionalización de los recursos humanos, combinándolo con la forjada experiencia en materia turística del empresario español tradicional. Mejorarlos establecimientos y servicios con el fin de aumentar la calidad y obteniendo los correspondientes distintivos.

### EXPLOTAR

- Invertir tiempo, dinero y esfuerzo en implementar nuevos métodos de gestión y estrategias que se reflejarán positivamente en los resultados económicos. Atraer a nuevos segmentos de clientes que buscan experiencias únicas, aprovechando la diversidad cultural y geográfica de España. Captar los turistas de las conocidas como economías emergentes.

Fuente: elaboración propia.

## 2. Presentación de la empresa

En el siguiente apartado se realiza una presentación de la empresa a través de sus datos más relevantes, como la composición de su portfolio, número de empleados y sus últimos resultados, analizando también la evolución de la misma desde su fundación. Para completar el apartado, se incluye el estudio de casos similares en lo que concierne a la estructura de propiedad, es decir, grandes empresas del sector turístico cuya propiedad sea 100% familiar. Finalmente se exponen las ventajas competitivas y barreras de Barceló Hotel Group.

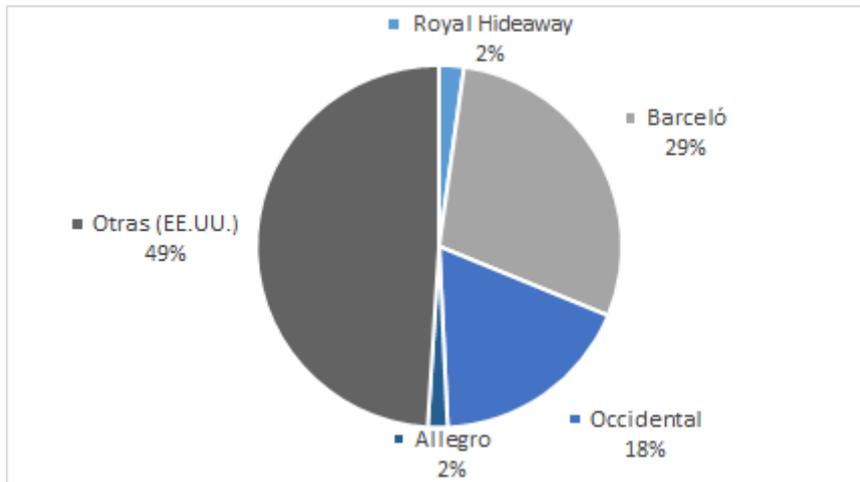
### 2.1. Principales datos de la empresa

Barceló Hotel Group se posiciona en 2017 como la tercera cadena hotelera más grande de España (Hierro, 2017) y escala a la cuadragésima segunda posición en el ranking mundial (Hierro, 2017), manteniéndose como una empresa de propiedad 100% familiar. En el año 2016 y tras la adquisición total de la gestora estadounidense Crestline Hotels & Resorts, Barceló Hotel Group aunaba un total de 229 hoteles operados en 21 países, alcanzando las 50.486 habitaciones y los 22.393 empleados. Su portfolio se caracteriza por integrar hoteles vacacionales y urbanos de cuatro y cinco estrellas, comercializados bajo cuatro marcas personalizadas. La expansión continúa y el grupo mallorquín ha firmado acuerdos para la apertura de diecisiete nuevos hoteles en los próximos tres años.

#### 2.1.1. Portfolio de marcas

Tras la adquisición de Occidental en el año 2016, Barceló Hotel Group decide lanzar una nueva estrategia multimarca, con el objetivo de adaptarse a las necesidades y preferencias de los huéspedes. Para ello estructura su portfolio en función del tipo de experiencias viajeras que el hotel ofrecerá al cliente a través de la segmentación en cuatro categorías: *Luxury*, *Upper Upscale*, *Upscale* y *Upper Midscale*. Cada una de éstas categorías está representada por una marca con valores propios, respectivamente: *Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts*, *Barceló Hotels & Resorts*, *Occidental Hotels & Resorts* y *Allegro Hotels*. Esta nueva fórmula permite a la cadena mallorquina diversificar su oferta y aumentar su presencia en una misma ciudad con hoteles de enseñas diferentes.

### 5. Composición del portfolio de Barceló Hotel Group según segmento



Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual BHG 2016

La implantación de la nueva arquitectura de marcas se complementó con el fortalecimiento de los estándares de servicio y calidad y, en algunos casos, con reformas en los establecimientos, principalmente en Latinoamérica. Barceló Hotel Group apuesta por el modelo de gestión y tiene como objetivo posicionarse como marca de referencia en el sector turístico a través de la innovación, adelantándose a las realidades cambiantes del mercado y haciendo valer su experiencia en materia de gestión hotelera vacacional y urbana, bajo su lema “Forward Hoteligence”.

#### 2.1.1.1. Segmento luxury



Los establecimientos posicionados bajo la marca Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts son aquellos que apuestan por el lujo experiencial. El grupo los presenta como hoteles destino que se caracterizan por su exclusividad y elegancia, muy vinculados. Sus valores de marca en la autenticidad, el detalle y la discreción.

#### 2.1.1.2. Segmento upper upscale



Barceló Hotels & Resorts constituye la marca más representativa y con mayor número de establecimientos del grupo. Su objetivo es hacer que los clientes se sientan exclusivos y protagonistas de experiencias únicas, ofreciendo conceptos originales y

sorprendentes. Sus valores de marca se caracterizan por la cercanía y la apuesta por la cultura local.

#### 2.1.1.3. Segmento upscale



Occidental Hotels & Resorts se define por la tranquilidad y comodidad del huésped, en establecimientos tecnológicos y funcionales, pero apostando por la simplicidad y destacando por su excelente relación calidad – precio. Se presenta bajo el lema “Thereforyou”.

#### 2.1.1.4. Segmento upper midscale



Allegro Hotels se caracteriza por un tipo de ocio activo enfocado a un cliente joven y familiar, así como a grupos de amigos. Sus establecimientos se diferencian por ser vitales, prácticos y con mucha animación.

### 2.1.2. Últimos resultados

Grupo Barceló cierra el año 2017 con una facturación de 2.700 millones de euros, de los cuales aproximadamente el 50% se corresponde con el segmento hotelero, lo que supone un incremento del 10% en comparación con el año 2016. El Ebitda se incrementó un 46% (rondando los 600 millones de euros) debido a los ingresos extraordinarios derivados de la venta de su participación en la socimi BAY. Sin tener en cuenta estos ingresos extraordinarios el resultado sigue siendo igualmente positivo, ya que el Ebitda recurrente se incrementó un 10% en el 2017, alcanzando los 360 millones de euros (La Vanguardia, 2018).

## 2.2. Nacimiento, evolución y últimos cambios

Los orígenes de Grupo Barceló se remontan al año 1931, momento en el que Simón Barceló funda en Mallorca una empresa de transporte. En el año 1954 entran en el sector turístico, creando la agencia Barceló Viajes. No será hasta el año 1962 cuando den un paso más e inauguren su división hotelera, abriendo su primer hotel en Palma de Mallorca. En sus inicios sus alojamientos se enfocan al turismo de sol y playa y a una clientela de carácter familiar, incorporando posteriormente en 1965 el Barceló Pueblo Palma también en la isla balear. A finales de la década de los 60 el grupo comienza su

expansión nacional, trasladándose al resto del archipiélago balear a través de la construcción del Barceló Pueblo Ibiza y la adquisición del hotel Barceló Hamilton en Menorca. Será en el año 1970 cuando abran su primer establecimiento en la Península Ibérica, el hotel Barceló Pueblo Benidorm.

La expansión internacional no tardaría en llegar. Grupo Barceló fue pionero en el Caribe, siendo la primera compañía hotelera española que se instala en el área, y en 1985 abre Barceló Bávaro Beach Resort en República Dominicana. Esto tan sólo había sido el primer paso, ya que cinco años después adquiere en Costa Rica el hotel Barceló San José Palacio Spa & Casino y dos años más tarde el complejo de Playa Tambor. En 1992, Barceló Hotels & Resorts vuelve a ser pionera, siendo la primera cadena hotelera española que se implanta en los EE.UU. comprando un establecimiento en Washington y posteriormente en Orlando. Al mismo tiempo comienza su implantación en Europa en 1993. Hasta entonces centrado en hoteles vacacionales, la cadena entra en el segmento urbano en 1995, abriendo el Barceló Sants, su primer hotel de ciudad en España.

Su expansión no cesa y a finales de los años noventa inaugura hoteles en Venezuela, México y en la costa del Pacífico, así como en Turquía. En el año 2000 llega a Uruguay y Ecuador. Coincidiendo con el 70º aniversario del grupo, la división hotelera alcanza los 100 establecimientos. En el año 2002 Barceló Hotels & Resorts se centra en la cuenca mediterránea a través de contratos de franquicia en Malta, Túnez y Marruecos. En este mismo año, adquiere la operadora hotelera norteamericana Crestline Capital, la cual gestiona cerca de 70.000 habitaciones en 12 estados de los EE.UU. Se crea de este modo la filial Barceló Crestline Hotels & Resorts, pasando a operar 48 hoteles y 6 centros de convenciones.

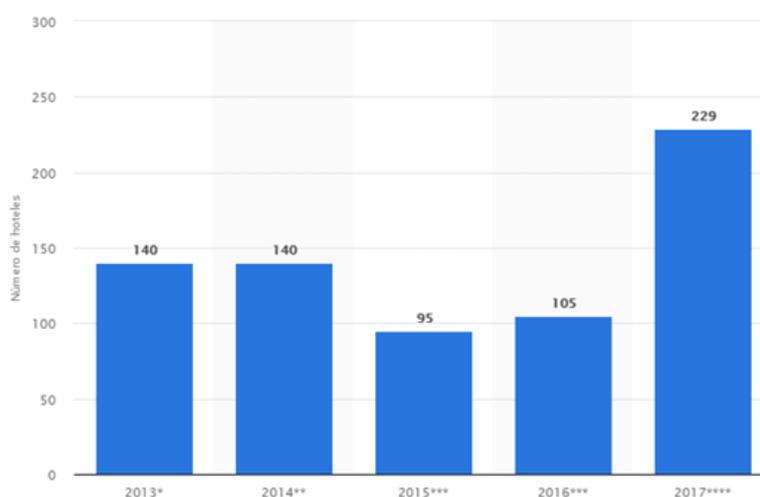
En el año 2005 la cadena establece uno de sus grandes objetivos para el crecimiento del grupo y aprueba un plan quinquenal con el reto de llegar a los 200 establecimientos. Durante la burbuja inmobiliaria muchas constructoras ceden la gestión de hoteles a cadenas importantes como Barceló. Destaca el acuerdo con FADESA, en el que prima el interés de alcanzar las 5000 habitaciones en un horizonte de entre cinco y siete años. Será a partir de esta época dorada cuando la cadena empiece a abrir una media de veinte hoteles al año, alcanzando incluso los cuarenta gracias a un acuerdo que suscribe con Paramount Hotels en el Reino Unido. En el año 2008, Barceló Hotels & Resorts se coronaba como la 24ª cadena hotelera a nivel mundial por número de habitaciones.

Con la llegada de la crisis económica, la expansión de Barceló se estanca y deciden centrarse en la renovación. Tras prescindir de algunos establecimientos que no eran rentables, aprovechan la bajada de ocupación para mejorar la calidad de sus hoteles, invirtiendo hasta 1.000 millones de euros a lo largo de 7 años. Por otro lado, en 2014 decide vender parte de Barceló Crestline, manteniendo un accionariado del 40%.

A finales de 2015 se reactiva la expansión, y la cadena empieza el año anunciando 6 nuevos proyectos. Será en este mismo año cuando se produzca un cambio en el modelo de negocio. Barceló había alcanzado en el año anterior el mayor número de habitaciones en propiedad de su historia (un 38% del total) y en 2015 llega a un acuerdo

con Hispania Activos Inmobiliarios para la creación de BAY, la primera SOCIMI hotelera de España enfocada al segmento vacacional. Para la cadena, supone la venta de once hoteles y la opción de adquirir otros cinco, reduciendo el número de hoteles en propiedad pero manteniéndolos en su portfolio bajo régimen de alquiler, y entrando en el accionariado de BAY con un 24% de participación. Además, adquiere el 100% del capital de la compañía Occidental Hoteles Management, lo que supone 4.000 habitaciones en trece hoteles situados en México, República Dominicana, Costa Rica, Aruba, Colombia y Haití. Tras esta adquisición y ya en el año 2016 Barceló estrena nueva arquitectura de marcas, basándose en la especialización y segmentación y cuyo objetivo sigue siendo la internacionalización. Además, en 2017 adquiere el 60% de Crestline por lo que, sumado al 40% que ya poseían, recuperan la totalidad de su gestión (Barceló Group, 2018).

#### 6. Evolución del número de hoteles de Barceló Hotel Group 2013-2017



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/596887/numero-de-hoteles-del-grupo-barcelo/>

Con 105 establecimientos en 2016 y tras la adquisición de Crestline Hotels & Resorts, el grupo se posiciona con 229 establecimientos. Tras las nuevas incorporaciones en el año 2017, Barceló Hotel Group cuenta con 236 establecimientos y 52.319 habitaciones en veintidós países.

A finales del pasado año 2017, Barceló plantea una fusión con NH Hotel Group. Tras una primera oferta rechazada por NH, Barceló mejora su propuesta y ofrece 2.480 millones de euros a la compañía, a cambio de la posesión del 60% del grupo fusionado. Si la operación prosperase, tendría como resultado la creación del mayor grupo hotelero español por tamaño (Arroyo & Verbo, 2017). Finalmente, en enero de 2018 NH celebra una reunión extraordinaria y rechazan por unanimidad la fusión con Barceló. Tras el rechazo de NH y con una capacidad de financiación de más de 1.200 millones de euros, Barceló busca nuevas inversiones y marca su objetivo en Oriente Medio y China (Page, 2018). La compañía cuenta con un hotel en Emiratos Árabes, tiene firmada la apertura de otros tres y su objetivo es llegar a siete establecimientos en 2019 (Salvatierra, 2018).

Los Emiratos Árabes Unidos son conocidos por su oferta de hoteles de gran lujo y se prevé que Dubai sea la tercera ciudad más visitada del mundo en el año 2020, con una proyección de 20 millones de turistas internacionales. Este crecimiento se sustenta en el segmento turístico de gama media – alta, en el que Barceló cuenta con un gran *know how*. Su plan inicial es llevar a cabo la implantación de manera progresiva y mediante contratos de gestión. Egipto, Turquía y Marruecos están también en el punto de mira del grupo, que ve en estos destinos una buena oportunidad de negocio. Además, Barceló Hotel Group busca nuevos socios para su expansión en China (Hinojosa, 2018).

## 2.3. Casos similares

En el panorama del sector turístico nos encontramos con el caso de dos grandes empresas que comparten diversas características y presentan similitudes con Grupo Barceló: Grupo Piñero e Iberostar. Así, las tres corporaciones son grandes grupos turísticos de origen español, concretamente mallorquín, integran diferentes áreas de negocio en el sector turístico y poseen en su cartera cadenas hoteleras de alcance internacional.

Bahía Príncipe Hotels & Resorts es la división hotelera de Grupo Piñero, que cuenta con 24 establecimientos que suman más de 13.600 habitaciones. La estructura de propiedad es 100% capital familiar y parece que seguirá siendo así, ya que la siguiente generación (las hijas de Pablo Piñero: Encarna, Isabel y Lidia) están ya en lo alto de la gestión. Su modelo de gestión se define por un detalle característico: la mayoría de los establecimientos que opera son en propiedad.

El Grupo Iberostar, de origen mallorquín y bajo la dirección de la familia Fluxá, inaugura su primer hotel en 1986. Al igual que Grupo Barceló, su actividad no se centra sólo en los hoteles. En 1988 la empresa contaba con agencias minoristas, mayoristas, cadena hotelera y una compañía aérea, sumando en 2001 el negocio de los barcos de crucero. Sin embargo, en el año 2006 el grupo decide deshacerse de todas las actividades, excepto la hotelera. El presidente, Miguel Fluxá, posee el 52% del capital y sus hermanos se reparten el porcentaje restante. Actualmente se encuentran en la tercera generación y la cuarta se está incorporando a la gestión. Al igual que Barceló Hotel Group, Iberostar ha segmentado sus establecimientos hoteleros en torno a tres grupos y ha renovado su imagen de marca en enero de este mismo año.

En lo que concierne a la facturación, Barceló cerró el ejercicio de 2017 con unos ingresos de 2.700 millones de euros, Iberostar facturó 4.428 millones de euros y Grupo Piñero 840 millones (Preferente.com, 2018).

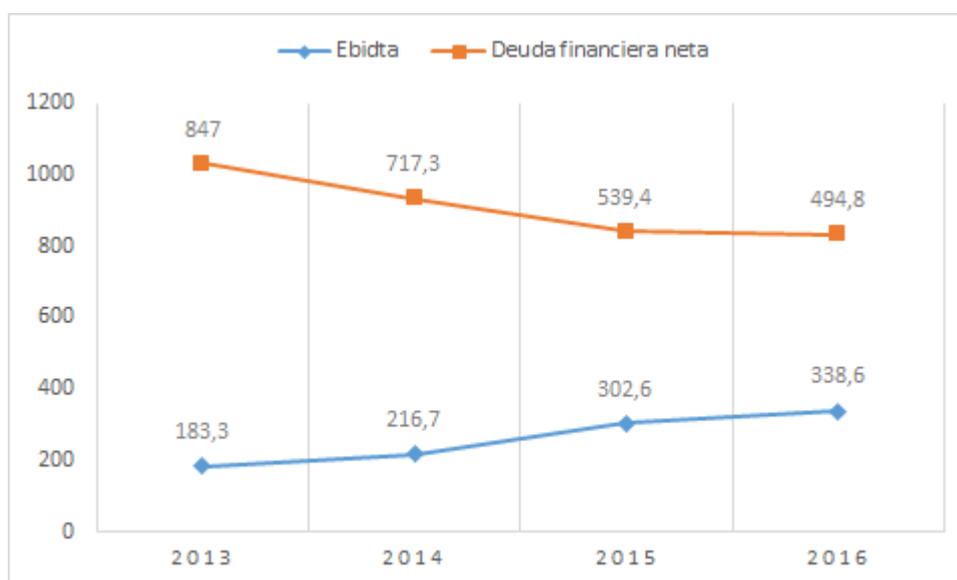
## 2.4. Ventajas competitivas y barreras de Barceló Hotel Group

Muchos han sido los autores que han definido el concepto de ventaja competitiva durante los últimos veinte años. A pesar de los diferentes enfoques aportados por cada uno de ellos, se diferencia un factor común: la ventaja competitiva es aquella que permite a la empresa posicionarse o destacar entre sus competidores. Según Raúl González (Consejero Delegado de Barceló Hotel Group) en una entrevista concedida al Foro de Marcas Renombradas Españolas, las ventajas competitivas de Barceló radican en tres aspectos: ofrecer un producto de calidad y experiencial en cada hotel, mantener una estructura de costes eficiente y una situación financiera saneada y contar con un equipo cualificado y comprometido con los valores de la empresa (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2013).

En el momento de posicionarse en el sector hotelero, Barceló ha optado por orientar sus servicios hacia un segmento alto y ha apostado por la calidad, invirtiendo grandes cantidades de dinero y recursos en la mejora de las instalaciones de la mayoría de sus establecimientos. Como ejemplo de ello, Barceló inició en 2016 un plan para la reforma, total o parcial, de doce de sus establecimientos más emblemáticos de Latinoamérica, cuya inversión ha superado los ciento diez millones de euros (Barceló Group, 2017). Estos planes de reforma se han complementado con el lanzamiento de su nueva arquitectura de marcas, cuyo objetivo es adaptarse a cada tipo de cliente ofreciendo experiencias únicas y diferenciadas en cada uno de sus hoteles, siempre manteniendo el contacto y la cercanía con la cultura local.

Esta capacidad inversora radica en el progresivo aumento del beneficio y disminución de la deuda financiera neta que Barceló Group ha logrado desde el año 2013, lo que se traduce en un claro saneamiento de cuentas. En el año 2017, Barceló conseguía una ratio de deuda sobre Ebitda de 1,5 veces, en comparación a las 1,9 de Meliá y las 4,1 de NH Hotel Group. Y es que desde 2013, momento en que la deuda se situaba en 847 millones, Barceló ha disminuido su deuda financiera neta hasta los 494,8 millones de euros que se registraban al cierre del año 2016, todo ello acompañado de un constante incremento anual de las cifras de negocio, las ventas netas y el Ebitda.

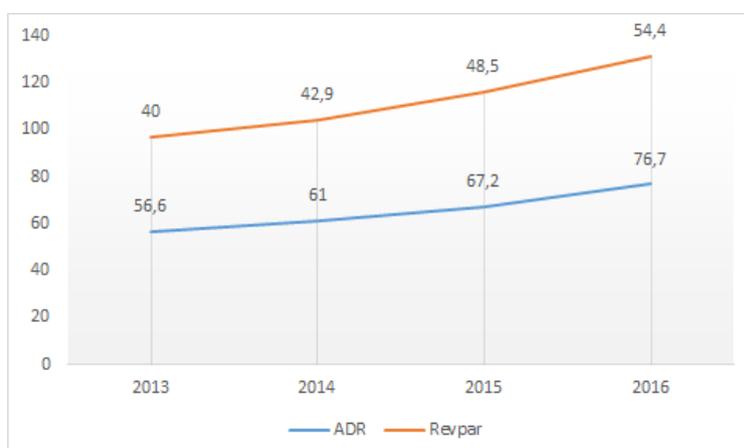
### 7. Evolución del Ebitda y de la deuda financiera neta de Barceló Hotel Group entre el año 2013 y el año 2016.



Fuente: elaboración propia a partir de datos Memoria Anual 2016 BHG.

Las expectativas son buenas, ya que Barceló prevé cerrar la primavera de 2018 con deuda cero y un Ebitda superior a los 300 millones de euros. Esto supondrá unas cuentas sumamente saneadas y el aumento de la capacidad inversora del grupo, todo ello manteniendo el carácter y la filosofía de una empresa familiar. Además, se prevé que este año Barceló superará por primera vez en España en tamaño a NH en un porcentaje del 6%, posicionándose como la segunda cadena hotelera en el país, por detrás de Meliá (Molina, 2018). Esta mejora económica radica en el incremento año tras año de la tarifa media (ADR) y el ingreso por habitación disponible (Revpar), aun manteniéndose el porcentaje de ocupación media estable, sin aumentos ni disminuciones relevantes.

### 8. Evolución del ADR y Revpar de Barceló Hotel Group 2013-2016



Fuente: elaboración propia a partir de datos Memoria Anual 2016 BHG.

En el año 2016, el porcentaje de ocupación disminuyó un 1,8% en comparación con el año anterior, mientras que el ADR y el Revpar aumentaron 14,1% y un 12,2%, respectivamente.

Grupo Barceló tiene claro que los buenos resultados económicos no serían posibles sin su capital humano. Por ello, apuesta por la formación de sus empleados y busca el crecimiento profesional, invirtiendo en el año 2016 la cantidad de 1,1 millones de euros en esta área (Memoria anual Grupo Barceló, 2016). Los programas de formación engloban todos los eslabones de la cadena, con más de 17.191 participantes en el año 2016.

### 7. Programas de formación de Grupo Barceló

	<p>Programa dirigido al equipo directivo para potenciar el pensamiento estratégico y el desarrollo de su talento y capacidad de liderazgo.</p>
	<p>Programa <i>onboarding</i>, enfocado a las nuevas incorporaciones con el objetivo de darles a conocer la cultura de la organización. Se imparte en formato presencial y on-line.</p>
	<p>Formación continua dirigido a los empleados para unificar los estándares de trabajo en los hoteles y mejorar el rendimiento, así como la satisfacción del cliente.</p>
	<p>Programa de formación para los jefes de departamento con el fin de que desarrollen sus habilidades. Se imparten contenidos de carácter estratégico y de innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web de Barceló Group.

Barceló apuesta por la captación de talento, ofreciendo programas de estudiantes y prácticas, tanto en oficinas como en hoteles. Así mismo, desarrollan a través de su Portal del Empleado una promoción interna que permite a sus trabajadores optar a los diferentes puestos vacantes. Cabe realzar que el mayor crecimiento en empleo de la compañía en 2016 se ha registrado en las áreas tecnológicas (IT y E-commerce).

A pesar de todos los éxitos cosechados durante los últimos años, Barceló Hotel Group tiene muchos retos por delante. El reciente rechazo de NH Hotel Group a la fusión propuesta por Grupo Barceló ha truncado la posible salida a Bolsa de la compañía sin la necesidad de realizar una OPV, así como la creación del grupo turístico más grande de España (Intereconomía, 2018).

Otra de las barreras a tener en cuenta es la dificultad que está teniendo el grupo mallorquín para expandirse en Asia. En el año 2000 Grupo Barceló emprendió la gestión de un hotel urbano en Shanghai, si bien el propietario del inmueble decidió rescindir el acuerdo de manera unilateral transcurridos seis meses. En junio de 2016, Barcelo Hotel Group anunciaba un acuerdo de masterfranquicia con Plateno, la segunda compañía hotelera China según el número de establecimientos. Este acuerdo supondría la apertura de 100 establecimientos en 10 años, cediendo Barceló la explotación de su marca a la empresa asiática, con el primordial objetivo de dar a conocer su marca en el principal país emisor de turistas del mundo (Arroyo, 2016). Finalmente, este proyecto tampoco salió adelante.

En comparación con NH y Meliá, Barceló tiene escasa presencia en capitales europeas de referencia. Sin ir más lejos, el grupo tuvo que abandonar Reino Unido en 2012 (Hosteltur, 2012) y a pesar de que unos años más tarde manifestó su intención de volver, todavía no lo ha hecho. En la actualidad, y dejando a un lado sus hoteles en España, Grupo Barceló cuenta con tan sólo 15 hoteles en Europa, distribuidos en Alemania, Bulgaria, Grecia, Italia, República Checa y Turquía (Barceló.com, 2018).

Aunque el futuro de la compañía cuenta con planes de crecimiento y nuevas inversiones, la incógnita sobre quien asumirá la dirección en un futuro está latente en el grupo. En la próxima Junta que se celebrará en junio de 2018, Grupo Barceló propondrá a sus accionistas modificar sus estatutos con el fin de limitar la edad para gestionar los cargos de presidente y vicepresidente, entre otros. Esto supondrá que los actuales copresidentes, Simón Barceló Tours y Simón Pedro Barceló Vadell se jubilen a los 65 años (Preferente.com, 2018). Caracterizados por ser desde sus inicios una empresa familiar, Grupo Barceló no tiene actualmente preparado ningún protocolo familiar de sucesión y los directivos actuales ya descartan que la cuarta generación de Barceló lleve el mando de la compañía o asuma algún puesto de gestión relevante, lo que podría suponer profundos cambios en el rumbo de la misma (Cátedra de Empresas Familiares, 2018).

### 3. Análisis de la información económico – financiera

En los siguientes apartados se procede al análisis económico – financiero de Barceló Group a través de ratios, utilizando datos extraídos de los informes anuales de SABI. Se establece un grupo de comparación conformado por Meliá y NH, por ser estas las dos cadenas que encabezan el ranking de empresas hoteleras en España en el año 2017. Con el objetivo de conocer en profundidad la situación de la empresa, el estudio se centrará en cuatro aspectos: análisis de actividad, estructura, liquidez y rentabilidad.

#### 3.1. Análisis de actividad y eficiencia

El análisis de actividad y eficiencia se centra en el estudio de la gestión que realiza la empresa en el ámbito de aprovechamiento de sus activos. Para comenzar el análisis, la ratio de rotación de activo resulta de gran utilidad, ya que indica con qué grado de eficiencia la empresa consigue aprovechar sus activos para generar las ventas (Rodríguez, 2014).

$$\text{Rotación de activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total activo}}$$

En la siguiente tabla se muestra la evolución de la rotación del activo de Barceló entre el año 2010 y 2016. La rotación de activo prácticamente se duplica durante el periodo de estudio, incrementándose desde un 0,37 en 2010 hasta alcanzar el 0,66 que se registra en 2016. Este incremento es muy positivo, ya que a priori indica que la empresa requiere menos inversión o activos para generar ventas.

#### 8. Rotación de activo de Barceló

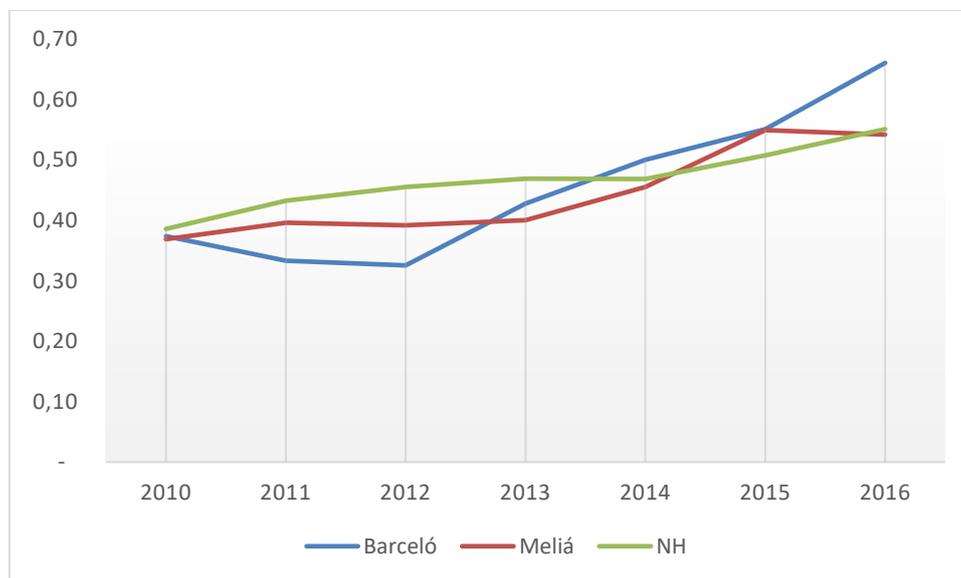
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>0,37</b>	0,33	0,33	0,43	0,50	0,55	0,66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Si se analizan los resultados en relación al grupo de comparación, tanto Meliá como NH muestran también una tendencia de crecimiento positivo durante todo el periodo, cifrándose la rotación de sus activos en 2016 en 0,54 y 0,55 respectivamente. Esta tendencia alcista de las tres empresas se debe, en el caso de Barceló y Meliá a un

incremento de sus ventas, y en el caso de NH a un descenso de su activo, ya que las ventas se han mantenido a lo largo de todo el periodo.

### 9. Rotación de activo de Barceló frente a grupo de comparación.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En este punto es interesante la desagregación de la ratio de rotación de activo en rotación de inmovilizado y rotación de activo corriente.

$$\text{Rotación de inmovilizado} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inmovilizado}}$$

$$\text{Rotación de activo corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$$

En el caso de Barceló, tal y como se aprecia en la tabla inferior, tanto la rotación de activo corriente como de inmovilizado se han incrementado de forma notoria. Los resultados indican que la empresa realiza un mejor aprovechamiento de su activo corriente.

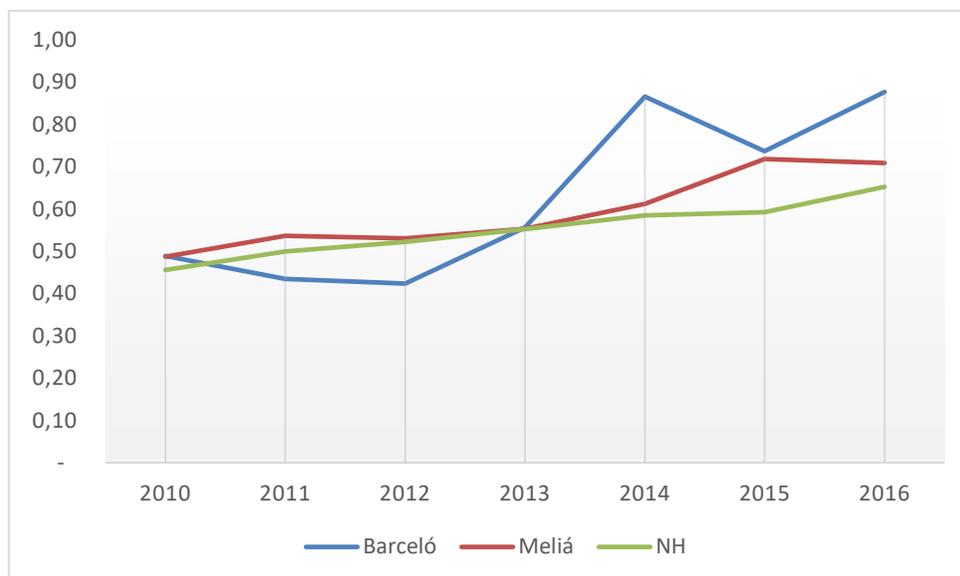
### 9. Rotación de inmovilizado y rotación de activo corriente de Barceló

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>R. Inm</b>	0,49	0,43	0,42	0,56	0,87	0,74	0,88
<b>R. AC</b>	1,59	1,43	1,41	1,86	1,19	2,19	2,68

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

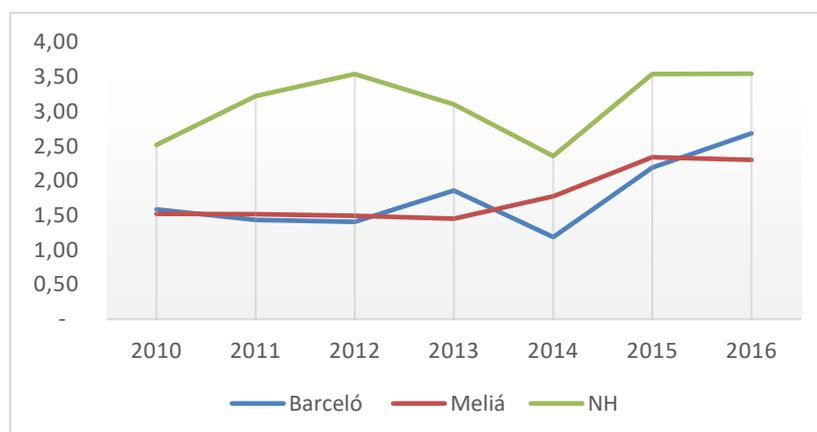
El grupo de comparación muestra una evolución más constante, pero también positiva, de la rotación de inmovilizado. Destaca también la elevada rotación de activo corriente que presenta NH.

#### 10. Rotación de inmovilizado de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

#### 11. Rotación de activo corriente de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En definitiva, las tres empresas muestran una rotación de activo positiva y creciente durante el periodo de estudio. Por un lado, la rotación de activo de Barceló y Meliá se ve potenciada por un incremento considerable de las ventas, mostrando ambas un mayor aprovechamiento de su activo corriente. En el caso de NH el causante ha sido el deterioro o disminución de sus activos, destacando considerablemente el alto valor de aprovechamiento de su activo circulante a la hora de generar ventas.

Para concluir el análisis de actividad se procede al cálculo de rotación de personal.

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Gastos de personal}}$$

En el caso de Barceló, la rotación de personal evoluciona de forma muy significativa, pasando de 3,01 en el año 2011 a 5,16 en 2016. Esto se traduce en que la empresa requiere cada vez menos inversión en personal para generar ventas, por lo que está realizando un buen aprovechamiento de su capital humano.

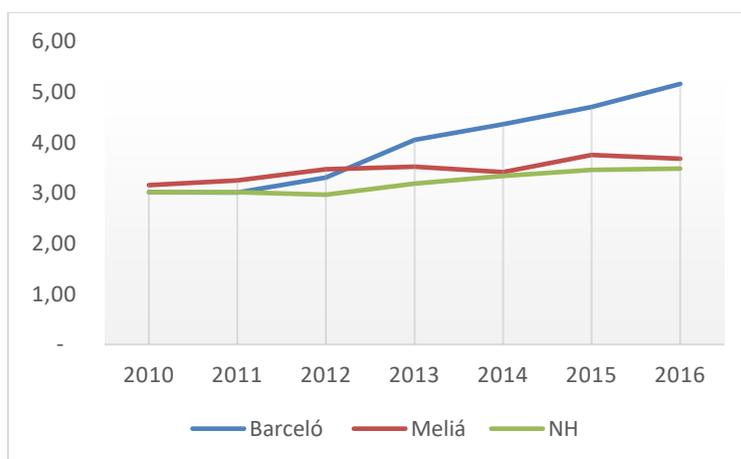
#### 10. Rotación de personal de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
3,01	3,01	3,31	4,05	4,36	4,70	5,16

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En relación al grupo de compración, tanto Meliá como NH presentan valores inferiores a Barceló. Esto se traduce en que ambas empresas necesitan realizar una mayor inversión en gastos de personal para generar ventas.

#### 12. Rotación de personal de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

### 3.2. Análisis de estructura

El análisis de estructura muestra de qué modo se está financiando la empresa y su capacidad para hacer frente a los compromisos derivados de la financiación ajena (Rodríguez, 2014). Para ello, en este apartado se procede al estudio de una serie de ratios que proporcionan información acerca de la estructura a corto y a largo plazo de Barceló y del grupo de comparación.

Para el análisis de la estructura a corto plazo de la empresa resulta de interés comenzar analizando el fondo de maniobra. El fondo de maniobra se identifica con la diferencia entre activo y pasivo circulante, por lo que para alcanzar la situación de solvencia se requiere disponer de un volumen de inversiones circulantes superior a los recursos financieros a corto plazo, con el objetivo de tener garantizada la cobertura de los pagos (González, 2001).

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

Como se observa en la tabla, el fondo de maniobra muestra todos los años valores positivos y considerablemente elevados, por lo que se puede concluir que Barceló está en situación de equilibrio financiero a corto plazo.

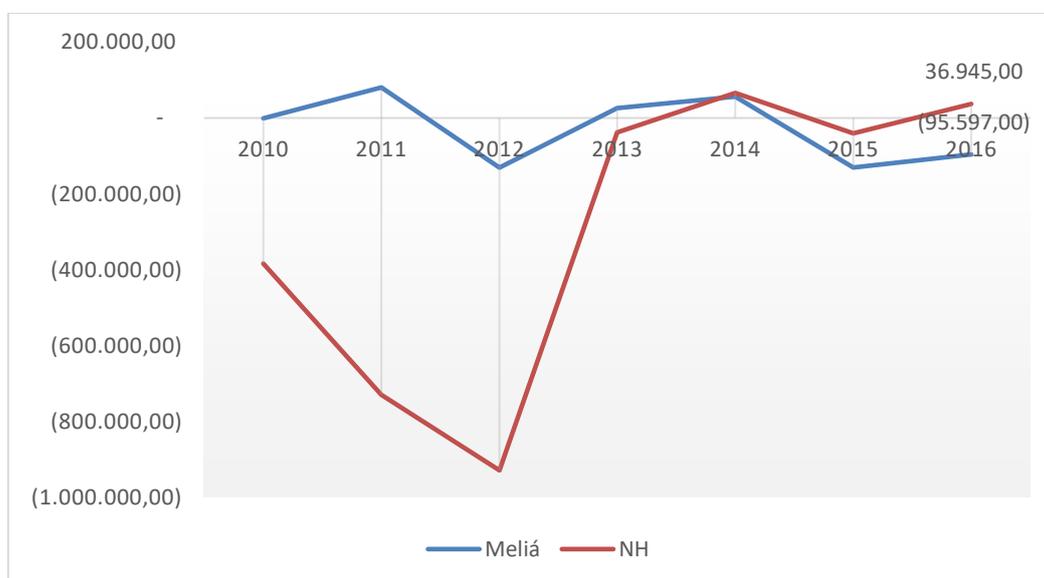
### 11. Fondo de maniobra de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
129.755.553	127.542.861	71.635.327	50.110.893	433.316.512	68.026.259	78.764.869

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En lo que concierne al grupo de comparación, muestra valores muy oscilantes, alternando periodos positivos y negativos, lo que podría indicar una situación de desequilibrio financiero a corto plazo.

### 13. Evolución del fondo de maniobra de Meliá y NH 2010-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Sin embargo, en el sector hotelero es habitual un fondo de maniobra negativo, ya que normalmente la empresa realiza los pagos a los proveedores antes de haber cobrado a

sus clientes, o lo que es lo mismo, el periodo de cobro suele ser más largo que el periodo de pago a proveedores (Casanovas, M. & Santandreu, P., 2009).

Para profundizar en el análisis, es posible relacionar el fondo de maniobra con las Necesidades Operativas de Fondos. Las Necesidades Operativas de Fondos (en adelante, NOF) se definen como la inversión neta requerida para llevar a cabo las operaciones corrientes de la empresa (Baños-Caballero, García-Teruel & Martínez-Solano, 2014). Su resultado procede de la diferente entre el activo corriente de explotación y el pasivo corriente de explotación. En el activo corriente de explotación se incluyen las partidas de existencias y deudores, mientras que el pasivo corriente de explotación se toman los acreedores comerciales.

$$NOF = ACEX - PCEX$$

Las NOF de Barceló muestran valores muy oscilantes durante todo el periodo, siendo considerablemente negativas en el año 2015 y 2016. Estos periodos con resultados negativos indican que la empresa ha generado financiación a lo largo de su ciclo de explotación.

## 12. Evolución de las NOF de Barceló 2010-2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACEX</b>	128.051.655	123.984.389	125.707.012	168.111.265	253.382.719	258.944.195	299.842.124
<b>PCEX</b>	146.493.633	142.186.634	121.465.466	219.843.563	245.010.637	309.577.409	346.875.321
<b>NOF</b>	-18.441.978	-18.202.245	4.241.546	-51.732.298	8.372.082	-50.633.214	-47.033.197

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Por otro lado, en el año 2016, las NOF de Meliá y NH son 84.071 y -19.192 millones de euros, respectivamente.

Que durante el año 2016 el fondo de maniobra de Barceló y NH sea superior que las NOF significa que no tendrán problemas para afrontar sus obligaciones de pago a corto plazo y que disponen de un superávit de efectivo. En el caso de Meliá, el fondo de maniobra es inferior a las NOF, lo que implica que la empresa no dispone de los fondos suficientes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo (Barrera, 2016).

Para finalizar el análisis de la estructura a corto plazo de Barceló, se hace necesario el cálculo del Coeficiente Básico de Financiación (CBF) como indicador para determinar realmente la solvencia de Barceló en el corto plazo. El CBF expresa la capacidad de los recursos permanentes de la empresa para afrontar las necesidades permanentes de la misma (Rodríguez, 2014).

$$\frac{\text{Fondos propios} + \text{Pasivo fijo}}{\text{Inmovilizado} + \text{NOF}}$$

Barceló presenta durante el periodo 2010 – 2016 un CBF superior a la unidad. Esto indica que los recursos permanentes con los que cuenta la empresa son suficientes para

cubrir las necesidades permanentes de la misma. Además, que la ratio sea superior a la unidad y no igual a uno, implica que existe un exceso de financiación ajena a largo plazo.

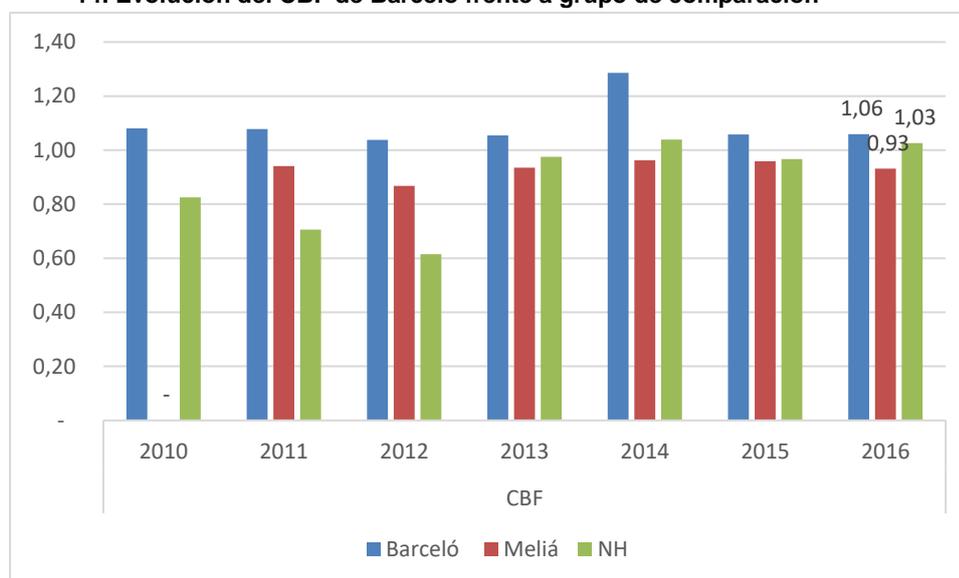
### 13. Coeficiente Básico de Financiación de Barceló 2010-2016

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,08	1,08	1,04	1,05	1,29	1,06	1,06

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Si analizamos los resultados junto con el grupo de comparación, tanto Meliá como NH presentan periodos cuyo CBF ha sido inferior a la unidad. En el caso de Meliá, no se dispone de datos para el año 2010 y, a excepción del año 2012, el CBF se muestra muy próximo a la unidad. NH, en cambio, muestra un resultado muy bajo en el año 2012, aunque se sitúa en 1,03 en el año 2016.

### 14. Evolución del CBF de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Para el análisis de la estructura a largo plazo, un buen punto de partida es calcular la ratio de garantía, que relaciona el activo total de la empresa con el exigible e indica si el activo del que se dispone es suficiente para la liquidación de las deudas en caso de que fuere necesario.

$$\text{Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo fijo} + \text{Pasivo corriente}}$$

La tabla inferior recoge la evolución de la ratio de garantía de Grupo Barceló. Cuanto mayor sea el resultado mayor garantía ofrece la empresa del pago de todas sus deudas, siendo los valores recomendados entre 1,5 y 2. Como se observa, a excepción del año

2013, la ratio de garantía se sitúa entre los valores recomendados, con una evolución positiva desde ese mismo año. En conclusión, Barceló tiene capacidad para afrontar el pago de sus deudas, ya que en el año 2016 por cada unidad de recursos ajenos la empresa cuenta con 1,61 unidades de activo.

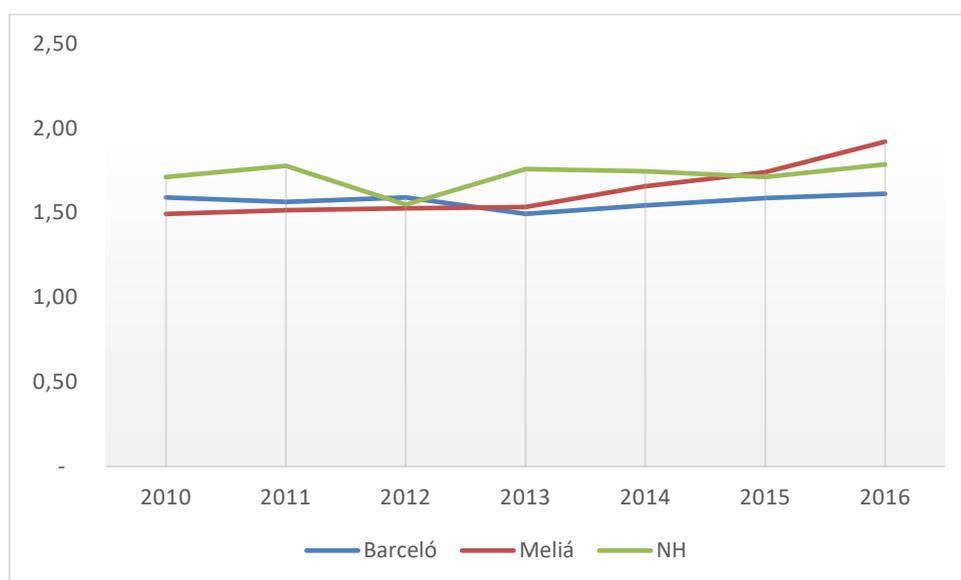
#### 14. Ratio de garantía de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,59	1,56	1,59	1,49	1,54	1,59	1,61

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Meliá y NH también muestran valores positivos, ya que en el año 2016 los resultados son de 1,92 y 1,79 respectivamente.

#### 15. Ratio de garantía de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Resulta de interés en este punto conocer el peso de los recursos ajenos frente a los recursos propios, dato que se obtiene a raíz del cálculo de la ratio de endeudamiento, también conocida como ratio de apalancamiento.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo fijo} + \text{Pasivo corriente}}{\text{Fondos propios}}$$

La ratio de endeudamiento indica que en el año 2016 Barceló emplea 1,63 unidades monetarias de financiación ajena por cada unidad monetaria de recursos propios.

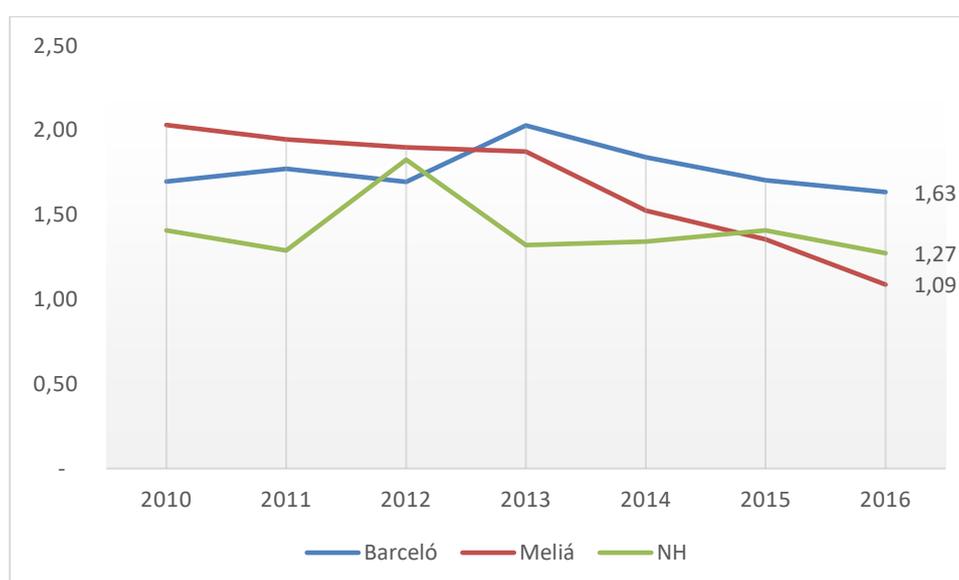
### 15. Ratio de endeudamiento de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,70	1,77	1,69	2,03	1,84	1,70	1,63

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Barceló presenta un nivel de endeudamiento mayor que el grupo de comparación. Meliá, en cambio, ha logrado disminuir su ratio de endeudamiento de 2,03 en el año 2016 a 1,09 en el año 2016.

### 16. Ratio de endeudamiento de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Para profundizar en el análisis es útil la desagregación de la ratio de endeudamiento en corto y largo plazo, con el objetivo de identificar el peso que tienen por separado el pasivo no corriente y el pasivo corriente sobre los fondos propios. En primer lugar, se calcula el endeudamiento a corto plazo:

$$\text{Endeudamiento a corto} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Fondos propios}}$$

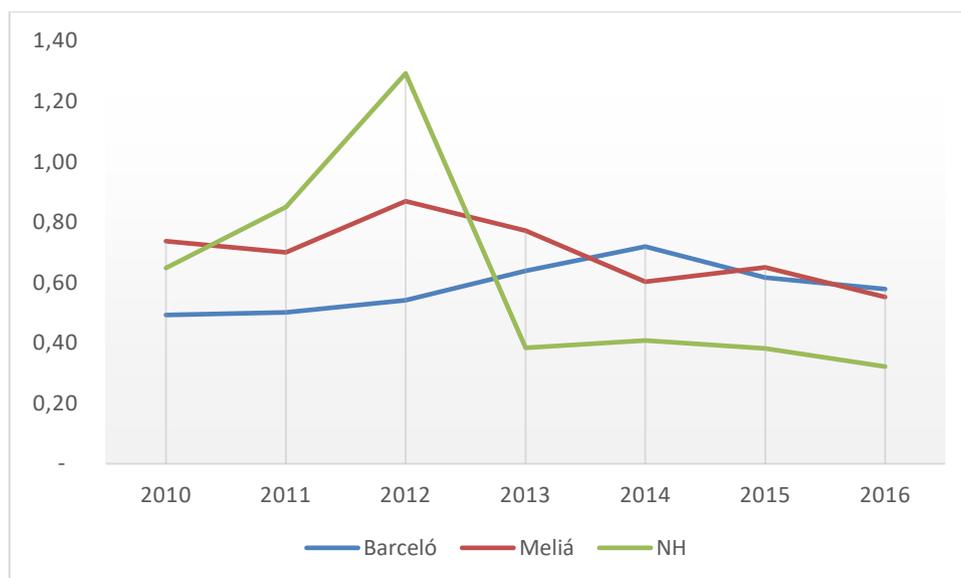
El endeudamiento a corto plazo de Barceló ha sido oscilante. En el año 2010 el pasivo corriente tenía un peso del 49% sobre los fondos propios, alcanzando el 72% en el año 2014 y descendiendo al 58% en el 2016. Es decir, por cada unidad de fondos propios, la empresa emplea 0,58 unidades de financiación ajena a corto plazo.

**16. Ratio de endeudamiento a corto plazo de Barceló**

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0,49	0,50	0,54	0,64	0,72	0,62	0,58

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

**17. Ratio de endeudamiento a c/p de Barceló frente a grupo de comparación**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En segundo lugar, se estudia el endeudamiento a largo plazo:

$$\text{Endeudamiento a largo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Fondos propios}}$$

Tras alcanzar su máximo en el año 2013 con un resultado de 1,39, Barceló ha conseguido disminuir su ratio de endeudamiento a largo plazo considerablemente, situándose en 1,06 en el año 2016. Esto supone que la empresa está cerca de financiarse equitativamente con fondos propios y financiación ajena a largo a plazo.

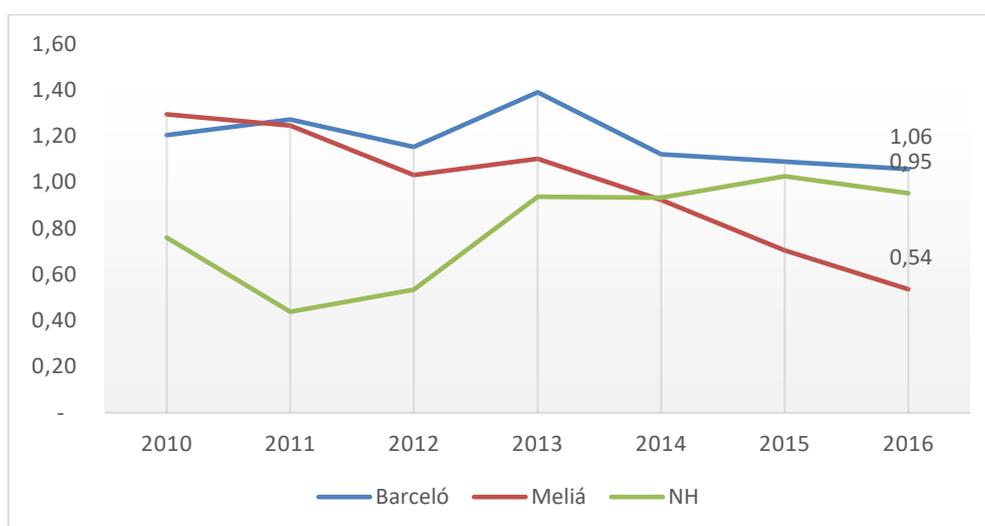
**17. Ratio de endeudamiento a largo plazo de Barceló**

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,20	1,27	1,15	1,39	1,12	1,09	1,06

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Frente al grupo de comparación, Barceló registra un nivel de endeudamiento a largo plazo superior. Teniendo en cuenta también los resultados de la ratio de endeudamiento a corto plazo, es posible concluir que Meliá está realizando una buena reestructuración de su deuda a largo plazo al corto plazo, ya que la ratio de endeudamiento a corto no supera la unidad y la ratio de endeudamiento a largo plazo se sitúa en 0,54 en el año 2016. En el caso de NH todo indica que se trata de la situación contraria. Desde el año 2012 la ratio de endeudamiento a corto plazo disminuye, mientras que la ratio de endeudamiento a largo aumenta, lo que puede suponer que esté ampliando el plazo de pago de sus deudas a largo plazo.

**18. Ratio de endeudamiento a largo plazo de Barceló frente a grupo de comparación**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

### 3.4. Análisis de liquidez

Según Rodríguez (2014), el análisis de liquidez a través de ratios detecta la disposición de la empresa de hacer frente a sus compromisos de pago más inmediatos. Para ello se procede al cálculo de tres ratios: ratio de tesorería, prueba ácida y ratio de solvencia.

La ratio de tesorería, como su propio nombre indica, relaciona la tesorería de la empresa con sus deudas a corto plazo, es decir, con su pasivo corriente.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Como se observa en la tabla, los valores de Barceló son bajos, a pesar de experimentar un notable incremento entre el año 2014 y 2016. Esto podría indicar una insuficiencia de liquidez a corto plazo para hacer frente a sus pagos inmediatos, aunque no necesariamente tiene por qué ser así. La ratio de tesorería también nos da información

acerca de como la empresa planifica su ciclo de cobros y pagos. Un resultado bajo significa, a priori, que la empresa cobra a sus clientes por los servicios realizados antes de hacer efectivo el pago de sus deudas a corto plazo, es decir, que el periodo de pago es más largo que el de cobro.

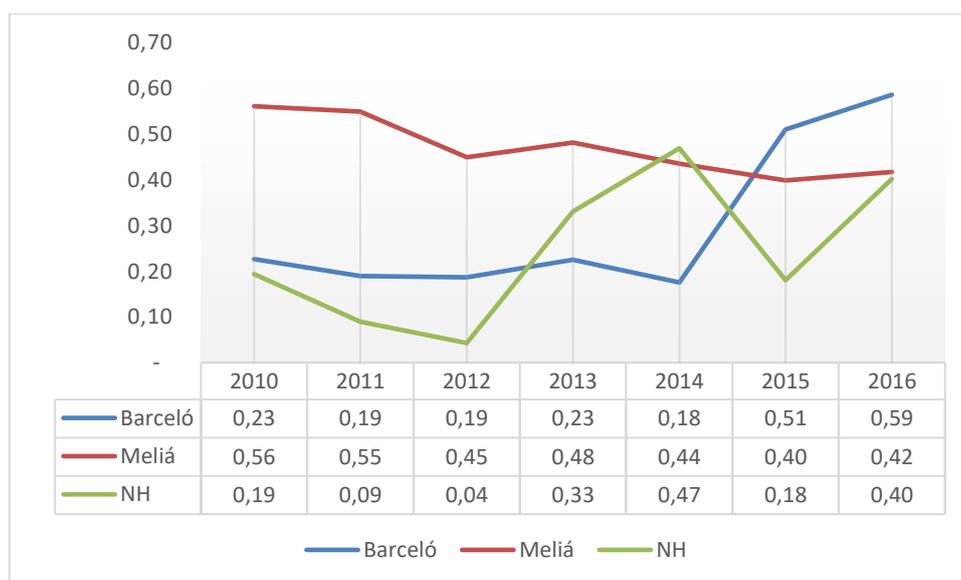
#### 18. Ratio de tesorería de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0,23	0,19	0,19	0,23	0,18	0,51	0,59

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El valor de la ratio de tesorería de Barceló se sitúa por encima de los resultados obtenidos por Meliá y NH en el año 2016, con 0,42 y 0,40 respectivamente. Meliá muestra una tendencia decreciente desde el año 2013. En el caso de NH, su ratio de tesorería es muy oscilante, con un mínimo de 0,04 en 2012 y un máximo de 0,47 en 2014. Aparentemente su liquidez no se muestra muy estable.

#### 19. Ratio de tesorería de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Con el objetivo de constatar los resultados obtenidos a través de la ratio de tesorería, se procede al cálculo de la prueba ácida. Para ello, la fórmula se mantiene igual que en la ratio anterior, añadiendo en el numerador los derechos de cobro.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Deudores} + \text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Como se observa en la tabla, la prueba ácida muestra un crecimiento constante desde el año 2012, lo que indica que en el año 2016 Barceló con un resultado de 1,04 es capaz

de hacer frente a la totalidad de sus deudas a corto plazo sin hacer uso de las existencias. Esta situación viene dada por el incremento de las ventas de Barceló.

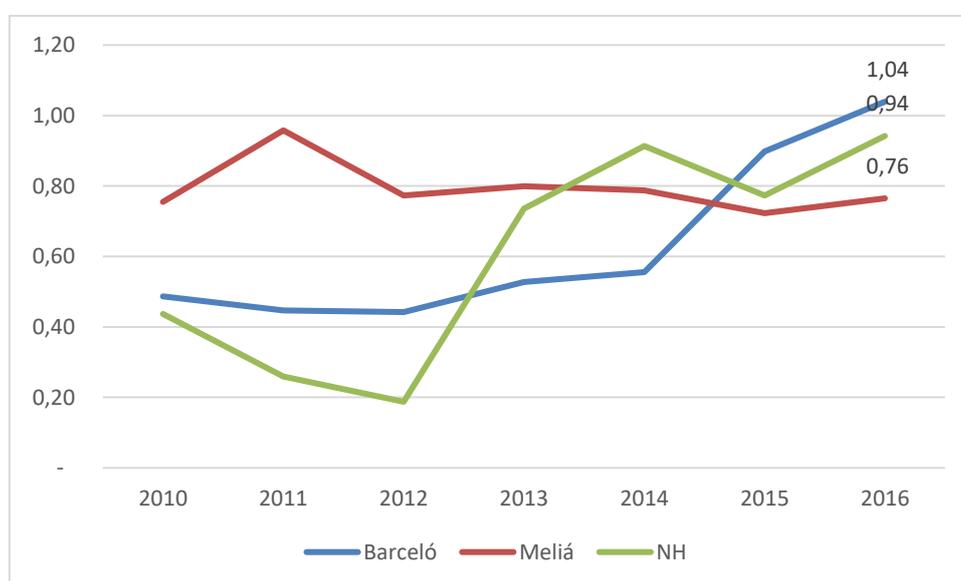
### 19. Prueba ácida de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0,49	0,45	0,44	0,53	0,56	0,90	1,04

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI.

Al igual que en la ratio de tesorería, en el año 2016 Barceló muestra un resultado más alto que Meliá (0,76) y NH (0,94) en la prueba ácida.

### 20. Prueba ácida de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Para finalizar el análisis de liquidez se calcula a continuación la ratio de solvencia. Para ello se toma como referencia la ratio anterior, añadiendo en el numerador los restantes activos operativos.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Deudores} + \text{Tesorería} + \text{Activos operativos}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La ratio de solvencia de Barceló muestra resultados oscilantes durante el periodo de estudio, con un mínimo de 1,09 en 2013 y un máximo de 1,67 en 2014, pero siempre superior a la unidad. En el año 2016 el resultado es de 1,12, lo que indica que la empresa tiene liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones a corto plazo y está preparada para reiniciar el ciclo de explotación.

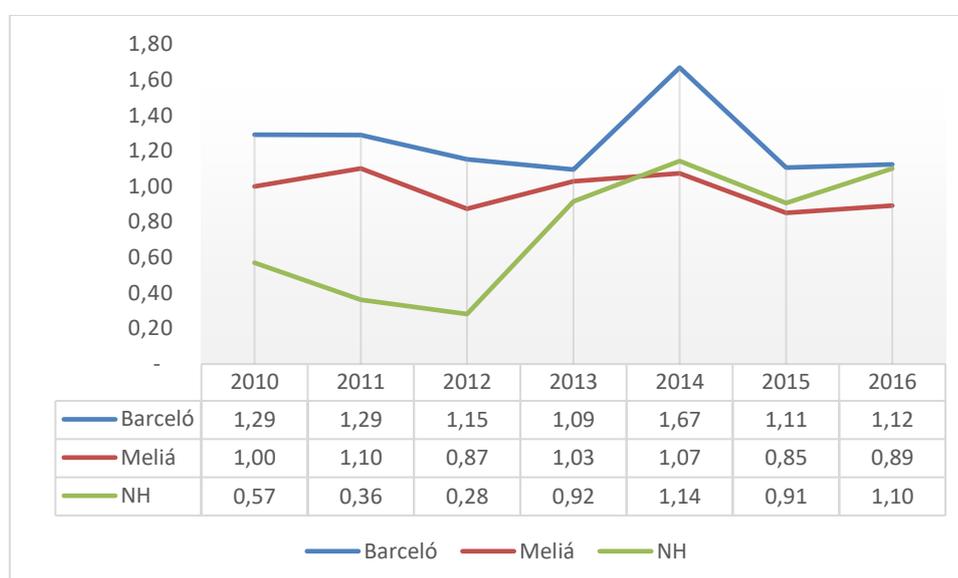
## 20. Ratio de solvencia de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,29	1,29	1,15	1,09	1,67	1,11	1,12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Los resultados de la ratio de solvencia del grupo de comparación son inferiores a los de Barceló en el último año analizado. Meliá muestra una tendencia descendente desde el año 2014, mientras que NH, una vez más, arroja unos resultados muy oscilantes con un mínimo de 0,28 en 2012 y llegando al 1,10 en 2016.

## 21. Ratio de solvencia de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En conclusión, los resultados del análisis de liquidez de Barceló son positivos. A pesar de un resultado no muy elevado en la ratio de tesorería, que indica que la empresa podría estar planificando de forma poco adecuada su ciclo de cobros y pagos, este ha ido incrementándose en los últimos años y los buenos resultados en la prueba ácida y ratio de tesorería indican que la empresa está aumentando su nivel de ventas y que tiene capacidad tanto para hacer frente a todos sus compromisos inmediatos como para iniciar de nuevo el ciclo de explotación.

## 3.5. Análisis de rentabilidad

En este apartado se realiza un análisis de la rentabilidad de la empresa. Para ello, se hace necesario definir el concepto de rentabilidad como “la relación de recompensa sobre esfuerzo” (Rodríguez, 2014).

Para analizar este concepto se pueden emplear diferentes métodos. Si partimos del BAIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) y lo relacionamos con el activo total es posible calcular la rentabilidad económica de la empresa. También conocida como ROI (Return On Investments) o ROA (Return on Assets), la rentabilidad económica es la tasa con que la empresa remunera a la totalidad de los recursos utilizados en su explotación, es decir, mide la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios (de Jaime Eslava, 2010).

En la tabla inferior se observa la evolución de la rentabilidad económica de Barceló entre el año 2010 y 2016. Como se puede apreciar la tendencia desde el año 2013 es positiva, logrando un incremento del 3,1% en tres años. Esto supone que Barceló está obteniendo una buena productividad de sus activos y con un gran aprovechamiento de sus inversiones, especialmente durante los últimos años.

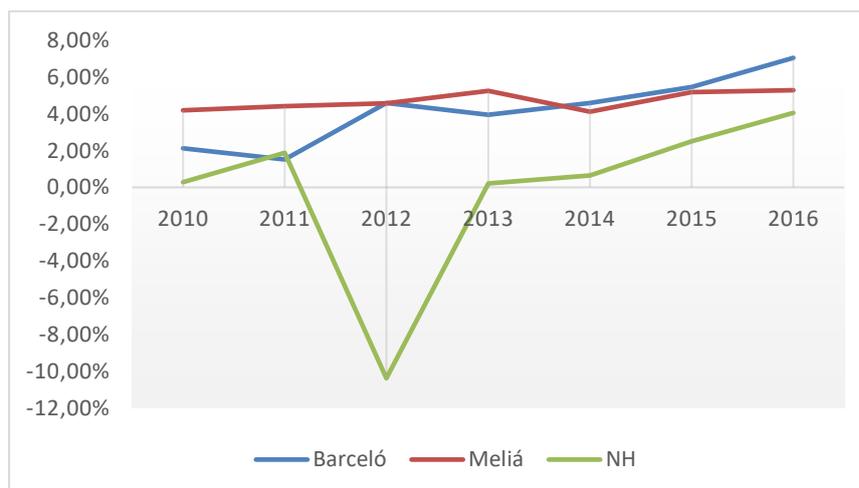
### 21. Rentabilidad económica de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2,12%	1,52%	4,60%	3,95%	4,59%	5,46%	7,05%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En lo que concierne al grupo de comparación, Barceló se sitúa claramente por encima de Meliá y NH. Meliá presenta un ROI ascendente (a excepción del año 2014) aunque en menor medida que Barceló, finalizando el año 2016 con una rentabilidad del 5,29%. En el caso de NH el ROI es muy oscilante, presentando periodos positivos con otros significativamente negativos. Tras la caída a un -10,39% en el año 2012, ha registrado una evolución positiva año tras año, alcanzando un 4,05% en el 2016.

### 22. Rentabilidad económica de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Para comprender mejor el concepto de rentabilidad económica es útil llevar a cabo el análisis de las dos variables que la componen: el margen sobre ventas y la rotación del activo.

$$RE = \frac{BAIT}{Activo\ total} = \frac{BAIT}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ total}$$

Por un lado, el margen sobre ventas relaciona el beneficio de explotación como un porcentaje de las ventas, o lo que es lo mismo, nos indica el beneficio obtenido por cada euro de ventas (de Jaime Eslava, 2010). Por otro lado, la ratio de rotación de activos mide el grado de eficiencia con el que se consigue aprovechar los activos para generar las ventas (Rodríguez, 2014).

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{BAIT}{Ventas}$$

$$\text{Rotación de activo} = \frac{Ventas}{Activo\ total}$$

## 22. Margen y rotación de Barceló

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Margen</b>	5,67%	4,56%	14,12%	9,23%	9,18%	9,91%	10,66%
<b>Rotación</b>	0,37	0,33	0,33	0,43	0,50	0,55	0,66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Analizando las tres gráficas anteriores en conjunto se relaciona el importante incremento del ROI del año 2012 con un aumento muy significativo del margen sobre ventas en ese mismo año, teniendo en cuenta que la rotación de activo no había variado. En el año 2013 se aprecia un descenso, provocado seguramente por la disminución del margen sobre ventas. A partir del año 2013 el ROI comienza a incrementarse año tras año a la vez que el margen sobre ventas se mantiene relativamente constante y la rotación del activo aumento hasta el punto de llegar a duplicarse en 2016. Esto se puede traducir en un aprovechamiento eficiente por parte del equipo directivo de los recursos de la empresa.

Para finalizar el análisis de rentabilidad de Barceló, es necesario calcular la rentabilidad financiera, también conocida como ROE (*Return On Equity*), que mide la capacidad de la empresa de remunerar a los propietarios (de Jaime Eslava, 2010). Esta ratio relaciona el resultado neto del ejercicio con el patrimonio neto.

$$ROE = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Fondos propios}}$$

Como se observa en la siguiente tabla, Barceló aumenta su ROE más de un 8% entre el año 2013 y el 2016, coincidiendo con el periodo temporal de mayor incremento de la

rentabilidad económica y corroborando de este modo los buenos resultados del apartado anterior.

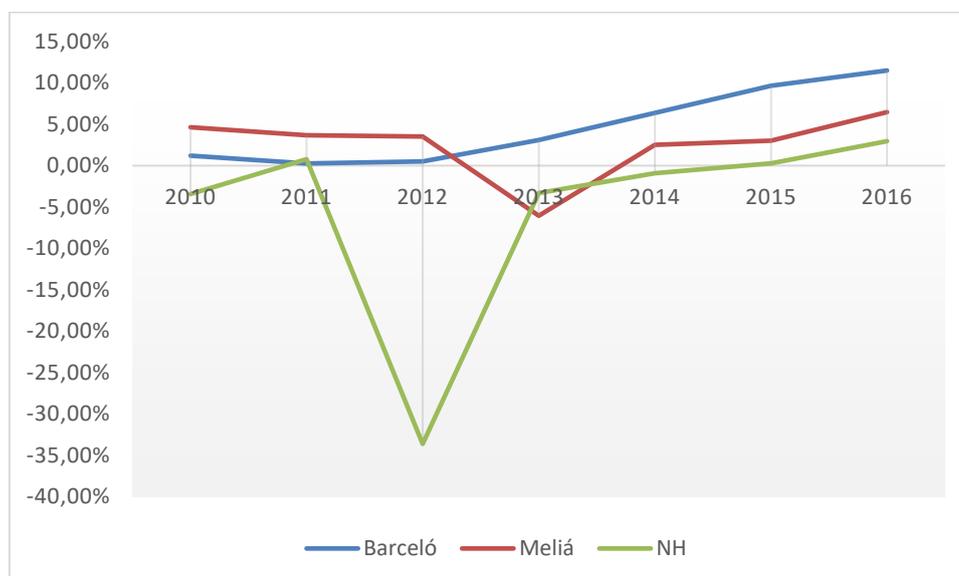
### 23. Rentabilidad financiera de Barceló

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,20%	0,26%	0,50%	3,08%	6,38%	9,66%	11,49%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En relación al grupo de comparación, Barceló se sitúa en 2016 con un ROE del 11,49%, frente al 6,47% de Meliá y el 2,95% de NH. Meliá presenta una rentabilidad financiera positiva durante el periodo de estudio, a excepción del año 2013 en el que desciende al -6,05%. NH, en cambio, presenta una evolución muy oscilante, con varios periodos negativos y con cifras considerablemente bajas.

### 23. Rentabilidad financiera de Barceló frente a grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Se puede concluir que tanto Barceló como Meliá se tratan de empresas rentables económica y financieramente, mientras que NH presenta resultados muy oscilantes y en muchos casos negativos, por lo que no es una compañía rentable. Cabe destacar los buenos resultados de rentabilidad tanto económicos como financieros que presenta Barceló, posicionándose en cabeza en relación con el grupo de comparación.

# Conclusiones

El sector hotelero español nace ligado al turismo de sol y playa. Predominantemente de origen familiar y mallorquín, la evolución de las grandes cadenas hoteleras españolas durante los últimos años ha estado marcada por la expansión internacional y la separación entre propiedad y gestión. Diversos factores como la estacionalidad o la competencia han influido hacia un cambio de modelo. La existencia de un cliente cada vez más exigente ha hecho latente la necesidad de ofrecerle experiencias únicas y alejarse del turismo de masas. Asimismo, la búsqueda de la calidad y la renovación de las instalaciones, y de la imagen de marca en general, también está siendo una constante en el sector. Ante la proliferación de otros tipos de alojamientos procedentes de la conocida como “economía colaborativa” y la recuperación de países competidores que ofrecen también el producto de sol y playa que caracteriza España, han hecho que las grandes cadenas apuesten por la diferenciación.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela un alto grado de competencia en el sector, muy marcado por la concentración de la oferta y la dificultad de la diferenciación. A pesar de que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja debido a que se requiere una gran inversión, sí destaca claramente la proliferación de productos y servicios sustitutivos, de la mano de la ya mencionada economía colaborativa, caracterizada por plataformas en auge como *Airbnb*. Quizá uno de los aspectos más destacables sea el elevado poder de negociación de los clientes, razón por la cual las grandes cadenas están optando por añadir a sus servicios un valor añadido, buscando ofrecer experiencias únicas y potenciando sus programas de fidelización, impulsando así la venta directa.

Destaca en la matriz DAFO la tradición y experiencia turística del sector hotelero español, cuyo *know how* predomina en destinos como el Caribe y atrae cada vez a más inversores. La búsqueda de nuevos nichos de mercado y las alianzas entre competidores pueden suponer una oportunidad para seguir potenciando el crecimiento y la bonanza de las grandes hoteleras españolas. La matriz CAME pone de relevancia la necesidad de aumentar la diferenciación y la inversión en tecnología, a la vez que se mantiene la profesionalización de los recursos humanos y la mejora de los establecimientos, explotando nuevos métodos de gestión y atrayendo a los turistas de las economías emergentes.

El carácter familiar de la industria hotelera española ha podido ser la clave de la perduración y del éxito a largo plazo de las empresas más destacadas del país, como es el caso de Barceló. Quizá a raíz de los años más fuertes de crisis económica, las

grandes cadenas hoteleras se alejan cada vez más del modelo de explotación de propiedad, predominando en los casos estudiados la gestión y el arrendamiento. Las ventajas competitivas de Barceló marcan las líneas de avance general de la hotelería española: la diferenciación mediante un producto de calidad y experiencial, así como la formación de un capital humano cualificado que lleva hacia la profesionalización del sector. Así mismo, la internacionalización y el crecimiento del negocio ha definido la evolución de las principales cadenas.

Barceló se ha fijado como objetivo lograr una estructura financiera saneada. Los resultados alcanzados durante los últimos años se definen por el crecimiento y reflejan la buena marcha de la empresa. Tras un aumento del 10% del Ebitda recurrente en 2017 en comparación con el año 2016, Barceló alcanzaba los 360 millones de euros. En el año 2016, mientras el porcentaje de ocupación disminuía en relación al año anterior, la empresa conseguía aumentar el ADR y el Revpar un 14,1% y un 12,2%, respectivamente. Con un fondo de maniobra considerablemente positivo durante todo el periodo de estudio, sumado a los últimos resultados negativos de las NOF, Barceló se muestra en una situación de equilibrio financiero a corto plazo. Aunque registra un nivel de endeudamiento ligeramente alto, Barceló está muy cerca de conseguir el equilibrio en la financiación a largo plazo. Así mismo, tal y como ha comunicado la empresa, prevé cerrar 2018 con deuda cero.

El análisis de liquidez nos indica que Barceló no tendrá problemas en afrontar sus compromisos a corto plazo. A pesar de que la ratio de tesorería indica que la empresa podría mejorar y replantear su ciclo de cobros y pagos, tanto la prueba ácida como el ratio de solvencia apuntan a que las ventas se incrementan y la empresa presenta liquidez a corto plazo, tanto para afrontar sus obligaciones de pago como para reiniciar un nuevo ciclo de explotación.

El análisis de rentabilidad sintetiza y corrobora los resultados anteriores. Por un lado, la rentabilidad económica de Barceló aumenta desde el 2,12% en el año 2010 hasta el 7,05% que se registra en el año 2016. Este incremento se debe al aumento de la rotación de activos impulsado por un crecimiento de las ventas, lo que refleja en buen aprovechamiento que realiza la empresa de sus inversiones. Por otro lado, la rentabilidad financiera o ROE aumenta más de un 8% entre el año 2013 y 2016, coincidiendo con el periodo de mayor auge de la rentabilidad económica, y situándose en un 11,49% en el año 2016.

Cabe destacar que, durante todo el periodo de estudio, tanto Barceló como Meliá muestran una trayectoria alcista, en contraposición a la inestabilidad que revelan los resultados de NH. La empresa liderada por los Escarrer presenta un ROI del 5,29% y un ROE de 6,47% en el año 2016, además de una situación de solvencia a corto y largo plazo. NH, en cambio, presenta resultados considerablemente inferiores. La rentabilidad económica, a pesar de alcanzar el 4,05% en el año 2016, registraba una caída hasta el -10,39% en el año 2012. La misma línea sigue la rentabilidad financiera, que se muestra muy oscilante y se queda en un 2,95% en el año 2016. Esto podría explicarse por la estructura de propiedad de las empresas objeto de estudio. Barceló y Meliá han

mantenido su carácter familiar desde sus orígenes, tanto en la propiedad de la empresa como en la gestión, lo que implica el establecimiento y la consecución de unos objetivos claros y a largo plazo. El compromiso con la empresa, es otra de las características definitorias de las empresas familiares, en comparación con la situación por la que atraviesa actualmente NH. Sin un socio mayoritario familiar y con diferentes discrepancias por parte del accionariado, destacando la reciente salida de HNA, esta situación de inestabilidad se refleja en el rumbo, la estrategia y los resultados de la compañía.

Grupo Barceló se enfrentará en los próximos años a un gran reto. La incognita de quién asumirá el mando de la empresa ante la falta de un protocolo de sucesión familiar para la cuarta generación podría suponer profundos cambios en la visión, objetivos y gestión de la compañía. Al margen de esto, se puede concluir que la hotelería española se posiciona como un referente internacional en constante crecimiento. Lejos de ser un hándicap, la estructura de propiedad familiar ha fomentado a través del compromiso y unos valores muy marcados el éxito de grandes cadenas cuyos orígenes fueron humildes y que hoy en día se sitúan en el top 50 del ranking mundial.

## Bibliografía

- Alcelay, S. (2014). El sector hotelero español, en el punto de mira. [online] abc. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20140721/abci-sector-hotelero-punto-mira-201407182046.html>
- Arroyo, R. (2016). Barceló se alía con el grupo chino Plateno para desembarcar en Asia. [online] Expansión.com. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/transporte/2016/06/14/575fd4ae268e3e95448b461a.html>
- Arroyo, R. and Verbo, M. (2017). Barceló ofrece 2.480 millones por NH y le da tres meses para "llegar a un acuerdo". [online] Expansión.com. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/transporte/2017/11/20/5a12825046163fe8758b45d5.html>
- Bankia Estudios (2018). Conyuntura turística hotelera. Balance 2017. [online] Disponible en: <https://www.bankiaestudios.com/recursos/doc/estudios/20180103/enero/balance-hotelero-2017.pdf>
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2014). Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa. *Universia Business Review*, (44).
- Barceló Group. (2017). BARCELÓ HOTEL GROUP INVIERTE MAS DE 110 MILLONES DE DÓLARES EN LA REFORMA DE 12 DE SUS HOTELES DE LATINOAMÉRICA - Barceló Group. [online] Disponible en: <http://www.barcelogrupo.com/prensa/barcelo-hotel-group-invierte-mas-110-millones-dolares-la-reforma-12-hoteles-latinoamerica/>
- Barceló Group. (2018). Home - Barceló Group. [online] Disponible en: <http://www.barcelogrupo.com/?section=historia>
- Barcelo.com. (2018). La joya del caribe. [online] Disponible en: <https://www.barcelo.com/es/hoteles/mexico/>
- Barrera Salgado, J. F. (2016). La gestión del capital de trabajo: modelo de diagnóstico para determinar los Recursos negociables necesarios para el crecimiento y la estacionalidad.

- Canalis, X. (2017). Hoteles con certificado de seguridad antiterrorista, ¿los nuevos ganadores? | Hoteles y alojamientos. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/120988\\_hoteles-certificado-seguridad-anti-terrorista-nuevos-ganadores.html](https://www.hosteltur.com/120988_hoteles-certificado-seguridad-anti-terrorista-nuevos-ganadores.html)
- Canalis, X. (2018). ¿Qué país emisor de turistas crece al 20% y es muy rentable para España? | Economía. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/126485\\_pais-emisor-turistas-crece-al-20-es-muy-rentable-espana.html](https://www.hosteltur.com/126485_pais-emisor-turistas-crece-al-20-es-muy-rentable-espana.html)
- Casanovas, M. & Santandreu, P. (2009). Metodologías para la valoración de empresas hoteleras. *Revista de Contabilidad y Dirección. Volumen 8, pp. 153-172.*
- Cátedra de Empresas Familiares. (2018). El reto Barceló más allá de NH: una marca familiar y el vacío de la cuarta generación | Cátedra de Empresas Familiares. [online] Disponible en: <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/reto-barcelo-mas-alla-nh-una-marca-familiar-vacio-la-cuarta-generacion/>
- De Haro, C. S., Gándara, J. M. G., Horrillo, M. Á. R., & Mondo, T. S. (2014). Las Etapas de La Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, 6(1).
- de Jaime Eslava, J. (2010). Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. ESIC Editorial.
- Del Rio, L. C. L., & Tabales, J. N. (2016). Desarrollo de la Industria hotelera española: el grupo Melià. *International journal of scientific management and tourism*, 2(4), 9-38.
- Durán, A., Natarajan, R., & Giraldo, E. (2011). Sincronización de los ciclos de información y de gestión de infraestructuras de servicios hoteleros. *Dirección y Organización*, (45), 38-45.
- Economía Creativa Consultancy (2016). El impacto del Brexit en el sector turístico español. [online] Disponible en: [https://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/07/Impacto\\_del\\_Brexit\\_en\\_el\\_Sector\\_Turistico\\_Espanol\\_y\\_UE\\_Resumen\\_Ejecutivo\\_julio\\_2017.pdf](https://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/07/Impacto_del_Brexit_en_el_Sector_Turistico_Espanol_y_UE_Resumen_Ejecutivo_julio_2017.pdf)
- Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2013). Entrevista a Raúl González, Consejero Delegado de Barceló Hoteles & Resort - Foro de Marcas Renombradas Españolas. [online] Disponible en: <http://www.marcasrenombradas.com/actualidad-marcas/entrevista-a-raul-gonzalez-consejero-delegado-de-barcelo-hoteles-resort/>
- García-Peñalvo, F. J. (2018). Dirección estratégica.
- Gémar Castillo, G., & Jiménez Quintero, J. A. (2013). Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo xxi: horizonte 2020 en países emergentes. *Tourism & Management Studies*, 9(2)
- González Pascual, J. (2001). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones. Ediciones Pirámide.

- Hierro, C. (2017). Ranking de las 50 mayores cadenas hoteleras del mundo | Hoteles y alojamientos. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/123376\\_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html](https://www.hosteltur.com/123376_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html)
- Hierro, C. (2017). Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2017 | Hoteles y alojamientos. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/124082\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html](https://www.hosteltur.com/124082_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html)
- Hinojosa, V. (2013). Internacionalización hotelera: escenarios con mayor potencial para las cadenas españolas | Hoteles y alojamientos. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/127550\\_internacionalizacion-hoteleras-escenarios-mayor-potencial-cadenas-espanolas.html](https://www.hosteltur.com/127550_internacionalizacion-hoteleras-escenarios-mayor-potencial-cadenas-espanolas.html)
- Hinojosa, V. (2018). Barceló tiene un plan B para crecer tras la negativa de NH | Hoteles y alojamientos. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/126136\\_barcelo-tiene-plan-b-crecer-negativa-nh.html](https://www.hosteltur.com/126136_barcelo-tiene-plan-b-crecer-negativa-nh.html)
- Hosteltur (2016). El nuevo modelo de sostenibilidad hotelera del ITH comienza a aplicarse | Hoteles y alojamientos. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/119120\\_nuevo-modelo-sostenibilidad-hoteleras-ith-comienza-aplicarse.html](https://www.hosteltur.com/119120_nuevo-modelo-sostenibilidad-hoteleras-ith-comienza-aplicarse.html)
- Hosteltur: Toda la información de turismo. (2012). Barceló deja sus hoteles de Reino Unido | Hoteles y alojamientos. [online] Disponible en: [https://www.hosteltur.com/176500\\_barcelo-deja-sus-hoteles-reino-unido.html](https://www.hosteltur.com/176500_barcelo-deja-sus-hoteles-reino-unido.html)
- Intereconomía. (2018). Barceló cierra la puerta a la Bolsa tras el rechazo de NH Hoteles. [online] Disponible en: <https://intereconomia.com/empresas/turismo/barcelo-cierra-la-puerta-la-bolsa-tras-rechazo-nh-hoteles-20180117-1123/>
- Ishida, T. (2017). Importancia de la reputación online en el sector hotelero. [online] The Hotel Factory | Consultoría hotelera y de asset management. Disponible en: <http://www.thehotelfactory.com/importancia-de-la-reputacion-online-en-el-sector-hotelero/>
- Juste, M. (2017). Así es la apuesta de Barceló por el 'tecnoturismo'. [online] Expansión.com. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/20/58cab08f268e3e7d788b4584.html>
- La Vanguardia. (2018). Barceló factura 2.700 millones en 2017 y prevé sumar 17 hoteles en tres años. [online] Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/vida/20180117/4477670783/barcelo-factura-2700-millones-en-2017-y-preve-sumar-17-hoteles-en-tres-anos.html>
- Marcos, J. and Gómez, M. (2018). Movilización histórica por la igualdad de las mujeres. [online] EL PAÍS. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520545956\\_654616.html](https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520545956_654616.html)
- Mayorga-Toledano, M. C. (2014). La franquicia hotelera.

- Molina, C. (2018). Barceló superará en tamaño a NH en España en 2018. [online] Cinco Días. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/17/companias/1516181594\\_907263.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/17/companias/1516181594_907263.html)
- Molina, C. (2018). NH, Meliá y Barceló se rebelan ante el monopolio de Booking en la UE. [online] Cinco Días. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/19/companias/1524146057\\_467797.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/19/companias/1524146057_467797.html)
- Page, D. (2018). Barceló se olvida de NH buscando otras compras y lanzándose a Oriente Medio y China - El Independiente. [online] El Independiente. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2018/01/17/barcelo-se-olvida-nh-buscando-otras-compras-lanzandose-oriente-medio-china/>
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Diagnóstico estratégico. Ediciones Díaz de Santos
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Diagnóstico estratégico. Ediciones Díaz de Santos.
- Porras, C. (2013). La nueva Ley de Costas da un respiro al sector turístico | Economía. [online] Hosteltur: Toda la información de turismo. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/150000\\_nueva-ley-costas-da-respiro-al-sector-turistico.html](https://www.hosteltur.com/150000_nueva-ley-costas-da-respiro-al-sector-turistico.html)
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Preferente.com. (2018). El Grupo Barceló propone jubilar a sus copresidentes al cumplir 65 años | Noticias de Hoteles, rss2 | Revista de turismo Preferente.com. [online] Disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/el-grupo-barcelo-propone-jubilar-a-sus-presidentes-al-cumplir-65-anos-275755.html>
- Preferente.com. (2018). Ranking de ingresos de las 7 mayores hoteleras españolas | Noticias de Hoteles, rss2 | Revista de turismo Preferente.com. [online] Disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/ranking-de-ingresos-de-las-7-mayores-hoteleras-espanolas-272599.html>
- Rodrigo García, G. (2014). Análisis de dos cadenas hoteleras. Un estudio comparativo de Nh Hoteles y Melia Hotels International
- Rodríguez, A. (2014). Estrategias de planificación financiera aplicada. Santiago de Compostela: Andavira.
- Salvatierra, J. (2018). Barceló prepara más inversiones tras el rechazo de NH a su oferta de compra. [online] EL PAÍS. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2018/01/17/actualidad/1516183914\\_149166.html](https://elpais.com/economia/2018/01/17/actualidad/1516183914_149166.html)
- Sanz, E. (2013). Los futuros hoteles a pie de playa, inviables según la nueva Ley de Costas. Noticias de Vivienda. [online] El Confidencial. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/vivienda/2013-07-01/los-futuros-hoteles-a-pie-de-playa-inviales-segun-la-nueva-ley-de-costas\\_193893/](https://www.elconfidencial.com/vivienda/2013-07-01/los-futuros-hoteles-a-pie-de-playa-inviales-segun-la-nueva-ley-de-costas_193893/)

- Secretaría de Estado de Empleo (2017). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2016.
- Semprún, Á. (2018). NH, Barceló y Hotusa culpan al 'procés' de un deterioro en sus cuentas - elEconomista.es. [online] Eleconomista.es. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8868658/01/18/NH-Barcelo-y-Hotusa-culpan-a-proces-de-un-deterioro-en-sus-cuentas.html>
- SOCIEDAD DE TASACION. (2015). La Ley de Costas proporciona mayor seguridad jurídica al sector hotelero. [online] Disponible en: <https://www.st-tasacion.es/es/mas-alla-del-valor/ley-costas-sector-hotelero.html>
- TecnoHotel. (2012). Conceptos básicos de revenue management. [online] Disponible en: <https://www.tecnohotelnews.com/2012/07/conceptos-basicos-de-revenue-management/#>
- Torreblanca, F. (2014). Qué es el macroentorno y su papel en la estrategia de marketing. [online] Blog de Francisco Torreblanca. Disponible en: <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>
- Ugalde, R. (2016). Barceló, Meliá... los imperios hoteleros españoles tiemblan ante la pérdida de guiris. Noticias de Empresas. [online] El Confidencial. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-06-27/barcelo-melia-imperios-hoteleros-brexit\\_1222980/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-06-27/barcelo-melia-imperios-hoteleros-brexit_1222980/)
- Valadez, R. (2017). Alertas de Trump golpean al turismo. [online] Milenio.com. Disponible en: <http://www.milenio.com/negocios/alertas-de-trump-golpean-al-turismo>
- Valero, M. (2017). Las ventas de Barceló y Meliá retroceden un 10% y un 4% desde el referéndum catalán. Noticias de Empresas. [online] El Confidencial. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-10-11/independencia-cataluna-hoteles-melia-barcelo-reservas-referendum\\_1459055/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-10-11/independencia-cataluna-hoteles-melia-barcelo-reservas-referendum_1459055/)

## Anexos

Se muestran las cuentas anuales de Barceló Group. Los resultados económicos están expresados en millones.

**BARCELO CORPORACION EMPRESARIAL, SA**07006 PALMA (BALEARES, ESPANA) **Código NIF** A07009830Empresa privada **Fecha** 31/12/2016

Esta empresa es la matriz global del grupo corporativo

<b>Formato Global</b>							
Cuentas Consolidadas	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Balance de situación</b>							
<b>Inmovilizado</b>	2.191	2.102	1.480	1.933	1.790	1.878	1.865
Inmovilizado inmaterial	156	56	72	70	63	69	67
Inmovilizado material	1.747	1.758	1.222	1.658	1.520	1.624	1.587
Otros activos fijos	287	288	186	205	207	185	211
<b>Activo circulante</b>	716	708	1.082	580	540	569	575
Existencias	11	11	7	8	6	10	12
Deudores	289	248	246	160	119	114	116
Otros activos líquidos	416	449	828	412	414	446	447
Tesorería	374	327	114	120	88	84	101
<b>Total activo</b>	2.907	2.810	2.562	2.513	2.329	2.448	2.440
<b>Fondos propios</b>	1.103	1.039	902	830	864	883	905
Capital suscrito	10	10	10	10	10	10	10
Otros fondos propios	1.093	1.028	891	819	854	873	895
<b>Pasivo fijo</b>	1.166	1.131	1.012	1.153	997	1.123	1.089
Acreedores a L. P.	852	841	840	955	832	958	930
Otros pasivos fijos	314	290	172	199	165	165	159
Provisiones	65	62	28	25	26	27	25
<b>Pasivo líquido</b>	637	640	648	530	468	442	446
Deudas financieras	176	206	321	251	306	255	208
Acreedores comerciales	347	310	245	220	121	142	146
Otros pasivos líquidos	115	124	82	59	40	44	91
<b>Total pasivo y capital propio</b>	2.907	2.810	2.562	2.513	2.329	2.448	2.440
Fondo de maniobra	-47	-51	8	-52	4	-18	-18
Número empleados	25.231	23.934	23.682	23.112	n.d.	14.376	13.793
<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>							
Ingresos de explotación	1.988	1.607	1.337	1.126	820	874	980
Importe neto Cifra de Ventas	1.921	1.548	1.282	1.076	758	816	913
<b>Resultado Explotación</b>	205	153	118	99	107	37	52
Ingresos financieros	12	4	4	0	0	11	1
Gastos financieros	48	48	51	59	53	45	41
<b>Resultado financiero</b>	-36	-44	-47	-59	-53	-34	-40
Result. ordinarios antes Impuestos	169	110	71	40	54	3	12
Impuestos sobre sociedades	42	5	14	8	6	1	1
Resultado Actividades Ordinarias	127	105	58	32	48	2	11
Resultados actividades	n.d.	-4	n.d.	-7	-44	n.d.	n.d.
<b>Resultado del Ejercicio</b>	127	100	58	26	4	2	11
Materiales	745	553	471	399	178	161	199
Gastos de personal	372	330	294	266	229	271	303
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	129	154	105	70	71	65	65
Gastos financieros y gastos	30	48	51	49	49	45	41
Cash flow	256	255	163	96	75	67	76
Valor agregado	700	638	521	418	360	384	421
EBIT	205	153	118	99	107	37	52
EBITDA	334	308	223	170	178	102	117