



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía e Empresa

Trabajo de fin de grado

La evolución del sector hotelero en España.

Un análisis con Power BI

Alba Rueda Seoane

Tutora: M^a Flora Muiño Vázquez

Grado en Ciencias Empresariales

Curso académico 2022/23

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía e Empresa
de la Universidad de A Coruña para la obtención del Grado en Ciencias
Empresariales

Resumen

A lo largo de este trabajo se ha utilizado Power BI para desarrollar un análisis de la información financiera de un sector clave para la economía española: el sector turístico. En concreto, el análisis se ha centrado en los 500 hoteles con mayor facturación en 2019, año en el que España registró cifras récord en la llegada de turistas.

A partir de la información disponible en SABI desde 2010 a 2021 para la muestra seleccionada, se lleva a cabo un estudio económico que pivota sobre dos variables: la facturación y la rentabilidad. El análisis realizado permite presentar un adecuado diagnóstico sobre las diferencias entre empresas en base a su dimensión, distribución geográfica y tipo de turismo al que se enfocan.

Palabras clave: Power BI, turismo, hotel, España, análisis, facturación y rentabilidad

Número de palabras: 14.641

Abstract

Throughout this report, Power BI has been used to develop an analysis of the financial information of one the key sectors of the Spanish economy: tourism. To be more precise, the analysis has focused on the top 500 hotels, according to their revenue figures in 2019, a year in which Spain registered record numbers regarding the arrival of tourists.

Starting from the information available in SABI from 2010 to 2021 for our selected sample, an economic study has been developed centered on two variables: revenues and profitability. The conducted analysis allows the presentation of an adequate diagnostic concerning the differences between the companies based on their dimension, geographic distribution and tourism type.

Keywords: Power BI, hotel, Spain, analysis, revenues, profitability

Índice

1. Introducción.....	8
2. Evolución del sector turístico en España.....	10
3. Metodología	13
4. Visión general de las empresas analizadas	14
4.1. Número de empresas.....	14
4.2. Distribución geográfica	15
4.3. Facturación.....	17
4.4. Activos Totales	18
4.5. Número de empleados.....	19
5. Análisis detallado de la información financiera	24
5.1. Diferencias en base a la facturación	24
5.1.1. Análisis de estadísticos.....	25
5.1.2. Agrupación de empresas por volumen de facturación	26
5.1.3. Análisis geográfico.....	30
5.2. Estudio de la rentabilidad	33
5.2.1. Análisis de estadísticos.....	34
5.2.2. Análisis por dimensión	35
5.2.3. Análisis geográfico.....	39
5.2.4. Análisis del margen y de la rotación.....	41
6. Impacto del tipo de turismo en los resultados de las empresas.....	44
6.1. Justificación de la selección de empresas	44
6.2. Facturación.....	45

6.3. Rentabilidad	47
6.3.1. Margen de beneficios y Rotación de Activos	49
7. Conclusiones	51
8. Bibliografía	54
9. Anexos.....	58

Índice de figuras

Ilustración 1. Número de Empresas.....	15
Ilustración 2. Distribución Geográfica (2019).....	15
Ilustración 3. Evolución Facturación Agregada.....	17
Ilustración 4. Evolución Activos Totales y Facturación Agregada.....	18
Ilustración 5. Número de Empleados.....	19
Ilustración 6. Comparación Evolución Facturación, Total Activos y Número de Empleados.....	20
Ilustración 7. Número de Empleados por Comunidad Autónoma (2019).....	22
Ilustración 8. Número de Empleados por Provincia.....	23
Ilustración 9. Evolución Estadísticos Facturación.....	25
Ilustración 11. Ranking Empresas con Mayor Facturación (2019).....	29
Ilustración 12. Facturación por Comunidad Autónoma (2019).....	30
Ilustración 13. Recuperación Facturación por Provincias.....	31
Ilustración 14. Evolución Rentabilidad Económica.....	34
Ilustración 15. Evolución Estadísticos ROA.....	35
Ilustración 16. Evolución Mediana ROA por Grupos.....	36
Ilustración 17. Bubble Chart Top 10 Facturación.....	38
Ilustración 18. Promedio ROA por Comunidad Autónoma.....	40
Ilustración 19. Margen de Beneficios por Provincia (2019).....	42
Ilustración 20. Rotación de Activos por Provincia (2019).....	43
Ilustración 21. Evolución Facturación por Empresa.....	45
Ilustración 22. Evolución ROA por Empresa.....	48
Ilustración 23. Margen de Beneficios por Empresa.....	49

Ilustración 24. Evolución Rotación de Activos por Empresa 50

Índice de tablas

Tabla 1. Número de Empresas por Provincias	16
Tabla 2. Relación entre Número de Empleados y Volumen de Ventas	22
Tabla 3. Estadísticos Facturación	26
Tabla 4. Evolución Facturación Agregada por Grupos.....	27
Tabla 5. Ranking Empresas con Mayor ROA.....	37
Tabla 6. Análisis de la ROA de las Empresas con Mayor Facturación	39
Tabla 7. Relación Empleados/Ventas por Empresa	47

1. Introducción

La temática de este trabajo se vincula con el turismo, un sector que ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo.

El turismo representa una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. En 2019, en España se convirtió en el sector que más riqueza aportaba a la economía, por encima de la construcción, el comercio o la sanidad (Hosteltur, 2019).

En concreto, el estudio realizado se basa en la información financiera de hoteles. Se ha seleccionado esta tipología de empresa por ser el alojamiento más utilizado en nuestro país (INE, 2019). El alojamiento es un aspecto fundamental para el turismo porque es el que permite las pernoctaciones, concepto intrínseco del turismo. Es decir, si no pernocta, un viajero no es considerado como turista (RIET 2008, párr. 2.13). Bajo esta premisa, podemos concluir que salvo un porcentaje residual de personas que no cumplen la condición de desplazamiento de su entorno habitual requerida para ser considerado como viajero (RIET 2008, párr. 2.19), la práctica totalidad de los clientes de los hoteles son turistas. Esta característica refleja la idoneidad de este tipo de empresas para relacionar sus resultados económicos con el tipo de turismo al que se enfocan, uno de los objetivos de este trabajo.

Dentro de los más de 14.800 hoteles que operaban en España en 2019 se encuentran hoteles de todas las tipologías. Teniendo en cuenta su dispersión a lo largo del país y las diferencias de tamaño entre empresas individuales y cadenas hoteleras, llevar a cabo un estudio en base a la distribución geográfica y la dimensión de las empresas es interesante para comprender los resultados.

Teniendo en cuenta que la información financiera se ha descargado del 2010 al 2021, también se considera interesante analizar el impacto que ha tenido el Covid en los hoteles, al ser el sector turístico uno de los más afectados por la pandemia.

A nivel personal, la importancia de este trabajo reside en el aprendizaje sobre Power BI, una herramienta basada en un sistema predictivo, inteligente y de gran apoyo para las empresas que permite unir diferentes fuentes de datos, analizarlos y presentar un análisis de estos a través de informes y paneles. De esta manera, complemento la

formación teórica recibida en el Grado de Ciencias Empresariales con una formación práctica sobre una herramienta que está siendo utilizada por más de 200.000 empresas en todo el mundo, lo que mejora mis conocimientos y aptitudes de cara a la inserción en el mundo laboral.

Por ello, los objetivos del trabajo se pueden resumir de la siguiente manera:

- Adquirir las competencias básicas de un usuario de Power BI.
- Analizar las diferencias entre empresas en base a su dimensión y distribución geográfica
- Identificar el impacto generado por la pandemia
- Relacionar los resultados económicos con la tipología de turismo a la que se enfocan

En lo referente a la estructura, el trabajo comienza por una introducción del sector turístico en España en la que se resaltan cambios y tendencias que caracterizaron su evolución en los últimos años. Continúa con la metodología, en la que se definen los datos seleccionados y su método de obtención. La siguiente parte es la presentación del análisis realizado, el cual se divide de la siguiente forma:

- Visión general de las empresas analizadas: se presentan los datos acumulados de la muestra, ofreciendo su facturación, número de empleados y activos totales. También se especifica su distribución geográfica.

- Análisis detallado de la información financiera: Dividido en dos subapartados: diferencias en base a la facturación y el estudio de la rentabilidad. En estos subapartados las variables son analizadas desde diferentes enfoques, tratando de relacionar los resultados obtenidos con tendencias sociales, sanitarias o económicas de la sociedad, pero sobre todo del sector turístico. Se presentan las diferencias en base al tamaño de las empresas y a su distribución geográfica. También se especifica las diferencias en base a la recuperación de la pandemia.

- Impacto del tipo de turismo en los resultados de las empresas: a través del estudio del público objetivo, facturación y rentabilidad de las 3 empresas seleccionados, se trata de relacionar sus resultados económicos con la tipología de turismo en la que se enfoca cada una.

Por último, en el apartado de conclusiones se expone el diagnóstico logrado en base al análisis realizado y se detalla la consecución de los objetivos.

Todas las fuentes utilizadas para complementar o justificar los resultados obtenidos se aportan en la bibliografía.

En los Anexos se adjunta un enlace al informe de Power BI realizado, del cual se extrae todo el material gráfico analizado en el trabajo.

2. Evolución del sector turístico en España

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define en el glosario oficial dispuesto en su página web al turismo como “un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico”.

En España, el turismo es uno de los principales motores económicos. En 2021, aportó 97.126 millones de euros al PIB, lo que supuso según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) un 8% de contribución sobre el total. Sin embargo, en fechas prepandemia, por ejemplo 2019, su aportación fue del 12% (157.355 millones de euros). Estas cifras fueron posibles gracias a que el número de turistas y excursionistas no dejó de crecer desde 2009 hasta la llegada del COVID-19, batiéndose récords históricos en 2019, con la llegada de 83,51 millones de turistas, situándonos como el segundo país más turístico del mundo en dicho año, por detrás de Francia y por encima de grandes potencias como EE. UU., China o Italia.

Analizando la evolución entre 2010 y 2021 de algunos de los indicadores turísticos más relevantes en la Cuenta Satélite del Turismo publicada por el INE, se obtiene la siguiente información:

España cerró el 2021 con 11.324 hoteles, lo que supone una recuperación del 26% respecto al 2020, la cual no alcanzó para retomar los niveles prepandemia, pues desde 2010, España contaba con una oferta hotelera que nunca había descendido de los

14.626 establecimientos (cifra de 2015). Sin duda, la caída del 75% de las llegadas de turistas internacionales, según datos de la Secretaría de Turismo, es la principal causa del cierre forzoso de casi 6.000 hoteles. Tras dicha reestructuración, en 2021, las comunidades con mayor número de establecimientos hoteleros han sido Andalucía (1.788), Cataluña (1.630) y Galicia (1.241).

El número de viajeros aumentó en 2021 casi un 76% frente al 2020, pero esos 60,44 millones de viajeros todavía están un 44% por debajo de la cifra registrada en 2019. Las pernoctaciones hoteleras aumentaron un 87% en 2021 (171,16 millones), si bien están todavía un 50% por debajo de las de 2019 (343,12 millones). La razón por la que las pernoctaciones aumentaron en mayor medida que el número de viajeros es porque la estancia media anual aumentó respecto a 2020 (2,85 frente a 2,67 días). A pesar de ese ligero repunte, la tendencia de este indicador había sido disminuir poco a poco anualmente, pasando de una estancia media en 2011 de 3,36 días a los 3,16 días de 2019. Este paulatino descenso va en consonancia con la tendencia mundial de los turistas por apostar por estancias más cortas, pero más recurrentes a lo largo del año, situación impulsada por los profesionales del turismo, pues reduce la estacionalidad del sector.

El personal empleado en establecimientos hoteleros fue de 127.388 trabajadores en 2021, un 47% más que el 2020, pero un 42% menos que en 2019, cuando se registraron 219.784 trabajadores. Cifras lógicas, pues es una variable que depende directamente de la demanda turística, la cual todavía no ha vuelto a niveles prepandemia. De hecho, el grado de ocupación por plazas hoteleras de 2021 fue del 43%, frente al 60% de 2019 (Statista, 2022), lo que indica que la infraestructura hotelera en 2021 está un 28% menos demandada.

Para analizar la rentabilidad del sector hotelero, se compara la evolución de dos indicadores clave: la facturación media de los hoteles por cada habitación ocupada (ADR) y el ingreso medio diario por habitación disponible (RevPar). El RevPar fue en 2021 de 43,33 euros, una subida del 29% frente al 2020 que lógicamente no alcanza los índices prepandemia (-28%), pues es un índice condicionado por la ocupación. El ADR fue en 2021 de 93,5 euros, un 15% mayor que en 2020 y un 3% mayor que en 2019. Esto nos indica que los hoteles, frente a una pérdida de ocupación, han optado por encarecer su servicio.

El sector turístico de nuestro país se ha caracterizado durante la última década por el auge de una oferta alternativa no reglada e inestabilidades sociopolíticas (Hosteltur,

2018). Por ejemplo, destaca la entrada de las viviendas de uso turístico, de gran impacto social en ciudades como Barcelona o Santiago de Compostela. Gracias a plataformas como Airbnb, este modelo de alojamiento se ha consolidado como una alternativa de turismo colaborativo frente al turismo tradicional, donde los apartamentos turísticos, campings, alojamientos de turismo rural y albergues (ordenados de mayor a menor números de establecimientos en España en 2021) estaban consolidados como los principales productos sustitutivos de los hoteles.

A pesar del auge de diferentes tipos de alojamiento a lo largo de los años, los establecimientos hoteleros continúan teniendo un papel protagonista dentro del sector. De hecho, su figura se ha visto reforzada gracias a su compatibilidad con los tipos de turismo con mayor crecimiento en los últimos años: el turismo cultural, el turismo de negocios y el turismo urbano. Por ello, el principal conjunto competitivo (*compset*) de los hoteles son precisamente otros hoteles de su misma categoría y con índices de ocupación, ADR y RevPar similares. En España, la categoría de los hoteles se define por su número de estrellas: 1, 2, 3, 4 o 5 estrellas. Un dato fundamental para comprender la infraestructura española es que, a pesar de la tendencia a la concentración de la industria hotelera, persiste una dualidad muy fuerte entre pequeñas y grandes empresas. En el transcurso hacia una concentración superior, la integración de las empresas representa un papel crucial. En este sentido, el nivel de integración más desarrollado sería pasar a formar parte de una cadena hotelera (Boletín ICE Económico nº 2884, 2006, p.14-16). De hecho, se han formado grandes grupos empresariales con capital español, como Meliá Hotels International, NH Hotel Group o Riu Hotels & Resorts, líderes en facturación (Hosteltur, 2020).

La tendencia de los consumidores ha sido adquirir mayor poder de negociación, gracias a la transformación digital del sector, que les permite estar más informados, adoptando un rol proactivo en la organización del viaje. Ante un turista más exigente, centrado en la experiencia más que en el servicio y un gran potencial de influencia sobre otros clientes, gracias al auge de plataformas como Tripadvisor, las empresas turísticas se han visto presionadas para ofrecer una mejor calidad, más variedad, innovación y evolución continua (Hosteltur, 2019). El informe "Recuperación del sector hotelero" de Deloitte (2021) señala la sostenibilidad económica y medioambiental como retos inmediatos para el sector hotelero. Apoyándose en las ayudas europeas y las colaboraciones entre las administraciones públicas y el sector privado como palanca que impulse el cambio, los hoteles españoles se han de modernizar buscando un sector

más dinámico y resiliente, capaz de hacer frente a los retos presentes y futuros, centrándose en la transición energética y digital (Deloitte, 2021).

3. Metodología

Para analizar la evolución del sector hotelero en España en los últimos años se ha obtenido de la base de datos SABI una muestra de empresas conformada con los siguientes criterios:

- Localización geográfica: España
- Actividad: CNAE 5510 – Hoteles y alojamientos similares
- Importe neto de la cifra de negocios en 2019: Top 500 empresas.

Se han seleccionado las 500 empresas de mayor dimensión para centrar el análisis en las que, por su tamaño, es más probable que primen los criterios económicos sobre los fiscales a la hora de preparar la información financiera a presentar a terceros. Se toma como referencia 2019 por ser el año previo a la pandemia.

De la muestra seleccionada se han descargado datos de balance y de la cuenta de resultados (en miles de euros), así como el número de empleados o la provincia en la cual se ubica la empresa.

Los datos fueron extraídos de la base SABI en el formato .txt. Previa a su carga en Power BI, fueron tratados en Excel, donde el cambio más relevante fue la transformación de formato ancho a formato largo mediante Power Query. Con el formato original (ancho) cada empresa se disponía en una única fila y para cada campo existían tantas columnas como años de información descargados. Tras la transformación a formato largo, cada fila representa la información de una empresa en un año concreto y cada magnitud contable se muestra en una única columna, lo que facilita la manipulación de los datos.

En SABI se ha configurado la descarga para que cuando existan cuentas consolidadas e individuales, se descarguen los datos consolidados; esto es, aquellos referidos al conjunto del grupo. Sin embargo, en SABI están disponibles también las

cuentas de las filiales domiciliadas en España. Para evitar duplicidades, con la información disponible en SABI, se ha identificado el propietario último de cada una de las empresas y se han eliminado todas aquellas para las que el propietario último es una empresa incluida en nuestra muestra. A mayores, también se hizo una limpieza manual para aquellos hoteles que por su nombre y características eran claramente reconocibles como filiales, tras contrastarlo en sus páginas webs.

En este punto conviene matizar que algunas empresas incluidas en la muestra (con el CNAE 5510) no se dedican exclusivamente a la actividad hotelera, como gestoras o consultorías. Todas aquellas distinguibles por su denominación social y contrastadas en su web han sido retiradas de la muestra.

Después de estas eliminaciones, la muestra a analizar está compuesta por 464 empresas.

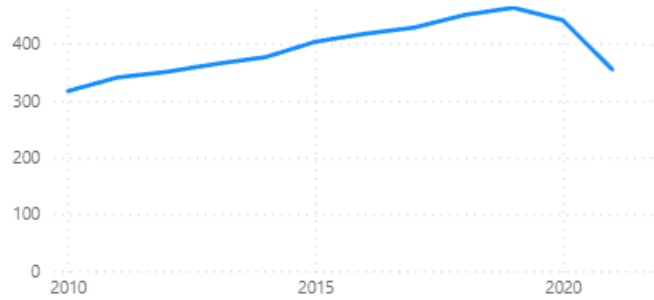
Según datos de Hosteltur (2022), en 2019 en España operaban 14.814 hoteles. La muestra seleccionada representa menos del 4% de la oferta hotelera para ese año. Sin embargo, el volumen de ventas representa el 96%, pues las empresas del estudio registraron 16.516 millones de euros frente a los 17.250 millones que facturó el sector hotelero (Hosteltur, 2020). En cuanto al número de trabajadores, la muestra representa para el citado año el 61% de la ocupación.

4. Visión general de las empresas analizadas

A lo largo de este apartado se ofrece una visión general sobre las empresas de la muestra en su conjunto, aportando información sobre su distribución geográfica, número de empleados, facturación y activos totales.

4.1. Número de empresas

Para comprender la composición de la muestra, en el siguiente apartado se muestra el número de empresas por año de estudio:

Ilustración 1. Número de Empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Como se comentó anteriormente, para este estudio se han seleccionado las 464 empresas con mayor facturación para el año 2019. La variación reflejada en el gráfico es debida a que no se dispone de la información contable para todas las empresas en todos los años. Esto se debe a que algunas empresas no estaban activas para todos los períodos analizados, bien porque todavía no se habían creado o porque han cesado su actividad.

4.2. Distribución geográfica

Para comprender la distribución geográfica de las empresas analizadas, en el mapa se presentan los establecimientos hoteleros de 2019 agrupados por provincias.

Ilustración 2. Distribución Geográfica (2019)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Gracias al tamaño del círculo (proporcionales al número de empresas que representan) podemos concluir que las Islas Baleares son el territorio con mayor grado de concentración hotelera, seguida de Barcelona y Madrid para el citado año. Aunque Madrid ocupa el tercer puesto en cuanto a hoteles por provincia, el turismo urbano no es el predominante en nuestro país. Para no llegar a esa errónea conclusión, es importante fijarse en cuáles son el resto de las provincias presentes en el estudio. La gran oferta disponible a lo largo de la costa mediterránea y en las Islas Canarias implican una mayor apuesta a nivel de infraestructura por el turismo de sol y playa.

Para poder trasladar la visión espacial que nos brinda el mapa a cifras concretas, en la siguiente tabla se presenta el número de empresas por provincia para el citado año. Para poder comprender qué territorios se vieron más afectados por el descenso de empresas tras la pandemia detectado en la Ilustración 1, también se recoge la información mencionada para los años 2020 y 2021.

Tabla 1. Número de Empresas por Provincias

Provincia	2019	2020	2021
Baleares	102	93	61
Barcelona	87	85	68
Madrid	58	55	49
Las Palmas de Gran Canaria	54	51	42
Santa Cruz de Tenerife	43	43	42
Málaga	28	28	15
Alicante	24	22	19
Girona	9	9	9
Valencia	7	7	6
Sevilla	7	6	6
Vizcaya	5	5	5
Castellón	4	4	4
Murcia	4	4	4
Cádiz	4	4	3
Almería	4	3	3
Cantabria	3	3	3
Granada	3	3	2
Guipuzcoa	3	3	2
Lleida	2	2	2
Navarra	2	2	2
Zaragoza	2	2	2
Huelva	2	2	1
Tarragona	2	1	1
A Coruña	1	1	1
Huesca	1	1	1
Lugo	1	1	1
Toledo	1	1	1
Badajoz	1	1	
Total	464	442	355

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

La provincia con mayor oferta hotelera en 2019, como ya nos anticipaba el mapa, son las Islas Baleares, las cuales representan el 22% del total de las empresas de la muestra para ese año. El resto de provincias con mayor representación en 2019 son Barcelona, con un 19%; Madrid, con un 13%; Las Palmas de Gran Canarias, con un 12% y Santa Cruz de Tenerife, con un 9%. Juntas, las 5 provincias agrupan casi el 75% de las empresas de la muestra, lo que revela una concentración espacial en la oferta hotelera estudiada.

Analizando la evolución del número de hoteles de las provincias con mayor representación en 2019, se observa un notable impacto traducido en el descenso continuado de establecimientos. Salvo Santa Cruz de Tenerife. Esta provincia destaca porque tan solo ha perdido una empresa del 2019 al 2021, dato que resalta la resiliencia de su oferta a la pandemia.

Continuando con la resiliencia, las provincias con menor representación muestran una excelente actuación. En la mayoría de ellas, su número de establecimientos se ha mantenido durante los 3 años, lo que implica que los hoteles representados lograron sobrevivir a la pandemia.

4.3. Facturación

En el gráfico presentado a continuación, se muestra la facturación agregada de todas las empresas incluidas en la muestra para cada uno de los años objeto de estudio (datos en miles de euros).

Ilustración 3. Evolución Facturación Agregada



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

La facturación agregada es una variable cuya tendencia ha sido creciente desde el inicio del estudio (2010) hasta el 2019, si bien es a partir de 2014 cuando ese aumento anual comienza a ser significativo, momento en el que las empresas del estudio

facturaban 10 mil millones de euros, frente a los más de 16.500 millones que registraron en 2019.

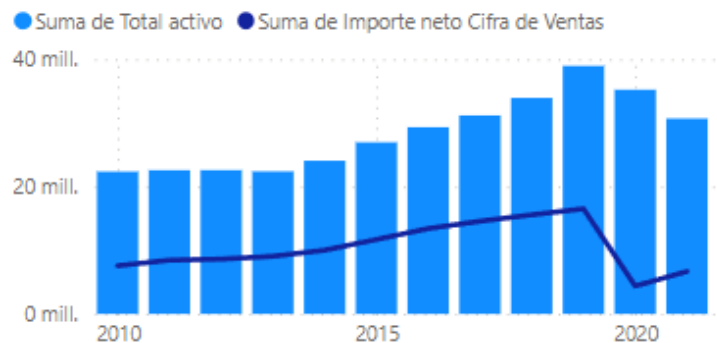
El gráfico muestra el claro impacto que tuvo la inactividad provocada por la pandemia en las ventas de los hoteles, facturando la cifra más baja del estudio, apenas 4.400 millones de euros. Sin embargo, se observa cómo a nivel agregado se logró un aumento del 53% en el año siguiente, gracias a la reapertura a nivel internacional y la reducción de limitaciones a nivel nacional, según datos del INE.

4.4. Activos Totales

El total de activos representa el conjunto de recursos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su actividad. En la industria hotelera es el activo no corriente (edificios, equipamiento y mobiliario) el que presenta mayor importancia relativa.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de los activos totales junto con la facturación agregada (ambas en miles de euros) para poder compararlas y determinar si están relacionadas.

Ilustración 4. Evolución Activos Totales y Facturación Agregada



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Observando las tendencias se percibe una clara relación entre la evolución de las dos variables. Como pasa con la facturación acumulada, el total de activos mantiene un crecimiento exponencial desde 2014 hasta 2019, pasando de 24 a casi 39 mil millones de euros en activos.

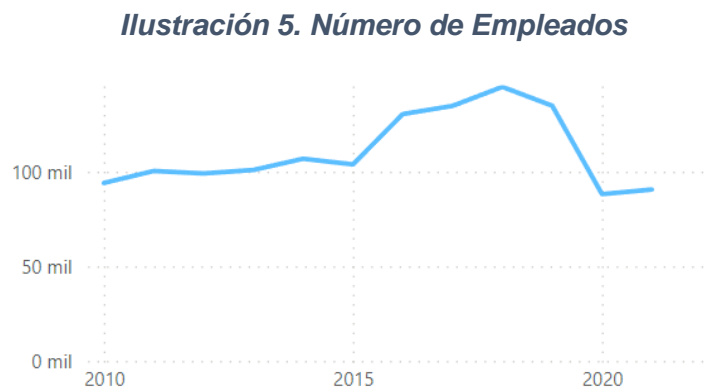
Sin embargo, la llegada de la pandemia afectó a estas variables de manera diferente. En el 2020, la facturación presentó una intensa caída del 74%, frente al descenso del 10% que experimentó el total de activos. En el 2021, la facturación se recuperó en un 52%, mientras que los activos siguieron cayendo, este año en un 13%.

La interpretación que emana de esos resultados es que la facturación es una variable más vulnerable frente a épocas de crisis que los activos. Es decir, el cierre de los hoteles supuso una drástica caída de la facturación, pero no un reajuste similar de las inversiones de sus activos. Esta situación se justifica debido a que las ventas dependen principalmente de los clientes, mientras que sobre las inversiones decide la propia empresa tras analizar la situación, por lo que los reajustes no son inmediatos. Por tanto, la diferencia de tendencias detectada en 2021 para las variables analizadas se debe a que en ese año los clientes pudieron volver a consumir los servicios hoteleros, mientras que las empresas continuaron reajustando su volumen de activos.

Profundizando sobre ese reajuste, es decir, sobre el descenso continuado de los activos desde 2019, es una situación que se explica debido a que la pandemia aceleró una tendencia que afecta a las decisiones de las grandes cadenas: alejarse del ladrillo, como así lo recoge un artículo del diario económico Cinco Días (10/11/2021). Es decir, para tratar de compensar el elevado endeudamiento en el que ha incurrido la industria hotelera, las cadenas reducen los hoteles que tienen en propiedad. En el caso de Meliá, que es el que recoge el artículo, “la compañía en 2021 apenas tenía un 12% de su cartera en propiedad, lo que implica que tiene menos de la mitad de los que tenía cuando estalló la Gran Recesión de 2008”. El artículo prevé que la hotelería española tratará de acelerar la venta de algún inmueble o de alguna cartera para ganar liquidez y reforzar las cuentas hasta la vuelta a la normalidad, prevista en aquel entonces para 2024.

4.5. Número de empleados

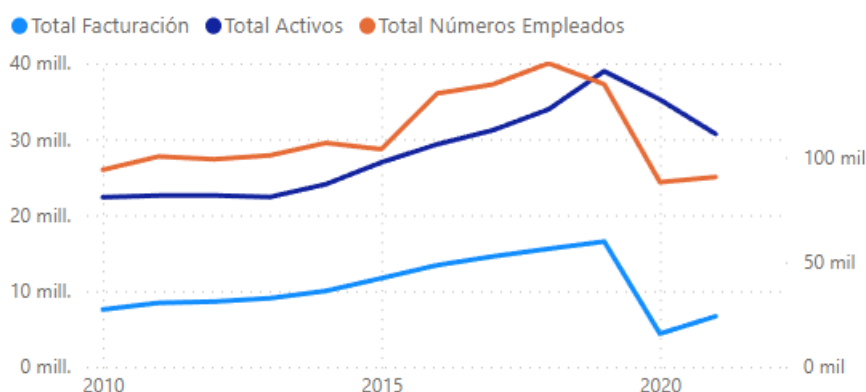
El número de empleados es una variable clave para conocer la contribución económica de los hoteles en la sociedad. Por ello, en el siguiente gráfico se muestra la evolución del número de empleados que trabajan en las empresas de la muestra durante los años de estudio:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Del 2015 al 2018, los puestos de trabajo se incrementaron en un 40%, estableciendo el mejor panorama laboral del estudio, generando prácticamente 145.000 empleos. Para comparar su ritmo de crecimiento con el de la facturación y el total de activos, se presenta el total agregado de las 3 variables en el siguiente gráfico, en el que a la izquierda se presenta la escala para las variables de facturación y activos (en miles de euros) y a la derecha la escala para el número de empleados (en personas).

Ilustración 6. Comparación Evolución Facturación, Total Activos y Número de Empleados



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En el período de tiempo mencionado, el número total de empleados crece un 54%, el de la facturación lo hace en un 106% y el del total de activos en un 52%. Por tanto, vemos que la evolución de las 3 variables va en consonancia, con tendencia creciente.

Esa sintonía se rompe en 2019, año en el que se detecta una circunstancia peculiar, pues mientras la facturación y activos totales registran las mejores cifras del estudio, el número de empleados cae en un 7%, finalizando así su tendencia creciente.

Con la llegada del Covid (2020), las 3 variables decrecieron, pero en diferentes medidas. El total de activos presentó un ligero descenso (10%) mientras que el número de empleados y sobre todo la facturación sufrieron notables caídas (del 35% y del 74%, respectivamente). Sin embargo, en 2021 el total de facturación se recuperó en un 52% frente al +3% que registró el total de número de empleados, lo que indica que el volumen de personal tiene una recuperación más lenta que el volumen de ventas.

El descenso de 2018 y la ralentización del crecimiento del número de empleados tras la pandemia puede estar relacionado con una tendencia que ha crecido en el sector hotelero en los últimos años: la externalización de determinados servicios (Hosteltur,

2013). De acuerdo con Lamminmaki (2021), las características especiales del sector hotelero lo hacen un lugar adecuado para la externalización. Otros autores la describen como un componente imprescindible en las operaciones de un hotel (Wood, 1999). La externalización es una estrategia que permite a un proveedor externo realizar algunas actividades en el hotel tales como servicios de mantenimiento, lavandería, limpieza, entre otras (Espino Rodríguez y Padrón Robaina, 2005).

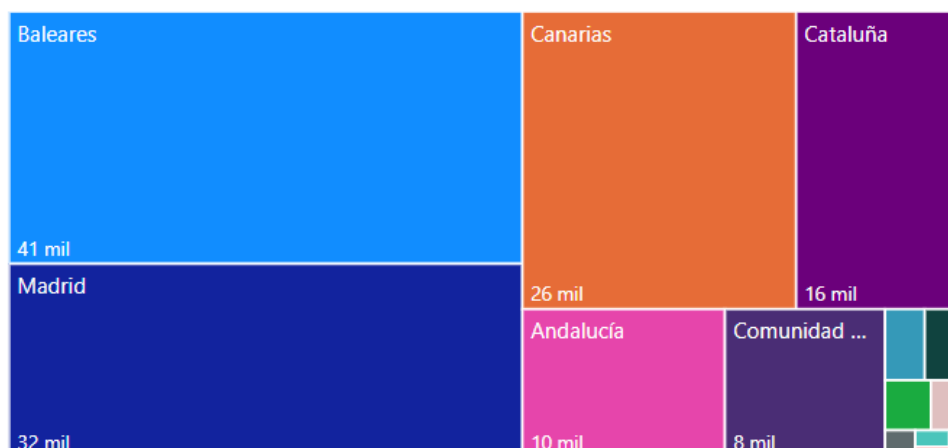
La decisión de externalización en un principio estaba enfocada en ahorrar costes a los hoteles (Soltani y Wilkinson, 2010). Sin embargo, debido al entorno empresarial dinámico y competitivo, la externalización se ha considerado como estrategia clave que permite a los hoteles centrarse en sus competencias básicas, obtener ventajas competitivas (Gottfredson et al., 2005), aumentar las capacidades de innovación (Bolat y Yilmaz, 2009), mejorar la flexibilidad organizativa (Espino-Rodríguez y Gil Padilla, 2005), acceder a empresas especializadas que pueden mejorar la calidad de los servicios y desarrollar las capacidades que son costosas o imposibles de llevar a cabo internamente (Wan y Su, 2010; Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010).

Esta transformación en la estructura del sector no solo justifica la caída detectada en 2019, si no también que su recuperación a la pandemia sea más lenta que la del volumen de ventas, pues el Covid ha acelerado dicho proceso de externalización (Hosteltur, 2022).

Desde Hosteltur (2022) también se hacen eco del impacto que ha tenido la pandemia en los puestos de trabajo de la hostelería y señala que en torno al 40% de los empleos destruidos se deben a despidos y contratos no renovados, mientras que el 60% restantes son trabajadores incluidos todavía en Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), según datos facilitados por el sindicato CC.OO.

Analizar el tipo de contrato utilizado y los puestos predominantes sería muy interesante para conocer la realidad laboral de las empresas analizadas. Sin embargo, esta información no está disponible en SABI. Lo que sí podemos deducir, debido a la estacionalidad del sector, es que la rotación de personal y la ocupación por temporadas dificulta la creación de empleos fijos indefinidos.

Para determinar cómo se distribuyen los trabajadores de la muestra a nivel autonómico, a continuación, se presenta un *treemap* en el que la dimensión del recuadro es directamente proporcional al volumen de empleados que registró en 2019 cada comunidad:

Ilustración 7. Número de Empleados por Comunidad Autónoma (2019)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI

Las comunidades autónomas con mayor peso en la generación de puestos de trabajo en 2019 han sido Baleares (41.041 trabajadores), Madrid (31.577), Canarias (25.809), Cataluña (15.672) y Andalucía (9.558). Vemos que el ranking se distribuye de la misma manera que el de la facturación, lo que confirma su relación directa antes de la pandemia.

A partir de la Comunidad Valenciana, el treemap no aporta visualmente los datos de las 8 comunidades restantes debido a su reducido tamaño. Esto nos brinda una imagen clara de lo concentrados que están territorialmente la mayoría de los trabajadores implicados en el estudio. Esta situación se justifica teniendo en cuenta que la distribución de las empresas está igualmente concentrada en esas comunidades y que son variables relacionadas directamente.

Para poder determinar si el número de empleados está correlacionado con la facturación, en la siguiente tabla se presenta la ratio Empleados/Ventas (total de ventas presentado en miles de euros) para las 5 comunidades con mayor ocupación, tomando datos del 2019:

Tabla 2. Relación entre Número de Empleados y Volumen de Ventas

Año	2019			
	Comunidad Autónoma	Nº Empleados	Total de Ventas	Empledos/Ventas
Baleares		41.041	5.577.975	0,0074
Madrid		31.577	4.754.158	0,0066
Canarias		25.809	2.413.143	0,0107
Cataluña		15.672	1.832.757	0,0086
Andalucía		9.558	923.763	0,0103

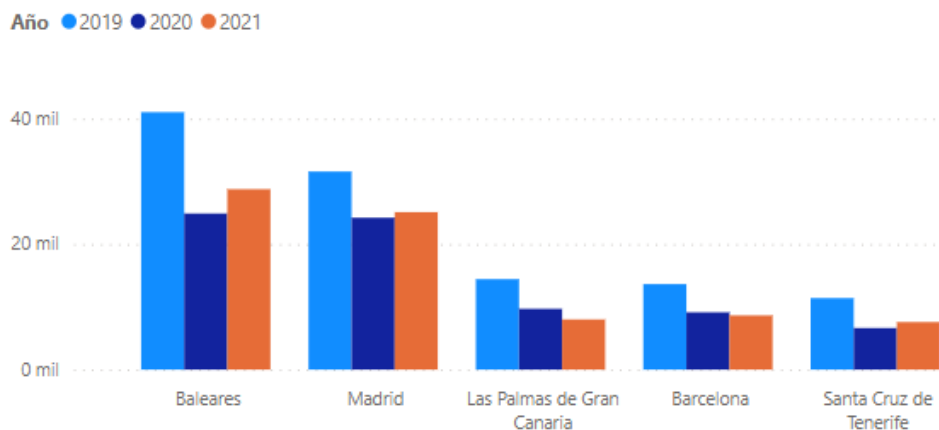
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En la tabla se aprecia como las comunidades con mayor facturación son también las que mayor número de empleados registran. Sin embargo, la ratio de Andalucía es mayor que la de las Islas Baleares, a pesar de presentar cifras notablemente inferiores en ambas variables.

La conclusión que se extrae de este análisis es que las ventas y el número de empleados están correlacionados, pero proporcionalmente las comunidades que más facturan no son las que más trabajadores emplean.

Para poder detectar si la pandemia ha afectado de manera diferente al número de empleados según el territorio en el que trabajan se ha desarrollado este gráfico, en el que se muestra el número de empleados para 2019, 2020 y 2021 por provincias. En este caso, las provincias con menor ocupación dificultaban la visualización del gráfico y sus diferencias no eran interpretables debido a la escala. Por ello, se ha decidido centrar el gráfico en las 5 provincias con mayor número de empleados.

Ilustración 8. Número de Empleados por Provincia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Las 5 provincias con mayor número de trabajadores en 2019 son las Islas Baleares, Madrid, Las Palmas de Gran Canaria, Barcelona y Santa Cruz de Tenerife, en ese orden.

En 2020, la inactividad provocada por la pandemia afectó en mayor medida a los trabajadores de las provincias costeras, con reducciones de entre el 35 y el 40% de su plantilla. En Madrid, esa reducción fue del 20%. Una explicación que justifica esta situación es que la demanda turística de las provincias costeras ligadas al turismo de

sol y playa se concentra en la temporada estival, de manera que las empresas hoteleras refuerzan su plantilla durante ese período. Como el confinamiento en España llegó en marzo del 2020, los empresarios ya eran conscientes de que ese verano su producción se vería gravemente reducida, por lo que ajustaron su plantilla en consecuencia.

En 2021, el descenso de las restricciones de movilidad y sanitarias se tradujo en un aumento de más del 50% la facturación acumulada, como se observa en la Ilustración 3. Esta recuperación no fue posible en cuanto a número de empleados. De las provincias analizadas, tan solo las Islas Baleares, Madrid y Santa Cruz de Tenerife logran aumentar el total de empleados respecto al 2020, pero todas por debajo del 15%. Esta situación se debe a múltiples factores, pero además de la aceleración del proceso de externalización ya mencionado anteriormente, se debe tener en cuenta que el sector hotelero y la industria turística en general sufrió grandes pérdidas con la llegada del Covid, por lo que el aumento de la facturación no implica necesariamente la viabilidad del pago de más nóminas.

5. Análisis detallado de la información financiera

A lo largo de este apartado, mediante el estudio en profundidad de las diferencias entre empresas en base a su facturación y su rentabilidad económica se trata de detectar tendencias en el sector hotelero.

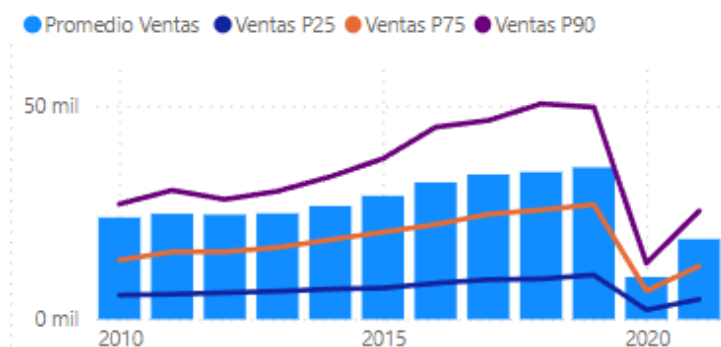
5.1. Diferencias en base a la facturación

En este subapartado se profundiza sobre la variable *importe neto de cifras de ventas*. Se calculan y analizan una serie de estadísticos, se genera un ranking de empresas por volumen de facturación, se comenta cómo se distribuye a nivel geográfico y se justifica cuáles han sido las provincias con mejor recuperación a la pandemia.

5.1.1. Análisis de estadísticos

En el apartado anterior se presentó la facturación agregada para todas las empresas que componen la muestra. Para comprender cómo se distribuye esta variable en la muestra seleccionada, a continuación, se presenta un gráfico (en miles de euros) que recoge los estadísticos indicados en el mismo:

Ilustración 9. Evolución Estadísticos Facturación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI

El análisis de la facturación a través de los estadísticos nos revela un dato muy interesante sobre la estructura del sector: el 75% de las empresas analizadas se encuentran por debajo de la media de facturación. Esto se debe a que la media se está viendo muy afectada por los hoteles de mayor facturación, los cuales, como veremos próximamente, son grupos empresariales de mayor dimensión que el resto.

Dicho de otra manera, el grueso de la facturación del estudio está siendo generada por tan solo un 25% del total de las empresas. Si incluso dentro de las 500 empresas con mayor facturación podemos detectar una alta concentración en lo que respecta a esta variable, podemos concluir que es una característica común para todo el sector hotelero. Es decir, a pesar de ser un sector atomizado, con miles de hoteles situados a la largo del país, a nivel de facturación se encuentra altamente concentrado.

El mínimo, el percentil 95 y el máximo de ventas se añaden en la siguiente tabla (en miles de euros), para que su escala no distorsione la imagen del gráfico anterior.

Tabla 3. Estadísticos Facturación

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Máximo	1.281.940	1.335.322	1.362.396	1.351.984	1.464.284	1.738.207	1.801.962	1.885.166	1.831.315	1.800.749	536.150	752.457
Percentil 95	50.279	56.328	50.065	47.425	47.836	55.133	78.746	76.675	78.000	78.465	21.278	40.222
Percentil 75	13.895	15.812	15.816	16.840	18.635	20.422	22.228	24.613	25.644	26.886	6.669	12.480
Mediana	8.556	9.354	9.365	9.742	10.489	10.981	12.130	12.982	13.565	14.610	3.761	7.374
Percentil 25	5.671	5.875	6.223	6.568	7.077	7.329	8.451	9.295	9.462	10.388	2.200	4.671
Mínimo	12	1	0	125	15	13	0	19	40	1.467	6	5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Su análisis no hace más que confirmar lo ya detectado en el gráfico anterior: la facturación total de la muestra está concentrada entre un pequeño porcentaje de las empresas. Esto justifica que el máximo sea casi 23 veces superior que el percentil 95 en 2019.

La inmensa diferencia entre el máximo y el mínimo detectada en la tabla es el motivo por el que en próximos análisis se utiliza la mediana para comparar grupos de empresas y no la media, pues los resultados estarían claramente afectados por sus valores extremos.

5.1.2. Agrupación de empresas por volumen de facturación

En este subapartado se estudia las diferencias en la evolución de los hoteles en base a sus niveles de facturación. Como cada año la empresa que representa cada percentil puede variar, para analizar correctamente la evolución de las empresas según su dimensión, se han dividido por grupos. El procedimiento ha sido dividir entre 4 el número total de empresas que reportan dato de "importe neto de cifra de ventas", ordenándolas de menor a mayor facturación. En una nueva columna nombrada como "Grupo" se identificó con un 1 al 25% de empresas con menor facturación, con un 2 al 25% siguiente, con un 3 al penúltimo grupo de empresas con mayor volumen de ventas y con un 4 al 25% que más ha facturado. Esto se ha repetido para cada año.

A continuación, se presenta la evolución de la facturación agregada de los grupos definidos (en miles de euros):

Tabla 4. Evolución Facturación Agregada por Grupos

Año	1	2	3	4
2010	278.073	586.350	954.359	5.743.578
2011	312.211	675.717	1.097.144	6.356.384
2012	368.130	699.812	1.138.843	6.402.668
2013	387.276	744.307	1.169.291	6.754.569
2014	466.948	848.383	1.339.740	7.352.686
2015	511.428	997.253	1.541.696	8.616.921
2016	653.195	1.146.087	1.819.311	9.790.225
2017	778.569	1.261.948	2.040.920	10.477.938
2018	891.554	1.382.598	2.196.752	11.097.096
2019	1.070.459	1.505.259	2.324.968	11.615.476
2020	161.885	336.839	560.590	3.320.960
2021	303.372	546.859	858.302	4.965.825

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Durante el período de crecimiento económico del sector turístico (2014-2019), el grupo de empresas que más ha crecido es el grupo 1, en casi un 130%. Pero también ha sido el que más ha caído con la llegada de la pandemia (2020), en casi un 85%. Por ello, a pesar de presentar la mejor recuperación en 2021 (+87%), es el grupo al que más le ha afectado la pandemia, finalizando el estudio con un 72% menos de importe neto de cifra de ventas que en 2019.

Los demás grupos tuvieron un comportamiento similar a lo largo del estudio. Presentan un crecimiento entre 2014 y el 2019 de entre el 58 y 78%. Una caída en el 2020 de entre el 71 y el 78% y una recuperación aproximada del 60% en 2021. Con todo, el grupo 4 es quien presenta una menor caída en 2020 y la que más cerca está en 2021 de recuperar sus cifras prepandemia.

De este análisis podemos concluir que las empresas de menor dimensión son las que más han crecido durante el período de crecimiento económico y, a la vez, las más perjudicadas por la pandemia. Por el contrario, las empresas de mayor dimensión, a pesar de ser las que menos crecieron del 2014 al 2019, son las que presentan una mayor recuperación de facturación tras la pandemia.

Un estudio publicado por el Banco de España (C. García et al., 2023, p. 6-7) sobre la recuperación del turismo en España tras la pandemia señala que “se observa una cierta heterogeneidad según la categoría de los establecimientos hoteleros”. En particular, “la recuperación ha sido más intensa en los alojamientos de mayor calidad”. Se concluye que esta evolución “ha propiciado un incremento en el peso relativo de los hoteles de mayor categoría, lo que podría reflejar una mayor capacidad de atracción de

turistas con mayor poder adquisitivo en la medida en que se deba a mejoras en la calidad de la oferta turística”.

Basándonos en los datos descargados de los 500 hoteles con mayor facturación en 2019, no se puede llegar a la misma conclusión. Es decir, analizando las categorías que tienen los hoteles diferenciándolos por grupo de facturación, no existe una relación directa entre categoría y recuperación. O sea, los hoteles de mayor categoría no son necesariamente los que mejor se han recuperado. Por ejemplo, en el grupo 4 se encuentran los Paradores de Turismo de España, una red de hoteles que, según datos de Statista (2021), en 2020 estaba compuesta por más hoteles de 3 que de 5 estrellas. Mientras que en el grupo 1, el cual presenta la peor cifra de recuperación turística, se encuentra el Gran Hotel Domine, un hotel de 5 estrellas. Incluso dentro del propio grupo 4, Paradores muestra mejores cifras que Vincci Hoteles, como se aprecia en el gráfico siguiente, siendo ésta una cadena exclusiva de hoteles cuatro y cinco estrellas.

Por tanto, puede que los hoteles que más se hayan recuperado sean los que ofrecen una mayor calidad, como indica el estudio, pero la calidad no es exclusiva de los hoteles de mayor categoría. Un artículo publicado en el apartado Hospitality de Amadeus (2021), empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes, coincide en que “la palanca que va a impulsar la recuperación hotelera es ofrecer una experiencia de calidad” al cliente. Además de los servicios propios del hotel, identifica dicha calidad con varios aspectos:

- Experiencias únicas: Señala que, tras vivir las limitaciones de la pandemia, las personas quieren aprovechar cada momento al máximo, por lo que buscan nuevas experiencias que les hagan sentir vivos.

- Personalización: Los turistas exigen experiencias de viaje más personalizadas. De hecho, el artículo recoge el dato de la demanda de paquetes personalizados y exclusivos se ha disparado en un 88% con respecto al 2019. Esta situación es muy interesante para los hoteles, ya que por ese tipo de servicios el turista está dispuesto a aumentar el gasto. El trato al cliente personalizado también es una de las claves para la fidelización de los mismos.

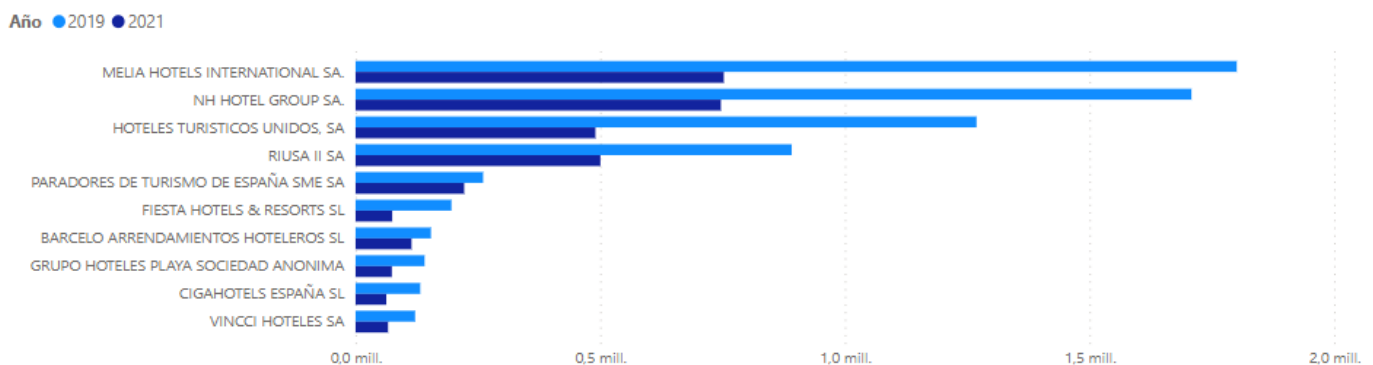
- Seguridad e higiene: Aunque se hayan eliminado la mayoría de las restricciones impuestas, la higiene continúa siendo una prioridad en el sector hotelero. Que el hotel trabaje bajo unas óptimas medidas de higiene es fundamental para recuperar el sentimiento de comodidad y relajación de antes de la pandemia.

-Políticas de cancelación: La volatilidad e inseguridad provocada por la pandemia supuso que este sea un factor determinante en la decisión de formalizar la reserva. Para obtener un gran número de reservas, es fundamental que los hoteles ofrezcan una política de cancelación flexible.

En conclusión, los hoteles que supieron adaptarse a las necesidades de los turistas, ofreciéndoles una experiencia de calidad, han sido los que mejor se han recuperado económicamente de la pandemia.

A continuación, se presenta un gráfico en el que se recogen las 10 empresas con mayor volumen de ventas en 2019, ofreciendo su facturación de 2019 y 2021, para poder analizar cuánto les ha afectado la pandemia:

Ilustración 10. Ranking Empresas con Mayor Facturación (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI

Como es lógico, este ranking está conformado únicamente por cadenas hoteleras. A pesar de centrar el gráfico en las 10 empresas con mayor facturación, las diferencias entre las mismas continúan siendo significativas, motivo por el cual el análisis realizado se centra en el top 4, por ser las empresas en las que verdaderamente se concentra la facturación de 2019.

-Meliá Hoteles International S.A.: empresa de origen mallorquín que fue fundada hace más de 60 años, consolidada internacionalmente en el ámbito vacacional, pero también en el urbano. Sus más de 355 hoteles, 14 de ellos en España, le posicionan como la cadena con mayor facturación del país, cerrando el 2019 con una cifra de ventas por importe de 1.800 millones de euros. Tras el Covid, todavía no ha conseguido recuperar sus cifras, facturando en 2021 un 58% menos.

-NH Hotel Group S.A.: cadena de origen vasco fundada hace más de 40 años, constituye un referente en la hotelería urbana a nivel europeo. Sus ingresos por ventas fueron en el 2019 de 1.708 millones de euros. A pesar de que en 2021 todavía factura

un 56% menos que antes de la pandemia, su buena recuperación al Covid le ha permitido recortar la diferencia de facturación con la empresa líder del sector.

-Hoteles Turísticos Unidos, S.A.: grupo internacional español fundado en Barcelona que ejerce como cadena hotelera desde los años 90. En 2019 facturó un total de 1.270 millones de euros, sin embargo, sus cifras para 2021 todavía son un 61% inferiores, siendo su recuperación más lenta que la de sus principales competidores.

-RIUSA II SA: Matriz de RUI Hotels & Resorts, empresa española con sede en Palma de Mallorca, la cual cuenta con más de 90 hoteles situados en los principales destinos turísticos de Europa, América, Asia y África. En España, sus hoteles están concentrados en 10 ciudades turísticas del litoral, exceptuando Madrid. Cerró 2019 con 891 millones de euros. En 2021, su facturación se sitúa un 44% por debajo. El ser la empresa con mejor recuperación tras la pandemia le permitió ascender un puesto en el ranking, posicionándose como la tercera con mayor facturación en 2021. Meliá y NH mantuvieron sus posiciones y, por tanto, su dominio en el sector.

5.1.3. Análisis geográfico

En este subapartado se analiza cómo se distribuye la facturación entre las comunidades autónomas del estudio. Para ello, se ha elaborado el siguiente *treemap*:

Ilustración 11. Facturación por Comunidad Autónoma (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI

Este *treemap* recoge la facturación acumulada por comunidad autónoma para 2019. Cuanto mayor es el tamaño de la figura, mayor es el volumen de ventas, el cual aparece redondeado dentro de cada recuadro.

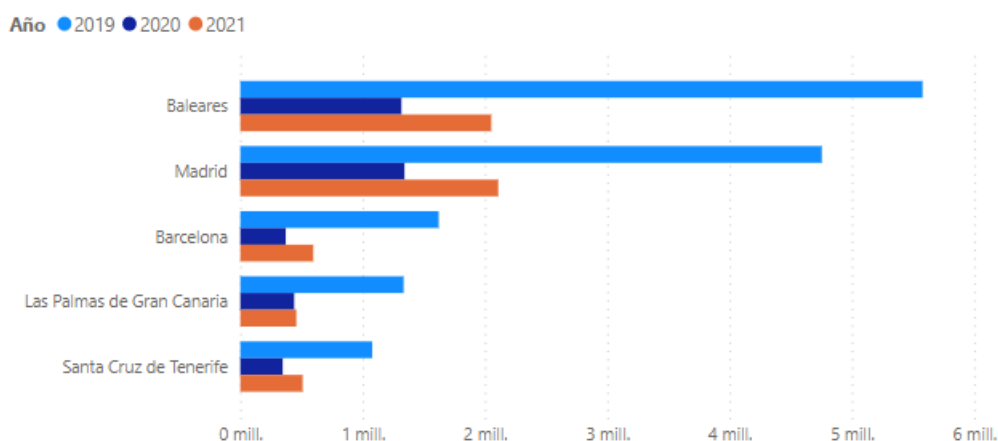
Las Islas Baleares son la comunidad con mayor facturación, con una cifra de 5.580 millones de euros. Son más de 820 millones de euros los que la separan de la siguiente

provincia: Madrid. El tercer lugar lo ocupa Canarias, con casi 2.413 millones de euros facturados para el citado año. Los hoteles catalanes cerraron 2019 con una cifra cercana a los 2 mil millones de euros y Andalucía cierra el top 5 con un volumen de ventas de prácticamente mil millones de euros.

Las Islas Baleares son un destino altamente estacional donde la mayoría de sus hoteles tan solo están abiertos durante la temporada alta y en el que se desarrolla una tipología de turismo vacacional centrada en el sol y playa. Por ello, que su volumen de ventas sea superior al de Madrid, donde confluyen diferentes tipologías de turismo (cultural, urbano, de negocios, de deportes) y cuya oferta hotelera está disponible durante todo el año, es un claro indicador de que el turismo de sol y playa sigue siendo el gran atractivo de nuestro país o, al menos, el que más ingresos genera. De hecho, esta conclusión se ratifica si tenemos en cuenta que, de las 5 provincias con mayor facturación en 2019, Madrid es la única que no tiene mar.

Para analizar cómo ha sido la recuperación de la facturación (en miles de euros) tras la pandemia por provincias, se ofrece el siguiente gráfico centrado en las provincias con mayor volumen de facturación:

Ilustración 12. Recuperación Facturación por Provincias



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El impacto del Covid en 2020 supuso un descenso generalizado del 70% aproximadamente en todas las provincias analizadas. Entre ellas, la más afectada ha sido Barcelona con una pérdida de la facturación del 77%, seguida de las Islas Baleares (76%) y Madrid (72%).

La recuperación en 2021 presenta cifras más dispares entre territorios. Barcelona es la que presenta la mayor tasa de crecimiento (61%), seguida de Madrid (57%). Las

Palmas de Gran Canaria registra el menor crecimiento, apenas del 4%, pero hay que tener en cuenta que también fue la que menos cayó en 2020.

Un informe de Mckinsey & Company (Binggeli, U. et al., 2021), una consultora estratégica global, destaca dentro de las claves de la recuperación del turismo en España la *disponibilidad de transporte aéreo y la importancia de los viajes de negocios*. Es decir, el informe concluye que “dado que los viajes de negocios tardarán más en recuperarse, las ciudades y destinos españoles con mayor dependencia de los viajes corporativos se verán más gravemente afectados”. Por otro lado, añade que “los destinos que requieren que los viajeros se suban a un avión para llegar a ellos sentirán más el impacto de la pandemia como resultado de las preocupaciones sobre la seguridad sanitaria y las restricciones a los viajeros”.

La OMT define en su glosario de términos turísticos oficial el turismo de negocios como “un tipo de actividad turística en la que los visitantes viajan por un motivo específico profesional y/o de negocio a un lugar situado fuera de su lugar de trabajo y residencia con el fin de asistir a una reunión, una actividad o un evento”. Los componentes claves del turismo de negocios son las reuniones, los viajes de incentivos, los congresos y las ferias. Para los hoteles, lo más interesante no es que los turistas que viajan por negocios se alojen en sus establecimientos, pues son viajeros que, por las condiciones de su trabajo, acostumbran a utilizar únicamente el hotel para dormir. La parte del turismo de negocios que los hoteles tratan de captar son las reuniones, los congresos, los eventos y los viajes de incentivos; donde además de cobrar por el uso de las instalaciones, los hoteles suelen beneficiarse de la contratación del catering o de servicios complementarios (como spa, gimnasio, etc.). Las restricciones de aforo provocadas por la pandemia paralizaron el grueso del turismo de negocios, por lo que los hoteles ligados a estas actividades se vieron notablemente afectados.

España es una referencia internacional en turismo de negocios gracias al atractivo que generan Barcelona y Madrid, como bien se indica en el estudio realizado por The OSTELEA School of Tourism & Hospitality sobre el Turismo de negocios en España (2020). A continuación, se profundiza en los motivos por los que las provincias de Barcelona y Madrid, a pesar de estar tan ligadas al turismo de negocios, han presentado unas sólidas cifras de recuperación económica. La explicación reside en la evolución de sus capitales:

-Barcelona: 2021 fue un gran año para la ciudad catalana. El *World Hotel Index*, de SiteMinder, plataforma de comercio hotelero líder en el mundo, cifró en +11,7% las

reservas hoteleras realizadas en Barcelona en comparación con el mismo período de 2019 (hasta el 24 de octubre). Este dato indica que en octubre 2021 ya se habían superado los niveles previos a la pandemia a nivel de reservas, lo que se justifica con una gran afluencia en verano atraída por el concepto de sol y playa mediterráneo y la reapertura de la oferta de actividades urbanas. De hecho, el crecimiento de las reservas hoteleras en Barcelona supera también al de otras grandes capitales europeas como París, Londres, Ámsterdam y Berlín (Metrópoli, noviembre 2021).

-Madrid: la pérdida de turismo ocasionada por la caída del turismo de negocios no impidió una recuperación de casi el 60% de su facturación debido a que Madrid cuenta con un amplio abanico de productos turísticos, lo que atrae a múltiples tipos de turismo, no solo el de negocios. El Plan Estratégico de Turismo 2022-2023 “Madrid, de nuevo” señala que el atractivo de Madrid siempre ha estado vinculado a “la cultura, las compras, la gastronomía y las tradiciones”, pero que la tipología de turismo atraído es cada vez más variada. Como ejes de la recuperación a la pandemia, el Plan Estratégico recoge el turismo sostenible y la transformación digital, para alcanzar el objetivo de posicionarse como referente de turismo urbano.

Otra evolución que precisa una aclaración es la de Santa Cruz de Tenerife, única provincia insular que ha mejorado su posición en el ranking, a pesar de ser igualmente dependiente del transporte aéreo. Un artículo de Preferente (2021), líder digital de noticias para profesionales del turismo, se hizo eco de ello, señalando que los hoteles de Tenerife están “muy avanzados en la superación de la pandemia”. El presidente de Ashotel, Jorge Marichal, señala que esto se debe a que sus principales mercados emisores estaban abiertos y que se estaban reduciendo las restricciones de la movilidad.

5.2. Estudio de la rentabilidad

En este apartado se evaluará la capacidad efectiva de las empresas para obtener rendimientos a partir de los capitales invertidos y los recursos disponibles. Es decir, su rentabilidad económica (ROA).

Para ello, se ha definido la siguiente ratio:

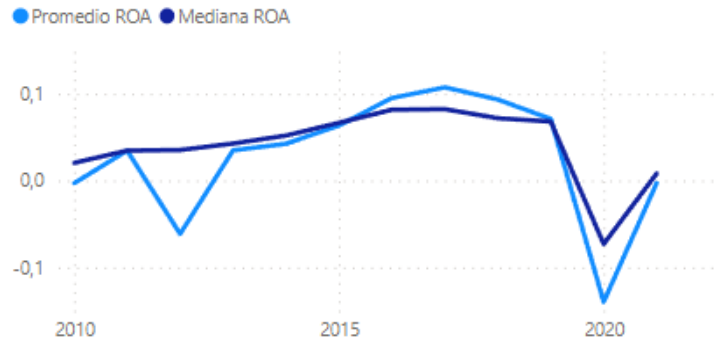
$$ROA = \frac{\text{Resultados Ordinarios Antes de Impuestos} + \text{Gastos Financieros}}{\text{Total Activo}}$$

La ROA mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios, sin tener en cuenta cómo han sido financiados.

5.2.1. Análisis de estadísticos

El siguiente gráfico nos muestra la evolución de la rentabilidad económica de las empresas seleccionadas basándose en dos indicadores: el promedio y la mediana.

Ilustración 13. Evolución Rentabilidad Económica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tanto la ROA media como la mediana comienzan y terminan el estudio con cifras cercanas al 0%, valores comprensibles teniendo en cuenta que en dichos años (2010 y 2021) el sector todavía se estaba recuperando de crisis económicas de gran impacto.

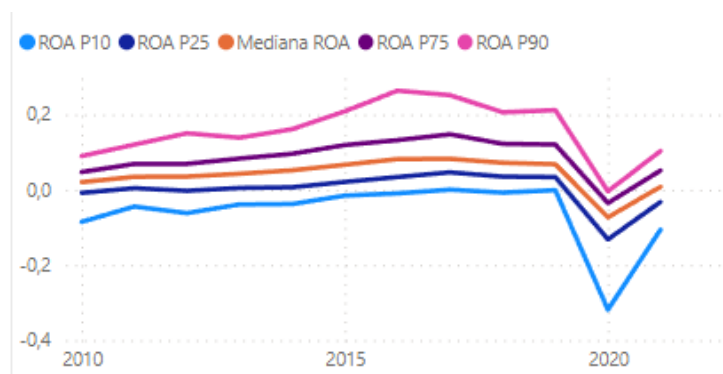
Se observa cómo la ROA promedio sufre bastantes oscilaciones en el período desde el 2011 hasta el 2017, año en el que se registra la mejor rentabilidad promedia para los hoteles del estudio, con un 11%. La evolución de la mediana es menos volátil, con un crecimiento continuado durante el período de tiempo mencionado. A partir de ese año, los datos comienzan a decrecer, llegando a converger ambos estadísticos en el 2019. A partir de ahí, sus reacciones ante la pandemia van en consonancia: fuerte caída en el 2020 y notable recuperación en el 2021.

Un dato que es interesante destacar es que rentabilidad no muestra una relación directamente proporcional con la facturación. El ejemplo más claro son los años 2018 y 2019, en los que la facturación registra cifras récord, mientras que la ROA comienza una tendencia negativa que perdurará hasta la recuperación del Covid. Lógicamente, ésta es una circunstancia que puede darse, ya que la rentabilidad económica no depende únicamente de los ingresos. Otra variable fundamental en el cálculo de la ROA son los gastos. De hecho, uno de los gastos más importantes que afrontan las empresas son las nóminas. En la Ilustración 5 se observa cómo en el 2018 el número de empleados a nivel acumulado sufría un aumento del 8%, mientras que el volumen de

ventas lo hizo en menor medida (6%). Por tanto, es un factor que contribuyó a la caída de la rentabilidad en dicho año.

Para profundizar en la realidad de las empresas analizadas, el siguiente gráfico muestra los percentiles 10, 25, 50, 75 y 90 de la rentabilidad económica.

Ilustración 14. Evolución Estadísticos ROA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En este caso, como ya nos adelantaba el gráfico anterior, podemos ver que la diferencia de rentabilidad entre percentiles está equilibrada con respecto a la mediana, lo que justifica que sus cifras sean similares a la del ROA promedio.

El P10 nos indica que hay un 10% de las empresas que han mantenido una rentabilidad negativa o cercana al cero durante todos los años de análisis, un dato que sorprende, teniendo en cuenta que se han seleccionado las 464 con mayor facturación.

El 50% de las empresas del estudio no logra alcanzar una rentabilidad del 10% en ningún año del estudio, mientras que el 10% con mayor rentabilidad tan solo presenta cifras inferiores a ese valor con la llegada de la pandemia.

5.2.2. Análisis por dimensión

Buscando analizar las diferencias en la rentabilidad económica entre empresas según su dimensión, se presenta la siguiente tabla, en la que se retoma la agrupación por volumen de ventas explicada anteriormente. Para que la información no se vea alterada por las rentabilidades elevadas, se analiza la mediana de la rentabilidad en vez de la media para los años de estudio.

Ilustración 15. Evolución Mediana ROA por Grupos

Año	1	2	3	4
2010	0,02	0,03	0,02	0,02
2011	0,03	0,04	0,04	0,04
2012	0,02	0,05	0,03	0,04
2013	0,03	0,05	0,05	0,05
2014	0,05	0,05	0,05	0,06
2015	0,04	0,07	0,07	0,08
2016	0,05	0,09	0,09	0,09
2017	0,07	0,08	0,09	0,09
2018	0,06	0,08	0,08	0,07
2019	0,08	0,06	0,06	0,07
2020	-0,10	-0,08	-0,06	-0,05
2021	-0,01	0,01	0,02	0,02

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Es preciso recordar que el grupo 1 representa el 25% de menor facturación y el 4 el 25% de mayor facturación.

Durante el período de crecimiento económico, la ROA mediana del grupo 1 ha sido la que ha crecido en mayor medida, en un 60%, frente al 20% aproximado que registran los demás grupos. Este crecimiento posicionó al grupo uno con la mayor rentabilidad mediana en 2019 (8%). Sin embargo, no pudo mantener esta situación con la llegada de la pandemia, siendo el único grupo que continúa presentando cifras negativas en 2021, tras el gran impacto generalizado que se aprecia en el 2020, año en el que, en base a las medianas, ningún grupo obtuvo beneficios.

Un dato que destacar es que las constantes oscilaciones en las tendencias de los grupos imposibilitan que haya uno que se imponga en lo relativo a esta variable. De hecho, todos los grupos han sido líderes de rentabilidad mediana en algún año del estudio.

La conclusión que se extrae de este análisis es que la rentabilidad y la facturación no están íntimamente relacionadas. Es por ello por lo que no son las empresas que más facturan (grupo 4) las que mejor rentabilidad presentan. Sobre este aspecto se profundiza en próximos gráficos.

A continuación, se presenta el top 10 de empresas con mayor rentabilidad en 2019. La intención es detectar características comunes que justifiquen su liderazgo en lo relativo a esta variable.

Tabla 5. Ranking Empresas con Mayor ROA

Empresa	2019
EL HOTEL PACHA SL	0,49
EUROSTARS HOTEL COMPANY SL	0,46
MAJESTIC HOTEL SPA SL	0,36
HOTELS & RESORTS BLUE SEA MANAGEMENT SL	0,34
NEPTUNO TURISTICA SA	0,28
APART HOTEL NAUTILUS SA	0,27
HOTEL FIRA S.A.	0,24
COPLAY 95 SL	0,21
VINCCI HOTELES SA	0,21
PORTVI SA	0,20

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

La empresa más rentable es El Hotel Pacha S.L., la cual logró un 49%. Se trata de un hotel de 4 estrellas que dispone de 54 habitaciones en la zona comercial de Eivissa (Ibiza). Su entorno es idílico para realizar turismo de sol y playa. Desde su página web aprovechan para captar turismo de negocios, haciendo un despliegue de ofertas para viajes de incentivos, lanzamientos de productos o cenas de empresas.

El segundo lugar lo ocupa EUROSTARS Hotel Company S.L., con una rentabilidad del 46%. Se trata de la primera cadena hotelera española en cuanto a número de hoteles (168). Por lo general, son hoteles urbanos de 4/5 estrellas, con ubicaciones céntricas y singular diseño interior, dirigidos a clientes que busquen confort y ocio por igual. Dispone de 6 marcas hoteleras que buscan adaptarse a las necesidades de los clientes. Un dato para destacar es que en la descripción de todas ellas se hace un guiño a la compatibilidad con los viajes de negocios.

El tercer puesto se lo lleva Majestic Hotel SPA S.L., con una rentabilidad del 36%. Se trata de un hotel de 5 estrellas de más de cien años de vida situado en pleno Paseo de Gracia (Barcelona). En él se han celebrado eventos políticos, culturales e históricos. Su oferta basada en el lujo, el confort y la discreción atrae a un tipo de cliente de gran poder adquisitivo.

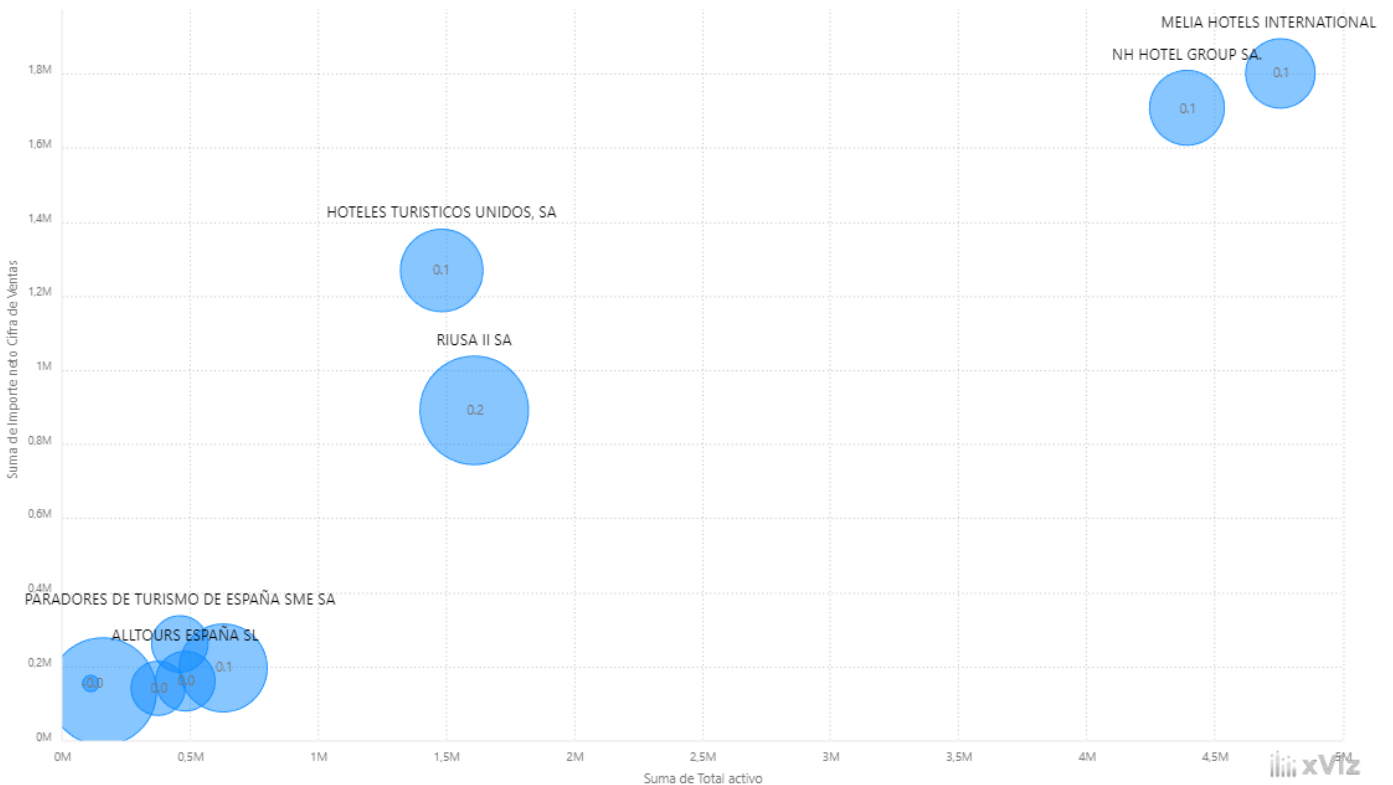
Buscando los trazos comunes entre las tres compañías, podemos concluir que la rentabilidad en el sector hotelero está ligada a un servicio de calidad propio de los hoteles de 4/5 estrellas, cuyo público objetivo tiene un poder adquisitivo alto, en donde el turismo de negocios está cobrando protagonismo.

La diferencia entre la primera y la décima empresa con mayor rentabilidad económica es del 29%. Es decir, El Hotel Pacha S.L, es más del doble de rentable que Portvi S.A.

Un dato muy interesante es que tan solo una de las empresas presentes en este top 10 de rentabilidad (Vincci Hoteles S.A.) lo está también en el top 10 de facturación (Ilustración 11). En el caso de la rentabilidad, se aprecia cómo los hoteles logran hacerse un hueco frente a las cadenas. De esta observación podemos concluir que no necesariamente las empresas más grandes son las más rentables.

Para contrastar esta afirmación, a continuación, se presenta un gráfico de burbujas que recoge la información del top 10 de facturación para 2019. El eje x representa el total de activos de cada empresa y el eje Y su volumen de ventas. El tamaño de la burbuja es proporcional a su rentabilidad económica, la cual se indica en el interior de la misma. Encima de la burbuja, en los casos en los que no se solapan, se ofrece también el nombre de la empresa que representa.

Ilustración 16. Bubble Chart Top 10 Facturación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Con un simple golpe de vista se puede comprobar que las empresas de mayor dimensión no son las más rentables, porque los círculos de mayor tamaño no se sitúan en la parte superior del gráfico.

De hecho, algunas de las empresas de mayor dimensión en 2019, como Melia Hotels International (top 1), NH Hotel Group (top 2) o Paradores de Turismo de España (top 5), presentan una rentabilidad por debajo de la mediana; mientras que otras como Riusa II (top 4) logra estar por encima del percentil 75, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 6. Análisis de la ROA de las Empresas con Mayor Facturación

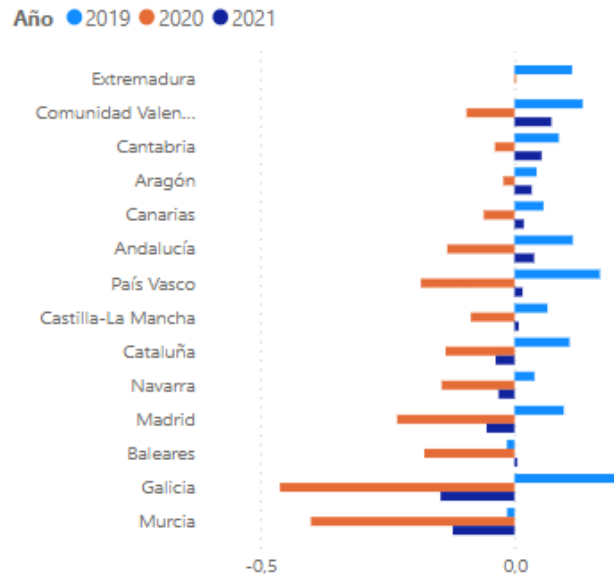
	2019
RIUSA II SA	0,17
ROA P75	0,12
HOTELES TURISTICOS UNIDOS SA	0,09
MEDIANA ROA	0,07
NH HOTEL GROUP SA	0,06
MELIA HOTELS INTERNATIONAL S.A.	0,05
PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA SME SA	0,03

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

5.2.3. Análisis geográfico

En esta ocasión, para analizar cómo varía la rentabilidad económica territorialmente se utiliza la ROA promedio en vez de la mediana, pues tras compararlas se detectó que el promedio no está sujeto al efecto de *outliers*, lo que permite llegar a las mismas conclusiones que a través de la mediana.

En la siguiente tabla se presentan las ROAs promedio por Comunidades Autónomas para 2019, 2020 y 2021:

Ilustración 17. Promedio ROA por Comunidad Autónoma

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En 2019, Galicia fue la CC.AA. donde mejor se transformaron los activos en beneficios, sin tener en cuenta su financiación. Con un promedio del 21%, le siguen el País Vasco con un 17% y la Comunidad Valenciana con un 13%.

Comparándolo con las CC.AA. con mayor facturación para el citado año, sorprende la caída de posiciones de Madrid, Canarias y sobre todo de las Islas Baleares, la cual a pesar de ser líder en facturación presenta una rentabilidad económica negativa para el citado año. Basándonos en los resultados podemos concluir que, aunque los hoteles situados en enclaves turísticos de sol y playa o los hoteles urbanos de grandes dimensiones son capaces de generar un mayor volumen de ventas, la realidad es que son los hoteles situados en ciudades enfocadas en el descanso y la buena gastronomía las que logran una mayor rentabilidad económica.

Además, el gráfico nos permite analizar el impacto de la pandemia en la rentabilidad económica de las empresas, por comunidades autónomas. Las empresas valencianas han sido las que mayor resistencia a la pandemia han mostrado en este aspecto. Su promedio del 7% en el 2021 posiciona a la Comunidad Valenciana como la CC.AA. más rentable, seguida de Cantabria (5%) y Andalucía (4%).

Un dato revelador de este impacto es que, de las 14 comunidades autónomas presentes en este estudio, tan solo 8 de ellas han podido registrar un dato de ROA positivo tras la pandemia.

Un caso atípico es el de Galicia, pues a pesar de ser la comunidad más rentable en 2019, ha registrado las peores cifras tanto para 2020 (-46%) como para 2021 (-15%). La notable caída y la escasa recuperación de la ROA durante esos años puede ser considerado como un indicador clave para detectar que el turismo en Galicia se ha visto especialmente perjudicado por la pandemia.

Con la intención de comprender mejor las diferencias de rentabilidades entre empresas, en el siguiente apartado la ROA se desglosa en sus dos componentes: el margen y la rotación.

5.2.4. Análisis del margen y de la rotación

A lo largo de este apartado se analizan las diferencias de rentabilidad a nivel provincial, en base a los dos conceptos en los que se descompone: margen de beneficios y rotación de activos, los cuales se definen a continuación:

$$ROA = \text{Margen de Beneficios} \times \text{Rotación de Activos}$$

-Margen de beneficios: Es una ratio financiera que mide cuantas unidades monetarias logra una empresa en forma de beneficio por cada unidad monetaria obtenida por ventas (Bodie, Zane, Kane y Marcus, 2004). A partir de los datos descargados de SABI, se ha calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados Ordinarios Antes de Impuestos} + \text{Gastos Financieros}}{\text{Importe Neto de Cifra de Ventas}}$$

-Rotación de activos: Es una ratio financiera que mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas (Zane, Kane y Marcus, 2004). Es decir, la rotación indica el número de veces que las ventas cubren la inversión total de la empresa. A partir de los datos descargados de SABI, se ha calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Importe Neto de Cifra de Ventas}}{\text{Total Activo}}$$

Comenzando por el margen de beneficios, en el siguiente mapa, las burbujas muestran el promedio del margen de beneficios por provincia para el año 2019:

Ilustración 18. Margen de Beneficios por Provincia (2019)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

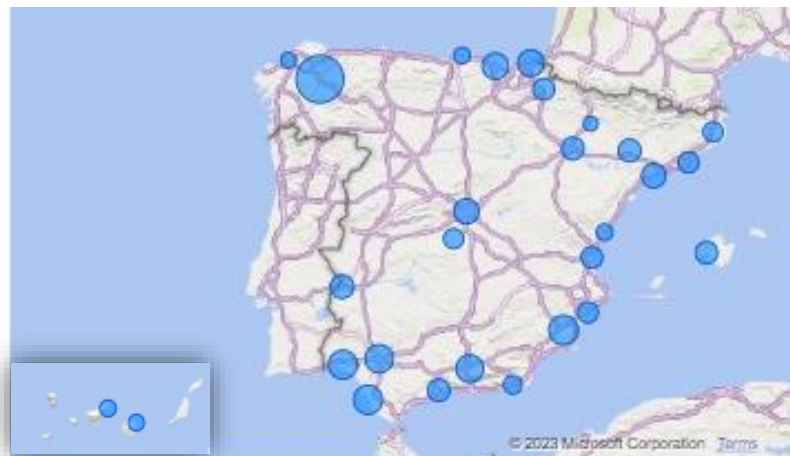
De la muestra, las empresas con mayor margen se localizan en el norte del país. Destacan Huesca, Guipúzcoa y Cantabria, zonas que utilizan la gastronomía y el descanso como reclamo turístico. El margen de las provincias costeras no presenta desviaciones significativas entre ellas, salvo en los casos de Baleares, Murcia y Cádiz, en los que apenas alcanzan el 5% de beneficio medio.

El margen promedio para el mencionado año fue de 0,13. Es decir, de cada euro logrado por ventas, de media, se obtiene un beneficio de 0,13€.

En líneas generales, las empresas hoteleras presentan márgenes moderados. Según los datos recogidos por CSI Market, entre 2014 y 2021 el margen de beneficio medio de un hotel se sitúa en torno al 10%.

Para comprender el bajo margen de beneficios del sector hay que resaltar que los hoteles tienen unos elevados costes operativos. Mantener un servicio de calidad al cliente mientras se reducen dichos costes es un desafío. Otro reto con el que deben lidiar es la gestión de los ingresos. En un sector tan competitivo, la optimización del RevPar debe ir respaldada por una adecuada estrategia de precios (ADRs).

Continuando por la rotación de activos, en el siguiente mapa las burbujas muestran el promedio de la rotación de activos por provincia para el año 2019:

Ilustración 19. Rotación de Activos por Provincia (2019)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En este caso podemos apreciar una rotación de activos ligeramente superior en el sur de España, con la excepción de Lugo, donde se registra una ratio notablemente superior a las del resto de provincias de la muestra, de 3,6.

La rotación promedia para el mencionado año es de 0,84. Es decir, por cada euro invertido en activos se generaron, de media, 0,84€ en ventas.

Del análisis realizado podemos concluir que los hoteles de la muestra trabajan con unas rentabilidades sobre los siguientes niveles: margen del 13% y rotación de activos del 84%.

A nivel geográfico, el análisis realizado no refleja diferencias importantes entre provincias. Salvo excepciones, el norte presenta un margen de beneficios ligeramente superior, mientras que el sur muestra un liderazgo similar respecto a la rotación de activos. Estas diferencias pueden estar ligadas al tipo de turismo que se desarrolla en cada hemisferio de la península. En el norte, más centrado en el descanso, la gastronomía y el paisaje, compensan su menor volumen de ventas derivado de una menor demanda turística con unos márgenes de beneficios más altos. En el sur, más centrado en el concepto de sol y playa, compensan sus moderados márgenes de beneficios derivados en parte por la alta competencia de alojamientos concentrada en temporada estival con una mayor rotación.

Por último, relacionando la información dispuesta en los mapas con la Ilustración 18, se justifica por qué Galicia es la comunidad más rentable económicamente en 2019. Se debe a que A Coruña se encuentra entre las provincias con mayor margen de beneficios y Lugo lidera en cuanto a rotación.

6. Impacto del tipo de turismo en los resultados de las empresas

A lo largo de este apartado se llevará a cabo un análisis específico de 3 empresas hoteleras de la muestra. Dicho análisis se estructura de la siguiente manera:

En primer lugar, se ofrece una descripción del tipo de empresa y del tipo de turismo en el que se enfocan para justificar la selección.

En segundo lugar, se dimensionan las empresas a través del análisis de su importe neto de cifra de ventas, su número de trabajadores y su total de activos.

Por último, se analiza la rentabilidad económica de cada empresa, profundizando en el margen de beneficios y en la rotación de activos para facilitar una mayor comprensión.

Todos los resultados extraídos se tratan de relacionar con la tipología de turismo que representa cada hotel, con la intención de deducir qué tipo es más rentable y cuál el que más factura.

6.1. Justificación de la selección de empresas

Para la realización de este análisis se han seleccionado 3 empresas de la muestra. Cada una representa un tipo de turismo diferente y está enfocada a un público objetivo particular. Otro factor diferencial es la ubicación geográfica, la cual condiciona su modelo de negocio. Son las siguientes:

- Maspalomas Resort S.L.: Esta empresa hotelera, con sede en las Palmas de Gran Canaria, está compuesta por varios complejos hoteleros de 4 estrellas situados en la propia isla. En su página web, se dirigen a un público familiar ofreciendo actividades lúdicas tanto para adultos como para niños. Centrado en la diversión y el descanso, es un claro ejemplo del turismo que representa: el de sol y playa.

-Majestic Hotel Spa S.L.: Sobre esta histórica empresa ya se ofreció una pequeña descripción en los comentarios de la Tabla 5. Situada en Barcelona, está compuesta de un hotel de 5 estrellas en el Paseo de Gracia y un apartamento situado enfrente, definido en su página web como un nuevo concepto hotelero, en el que los clientes pueden

disfrutar de la amplitud de un apartamento, pero con los servicios ofrecidos en el propio hotel. De su oferta destacan sus excelentes servicios, pero, sobre todo, sus instalaciones adaptadas para la celebración de todo tipo de eventos, como congresos o bodas. Centrado en los empresarios y en la calidad de sus servicios complementarios, es un ejemplo representativo del turismo de negocios.

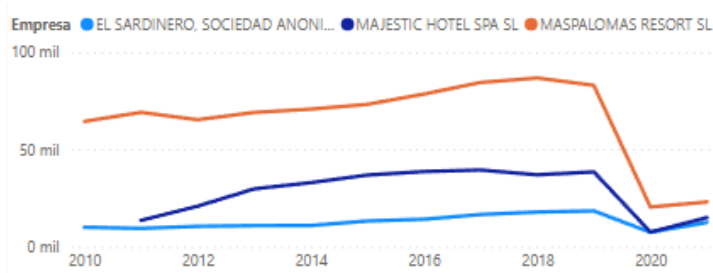
-El Sardinero S.A: Este grupo empresarial está compuesto por 4 hoteles de 4 estrellas, 3 de ellos situados en Santander, donde tiene su domicilio fiscal, y el restante en Madrid, fruto de la expansión de la empresa. El elemento diferencial de estos establecimientos es su exquisita oferta gastronómica. Una peculiaridad detectada en el estudio de sus páginas web, en comparación con las anteriores, es que ponen el énfasis en su ubicación geográfica y su idoneidad para disfrutar de la oferta cultural de su entorno, poniéndola en valor. Por ello, además de ser representativa del turismo gastronómico, también está orientada al turismo cultural.

6.2. Facturación

Para examinar el tamaño de las empresas seleccionadas, en este apartado se hará un análisis de su facturación, número de empleados y total de activos.

Comenzando por la facturación (en miles de euros), el siguiente gráfico muestra la evolución del importe neto de la cifra de negocios de cada una:

Ilustración 20. Evolución Facturación por Empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En el gráfico se observa una notable diferencia entre las empresas seleccionadas, siendo Maspalomas Resort la que presenta una mayor facturación durante todos los años de estudio. En 2019, registró una cifra cercana a los 83 millones de euros. Es decir, ese año, su facturación es 2,15 veces mayor que la de Majestic Hotel Spa y 4,50 veces la de El Sardinero.

Analizando las tendencias desde 2011, año a partir del cual se dispone de los datos de las 3 empresas, hasta 2019, se aprecia un mayor crecimiento en Majestic Hotel Spa que en las restantes empresas, logrando mejorar su volumen de ventas durante la época de crecimiento del sector en casi un 185%. La actividad económica de El Sardinero también logró una sólida mejora durante ese período de tiempo, en este caso del 95%. Maspalomas Resort experimentó un crecimiento más moderado, del 20%.

En lo referente a la pandemia, analizaremos tanto el impacto como la recuperación.

La pandemia y la consecuente inactividad turística afectó gravemente al sector hotelero, como corroboran las cifras de las 3 empresas en 2020. Sin embargo, no lo hizo a todas empresas por igual. La más afectada por el Covid-19 fue Majestic Hotel Spa, con una reducción del 80% de su volumen de ventas. Le sigue Maspalomas Resort, con una caída del 75%. La menos afectada fue El Sardinero, en un 60%.

En términos de recuperación a la pandemia, el ranking vuelve a invertirse. En este aspecto, El Sardinero, tras una recuperación de casi el 70%, es la que presenta una cifra de ventas más cercana a la registrada en 2019, aunque todavía le falta un 30% para completar la recuperación económica. Le sigue Majestic Hotel Spa, la cual, a pesar de haber prácticamente duplicado su facturación en 2021, todavía se encuentra a más del 60% de su facturación en 2019. Por último, Maspalomas Resort ha sido la empresa que menos se ha recuperado, tan solo en un 12%, lo que implica que en 2021 su volumen de ventas se encuentra a más de un 70% del registrado antes de la pandemia.

Del análisis de la facturación realizado se puede concluir que Maspalomas Resort es la empresa que más factura, que Majestic Hotel Spa es la empresa que más se ha beneficiado del período de crecimiento económico del sector y que El Sardinero es la empresa que se ha visto menos perjudicada por la pandemia.

Relacionando las conclusiones a los tipos de turismo que representan, se deduce que el turismo de sol y playa es el que mayor facturación genera, que el turismo de negocios es el que más ha crecido en los años previos a la pandemia y que el turismo gastronómico y cultural han sido los menos afectados por la pandemia. Este último dato se justifica teniendo en cuenta que los otros tipos de turismo son más dependientes del turismo internacional y de la aglomeración de personas, los cuales debido a las restricciones sanitarias y de movilidad todavía no se habían recuperado en 2021.

A continuación, se presenta una tabla en la que se recoge para cada uno de los hoteles seleccionados el número de empleados y el total de activos registrados en 2019. También se incluye la ratio número de empleados/importe neto de cifras de ventas.

Tabla 7. Relación Empleados/Ventas por Empresa

Año Empresa	2019		
	Nº Empleados	Total de Activo	Empledos/Ventas
MASPALOMAS RESORT SL	592	560.397	0,0071
EL SARDINERO, SOCIEDAD ANÓNIMA	183	53.897	0,0099
MAJESTIC HOTEL SPA SL	280	33.074	0,0073

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Comenzando por el número de empleados, se aprecia una relación directa con la facturación, siendo Maspalomas Resort la empresa con más número de trabajadores, seguida de Majestic Hotel Spa y, por último, El Sardinero. Sin embargo, es interesante analizar la ratio de número de empleados por importe neto de cifra de negocios, pues la situación se invierte. El Sardinero es la empresa que más trabajadores tiene en proporción a su facturación, seguida de Majestic Hotel Spa y, por último, Maspalomas Resort.

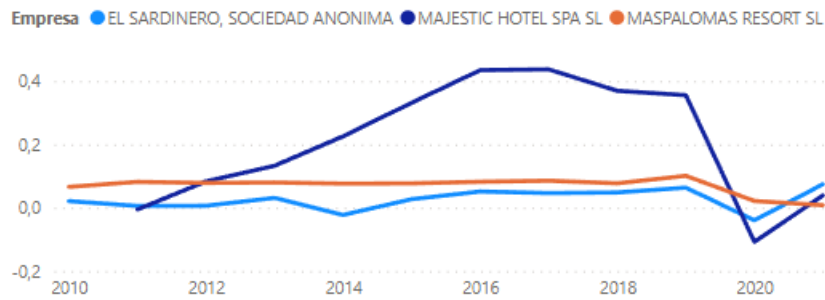
Continuando con el total de activos, vemos que la jerarquía vuelve a variar. El Sardinero, con menor facturación que Majestic Hotel Spa, registra casi 21 millones más de activos. Maspalomas mantiene su liderato en esta variable también, con un total de activos 10 veces mayor que el de El Sardinero.

Sobre el análisis de esta tabla podemos concluir que Maspalomas Resort es la empresa con mayor volumen de activos y también en la que más empleados trabajan. El Sardinero, a pesar de tener más volumen de activos que Majestic Hotel Spa, tiene menos trabajadores. Teniendo en cuenta que el Majestic Hotel Spa es un hotel de 5 estrellas centrado en la calidad del servicio y de menor dimensión que los demás, podemos concluir que su modelo de negocios genera mayor ocupación que los demás.

6.3. Rentabilidad

En este apartado se analiza la rentabilidad económica de las empresas seleccionadas, complementada con el margen de beneficios y la rotación de activos.

En el siguiente gráfico se presenta la rentabilidad económica de las empresas a lo largo de los años de estudio:

Ilustración 21. Evolución ROA por Empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Majestic Hotel Spa aprovechó el período de crecimiento económico del sector, del 2011 al 2019, para posicionarse como la empresa más rentable de las analizadas, finalizando ese período con una rentabilidad económica del 36%. De hecho, gracias a su exponencial crecimiento, se situó desde el 2014 dentro del 10% de las empresas más rentables de la muestra, comparando sus datos contra los del percentil 90 dispuestos en la Ilustración 15. Pero la llegada de la pandemia le afectó gravemente. La recuperación del 36% que presenta en 2021 no fue suficiente para contrarrestar la intensa caída de más del 130% registrada en 2020, por lo que finaliza el estudio con una rentabilidad económica por debajo del percentil 75.

Maspalomas Resort presenta una rentabilidad económica prácticamente constante hasta el 2019, con pequeñas oscilaciones alrededor del 8%. Respecto a la pandemia, su comportamiento es peculiar, pues a pesar de ser en términos porcentuales la que menos ha caído en el 2020 y, de hecho, la única que mantiene una rentabilidad positiva en ese año, su descenso continúa en el 2021, año en el que registra su peor rentabilidad de todo el estudio: un 1%. Esta situación no se da en las otras dos empresas. Por tanto, es la única empresa que todavía no ha comenzado la recuperación de su rentabilidad económica tras la pandemia.

El Sardinero presenta la rentabilidad económica más irregular de las 3 empresas analizadas. En el período de 2010 a 2014, su evolución oscila entre rentabilidades positivas y negativas. Sin embargo, desde el año 2015 logra cambiar esa tendencia y comienza un crecimiento paulatino pero continuado hasta el 2019, año en el que registra un 6%. A pesar de que en términos porcentuales su rentabilidad fue la más afectada por la pandemia, logró una extraordinaria recuperación en 2021 del 175%, lo que la sitúa ese año como la empresa más rentable de las 3 analizadas.

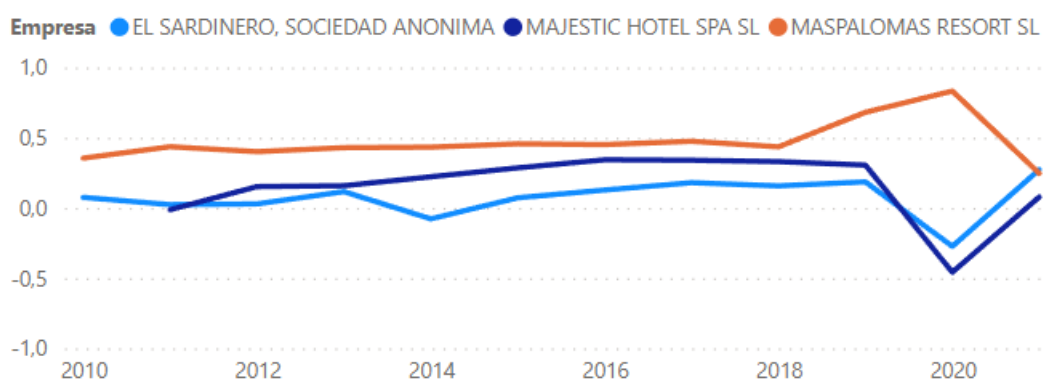
Por tanto, del análisis de este gráfico podemos concluir que Majestic Hotel Group es la empresa más rentable a lo largo de la muestra, que El Sardinero logró la mejor recuperación a la pandemia, posicionándose dentro del 25% de las empresas más rentables (comparando sus cifras con la de la Ilustración 15) y que Maspalomas Resort, a pesar de mantener una rentabilidad positiva, es la única que en 2021 no ha comenzado su recuperación a la pandemia.

Para una mejor comprensión de estos resultados, a continuación, se analizan el margen de beneficios y la rotación de activos.

6.3.1. Margen de beneficios y Rotación de Activos

En el siguiente gráfico se presenta el margen de beneficios de las empresas a lo largo de los años de estudio:

Ilustración 22. Margen de Beneficios por Empresa



Maspalomas Resort es la empresa con mayor margen de beneficios para todos los años de la muestra. Hasta 2018, sus cifras se mantienen prácticamente estables en torno al 45%. Sorprende su comportamiento frente a la pandemia, con un aumento del margen en el 2020 y una caída en el 2021, pero concuerda con la caída de rentabilidad que presentó ese mismo año.

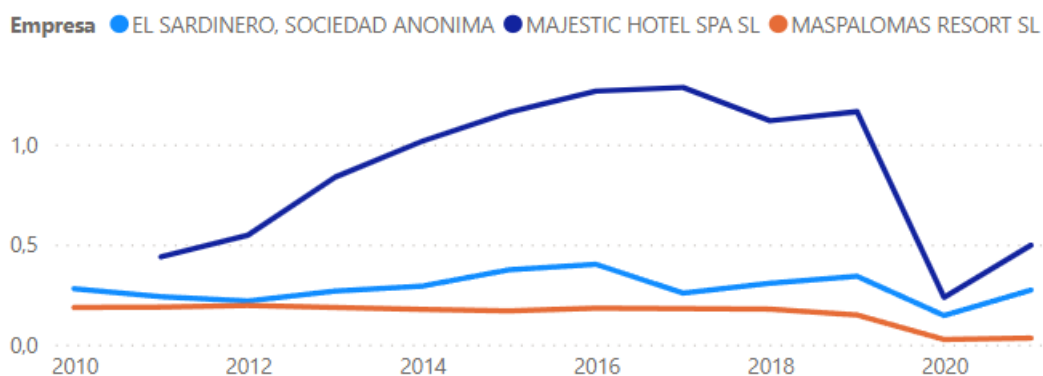
Majestic Hotel Spa, a pesar de ser la empresa más rentable, no es la de mayor margen de beneficios, por lo que se deduce que ese puesto se lo otorga su rotación de activos. Su margen es el más perjudicado con la llegada de la pandemia. Además, se aprecia una menor recuperación en esta variable que en la de su rentabilidad económica.

El margen de beneficios de El Sardinero presenta una evolución prácticamente idéntica a la de su rentabilidad económica con ciertas oscilaciones hasta 2014, año en

el que comienza un crecimiento sostenido hasta 2019. A su vez, su sólida recuperación a la pandemia la sitúa en 2021 como la empresa con mayor margen de beneficios.

En el siguiente gráfico se presenta la rotación de activos de las empresas a lo largo de los años de estudio:

Ilustración 23. Evolución Rotación de Activos por Empresa



Maspalomas Resort es la empresa con menor rotación de activos para todos los años de estudio. Hasta 2018, su evolución presenta pequeñas variaciones en torno al 18%. En 2019 sufre un descenso que se acentúa con la llegada de la pandemia y del cual en 2021 todavía no se ha recuperado.

Como anticipábamos anteriormente, Majestic Hotel Spa es la empresa con mejor rotación de activos y, por tanto, la que logra una mayor capacidad de obtención de recursos en el desarrollo de su actividad. La llegada de la pandemia afectó a su rotación en menor medida que a su margen de beneficios.

La rotación de activos de El Sardinero es la que mayor fluctuación presenta, con subidas y bajadas periódicas durante toda la muestra. Frente a la pandemia, es la empresa que mejor se ha recuperado, con una rotación tan solo un 20% menor que la presentada en 2019.

Tras el análisis del margen de beneficios y de la rotación de activos, podemos concluir lo siguiente:

-Majestic Hotel Spa es la empresa más rentable económicamente gracias a su dominio en cuanto a rotación de activos. Tras la pandemia pierde ese liderato debido a que su margen de beneficios fue el más afectado.

-La estabilidad de la rentabilidad económica de Maspalomas Resort se justifica con una tendencia similar tanto de su margen como de su rotación. Su inusual comportamiento frente a la pandemia se debe principalmente a su margen de beneficios.

En 2020 es la empresa que menos cae debido a que su margen es el único que aumenta en vez de reducirse y en 2021 continúa cayendo debido a que su margen se desploma.

-Hasta 2019, El Sardinero fue la empresa menos rentable debido a que su ventaja sobre Maspalomas Resort en cuanto a rotación no era suficiente para contrarrestar la diferencia de margen de beneficios que la separa de esa empresa. Sin embargo, su extraordinaria recuperación del margen de beneficios acompañado de una sólida recuperación de la rotación de activos le posicionaron en 2021 como la empresa más rentable de las tres analizadas.

Es decir, Majestic Hotel Spa es la empresa con mayor rotación de activos, Maspalomas Resort es la que lidera el margen de beneficios y El Sardinero es la más rentable económicamente tras la pandemia.

Relacionando estos resultados al tipo de turismo que representan, podemos deducir que el turismo de negocios centrado en la calidad es históricamente el más rentable, que el turismo de sol y playa es el que genera un mayor margen de beneficios y que el turismo gastronómico y cultural son los más rentables tras la pandemia.

7. Conclusiones

El sector turístico español ha experimentado constantes cambios durante el período de tiempo analizado. En concreto, el sector hotelero ha tenido que afrontar nuevas tendencias como el auge de diferentes tipos de alojamientos (siendo Airbnb el competidor que más fuerza ha cobrado), el mayor poder de negociación de los consumidores, la transición tecnológica o la concentración de la propia industria hotelera.

Del análisis general realizado se concluye que la muestra seleccionada está concentrada geográficamente en 5 provincias, entre las cuales acumulan el 75% de las empresas. Estas son: Islas Baleares, Barcelona, Madrid, Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife.

El año estrella ha sido 2019, año de cifras récord en el sector turístico. Los hoteles analizados se beneficiaron de esa situación, facturando un total de 16.500 millones de euros y dando empleo a casi 135.000 personas.

Profundizando en la facturación, se detecta que más del 75% de las empresas están por debajo de la media de la muestra. De hecho, en 2019, la facturación agregada de las 3 cadenas hoteleras de mayor tamaño: Meliá, NH y Hotusa representan casi el 30% de la facturación de la muestra. Al estar analizando las empresas con mayor facturación, la concentración detectada puede extrapolarse a todo el sector hotelero. A nivel territorial, la facturación se concentra en las provincias con mayor número de empresas (especificadas anteriormente). Entre ellas acumulan más del 85% de la facturación de la muestra.

La pandemia supuso una caída en 2020 a nivel agregado de más del 70% de las ventas. Analizando la recuperación presentada, se detecta una recuperación más intensa en las empresas que ofrecen mayor calidad en sus servicios, independientemente de la categoría de sus hoteles.

Las provincias que más recuperaron su facturación tras la pandemia son Barcelona y Madrid, situación debida a que el turismo urbano pudo recuperar su actividad antes que el de sol y playa, más dependiente del turismo internacional, el cual en 2021 todavía se veía afectado por las restricciones de movilidad.

Profundizando sobre la rentabilidad, se aprecia menor dispersión que en el caso de la facturación. Del estudio en base a la dimensión se comprobó que las empresas más grandes y, por tanto, las que más facturan, no son las más rentables económicamente. Comparando las empresas más rentables, se detectan la calidad del servicio y el enfoque hacia un público objetivo de elevado poder adquisitivo como puntos comunes. A nivel geográfico se observan notables diferencias, siendo Galicia la comunidad más rentable en 2019, con una ROA promedio del 21%, seguida del País Vasco (17%) y la Comunidad Valenciana (13%). Las diferencias territoriales se explican con el análisis del margen de beneficios y de la rotación de activos, del cual se concluyó que el norte presenta mejores márgenes y el sur mayor rotación (salvo excepciones), situación que se justifica con las características de la tipología de turismo predominante de cada zona. En el 2020, la práctica totalidad de las 13 comunidades representadas registraron cifras negativas, y tan solo 8 de ellas lograron invertir esos resultados en el 2021.

Sobre la pandemia, además del impacto económico comentado, derivado de la inactividad del sector, cabe mencionar que su llegada aceleró dos tendencias: la

externalización de servicios y la reducción de los hoteles en propiedad, sustituyéndolo por la mera gestión de los mismos. Así se refleja en la evolución del número de empleados y del total de activos.

Relacionando los resultados económicos de las empresas particulares analizadas, en este caso Maspalomas Resort S.L. (representante del turismo de sol y playa), Majestic Hotel Spa S.L. (representante del turismo de negocios) y El Sardinero S.A (representante del turismo gastronómico y cultural) se concluye que el turismo de sol y playa es el que más factura, que el turismo de negocios es el más rentable (y el que más ocupación genera durante los años de estudio) y que el turismo cultural y gastronómico es el que menos afectado se ha visto por la llegada de la pandemia.

Como se ha demostrado, el análisis permite observar las diferencias económicas de las empresas en base a su dimensión y distribución geográfica, identificar el impacto generado por la pandemia y relacionar los resultados económicos de los hoteles con la tipología de turismo en la que se enfocan.

Además, todo el material gráfico empleado para la elaboración de dicho análisis ha sido elaborado con Power BI, lo que me ha permitido familiarizarme con la herramienta, adquiriendo las competencias necesarias para utilizarla a nivel usuaria. La creación de paneles personalizados que permiten el análisis empresarial a través de visualizaciones interactivas de los datos es un conocimiento del que espero sacar rendimiento en mi futuro profesional.

Por tanto, se han satisfecho todos los objetivos establecidos.

8. Bibliografía

- Binggeli, U., Caballero, J., Constantin, M. & Köpke, S. (2021, 23 de abril). *How Spanish travel players can accelerate recovery* | McKinsey. Recuperado 21 de mayo de 2023, de <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/spains-travel-sector-cant-afford-to-wait-to-recover-what-can-stakeholders-do>
- Bodie, Zane; Alex Kane; Alan J. Marcus (2004). *Essentials of Investments, 5th ed.* McGraw-Hill Irwin, p. 459
- Bolat, T., & Yilmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. Is it myth or reality for the hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (1), p. 7-23
- Canalís, X. (2019, agosto 30). *El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española*. Hosteltur. Recuperado 21 de mayo de 2023, de https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html
- Canalís, X. (2020, diciembre 8). *La pandemia se lleva por delante 578.896 empleos en la hostelería*. Hosteltur. Recuperado 21 de mayo de 2023, de https://www.hosteltur.com/141001_la-pandemia-se-lleva-por-delante-578896-empleos-en-la-hosteleria.html
- Espino-Rodríguez, T., & Gil-Padilla, A. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7 (1), p. 35-47
- Espino-Rodríguez, T., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), p. 707–721
- García Esteban, C., Gómez Loscos, A., & Martín Machuca, C. (2023). La recuperación del turismo internacional en España tras la pandemia. *Boletín Económico*, 2023/T1, 01, p. 6.7. <https://doi.org/10.53479/25114>
- González, T. (2020, octubre 19). Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2020. Hosteltur. Recuperado 7 de marzo de 2023, de <https://www.hosteltur.com>

Gottfredson, R.P., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). *Strategic sourcing from periphery to the core*. *Harvard Business Review*, 83 (2), p. 132-139.

Grado de ocupación en hoteles en España 2007-2021 (2022, mayo 4). Statista. Recuperado 3 de marzo de 2023, de <https://es.statista.com>

Hotels & Tourism Industry Profitability by quarter, Gross, Operating and Net Margin from 1 Q 2018. (s. f.). Recuperado 21 de mayo de 2023, de https://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=906&hist=20

Instituto Nacional de Estadística (2017, 23 de enero). *Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH)* [Comunicado de prensa]. <https://static.ecestaticos.com>

Instituto Nacional de Estadística (2018, 23 de enero). *Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH)* [Comunicado de prensa]. <https://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística (2019, 23 de enero). *Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH)* [Comunicado de prensa]. <https://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística (2020, 23 de enero). *Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH)* [Comunicado de prensa]. <https://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística (2021, 25 de enero). *Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH)* [Comunicado de prensa]. <https://www.apirm.es>

Instituto Nacional de Estadística (2022, 25 de enero). *Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH)* [Comunicado de prensa]. <https://www.ine.es>

La recuperación del sector hotelero. Elemento tractor de la economía de España (2021, enero). *Deloitte*.

Los hoteles de Tenerife, muy avanzados en la superación de la pandemia | *Noticias de Hoteles* (2021, septiembre 30) | *Revista de turismo Preferente.com*. Recuperado 21 de mayo de 2023, de <https://www.preferente.com>

Media anual de hoteles abiertos en España 2008-2021. (2022, mayo 4). Statista. Recuperado 3 de marzo de 2023, de <https://es.statista.com>

Meliá se aleja del ladrillo y ya solo tiene el 12% de los hoteles en propiedad (2021, noviembre 11). *Diario económico Cinco Días*. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://cincodias.elpais.com>

Moral Rincón, M. José. *El sector hotelero español. Ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la*

concentración (2006, julio) - Boletín ICE Económico Nº 2884, p. 14-16.
<https://revistasice.com/index.php/BICE>

Plan estratégico de Turismo 2020-2023. Madrid, DE NUEVO (2020) / Área de Gobierno de Cultura, Turismo y Deporte. Ayuntamiento de Madrid <https://www.madrid.es>

¿Por qué el Turismo? | OMT. (s. f.). Recuperado 21 de mayo de 2023, de <https://www.unwto.org/es/turismo>

¿Qué impulsará la recuperación de los hoteles en 2022? - Amadeus Hospitality. (2021, octubre 20). <https://www.amadeus-hospitality.com/espana/impulsar-recuperacion-hotel-2022/>

Soltani, E., & Wilkinson, A. (2010). What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies?. International Journal of Hospitality Management, 29(1), p. 108–119.

Turismo de negocios en España: Contexto Internacional y Nacional | The OSTELEA School of Tourism & Hospitality. (s. f.). Recuperado 21 de mayo de 2023, de <https://www.ostelea.com/research/turismo-de-negocios-en-espana>

Vargas, A. (2018, 25 de junio). *Externalización sí, pero no de cualquier modo.* Hosteltur. Recuperado 21 de mayo de 2023, de https://www.hosteltur.com/128790_externalizacion-si-no-cualquier-modo.html

Vargas, A. (2019, 6 de febrero). *La industria hotelera española resiste pese al auge de los competidores.* Hosteltur. Recuperado 7 de marzo de 2023, de https://www.hosteltur.com/126682_la-industria-hotelera-espanola-resiste-pese-al-auge-de-los-competidores.html

Vilarasau, D. (2013, 13 de noviembre) *Estrategias de externalización de servicios en la gestión hotelera.* Hosteltur. Recuperado 21 de mayo de 2023, de https://www.hosteltur.com/122170_estrategias-externalizacion-servicios-gestion-hotelera.html

Wood, R. (1999). Introduction: managerial approaches to accommodation in hospitality organisations. Verginis, C. and Wood., R.(eds.), *Accommodation Management: Perspectives for the International Hotel Industry.* International Thomson Business Press, London.

World Tourism Organization (UNWTO) (Ed.). (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. World Tourism Organization (UNWTO), p. 10-15. <https://unstats.un.org>

9. Anexos

Informe realizado en Power BI:



Evolución Sector
Hotelero Power BI.pbix

En caso de no poder acceder mediante el documento anterior, utilice el siguiente vínculo:

[Evolución Sector Hotelero Power BI.pbix](#)