



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

ESTUDIO DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL SECTOR  
HOTELERO DE ESPAÑA MEDIANTE EL ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO Y ECONÓMICO DE LAS PRINCIPALES  
CADENAS HOTELERAS DEL SECTOR. CASOS DE  
ESTUDIO: NH HOTEL GROUP, BARCELÓ HOTEL  
GROUP Y MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Ingeniería Industrial

AUTOR/A: Pedro Cerdán, Irene

Tutor/a: Castello Sirvent, Fernando

Cotutor/a: García Ortega, Beatriz

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

## Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

ESTUDIO DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL SECTOR HOTELERO DE ESPAÑA MEDIANTE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ECONÓMICO DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DEL SECTOR. CASOS DE ESTUDIO:  
*NH HOTEL GROUP, BARCELÓ HOTEL GROUP Y MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.*

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Ingeniería Industrial

## **AGRADECIMIENTOS**

“Me gustaría dar las gracias a mis amigos y, especialmente, a mis padres. Gracias por quererme y ver siempre la mejor versión de mí, incluso cuando yo no puedo verla”

## RESUMEN

La Covid-19 desencadenó la mayor disrupción sanitaria, social y económica vista en las últimas décadas. El PIB mundial bajó un 3,4% y Naciones Unidas registró un incremento en la tasa de desempleo de 1,1 puntos. Esta recesión socioeconómica ha sido mayor en economías que dependen de sectores afectados por las restricciones de movilidad. En España, el sector hotelero es de los sectores más importantes en la industria del turismo, alojando al 66% de los turistas extranjeros y proporcionando más de 219 mil empleos en 2019. Los efectos causados por las medidas de prevención de contagios cerraron 2020 con una bajada en la facturación de 13.250 millones de euros, el cierre de más de 5.900 establecimientos y una reducción de personal del 61%.

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster es estudiar el impacto de la Covid-19 sobre las principales cadenas hoteleras de España y la resiliencia de las mismas. Para ello, en primer lugar, se analizan las consecuencias globales del coronavirus a nivel sanitario y económico, profundizando en el sector hotelero español mediante un análisis de la oferta, la demanda y la rentabilidad mediante indicadores. En segundo lugar, tomando como muestra tres de las diez firmas con mayor facturación, se realiza un análisis estratégico para evaluar la situación interna de las empresas y del mercado, recurriendo respectivamente a las cinco fuerzas de Porter y al análisis PESTEL. Posteriormente, se hace un análisis DAFO para cada caso, así como una comparación entre las mismas. Finalmente, en el análisis económico-financiero se estudia la salud financiera de las empresas antes de la pandemia empleando la Z de Altman y el impacto de esta en la misma mediante ratios. A partir de los resultados obtenidos, se proponen estrategias para la recuperación de las mismas en este nuevo escenario post-COVID, así como posibles futuras crisis de carácter sanitario.

**Palabras Clave:** Covid-19, Coronavirus, Sector hotelero, Crisis económica, Cadenas hoteleras, Economía, Estrategia

## RESUM

La COVID-19 va desencadenar la major disrupció sanitària, social i econòmica vista en les últimes dècades. El PIB mundial va baixar un 3,4% i Nacions Unides va registrar un increment en la taxa de desocupació de 1,1 punts. Aquesta recessió socioeconòmica ha sigut major en economies que depenen de sectors afectats per les restriccions de mobilitat. A Espanya, el sector hotelier és dels sectors més importants en la indústria del turisme, allotjant al 66% dels turistes estrangers i proporcionat més de 219 mil ocupacions en 2019. Els efectes causats per les mesures de prevenció de contagis van tancar 2020 amb una baixada en la facturació de 13.250 milions d'euros, el tancament de més de 5.900 establiments i una reducció de personal del 61%.

L'objectiu d'aquest Treball Fi de Màster és estudiar l'impacte de la COVID-19 sobre les principals cadenes hoteleres d'Espanya i la seua resiliència. Per a això, en primer lloc, s'analitzen les conseqüències globals del coronavirus a nivell sanitari i econòmic, aprofundint en el sector hotelier espanyol mitjançant una anàlisi de l'oferta, la demanda i la rendibilitat mitjançant indicadors. En segon lloc, prenent com a mostra tres de les deu signatures amb major facturació, es realitza una anàlisi estratègica per a avaluar la situació interna de les empreses i del mercat, recorrent respectivament a les cinc forces de Porter i a l'anàlisi PESTEL. Posteriorment, es fa una anàlisi DAFO per a cadascun dels casos, així com una comparació entre aquests. Finalment, en l'anàlisi economicofinancera s'estudia la salut financera de les empreses abans de la pandèmia usant el Z-score de Altman i l'impacte d'aquesta en la mateixa mitjançant ràtios. Sobre la base dels resultats obtinguts, es proposen estratègies per a la recuperació del mateix en aquest nou escenari post-\*COVID, així com possibles futures crisis de caràcter sanitari.

**Paraules clau:** Covid-19, Coronavirus, Sector hotelier, Crisis econòmica, cadenes hoteleres, Economia, Estratègia

## ABSTRACT

Covid-19 triggered the greatest health, social and economic disruption seen in recent decades. Global GDP fell by 3.4% and the United Nations registered an increase in the unemployment rate of 1.1 points. This socioeconomic recession has been greater in economies that depend on sectors affected by mobility restrictions. In Spain, the hotel sector is one of the most important sectors in the tourism industry, accommodating 66% of foreign tourists and providing more than 219 thousand jobs in 2019. The effects caused by preventive measures closed 2020 with a drop in turnover of 13.25 billion euros, the closure of more than 5,900 establishments and a 61% reduction in staff.

The purpose of this Master's Thesis is to study the impact of Covid-19 on the main hotel chains in Spain and their resilience. To this end, firstly, the global consequences of the coronavirus are analyzed at the health and economic level, delving into the Spanish hotel sector through an analysis of supply, demand, as well as profitability using of indicators. Secondly, taking as a sample three of the ten firms with the highest turnover, a strategic analysis is carried out to evaluate the internal situation of the companies and the market, using Porter's five forces and the PESTEL analysis, respectively. Subsequently, a SWOT analysis is made for each of the cases, as well as a comparison between them. Finally, in the economic-financial analysis, the financial health of the companies before the pandemic is studied using Altman's Z-score, as well as its impact through ratios. Based on the results obtained, strategies for its recovery in this new post-COVID scenario, as well as possible future health crises, are proposed.

**Keywords:** Covid-19, Coronavirus, hotel industry, economic crisis, hotel chains, economy, strategy

# ÍNDICE

## ÍNDICE DE LA MEMORIA

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>                                    | <b>2</b>  |
| 1.1. Motivación.....  | 2         |
| 1.2. Objetivos .....  | 5         |
| 1.3. Estructura del documento.....                              | 6         |
| <b>2. ANTECEDENTES: PANDEMIA DE COVID-19 .....</b>              | <b>7</b>  |
| 2.1. Origen .....   | 7         |
| 2.2. Enfermedad, síntomas y transmisión.....                    | 8         |
| 2.3. Expansión de la enfermedad .....                           | 9         |
| 2.3.1. Casos registrados.....                                   | 9         |
| 2.3.2. Efectos del COVID-19 en la economía global .....         | 12        |
| <b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA .....</b>          | <b>15</b> |
| 3.1. El turismo y el sector hotelero de España.....             | 15        |
| 3.2. Impacto del coronavirus en el sector hotelero español..... | 19        |
| 3.2.1. Medidas de contención sufridas por el sector .....       | 19        |
| 3.2.2. Principales indicadores de rendimiento hotelero .....    | 20        |
| 3.2.2.1. RevPAR .....   | 20        |
| 3.2.2.2. ADR (Average Daily Rate) .....                         | 21        |
| 3.2.2.3. Pernoctaciones .....                                   | 23        |
| 3.2.2.4. Tasa de ocupación .....                                | 24        |
| 3.2.2.5. Estancia media.....                                    | 25        |
| 3.2.2.6. Número de establecimientos hoteleros abiertos.....     | 26        |
| 3.3. Casos de estudio.....                                      | 26        |
| 3.3.1. <i>Meliá Hotels International</i> .....                  | 28        |
| 3.3.2. <i>NH Hotel Group</i> .....                              | 30        |
| 3.3.3. <i>Barceló Hotel Group</i> .....                         | 32        |
| <b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>                            | <b>34</b> |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.1.      | Evaluación externa: Análisis PESTEL.....           | 34        |
| 4.1.1.    | Factores Políticos.....                            | 35        |
| 4.1.2.    | Factores Económicos.....                           | 37        |
| 4.1.3.    | Factores socioculturales .....                     | 42        |
| 4.1.4.    | Factores Tecnológicos .....                        | 44        |
| 4.1.5.    | Factores Ecológicos .....                          | 45        |
| 4.1.6.    | Legal.....   | 46        |
| 4.2.      | Evaluación Interna.....                            | 46        |
| 4.2.1.    | Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....      | 47        |
| 4.2.2.    | Análisis DAFO.....                                 | 53        |
| 4.2.2.1.  | <i>Meliá Hotels International</i> .....            | 58        |
| 4.2.2.2.  | <i>NH Hotel Group</i> .....                        | 61        |
| 4.2.2.3.  | <i>Barceló Hotel Group</i> .....                   | 63        |
| 4.2.3.    | Comparación y recomendaciones .....                | 65        |
| <b>5.</b> | <b>ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>         | <b>70</b> |
| 5.1.      | Análisis de la Z de Altman.....                    | 70        |
| 5.2.      | Análisis financiero mediante ratios.....           | 74        |
| 5.2.1.    | Rentabilidad .....                                 | 75        |
| 5.2.1.1.  | Margen sobre ventas.....                           | 75        |
| 5.2.1.2.  | Rentabilidad financiera ROE.....                   | 77        |
| 5.2.1.3.  | Rentabilidad económica ROI .....                   | 78        |
| 5.2.1.4.  | Fondo de Maniobra .....                            | 79        |
| 5.2.2.    | Liquidez.....                                      | 81        |
| 5.2.2.1.  | Solvencia a corto plazo o Liquidez.....            | 81        |
| 5.2.2.2.  | Prueba ácida .....                                 | 82        |
| 5.2.2.3.  | Ratio de disponibilidad o liquidez inmediata ..... | 83        |
| 5.2.3.    | Solvencia y Endeudamiento .....                    | 84        |
| 5.2.3.1.  | Ratio de garantía .....                            | 84        |
| 5.2.3.2.  | Ratio de endeudamiento.....                        | 85        |
| 5.2.3.3.  | Capacidad de devolución de la deuda.....           | 87        |
| 5.2.3.4.  | Cobertura de intereses.....                        | 87        |

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>89</b> |
| <b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>                   | <b>94</b> |

#### ÍNDICE DEL PRESUPUESTO

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. MOTIVO DEL PRESUPUESTO .....</b>   | <b>2</b> |
| <b>2. CONTENIDO DEL PRESUPUESTO.....</b> | <b>3</b> |
| <b>3. PRESUPUESTO FINAL.....</b>         | <b>8</b> |

#### ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Total de casos de coronavirus registrados el día 20 de enero de 2020. Fuente: OMS [9] . .....   | 7  |
| Tabla 2. Distribución de habitaciones y demanda de los principales destinos de España en el año 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad. Elaboración: Propia. .... | 18 |
| Tabla 3. Fases del Plan de desescalada en España y las actividades que pueden realizarse .....   | 19 |
| Tabla 4. RevPAR medio de 2019 a 2021 y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia. ....                                  | 21 |
| Tabla 5. ADR medio anual y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: propia.....   | 22 |
| Tabla 6. Pernoctaciones medio anual y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: propia .....                                   | 23 |
| Tabla 7. Tasa de variación media anual y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: propia .....                                | 25 |
| Tabla 8. Beliefs de NH Hotel Group. Fuente: [22] .....   | 31 |
| Tabla 9. Líneas de Avaes gestionadas por el ICO.....   | 36 |
| Tabla 10. Identificación de los factores políticos como oportunidades o amenazas. Elaboración: Propia. ....  | 37 |
| Tabla 11. Identificación de los factores económicos como oportunidades o amenazas. Elaboración: Propia. ....   | 42 |
| Tabla 12. Aspectos a tener en cuenta en análisis interno.....  | 47 |
| Tabla 13. Inversión media por habitación en un hotel según categoría. Fuente: Tinsa [40] .....   | 48 |
| Tabla 14. Planes de fidelización y segmentos de mercado o marcas de las tres cadenas hoteleras analizadas. ....  | 49 |
| Tabla 15. Distribución de la oferta hotelera de las cadenas estudiadas según número de estrellas. Elaboración: Propia. Fuente: .....   | 51 |

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

|  |    |
|--|----|
| Tabla 16. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas) del sector hotelero. Elaboración: Propia.....  | 55 |
| Tabla 17. Fortalezas y Debilidades del DAFO de Meliá Hotels International. Elaboración: Propia.....  | 60 |
| Tabla 18. Debilidades, Fortalezas y Oportunidades del análisis DAFO de NH Hotel Group.....   | 63 |
| Tabla 19. Debilidades y Fortalezas del análisis DAFO de Barceló Hotel Group.....   | 65 |
| Tabla 20. DAFO de los tres casos estudiados. Elaboración: Propia.....  | 69 |
| Tabla 21. Pesos atribuidos a los términos de Altman Z-Score, Z'-score y Z''-score. Fuente: [44].....   | 72 |
| Tabla 22. Valores de los intervalos del Altman Z-score según modelo. Fuente: .....   | 72 |
| Tabla 23. Capacidad de devolución de la deuda de NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y Meliá Hotels International desde 2017 hasta 2020. Elaboración: Propia. .... | 87 |
| Tabla 24. Cuadro resumen del análisis de ratios.....   | 92 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Mapa del mundo clasificado por medidas de restricción por Covid-19. Fuente: [2] .....   | 2  |
| Figura 2. Evolución de los ingresos del turismo y del número de llegadas de turistas internacionales. Fuente: UNTWO [7] .....                               | 3  |
| Figura 3. Clasificación de turistas extranjeros por tipo de alojamiento desde 2016 hasta 2021. Fuente: INE. Elaboración: Propia.....                        | 4  |
| Figura 4. Casos de Coronavirus a día 11 de marzo de 2020. Fuente: DSN [11] .....  | 8  |
| Figura 5. Mecanismos de transmisión del COVID-19. Fuente: ISCII [12].....   | 9  |
| Figura 6. Número de casos confirmados y muertes por coronavirus registrados por la OMS hasta del 4 de abril de 2022. Fuente: WHO Coronavirus Dashboard..... | 10 |
| Figura 7. Evolución diaria del número de casos registrados de COVID-19 en las distintas regiones de la OMS. Fuente: WHO Coronavirus Dashboard [1].....      | 10 |
| Figura 8. Evolución diaria del número de fallecidos de COVID-19 en las distintas regiones de la OMS. Fuente: WHO Coronavirus Dashboard [1].....             | 11 |
| Figura 9. Crecimiento anual del PIB (%) desde 2018 a 2021. Fuente: Banco Mundial [3]. ....  | 12 |
| Figura 10. Desviación del PIB con respecto a las estimaciones establecidas en la prepandemia. Fuente: Banco Mundial [3]. ....                               | 13 |
| Figura 11. Evolución de la facturación real y esperada según el sector económico durante 2020 y 2021. Fuente: Comisión Europea [14].....                    | 14 |
| Figura 12. Turistas llegados a España desde 2008 hasta 2019. Fuente: FRONTUR, INE. Elaboración: Propia. ....  | 15 |
| Figura 13. Valor anual y tasa de variación del PIB Turístico entre los años 2006 y 2019. Fuente: [16] 16  |    |
| Figura 14. Tasa de Variación Interanual del PIB de España, Turismo y Hoteles. Fuente: [16]Elaboración: Propia .....   | 17 |

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

|  |    |
|--|----|
| Figura 15. Demanda turística (nacional e internacional) en el segmento hotelero por comunidad autónoma. Fuente: Deloitte.[17] .....  | 17 |
| Figura 16. Distribución de habitaciones de hotel estimadas por categoría en el año 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia. ....               | 18 |
| Figura 17. RevPAR mensual del sector hotelero en los años 2019 a 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia....                                   | 20 |
| Figura 18. Evolución del ADR mensual del sector hotelero en los años 2019 a 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia. ....                      | 22 |
| Figura 19. Pernoctaciones en el sector hotelero en España en los años 2019, 2020 y 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia. ....               | 23 |
| Figura 20. Tasa de ocupación por plazas en el sector hotelero en España en los años 2019, 2020 y 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia ..... | 24 |
| Figura 21. Estancia media en el sector hotelero en España en los años 2019, 2020 y 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia .....               | 25 |
| Figura 22. Establecimientos hoteleros abiertos en los años 2019 a 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia....                                  | 26 |
| Figura 23. Ranking de cadenas hoteleras con mayor facturación de España. Fuente: Statista [19]. ...  | 27 |
| Figura 24. Mapa de distribución de hoteles de Melià Hotels International. Fuente: Melià [20].....  | 28 |
| Figura 25. Marcas de Melià Hotels International. Fuente: Melià .....   | 29 |
| Figura 26. Mapa de distribución de hoteles de NH Hotel Group. Fuente: NH.....  | 30 |
| Figura 27. Mapa de distribución de hoteles de Barceló Hotel Group. Fuente: Barceló Grupo. ....   | 32 |
| Figura 28. Valores y marcas comerciales de Barceló Hotel Group. Fuente: Memoria Anual 2021 Grupo Barceló [23] . ....   | 33 |
| Figura 29. Gráfico de Análisis PESTEL.....   | 35 |
| Figura 30. Tasa de variación interanual del IPC. Años 2019-2022. Fuente: INE [29]. Elaboración: Propia. ....   | 39 |
| Figura 31. Ahorro de los hogares de 2011 hasta 2021. Fuente: INE – Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales [34].....   | 41 |
| Figura 32. Distribución de porcentaje de turistas que pretenden quedarse en un alojamiento sostenible desde 2016 a 2022. Fuente: [39].....   | 45 |

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

|  |    |
|--|----|
| Figura 33. Diagrama de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Fuente: <i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – Michael Porter (1985)</i> .....                       | 47 |
| Figura 34. Ranking de facturación de cadenas hoteleras en España. Fuente: <i>Hosteltur</i> .....   | 51 |
| Figura 35. Análisis DAFO. Fuente: .....  | 53 |
| Figura 36. Evolución del Altman Z-score de <i>Barceló Hotel Group</i> . .....  | 73 |
| Figura 37. Evolución del Z-Score de <i>Meliá</i> y <i>NH</i> .....   | 74 |
| Figura 38. Evolución de los ingresos brutos en línea continua y el margen sobre ventas en línea discontinua de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: <i>Memorias Anuales</i> ..... | 76 |
| Figura 39. Margen sobre ventas de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: <i>Memorias Anuales</i> . .....  | 76 |
| Figura 40. ROE de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: <i>Memorias Anuales</i> .....  | 78 |
| Figura 41. ROI de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: <i>Memorias Anuales</i> .....  | 79 |
| Figura 42. Fondo de Maniobra de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: <i>Memorias Anuales</i> . .....  | 80 |
| Figura 43. Ratio de liquidez de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: <i>Memorias Anuales</i> . .....  | 82 |
| Figura 44. Prueba ácida de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes: <i>Memorias Anuales</i> .....  | 83 |
| Figura 45. Ratio de liquidez inmediata de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes: .   | 84 |
| Figura 46. Garantía financiera de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes: <i>Memorias Anuales</i> .....   | 85 |
| Figura 47. Ratio de endeudamiento de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: <i>Memorias Anuales</i> .....   | 86 |
| Figura 48. Cobertura de intereses de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes: <i>Memorias Anuales</i> .....  | 88 |

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

ESTUDIO DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL SECTOR HOTELERO DE ESPAÑA MEDIANTE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ECONÓMICO DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DEL SECTOR. CASOS DE ESTUDIO: *NH HOTEL GROUP*, *BARCELÓ HOTEL GROUP* Y *MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL*.

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Motivación

La pandemia mundial del coronavirus, también denominada la COVID-19, es una pandemia causada por la enfermedad infecciosa transmitida por el virus SARS-CoV-2 surgida en la ciudad de Wuhan, China, a finales de diciembre de 2019. Esta pandemia ha llegado a convertirse en una de las más letales en la historia moderna, acumulando un total de 6.261.187 muertes y más de 513 millones de casos en todo el mundo en lo que llevamos de 2022 [1].

Desde el origen de la enfermedad hasta la declaración del coronavirus como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020, se implantaron numerosas medidas de contención para evitar la expansión del virus y aliviar la saturación sanitaria, mayoritariamente centradas en la restricción de la movilidad tanto aérea como peatonal. Tal y como se muestra en la Figura 1, en el mes de abril se habían cerrado completamente las fronteras en la mayor parte del mundo. Según el *Pew Research Center*, más del 91% de la población residía en países con este tipo de restricción [2].

### COVID - 19 RELATED TRAVEL RESTRICTIONS

● Complete Closure ● Other Measures ● Partial Closure

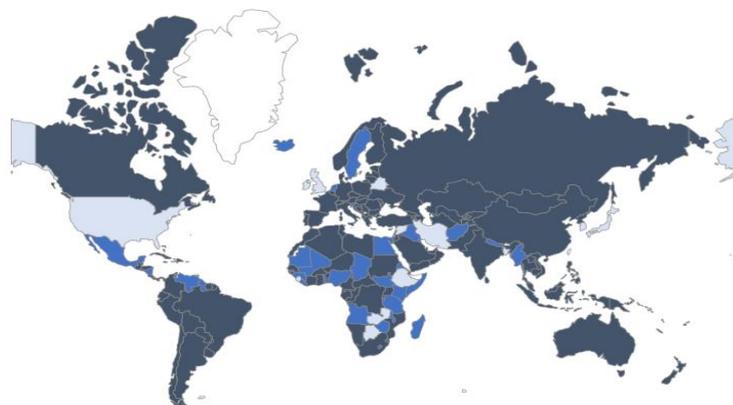


Figura 1. Mapa del mundo clasificado por medidas de restricción por Covid-19. Fuente: [2]

El cese de toda actividad no esencial y la aplicación de otras medidas, agravadas por el crecimiento exponencial en el número de muertes y contagios, causaron lo que a día de hoy se ha convertido en una de las mayores crisis socioeconómicas jamás vistas. Se considera que es la peor recesión después de la Gran Depresión y las dos Guerras Mundiales. El PIB mundial se desplomó, reduciéndose hasta un 3,4% [3] y la tasa de desempleo aumentó 1,1 puntos, con alrededor de 220 millones de personas despedidas [4].

No obstante, tal y como se indicaron en los informes realizados por el Banco Mundial, el impacto económico causado por la pandemia se diferencia de otras recesiones por su heterogeneidad. No ha afectado por igual a todas las economías, siendo especialmente vulnerables las de aquellos países que dependen en mayor medida de sectores relacionados con el transporte y el turismo [5].

El turismo es la tercera industria más grande del mundo, siendo la responsable del 10,4% del PIB mundial en el año 2019. Según la *United Nations Tourism World Organization* (UNTWO) los efectos de la pandemia sobre el turismo podrán llegar a provocar la pérdida de más de 4 trillones de dólares en la economía global [6].

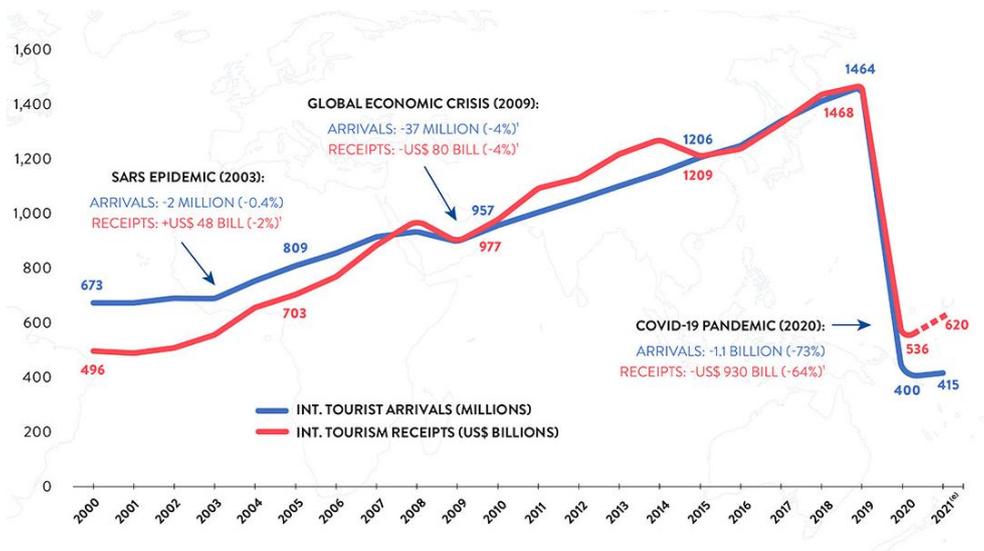


Figura 2. Evolución de los ingresos del turismo y del número de llegadas de turistas internacionales. Fuente: UNTWO [7].

Centrándonos en el alcance de este Trabajo Fin de Máster, España es uno de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) con esta industria como uno de sus pilares fundamentales— el mayor en 2019 con un PIB del 12,4% [7] —, siendo así de los mayores contribuyentes al desarrollo económico y social del país. Representando en los últimos años más del 12% del PIB y sustentando el 12,7% de la población ocupada.

Dentro de esta industria, destaca el sector del alojamiento. Los hoteles son la principal elección de alojamiento de los turistas internacionales, acumulando de media el sector más del 63% de la demanda y generando una facturación llegó a alcanzar los 17.250 millones de € en 2019. (Ver Figura 3).

El cierre de fronteras y otras medidas de restricción desplomó el número de turistas a menos de una cuarta parte del valor de 2019. Esto provocó una drástica bajada en la facturación en un 76,4% con 4.000 millones de €, tal y como se puede ver en la Figura 3. El informe *“The Sectoral Impact of the COVID-19 Crisis. An Unprecedented and Atypical Crisis”* elaborado por la Comisión Europea concluye que este sector y el sector de la restauración son de los más afectados de la industria de servicios.

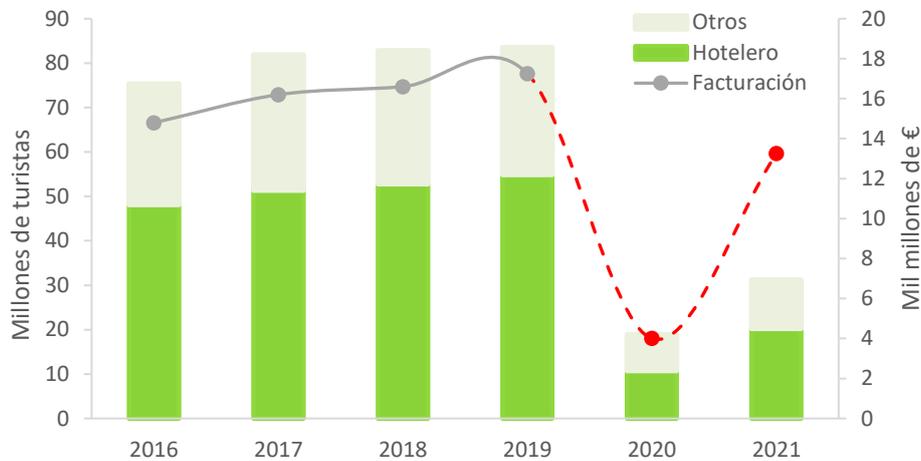


Figura 3. Clasificación de turistas extranjeros por tipo de alojamiento desde 2016 hasta 2021. Fuente: INE. Elaboración: Propia.

A lo largo del 2021, la implantación del plan de vacunación fue clave para relajar las restricciones y reactivar la economía, fomentando especialmente el turismo nacional. No obstante, han aparecido nuevas tendencias sociales en los ciudadanos —como la priorización de la seguridad sanitaria y el miedo al contagio— que afectarán notablemente a la recuperación de estos negocios.

En base a la información aportada, se puede decir que la COVID-19 ha alterado las vidas de millones de personas. Esta situación dificulta el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas de un desarrollo económico y social sostenible. Concretando en el ámbito del presente Trabajo Fin de Master, se centra el *ODS 08 Trabajo Decente y Crecimiento económico*, recoge las metas de:

- 8.1. “Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados” [8].
- 8.2. “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” [8].

Es por ello por lo que resulta de especial interés cuantificar la magnitud de la gravedad que ha supuesto el COVID en los sectores más afectados, como es el caso del sector hotelero, y así evaluar las medidas políticas implantadas con la finalidad de reactivar la rentabilidad de los sectores y solventar la ruptura de crecimiento económico y social producida por la pandemia.

## 1.2. Objetivos

Este Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo fundamental estudiar el impacto de la COVID-19 en el sector hotelero español mediante el estudio de casos de las principales firmas hoteleras del país mediante un análisis económico y estratégico que permita también evaluar la eficacia de las estrategias de recuperación Post-COVID.

Para ello es necesario alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer el origen y expansión del coronavirus. Entender la magnitud de la pandemia del coronavirus en el ámbito social y económico es fundamental para situar el contexto del trabajo.
- Profundizar en los efectos que el Covid-19 ha ejercido sobre la economía global, así como recesión que ha supuesto en los diferentes sectores que la componen, especialmente aquellos afectados por las restricciones de movilidad.
- Analizar el sector hotelero en España y su importancia en la economía del país.
- Estudiar los efectos causados por medidas de restricción aplicadas durante la pandemia en el sector utilizando los principales indicadores de rendimiento hotelero.
- Seleccionar muestra a analizar dentro de las firmas hoteleras con mayor facturación en España en función de los siguientes criterios: mayor facturación en el año 2019 y disponibilidad de datos financieros completos y precisos.
- Analizar la situación económico-financiera de cada uno de los sujetos de la muestra antes y después de la pandemia, a través de los estados financieros y el empleo de ratios.
- Llevar a cabo un análisis estratégico de cada una de las cadenas hoteleras seleccionadas. La intención es poder encontrar oportunidades que sirvan de recomendación al sector hotelero para favorecer la recuperación del mismo.

### **1.3. Estructura del documento**

El Trabajo Final de Máster se diserta de la siguiente forma:

En el primer capítulo se exponen los antecedentes del trabajo. La sección se centra especialmente en el origen y evolución de la pandemia mundial causada por el coronavirus. También se explica el drástico impacto que la expansión de la enfermedad indujo en la economía global y la variabilidad en el grado de recesión según la función principal del sector.

En el segundo capítulo se profundiza en el impacto del COVID en el sector hotelero español. Se analiza en primer lugar su importancia en la economía española y la situación de este en la prepandemia (2015-2019). Después, se expone brevemente las medidas empleadas para mitigar la propagación del virus y cómo estas afectaron al sector durante los años 2020 y 2021 mediante el cálculo de indicadores de rendimiento propios del sector como lo son la tarifa diaria promedio (ADR) o el ingreso medio por habitación disponible (RevPAR). Tras ello se exponen y justifican los casos de negocio escogidos para el estudio, conformados por las principales cadenas hoteleras de origen español.

En el tercer capítulo se realiza un análisis estratégico de cada una de las cadenas seleccionadas, para poder evaluar el impacto del COVID en el mercado hotelero, así como las estrategias que están siguiendo para paliar las consecuencias de la pandemia.

En el cuarto capítulo se efectúa un análisis económico-financiero donde se estudian los estados financieros y se comparan los ratios calculados para cada uno de los casos desde los años 2017 hasta 2020.

Finalmente, en el quinto capítulo se discuten las conclusiones del estudio. En este último capítulo se hace un análisis resumen del trabajo realizado, de su importancia y de los resultados obtenidos. Se efectúa una evaluación del grado de impacto del coronavirus en el sector y cómo de cerca está su recuperación hacia una situación de prepandemia.

## 2. ANTECEDENTES: PANDEMIA DE COVID-19

### 2.1. Origen

La enfermedad de coronavirus, comúnmente conocida como COVID-19 (*Coronavirus Disease 2019*), es la enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2.

La primera aparición de este patógeno en informes oficiales se remonta a finales de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei ubicada China. El Centro de Control de Enfermedades Chino informó a la OMS de varios casos de individuos con neumonía de origen desconocido, con la gran mayoría de casos dada en clientes, vendedores o familiares de empleados en el Mercado mayorista de mariscos de Huanan.

A la par que la enfermedad continuaba a crecer en China, donde las autoridades tomaron medidas drásticas como el cierre inmediato del mercado mencionado el 1 de enero de 2020, los primeros casos comenzaban a surgir en países vecinos, todos de con historial de viaje en China: Tailandia el 13 de enero, Japón el 15 y la Corea el día 20. Registrando así un total de 258 casos en 22 días.

Tabla 1. Total de casos de coronavirus registrados el día 20 de enero de 2020. Fuente: OMS [9].

| Regiones de la OMS                    | País – territorio, área       | Número total de casos confirmados |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Región del Pacífico Occidental (WPRO) | China – Provincia de Hubei    | 258                               |
|                                       | China – Guangdon              | 14                                |
|                                       | China – Municipio de Beijing  | 5                                 |
|                                       | China – Municipio de Shanghai | 1                                 |
|                                       | Japón                         | 1                                 |
|                                       | República de Corea            | 1                                 |
| Región de Asia Sudoriental (SEARO)    | Tailandia                     | 2                                 |
| Total de casos confirmados            |                               | 282                               |

El alarmante nivel de gravedad y propagación del virus lleva a la OMS a declarar el coronavirus como una Emergencia de Salud Pública de preocupación internacional el 30 de enero [10], extendiéndose en todos los continentes acumulando un total de 24 países afectados, 9826 casos confirmados y 213 muertes, la gran mayoría aún ubicada en China.

En un intento de frenar el brote, durante el mes de Febrero China decidió aislar el país por vía aérea, así como declarando cuarentena en las ciudades con mayor número de contagios. No obstante, el virus aterrizó en América y en Europa, donde Francia y Alemania confirmaron los primeros casos. Posteriormente Italia fue el primer país europeo con un gran brote, convirtiendo a Europa en un nuevo centro de la epidemia.

Finalmente, ninguna de las medidas ni restricciones sirvieron para frenar la multiplicación exponencial de los contagios, suceso que el día 11 de marzo desencadenaría en una pandemia mundial, con 118.629 confirmados por todo el mundo y 4.392 muertos (observar Figura 4).



Figura 4. Casos de Coronavirus a día 11 de marzo de 2020. Fuente: DSN [11]

## 2.2. Enfermedad, síntomas y transmisión

La *enfermedad del coronavirus 2019* (COVID-19) es causada por la infección con el virus SARS-CoV-2. Este virus pertenece a la familia de los coronavirus (CoV) y causa en la mayoría de los casos síntomas similares a un resfriado común o gripe. En los casos más graves, se dan síntomas de neumonía o del síndrome respiratorio agudo grave (SARS) tipo 2, de ahí el nombre adjudicado.

Esta enfermedad tiene tres mecanismos de transmisión principales englobadas en dos grupos: transmisión respiratoria por contacto estrecho, por contacto indirecto y transmisión aérea por aerosoles. En cuanto otras formas de transmisión, mucho menos frecuentes, cabe mencionar la transmisión por sangre, orina, heces, entre otros.

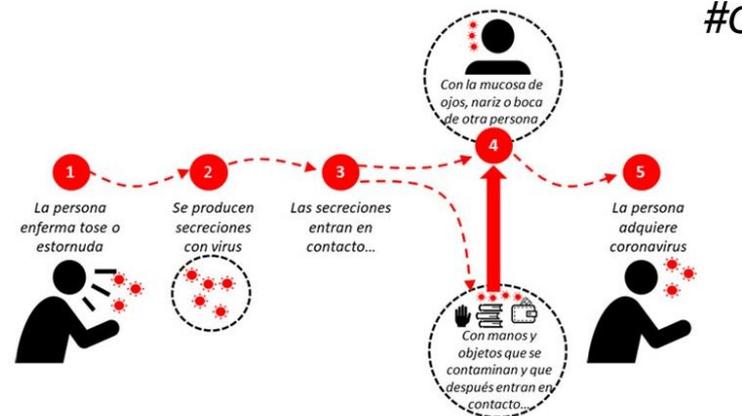


Figura 5. Mecanismos de transmisión del COVID-19. Fuente: ISCII [12]

Con relación a la sintomatología, suele aparecer entre 2 o 3 días después de producirse el contagio. Los más comunes, como se ha comentado, son: tos, cansancio o fiebre, propios de gripe o resfriado. Entre los más graves y que también caracterizan la severidad de este virus es la dificultad respiratoria, dolor de pecho o dolor muscular.

## 2.3. Expansión de la enfermedad

### 2.3.1. Casos registrados

La pandemia de COVID-19 ha desencadenado la mayor crisis sanitaria, social y económica a escala mundial desde la Segunda Guerra Mundial, con más de 489 millones de casos confirmados y 6,15 millones de fallecidos en todas las partes del mundo a lo largo del 2022. Como puede observarse en la Figura 6, el número de contagios va siendo mayor a medida que los países disponen de métodos más eficaces de detección del virus y se fueron relajando más medidas de restricción.

### Global Situation

**489.779.062**

confirmed cases

**6.152.095**

deaths

Source: World Health Organization  
 Data may be incomplete for the current day or week.

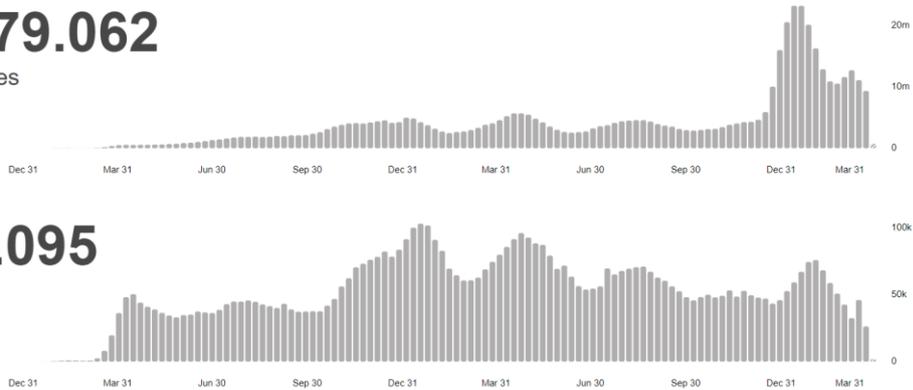


Figura 6. Número de casos confirmados y muertes por coronavirus registrados por la OMS hasta del 4 de abril de 2022. Fuente: WHO Coronavirus Dashboard.

Al igual que en todas las pandemias, la dinámica de la pandemia del coronavirus funciona por olas. Las olas tienen unos periodos de duración de 1 a 2 meses se dan cuando hay picos pronunciados en el número de casos confirmados tras un periodo de bajos registros.

Para analizar en mayor profundidad la expansión de la pandemia y su evolución desde sus inicios en la ciudad de Wuhan a finales de diciembre de 2019, se agrupan en las Figuras 7 y 8 el número de contagios y de muertes acumulativas por mes según las regiones clasificadas por la OMS en los años 2020 y 2021.

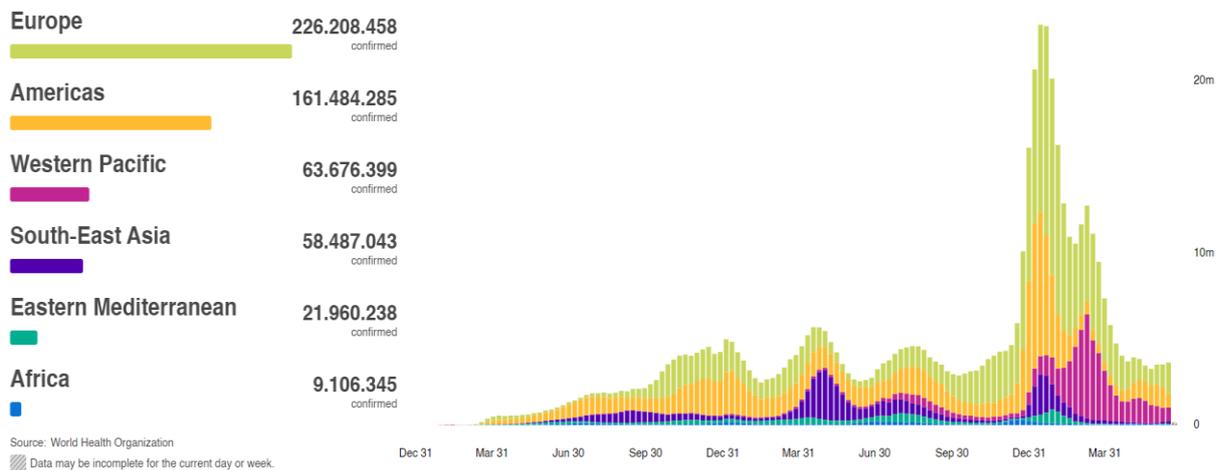


Figura 7. Evolución diaria del número de casos registrados de COVID-19 en las distintas regiones de la OMS. Fuente: WHO Coronavirus Dashboard [1].

Como se observa en la Figura 7, se pueden resaltar 5 olas a lo largo de la duración de la pandemia. La primera ola, se produce por la expansión rápida de una enfermedad de la que se desconoce los métodos de cura y prevención. Se puede apreciar en la Figura 7 como Europa se sitúa como segundo epicentro de la pandemia, registrando el mayor número de contagios.

Tras la reducción en muertes y contagios por la aplicación de restricciones severas como los estados de alarma, llega la segunda ola en agosto de 2020. La relajación en las medidas en gran parte del mundo y las vacaciones fueron factores clave. Ese mismo motivo está detrás de la tercera ola a finales de 2020, con las vacaciones de navidad. Esto se consigue rebajar de nuevo con el inicio del plan de vacunación en muchas de las regiones de WHO. Además, cabe añadir que conforme se aumenta la capacidad de detección del virus, van a aumentar los casos.

No obstante, comienzan a aparecer variantes de rápida transmisión. La llegada de variante *delta* reactiva una cuarta ola en julio de 2021, especialmente en zonas como América. Y finalmente, a pesar de estar avanzada la vacunación, se observa la quinta ola con mayor número de contagios hasta la fecha la en diciembre de 2021 con la llegada de la altamente infecciosa variante *ómicron* y la total suspensión de las mascarillas o cualquier otra medida de contención.

Por otro lado, si se observa la Figura 8 se ve que en el número de muertes, se comprueba como a pesar de que el número de casos registrados siempre se ha visto reflejado de forma creciente en olas cada vez mayores, el número de muertes disminuye. En este caso, la zona de las Américas registra el mayor número de muertes.

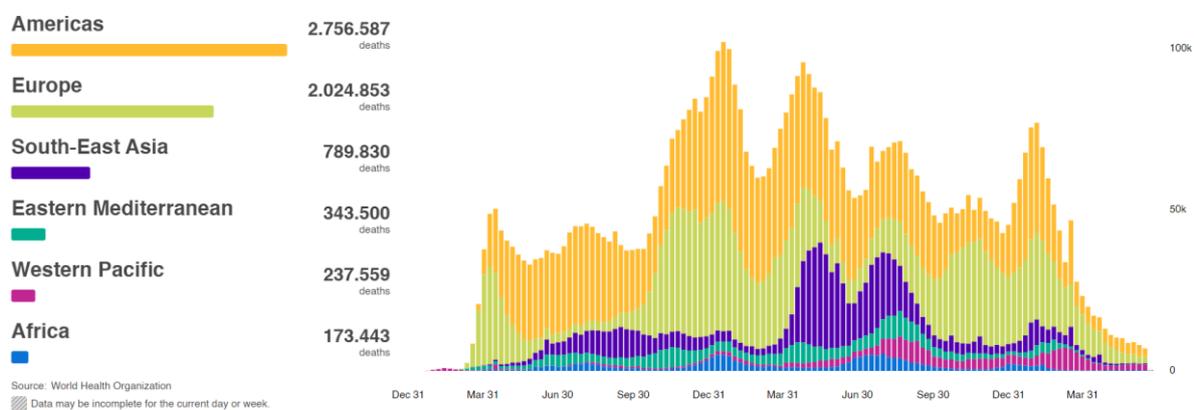


Figura 8. Evolución diaria del número de fallecidos de COVID-19 en las distintas regiones de la OMS. Fuente: WHO Coronavirus Dashboard [1].

### 2.3.2. Efectos del COVID-19 en la economía global

Para mitigar la propagación del coronavirus y aliviar la crisis sanitaria, los organismos políticos de la gran mayor parte de los países adoptaron en los mismos una serie de medidas—cierre de instituciones educativas, suspensión de toda actividad en negocios no esenciales, restricción de movilidad, cancelación de viajes internacionales, confinamientos—que fueron necesarias a la par que extremadamente perjudiciales para la economía global.

La contracción global de la economía provocada por el coronavirus es de las peores presenciadas desde hace décadas, con una reducción de crecimiento anual del PIB global del 3,5% con respecto a 2019. El Banco Mundial afirma en el *“Global Economic Prospects”* de enero de 2022 que era la primera vez desde 1870 que tantos países tendrán una disminución en el PIB per cápita [3]. Las rupturas en las cadenas de suministro y las disrupciones en el ámbito financiero son unos de los numerosos problemas que esta pandemia ha generado.

Sin embargo, a pesar de producirse una recesión generalizada en todos los países, el choque económico causado por la COVID-19, a diferencia del resto de crisis, se caracteriza por su heterogeneidad. Por un lado, no ha sido igual para todos los países según su grado de desarrollo económico, tal y como se evidencia en la Figura 9.

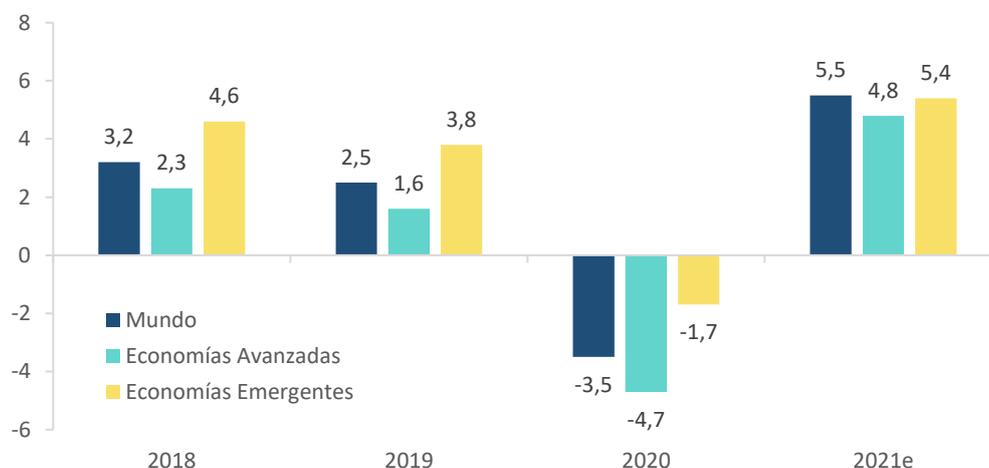


Figura 9. Crecimiento anual del PIB (%) desde 2018 a 2021. Fuente: Banco Mundial [3].

Las economías más afectadas tras el primer año de la pandemia 2020 son las avanzadas, representantes de un 60% de la actividad económica global, con una disminución en el crecimiento anual del PIB del 4,7% y constituyendo así una de las peores recesiones desde la Segunda Guerra Mundial. Además, es la primera vez que las economías emergentes y en desarrollo (EMDEs) experimentan una contracción desde hace más de 60 años [13].

En 2021, las tasas de crecimiento anual del PIB vuelven a ser positivas, pero no deben malinterpretarse. Según las estimaciones recopiladas en los informes de Proyecciones Económicas del Banco Mundial, no se recupera la producción perdida a lo largo de 2020, siendo las proyecciones post-COVID del 2022 y 2023 más bajas que las realizadas en la prepandemia. De hecho, se estima que habrá que esperar como mínimo hasta 2024 para retornar a la situación económica global propia de la prepandemia (ver Figura 10).

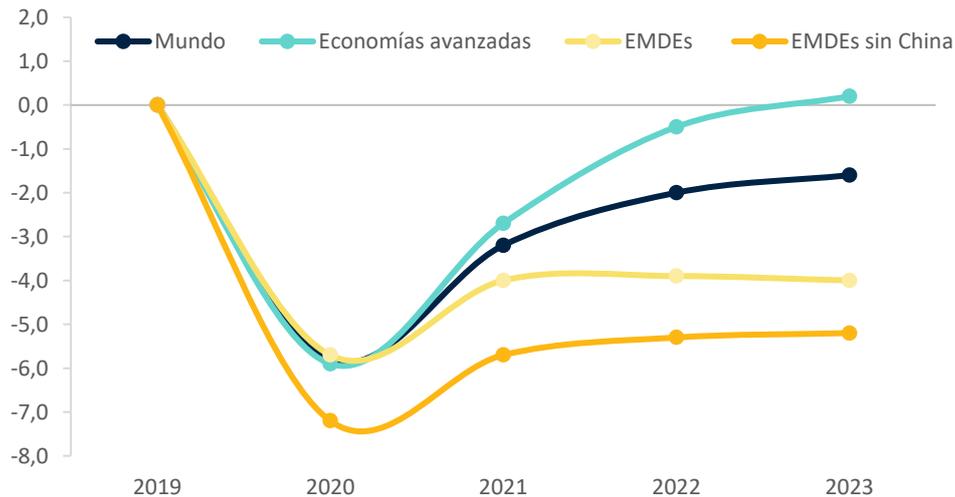


Figura 10. Desviación del PIB con respecto a las estimaciones establecidas en la prepandemia. Fuente: Banco Mundial [3].

Como se puede observar, la recuperación va a ser especialmente dura para las economías en desarrollo. Esta disparidad entre ellas y las economías avanzadas se debe principalmente a dos factores. Los países con economías de mercado liberales (LME) pudieron controlar más el impacto de la enfermedad que aquellos con una economía de mercado coordinada (CME).

Por otro lado, la tasa de vacunación también es responsable de la heterogeneidad de esta crisis. A día de hoy, aproximadamente 50% de población de las EMDEs está vacunada, en comparación con el 75% de las avanzadas [3], lo que muestra una clara inequidad en el ámbito sanitario y, por tanto, las hace más susceptibles no sólo a sufrir las variantes conocidas del virus sino las que puedan aparecer, y en consecuencia, dificultar el crecimiento sostenible de economía y empleo.

Otro de los factores de la heterogeneidad de esta crisis es según la composición sectorial de las economías. Mientras que industrias como el comercio online o la ciberseguridad se han visto beneficiados, esta crisis está siendo especialmente dura en países que dependen especialmente del sector servicios. Los servicios que requieren un elevado grado de interacción personal —como el comercio, la hostelería, el transporte y el ocio—, normalmente poco afectados por las crisis económicas habidas hasta la fecha, sufrieron mayormente los efectos del Covid-19 en comparación con otros sectores, especialmente el sector de restauración y alojamientos [14].

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

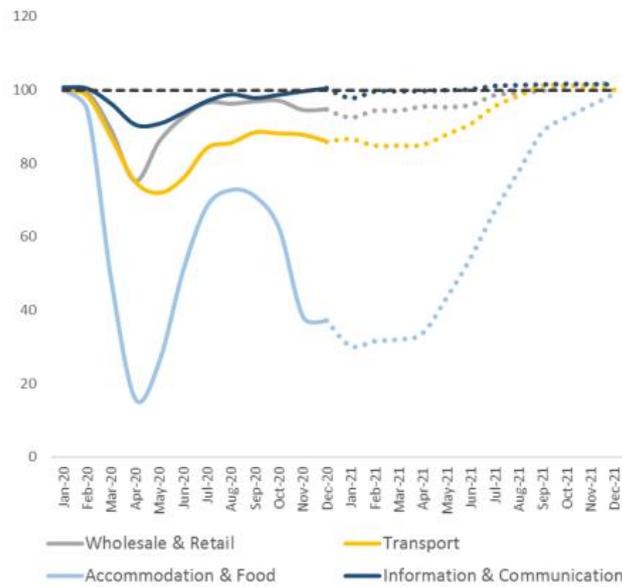


Figura 11. Evolución de la facturación real y esperada según el sector económico durante 2020 y 2021. Fuente: Comisión Europea [14]

De nuevo, se evidencia como principalmente los sectores de alimentación y alojamiento, donde entra el sector hotelero, han tenido el peor impacto de todos en la facturación y el que se espera que más tarde en recuperarse según las predicciones.

Actualmente, a pesar ser más leves, los efectos de la pandemia continúan apareciendo incluso ahora en 2022. Problemas como la elevada tasa de inflación, problemas en las cadenas de suministro, subida de precios de combustibles fósiles, entre otros, amenazan con ralentizar de golpe el crecimiento económico [15]. La continuación de este análisis se sigue llevando en el siguiente apartado, donde se centra en el objetivo de este TFM: estudiar el impacto de la pandemia en el sector hotelero de España.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

Para poder estudiar el impacto del coronavirus en el sector hotelero español, debe entenderse en primer lugar la composición y funcionamiento del mismo, así como el papel que desempeña esta industria dentro del turismo y, en consecuencia, en la economía del país. Estos aspectos se analizan en el primer subapartado. Posteriormente se estudia el impacto del coronavirus en el sector atendiendo a los principales indicadores del sector.

#### 3.1. El turismo y el sector hotelero de España

Como se ha comentado previamente en la motivación de este Trabajo Fin de Máster, España es de los principales destinos turísticos a nivel global, siendo el segundo destino más visitado con 83.509.153 turistas internacionales recibidos en 2019.

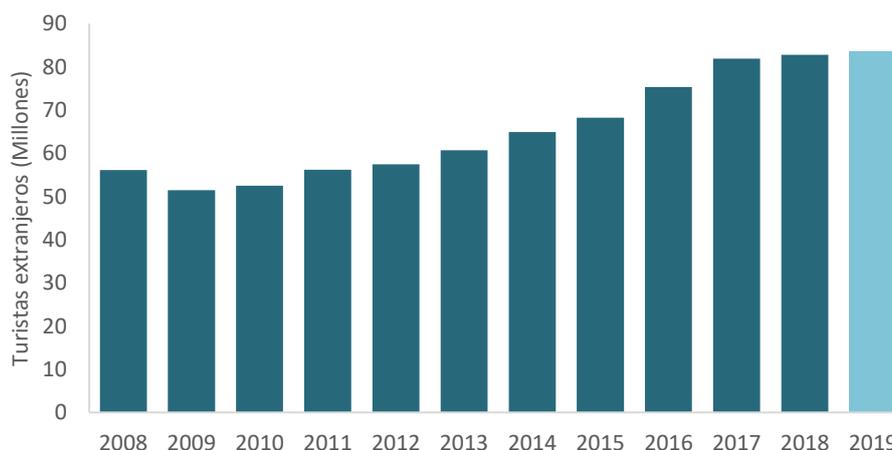


Figura 12. Turistas llegados a España desde 2008 hasta 2019. Fuente: FRONTUR, INE. Elaboración: Propia.

La gran afluencia de turistas extranjeros permite a la **industria turística** constituirse como uno de los pulmones de la economía española con una contribución al PIB superior al 10% desde 2008, convirtiéndose así en el país de la OECD en los que este sector aporta más a la economía. Además, el turismo es uno de los grandes generadores de empleo. En el 2019, contaba con un total de 2,67 millones de trabajadores, representando así el 13,4% del empleo total del país.

La facturación generada por el sector turística tiene una tendencia cada vez más creciente. Los ingresos generados por el sector turístico español se basan fundamentalmente en el turismo extranjero. Como se ve resaltado en verde en la Figura 13, el gasto turístico proveniente de la demanda internacional es el responsable de casi dos tercios del PIB turístico, generando 92 millones de euros en 2019.

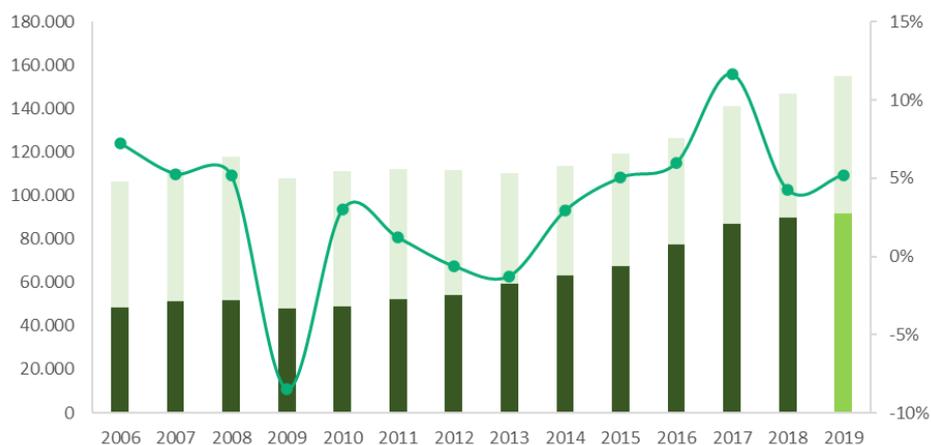


Figura 13. Valor anual y tasa de variación del PIB Turístico entre los años 2006 y 2019. Fuente: [16]

Considerando que la demanda internacional sustenta el turismo en España, el **sector hotelero** tiene un peso muy relevante dentro de esta industria por su gran capacidad para captar demanda. Este segmento constituye la principal opción de alojamiento de los turistas internacionales. Desde hace años, los hoteles hospedan a más de la mitad de demanda extranjera. En el año 2019 llegó a abarcar 66% del total de turistas no residente, como se observa en la Figura 2 presentada al inicio de este TFM.

El sector hotelero destaca también por una elevada y constante tasa de crecimiento económico lo largo de los años. Esta industria es la que presenta un mayor crecimiento en la economía del país. Como se observa en la Figura 14, las tasas de variación del PIB son muy superiores a la del PIB de España y del turismo desde el año 2010. Además, la rápida recuperación del sector tras la crisis de 2008 evidencia la resiliencia de la industria y la capacidad de este para afrontar cualquier cambio disruptivo en el ciclo económico.

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y Meliá Hotels International.

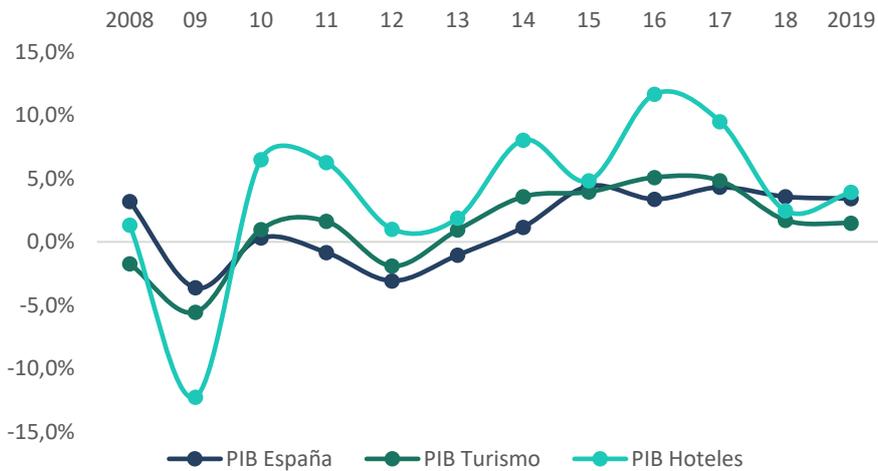


Figura 14. Tasa de Variación Interanual del PIB de España, Turismo y Hoteles. Fuente: [16]Elaboración: Propia

Centrándonos en el funcionamiento y estructura del sector, estos pueden desglosarse en dos conceptos: demanda y oferta. En cuanto a la **distribución de la demanda**, los índices de ocupación más elevados se concentran en algunas comunidades autónomas con acceso al litoral mediterráneo a excepción de la Comunidad de Madrid. En la Figura 15 se muestra como en 2019 tan solo 6 destinos concentran el 76% de los turistas tanto extranjeros como nacionales que escogen hotel como alojamiento.

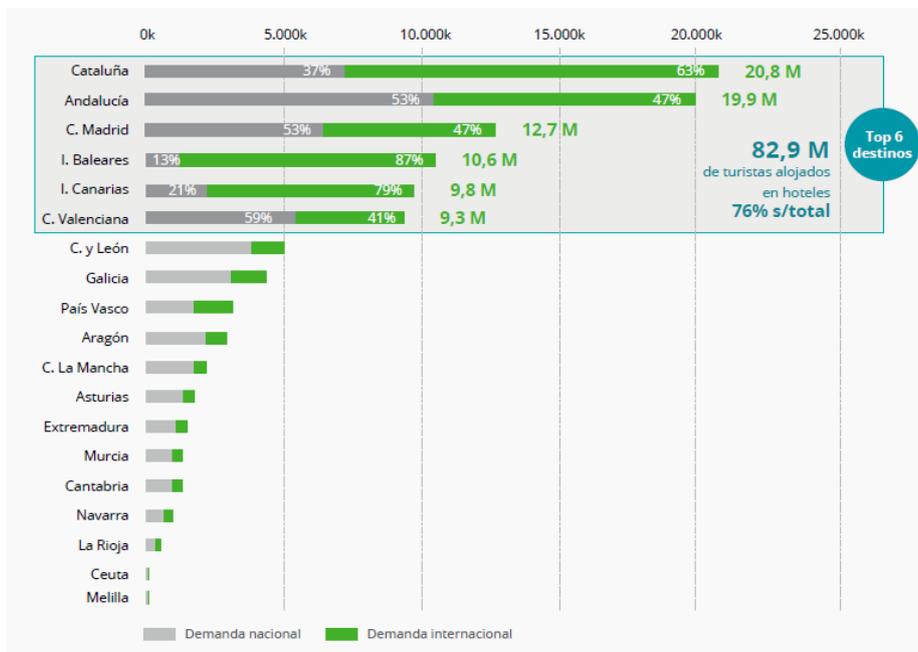


Figura 15. Demanda turística (nacional e internacional) en el segmento hotelero por comunidad autónoma. Fuente: Deloitte.[17]

La **plaza hotelera** estaba compuesta en 2019 por una media de 14.900 establecimientos y 726.709 habitaciones estimadas. La oferta sigue una distribución bastante similar a la demanda. Atendiendo a los datos de 2019 recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), las 6 comunidades autónomas más visitadas englobaron casi el 78% de las habitaciones.

Tabla 2. Distribución de habitaciones y demanda de los principales destinos de España en el año 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad. Elaboración: Propia.

| Destinos             | Habitaciones (%) | Demanda (%)   |
|----------------------|------------------|---------------|
| Cataluña             | 16,53            | 19,07         |
| Andalucía            | 16,20            | 18,24         |
| Madrid               | 8,07             | 11,64         |
| Islas Baleares       | 13,07            | 9,72          |
| Canarias             | 15,03            | 8,98          |
| Comunidad Valenciana | 8,58             | 8,53          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>77,48%</b>    | <b>76,18%</b> |

En cuanto a la distribución de habitaciones disponibles por categoría de hotel, la gama de estrellas de oro ocupa prácticamente el 90% de la oferta. Destaca la categoría de cuatro estrellas, que ocupa casi la mitad de la plaza hotelera con un 44%, seguida de las tres estrellas (ver Figura 16), confirmando que el segmento del semi-lujo es el más extendido en el país en la actualidad.

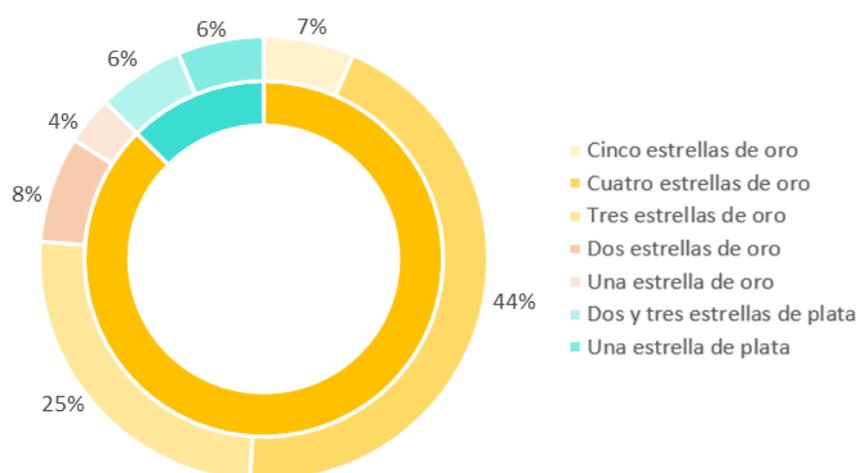


Figura 16. Distribución de habitaciones de hotel estimadas por categoría en el año 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia.

## 3.2. Impacto del coronavirus en el sector hotelero español

### 3.2.1. Medidas de contención sufridas por el sector

La declaración del coronavirus como pandemia internacional el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) provocó que numerosos países establecieran medidas de contención para aliviar la expansión del virus, así como aliviar la presión en los hospitales.

A lo largo de ese año, España aplicó numerosas medidas. La más notoria fue el Estado de alarma (Real Decreto 463/2020) publicado en el BOE el 14 de marzo de 2020. Inicialmente se restringía la circulación de los ciudadanos para todo tipo de actividad salvo ciertas excepciones. Además, se obligaba a cerrar todo establecimiento no considerado de primera necesidad, que incluía a los hoteles, salvo para atender a los huéspedes que ya residían en el establecimiento.

Debido a la gravedad de la situación, se cambió la normativa y prorrogó el confinamiento y la suspensión de gran parte de la actividad laboral y económica hasta en tres ocasiones. Durante el resto de marzo, abril los hoteles permanecieron completamente cerrados. A partir del 11 de mayo se inició el proceso de desescalada, permitiendo la apertura progresiva de los establecimientos hoteleros. Finalmente, se suspendió en su totalidad el 21 de junio de 2020.

Paralelo al Estado de alarma, a finales de abril se inició el llamado Plan de desescalada por el que, de forma independiente, cada comunidad autónoma podía ir reinstaurando la circulación de personas y la actividad económica con las normas que considerara oportunas siempre que cumplieren con los requerimientos mínimos exigidos. Este plan, dividido en 4 fases (ver Tabla 3), permitía una vuelta progresiva a la normalidad atendiendo a una serie de factores como la capacidad de atención médica, contagiados, muertes etc.

Tabla 3. Fases del Plan de desescalada en España y las actividades que pueden realizarse

| Fases    | Actividades que se pueden hacer (hoteles en VERDE)   |
|----------|--|
| FASE 0   | Es la fase inicial, pero con medidas más relajadas: permiso para realizar deporte individual, pasear, establecimientos con cita previa y atención individualizada.   |
| FASE I   | Contacto social en grupos reducidos, apertura parcial de terrazas en restauración, <b>apertura de hoteles salvo sus zonas comunes</b> , pequeños comercios, museos.  |
| FASE II  | Contacto social grupos más amplios, viajar a segundas residencias, aumento capacidad en comercios de grandes superficies, apertura restauración en interior, <b>apertura zonas comunes en hoteles con aforo reducido</b> . |
| FASE III | Apertura de <b>toda actividad</b> , manteniendo siempre condiciones de seguridad y distancia establecidas.   |

La fase que marcó la reinstauración de la actividad hotelera era la 1. No obstante, debe tenerse en cuenta de que no hay turistas si el ocio y la cultura no están activos en su totalidad. Además, no sólo los meses que duró el Estado de alarma no tuvieron efectos adversos durante su duración, sino que generaron un empeoramiento en la situación económica de los ciudadanos, además de cambiar las tendencias sociales. Estos factores se analizan más adelante.

### 3.2.2. Principales indicadores de rendimiento hotelero

En esta sección se procede a analizar la situación del sector hotelero durante y después de la pandemia mediante el uso de los indicadores más relevantes para evaluar el rendimiento hotelero. Para ello, se han utilizado diferentes encuestas e informes estadísticos elaborados por el Instituto Nacional de Estadística.

#### 3.2.2.1. RevPAR

El **RevPAR** o *Revenue Per Available Room* es de los indicadores más utilizados para medir la rentabilidad en la industria hotelera. Este KPI refleja el beneficio económico que obtiene el hotel por toda habitación disponible en un momento determinado, independientemente de su ocupación.

$$RevPar = \frac{\text{Ingresos por periodo}}{\text{Habitaciones disponibles por periodo}} \quad (1)$$

Otro modo conocido de calcularlo es mediante la división del ADR (*Average Daily Rate* o Tarifa Media Diaria) y el grado de ocupación, indicadores que expondremos en los siguientes apartados. En el gráfico a continuación se observa el RevPar del sector hotelero en España antes, durante y después de la pandemia:

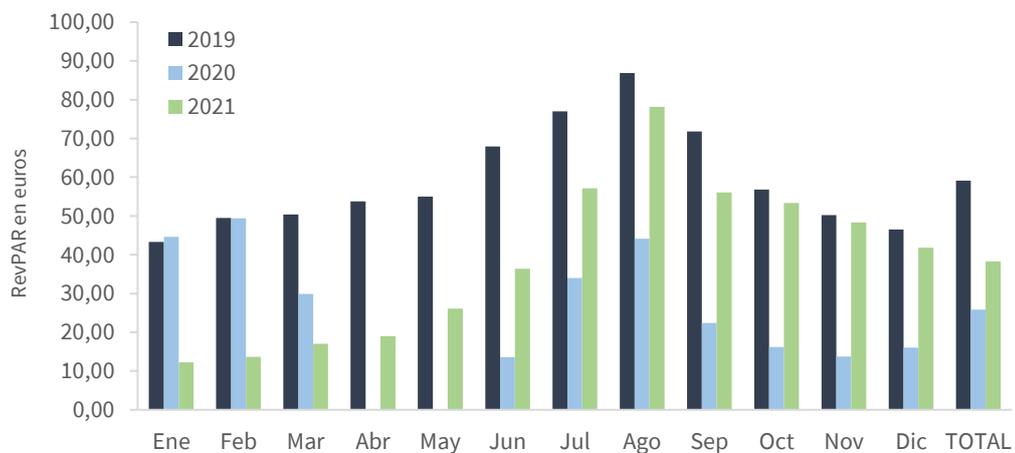


Figura 17. RevPAR mensual del sector hotelero en los años 2019 a 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia.

En la siguiente tabla se adjuntan los valores medios y la tasa de variación con respecto a la situación previa a la pandemia en 2019:

*Tabla 4. RevPAR medio de 2019 a 2021 y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia.*

|                                 | 2019 | 2020    | 2021    |
|---------------------------------|------|---------|---------|
| RevPAR medio                    | 59,1 | 25,8    | 38,3    |
| Tasa de variación respecto 2019 | -    | -56,3 % | -35,2 % |

Como puede observarse, el año 2020 comenzó con unos valores superiores en enero y febrero a los del año anterior. La entrada de la pandemia y las restricciones de movimiento afectan fuertemente los primeros meses, no habiendo datos en abril y mayo dada la declaración del estado de alarma, que llevó al cierre de los establecimientos hoteleros cuya actividad no fuera estrictamente necesaria.

Se recupera la tendencia con la reapertura de establecimientos a partir del mes de junio, pero el RevPar queda reducido de nuevo a más de la mitad en el resto de los meses, concretamente con la aparición de nuevos brotes en agosto y la llegada de la segunda ola en el mes de octubre, que reduce de nuevo la actividad al mínimo. Esto conforma un promedio de 25,80 € por habitación disponible, un 57% menos que en 2019.

A lo largo de 2021, las medidas implementadas por el Gobierno para reactivar la economía, así como la creación de la vacuna y la implantación del plan vacunación, incrementan los ingresos paulatinamente a lo largo de la primera mitad del año, alcanzando valores prácticamente iguales a los de la prepandemia a partir del mes de agosto. Esta situación no sirve para contrarrestar las pérdidas generadas los primeros meses, teniendo una tasa de variación negativa con respecto a 2019 del 35,2%. No obstante, queda evidenciado el inicio de la recuperación post-COVID.

### 3.2.2.2. ADR (Average Daily Rate)

El ADR (*Average Daily Rate*) conocido en español como Tarifa Media Diaria. Este indicador permite a los hoteles conocer el ingreso por habitación ocupada, independientemente el tipo de habitación, de ahí que sea “Media”. A diferencia del RevPar, este indicador permite a los establecimientos hoteleros conocer cuánto ingresan por cada habitación ocupada. Por lo que, como cabe de esperar, este parámetro tendrá un valor más elevado.

$$ADR = \frac{\text{Ingresos Brutos}}{\text{Habitaciones alquiladas por periodo}} \quad (2)$$

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y Meliá Hotels International.

En la Figura 18 se ve claramente reflejado como, al igual que para el indicador anterior, el efecto de la declaración del Estado de Alarma en los primeros meses de la pandemia conllevó el cierre de prácticamente todo hotel en abril, mayo y parte de junio y, por tanto, un ADR nulo.

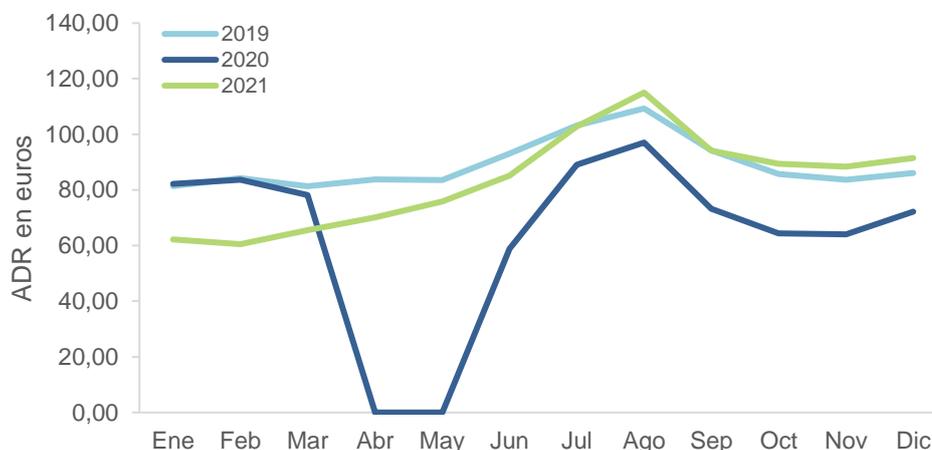


Figura 18. Evolución del ADR mensual del sector hotelero en los años 2019 a 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia.

Al iniciarse el plan de desescalada implementado por el Gobierno, se puede apreciar cómo se va recuperando la tendencia de estacionalidad usual. Sin embargo, la presencia de numerosas medidas, así como la posible aprensión de los turistas ante el nuevo virus propicia el cierre de 2020 con una media de ADR un 22,19% menor a los valores de 2019 tal y como se recoge en la tabla 5.

Tabla 5. ADR medio anual y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: propia

|                                 | 2019 | 2020   | 2021  |
|---------------------------------|------|--------|-------|
| ADR promedio                    | 89,1 | 69,3   | 83,4  |
| Tasa de variación respecto 2019 | -    | -22,2% | -6,4% |

En el año 2021, ya desarrollada la vacuna y en pleno plan de vacunación, se observa cómo, una vez pasados los efectos del gran brote ocurrido en las Navidades, continúan incrementándose los ingresos hasta superar los valores prepandemia a partir del mes de julio. Este aumento del ADR sugiere que en 2022 se habrá regresado por completo a una situación de normalidad e incluso más positiva. No obstante, se tardará más en recuperar las pérdidas generadas por el COVID.

### 3.2.2.3. Pernoctaciones

Las **pernoctaciones hoteleras** constituyen otro de los indicadores de rendimiento de mayor importancia en el sector. Como define el INE, se entiende por pernoctación “Cada noche que un viajero se aloja en el establecimiento”.

En la Figura 19 se encuentra la evolución de este parámetro entre 2019 y 2021. De nuevo, como se ha comentado en los anteriores subapartados, la pandemia provocó en 2020 una estrepitosa disminución en el número de pernoctaciones, llegando a alcanzar reducciones del 73%, casi una cuarta parte de las pernoctaciones de 2019.

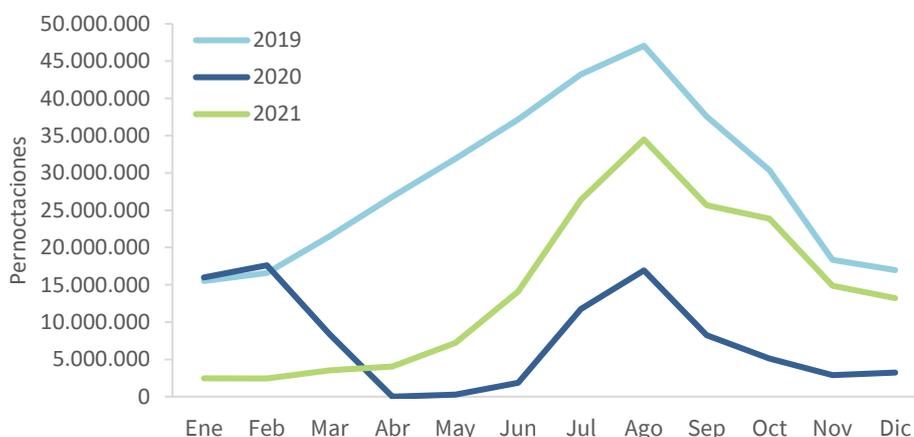


Figura 19. Pernoctaciones en el sector hotelero en España en los años 2019, 2020 y 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia.

El valor medio se adjunta en la siguiente tabla:

Tabla 6. Pernoctaciones medio anual y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: propia

|                                 | 2019       | 2020      | 2021       |
|---------------------------------|------------|-----------|------------|
| Pernoctaciones promedio         | 28.582.966 | 7.685.253 | 14.400.558 |
| Tasa de variación respecto 2019 |            | -73,1%    | -49,6%     |

Se puede observar como 2021 comienza con un valor muy por debajo del que se había marcado en diciembre de 2020, casi rozando los peores niveles de 2019. Como se ha comentado, esto se debe al estallido de la tercera ola en España durante las navidades, que constituyó la segunda peor ola detrás

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

de la primera en el mes de marzo. También destaca la gran diferencia que sigue habiendo en 2021 con respecto a 2019, esto sugiere que la estancia de los viajeros en un destino ha disminuido.

### 3.2.2.4. Tasa de ocupación

La tasa de ocupación o grado de ocupación cuantifica cómo de lleno se encuentra un hotel en un periodo de tiempo concreto, relacionando las pernoctaciones con la capacidad de alojamiento. Este indicador permite conocer el uso efectivo del establecimiento.

Se distinguen dos tipos de tasa de ocupación: por plazas y por habitaciones. La segunda difiere de la primera en que se cuenta la habitación como espacio indivisible, no incluyendo por tanto el número de camas en su interior.

$$\text{Ocupación} = \frac{\text{Pernoctaciones}}{\text{Habitaciones/Plazas disponibles por periodo}} \quad (3)$$

Es conveniente recordar que una ocupación del 100% no es siempre algo positivo. Una tasa de ocupación conveniente es aquella que permite maximizar ingresos y minimizar costes. En el siguiente gráfico se muestra la tasa de ocupación por plazas desde 2019 hasta 2021.

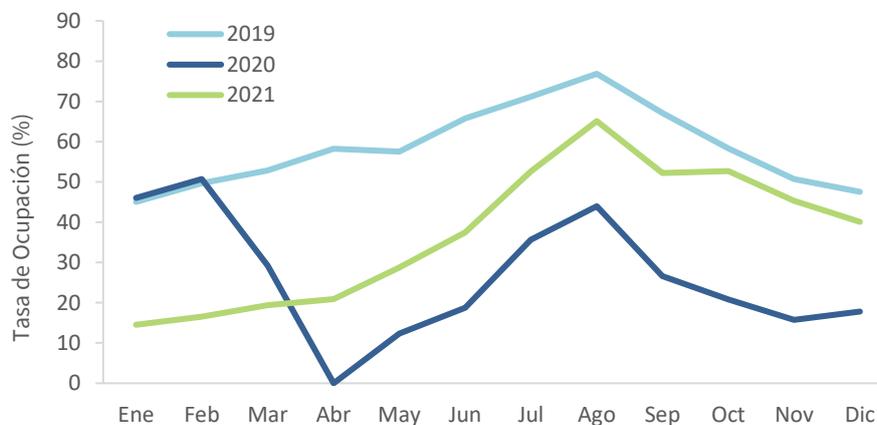


Figura 20. Tasa de ocupación por plazas en el sector hotelero en España en los años 2019, 2020 y 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia

El valor medio se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Tasa de variación media anual y variación respecto 2019. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: propia

|                                 | 2019 | 2020   | 2021  |
|---------------------------------|------|--------|-------|
| Tasa de ocupación media         | 58,4 | 26,5   | 37,1  |
| Tasa de variación respecto 2019 | -    | -54,7% | 40,3% |

### 3.2.2.5. Estancia media

La estancia media es una aproximación al número de días que, por término medio, los viajeros permanecen en los establecimientos y se calcula como cociente entre las pernoctaciones y el número de viajeros.

$$\text{Estancia media} = \frac{\text{Pernoctaciones}}{\text{Viajeros}} \quad (4)$$

Como se puede comprobar en el siguiente gráfico, la estancia en 2019 estaba entorno unos 3 días. El valor se vio visiblemente afectado con la llegada del COVID-19, rodando los 2,35 días en 2020. Esta bajada se debe principalmente a las restricciones de movilidad impuestas en los meses de marzo, abril y parte de mayo, añadiendo también el miedo de los turistas a viajar y contraer el virus.

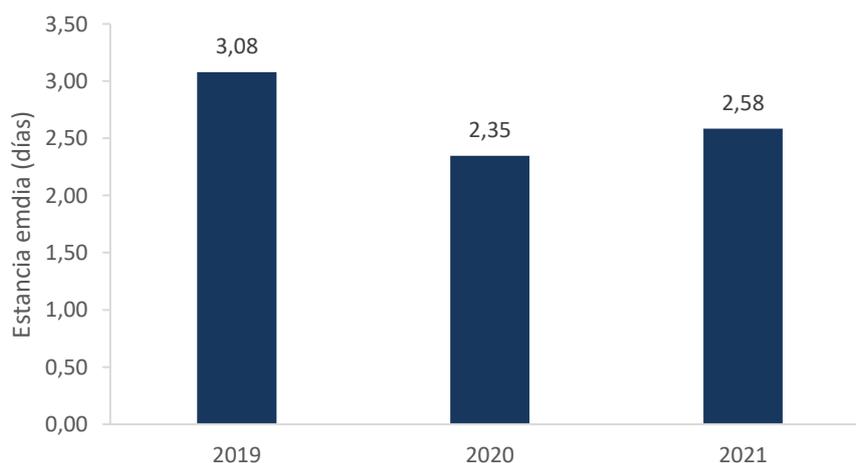


Figura 21. Estancia media en el sector hotelero en España en los años 2019, 2020 y 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia

Confirmado lo que ya se había comentado analizando las pernoctaciones, la estancia media por viajero sigue estando reducida en relación con lo que eran los valores de prepandemia.

### 3.2.2.6. Número de establecimientos hoteleros abiertos

Como bien indica el nombre, este indicador refleja la cantidad de establecimientos hoteleros activos en un periodo de tiempo determinado. Este indicador resulta de extrema utilidad para evaluar al sector en situaciones de crisis como la que ha provocado la pandemia.

El año 2020 finalizó con una media anual de 8.975 establecimientos abiertos, cerrándose casi el 40% de hoteles abiertos en 2019 y el peor valor desde hace décadas según los informes del INE.

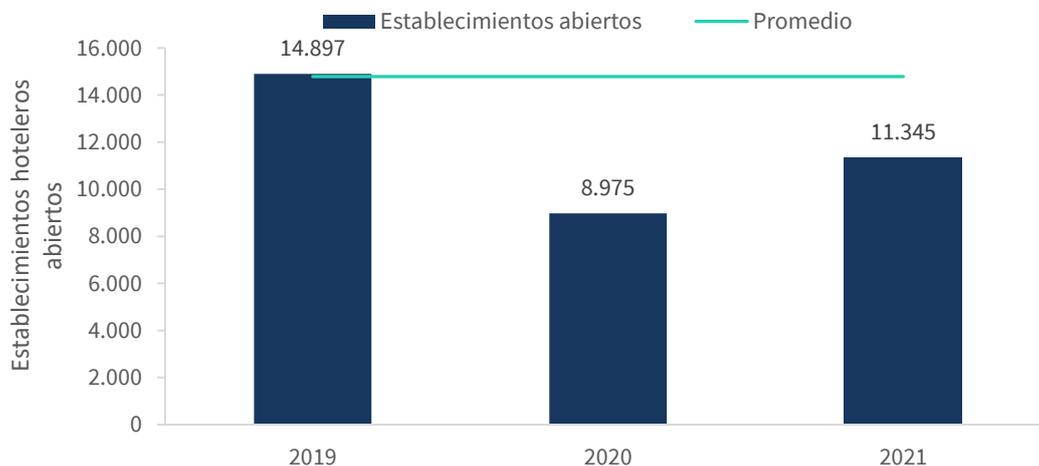


Figura 22. Establecimientos hoteleros abiertos en los años 2019 a 2021. Fuente: INE – Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad [18]. Elaboración: Propia.

Este indicador es de los que mejor refleja el impacto del coronavirus en el sector. El número de cierres producidos en 2020 es de casi 6.000 establecimientos, el 40% de los que había en 2019. No obstante, se puede observar como la relajación en las medidas anti-covid, así como la ayuda política para reactivar la economía ayudan que 2021 cierre con 2.370 aperturas nuevas, lo que puede indicar que en 2022 o 2023 se verán unas cifras similares a 2019.

## 3.3. Casos de estudio

En este apartado se exponen las cadenas hoteleras españolas que componen la muestra de este estudio y sobre las cuales se realiza el análisis económico-financiero, así como el estratégico, objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster.

Como el objetivo era tratar de evaluar de la mejor forma posible el impacto del COVID en el sector, se escogió como criterio principal los establecimientos con mayor facturación en el año 2019. En la Figura 23 se muestra una clasificación de las 10 firmas hoteleras españolas con mayor facturación de España.

A partir de este ranking se han seleccionado las cadenas de las cuales puede obtenerse una cantidad de datos elevada y precisa para llevar a cabo los objetivos principales de este trabajo. Es por ello por lo que finalmente se ha escogido a *Meliá Hotels International*, *Barceló Hotel Group* y *NH Hotel Group*.

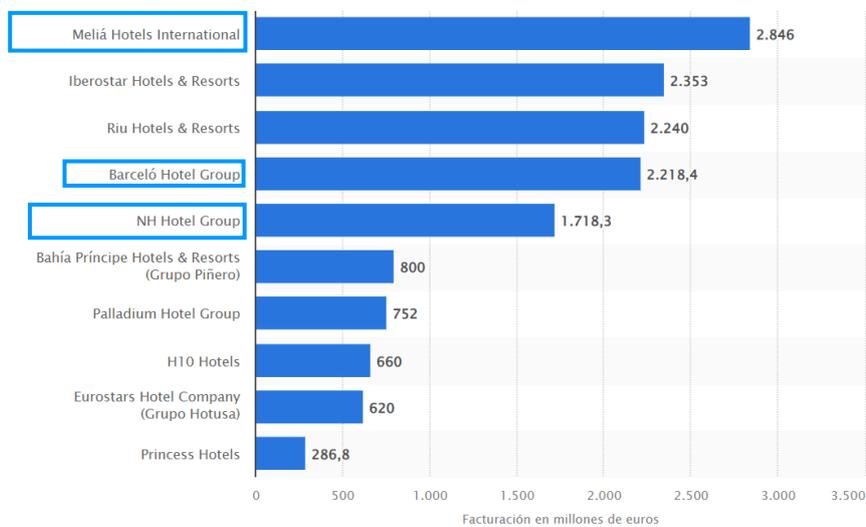


Figura 23. Ranking de cadenas hoteleras con mayor facturación de España. Fuente: Statista [19].

El motivo por el que no puede incorporarse a la muestra de estudio las cadenas *Iberostar Hotels & Resorts* y *Riu Hotels & Resorts*, que ocupan el segundo y tercer puesto respectivamente, se debe especialmente a la falta de datos económico-financieros. Las cadenas hoteleras son grupos empresariales de gran tamaño, y por tanto tienen una estructura empresarial compleja, formada por numerosas empresas más pequeñas y ubicadas en distintos países. En bases de datos conocidas como SABI no pueden obtenerse resultados completos sobre el balance o las cuentas de resultados del grupo en su totalidad. Por tanto, sólo podían considerarse aquellas empresas que publiquen estos resultados en sus Memorias Anuales, que ni Iberostar ni Riu aportan en sus páginas webs y en consecuencia quedan fuera de este estudio.

En los siguientes subapartados se procede a aportar una breve descripción de la trayectoria de la misma, su misión, visión y valores, además de los objetivos estratégicos y medidas implementadas para afrontar la COVID-19.

### 3.3.1. *Meliá Hotels International*

La compañía de hoteles *Meliá Hotels International* —conocida como *Sol Melià* hasta 2011— es un grupo hotelero de carácter internacional con sede en Palma de Mallorca.

La historia de Meliá se remonta al año 1956 cuando el actual presidente del consejo Gabriel Escarrer Julià, compra el que sería el primer hotel de la compañía: *Hotel Altair*. Tras numerosas adquisiciones y se establecen en los años 70 como líder de destinos resort. Comienzan a abrir en las principales ciudades de España y se convierten en el primer grupo hotelero de origen español.

En el año 1985 inician su expansión fuera del país, abriendo en Bali su primer hotel internacional. Dos años más tarde adquieren la cadena hotelera Meliá, que da actual nombre al grupo. A partir de los 90 abren numerosos hoteles en Sudamérica y el Caribe y se extienden por las principales capitales europeas, lo que les permite de nuevo ser la primera empresa hotelera europea en cotizar en bolsa en 1996. Desde entonces, la empresa se ha centrado en desarrollar un amplio portfolio de marcas así como continuar la apertura de hoteles en lugares como Estados Unidos y Oriente Medio.

Actualmente, el complejo hotelero mallorquín se posiciona como líder no sólo en el sector de alojamiento español sino en el de muchos otros regiones comerciales, principalmente Sudamérica y el Caribe, facturando más de 1.800 millones de euros en el año 2019. Cuentan con más de 96.000 habitaciones en un total de 368 hoteles repartidos por todo el mundo, estando 218 de esos establecimientos ubicados en España.

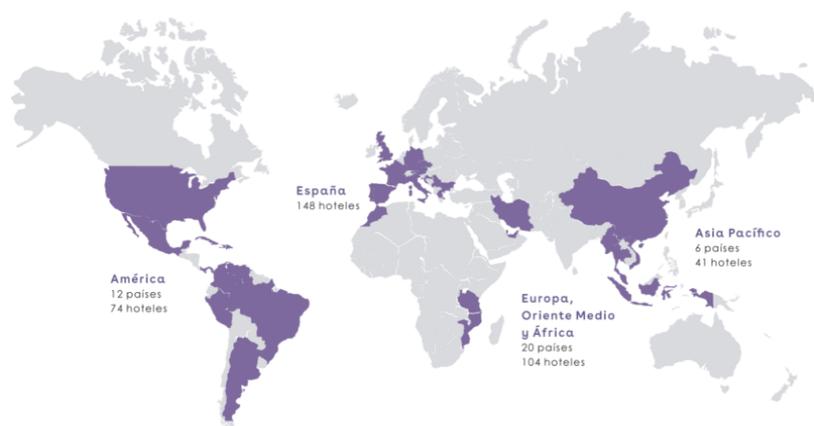


Figura 24. Mapa de distribución de hoteles de Meliá Hotels International. Fuente: Meliá [20].

Meliá cuenta con 8 **marcas** dirigidas a perfiles demográficos y psicológicos concretos: *Gran Meliá*, *The Meliá Collection*, *ME*, *Paradisus*, *Meliá*, *Innside*, *Sol* y *Affiliated by Meliá* (ver Figura 25). Esto les permite adaptarse a toda su cartera de clientes con opciones tanto de lujo como low-cost, destino resort o ciudad, mostrando así una gran versatilidad y fidelidad a la **visión** de convertirse en la primera opción

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y Meliá Hotels International.

tanto para los clientes que van a pasar las vacaciones como a los que van por negocios u otros motivos laborales.

La cadena se centra en una oferta más orientada a la calidad y variedad de servicios, concentrando la mayor parte de su oferta en hoteles de 4 estrellas (que en España componen el 83% del total con 182 establecimientos). También ofrecen lujosos hoteles de 5 estrellas y hoteles básicos de 3 estrellas. No obstante estos últimos no son el objetivo principal de la compañía, ya que los que hay se debe por problemas para acondicionarlos como hoteles de mayor categoría o porque forman parte del proyecto *Affiliated by Meliá*, con el que la compañía ayuda a otros hoteles a ganar profesionalidad y competitividad asumiendo la gestión.



Figura 25. Marcas de Meliá Hotels International. Fuente: Meliá .

La firma da especialmente importancia a contribuir con su negocio en formar un mundo mejor, poniendo un alto interés en los ODS claramente reflejado en su **misión**: “Ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad” y en los 4 **valores** que definen su cultura: vocación al servicio, excelencia y coherencia, proximidad e innovación.

Siendo fieles a su esencia, los puntos clave de su visión estratégica están en constante cambio conforme cambia el entorno. Tras un suceso tan disruptivo como el coronavirus, elaboraron un programa estratégico de recuperación para los años 2020 a 2022 denominado “El Día de Después”, basado en tres pilares reflejados en su visión: evolución organizativa, digitalización y gestión sostenible.

Destacan los siguientes puntos de su actual plan estratégico [21]:

- Lanzamiento de un nuevo modelo organizativo con el objetivo de mantenerse siempre alineado con el entorno, sabiendo mantenerse efectivo, ágil y flexible ante los cambios.
- Convertirse en un referente el sector promoviendo un modelo de negocio rentable, ágil y sostenible, que garantice un crecimiento económico y social saludable y respete al medioambiente.
- Priorizar la digitalización e innovación en todos los ámbitos de la organización.

### 3.3.2. *NH Hotel Group*

La compañía *NH Hotel Group* comienza a dar sus primeros pasos en 1978, cuando su fundador Antonio Catalán inaugura el primer establecimiento en Navarra. Posteriormente, el grupo consolida su presencia en España en 1995 con más de 50 establecimientos abiertos.

Su internacionalización se inicia a finales de los 90, expandiéndose por Latinoamérica. Más tarde comienza su expansión por Europa, con la adquisición del 19,1% de la italiana *Jolly Hotels* en 1999. En el año 2000 compran la cadena holandesa *Krasnapolsky*, que supuso una duplicación del tamaño del grupo, con 168 hoteles distribuidos en 15 países.

El crecimiento del grupo hotelero continúa con el paso de los años, caracterizado por la realización de nuevas adquisiciones— entre las que destaca la cadena alemana *Astron Hotels* en 2002 y la mexicana *Chartwell* en 2004— y abriendo nuevos establecimientos. En 2011, se posiciona como una de las empresas hoteleras mundiales más importantes de Europa y del mundo. A partir de 2018, *NH Hotel Group* entra a formar parte del gigante hotelero *Minor Hotels*.

Actualmente, *NH Hotel Group* cuenta con 353 hoteles repartidos en 31 países, con mayor presencia en Europa y América (ver Figura 26). 87 de esos establecimientos se ubican en España.



Figura 26. Mapa de distribución de hoteles de *NH Hotel Group*. Fuente: *NH*.

La cadena opera principalmente bajo tres **marcas** de segmentación propios, que buscan poder satisfacer a todo tipo de clientes:

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

- **NH Hotels:** se trata hoteles situados en zonas urbanas en el rango de 3 a 4 estrellas. Es la marca que cuenta con más establecimientos de la compañía. Destinada a clientes que buscan la mejor relación calidad-precio en localizaciones idóneas.
- **NH Collection:** son hoteles de 4 a 5 estrellas orientados al cliente que busque una experiencia premium. Distribuidos en Europa, América y Arabia.
- **NHow:** es la gama de hoteles más moderna de la compañía, con diseños que se salen de lo convencional en ciudades cosmopolitas. Actualmente se encuentran en Milán, Berlín y Rotterdam y pertenecen a la categoría de 4 estrellas.

Hay que destacar que, tras la entrada de Minor Hotels, se integraron las marcas comerciales *Anantara*, *Tivoli*, *Elewana* y *Oaks*.

En cuanto a la misión, visión y valores de la compañía, la **misión** de NH es “Ofrecer servicios de hostelería sostenibles y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general” y la **visión** se define bajo dos pilares fundamentales: usuario e inversor. Bajo el punto de vista del cliente, desea que sus hoteles sean la primera opción. De este, no sólo por cumplir con las expectativas sino por excederlas, porque se asocien momentos agradables a la estancia en sus hoteles. Por otro lado, buscan ser también la primera opción para gente que quiera crecer económicamente y que inviertan en ellos porque les consideren una compañía flexible y eficiente.

La cultura de *NH Hotel Group* se centra en su clara vocación de servicio al cliente, resumida en **8 valores** o *beliefs* [22]:

Tabla 8. *Beliefs* de NH Hotel Group. Fuente: [22]

|   |  |   |                                       |
|---|--|---|---------------------------------------|
| 1 | Deseo por crear experiencias memorables            | 5 | Cuidado de los empleados              |
| 2 | Orgullo en servir a los demás                      | 6 | Contribuir en los lugares donde están |
| 3 | Deseo de liderar el sector sin ser los más grandes | 7 | Mentalidad joven                      |
| 4 | Responsabilidad de los resultados                  | 8 | Disfrutar del trabajo realizado       |

Los aspectos más relevantes de su estrategia se encuentran reflejados en la Memoria *Sustainable Business 2021*, que podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Digitalización del modelo organizativo para mejorar la experiencia y seguridad de los clientes, así como incrementar la eficiencia y productividad, desarrollando una plataforma digital única que integre las propiedades y funciones del grupo.
- Consolidar su presencia en el segmento del lujo, aumentando su cartera de hoteles en las marcas comerciales premium estableciendo vínculos con nuevos inversores.
- Reforzar su presencia en las ciudades donde operan, además del liderazgo del turismo urbano, realizando nuevas aperturas en Europa, Asia y Latinoamérica.
- Transformación digital del modelo comercial para mejorar la adquisición y fidelización de clientes Business 2 Business.



*Barceló Hotel Group* opera bajo cuatro **marcas** desde el año 2016, tanto en el segmento vacacional (52%) como urbano (48%), con la finalidad de ampliar aún más la cartera de clientes y adentrarse en segmentos nuevos del mercado. Todos ellos en el rango de 4 a 5 estrellas:

- *Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts*: como indica el nombre, agrupa a los establecimientos de máxima categoría. Destacan por su grado de detalle, minimalismo y privacidad.
- *Occidental Hotels & Resorts*: engloban los hoteles que tienen una finalidad más funcional.
- *Allegro Hotels*: establecimientos orientados al público más joven. Se encuentran en una gama media-alta, con precios más asequibles, pero manteniendo siempre la estética agradable del grupo.
- *Barceló Hotels & Resorts*.

Cada una de estas marcas representa en mayor medida uno de los cuatro **valores** en los que la cadena *Barceló* resume su cultura corporativa: flexibilidad (*Allegro*), responsabilidad (*Occidental*), *espíritu de servicio* (*Royal Hideaway*) y *hospitalidad* (*Barceló*).



Figura 28. Valores y marcas comerciales de *Barceló Hotel Group*. Fuente: *Memoria Anual 2021 Grupo Barceló* [23].

El Grupo *Barceló* desarrolla su plan estratégico entorno al siguiente objetivo “Asegurando la mejor experiencia de cliente, convertirse en el grupo hotelero español líder en EBITDA y en rentabilidad sobre la inversión” [23]. Los puntos más relevantes de este son:

- Enfocar la organización a la experiencia del cliente, convirtiéndolo en el centro de todas las decisiones que se tomen en ella.
- Digitalización de los procesos operativos, para hacerlos más eficientes y, en consecuencia, incrementar el grado de satisfacción del clientes.
- Crear una forma de turismo sostenible y responsable, contribuyendo en las zonas geográficas donde operan y respetando la naturaleza y la cultura.

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Este capítulo recoge uno de los puntos fundamentales de este Trabajo Final de Máster. Se denomina **análisis estratégico** al conjunto de procesos que comprenden estudio de una empresa tanto a nivel interno y externo. Este análisis permite conocer la posición en la que se encuentra cualquier empresa teniendo en cuenta las condiciones del entorno, así como los recursos que posee, así como determinar que decisiones tomar o que medidas correctivas implementar en caso de ser necesarias.

Como se ha comentado, este análisis se desglosa en dos partes, que siguen la estructura del documento:

- Un **análisis externo** que aporte información sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa, entendiendo por entorno todos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos que pueden influir en la actividad de la misma. Es una forma de ver la situación actual y futura de un sector. Esto además permite identificar las posibles amenazas u oportunidades para la empresa. La herramienta utilizada para llevarlo a cabo es el análisis PESTEL.
- Un **análisis interno** que permita evaluar los procesos y recursos de la organización para así poder identificar sus fortalezas o debilidades, así como ver qué cosas podrían hacer para mejorar que no están haciendo (oportunidades) o factores que no estén teniendo en cuenta y que pueden agravar su situación (amenazas). Es esencial para conocer la ventaja competitiva que una empresa puede tener con respecto a otras de un mismo sector. Las herramientas utilizadas en este TFM son las Cinco Fuerzas de Porter y DAFO. Posteriormente, a partir de los análisis DAFO se realiza además un una comparación para conocer cuál de todas las empresas estudiadas se encuentra en la mejor posición o tiene la mayor capacidad para tomar buenas decisiones.

### 4.1. Evaluación externa: Análisis PESTEL

El **análisis PESTEL** es una herramienta empleada en el análisis estratégico externo. Esta permite conocer con precisión el entorno en el que se encuentra una empresa a partir de una serie de factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que puedan tener un impacto en la empresa. Analizar un sector o mercado es de vital importancia a la hora de entrar como nueva empresa o de tomar ciertas decisiones.



Figura 29. Gráfico de Análisis PESTEL.

En los siguientes apartados se exponen los factores macro ambientales que pueden afectar de forma positiva o negativa a las empresas del sector hotelero en España.

#### 4.1.1. Factores Políticos

En este apartado se analizan los diferentes factores políticos que pueden afectar a las empresas que se analizan en este Trabajo Fin de Máster. Estos factores comprenden principalmente las políticas fiscales y monetarias aplicadas por los países, así como la estabilidad política de los mismos.

Cabe resaltar que, al tratarse de cadenas hoteleras que operan a nivel internacional, habría que estudiar las distintas políticas o situaciones en los países donde se encuentran. No obstante, como la mayor parte de sus hoteles se encuentran en territorio español, es suficiente analizar el marco de la política española.

#### Políticas Fiscales

La política fiscal de un país engloba las medidas con las que gestiona los recursos de este y su Administración, regulando los gastos e ingresos mediante herramientas como la recaudación de impuestos y el gasto público. Por otro lado, la política monetaria se encarga de controlar la inflación y reducir el desempleo de un país mediante el manejo de la masa monetaria o la variación de los tipos de interés.

El objetivo de estas políticas es estabilizar la economía de un país. Junto con la política fiscal, han servido para aliviar la presión que la crisis del COVID-19 ha generado en los países. Centrándonos en el ámbito de estudio de este TFM, podemos destacar las siguientes medidas y factores que pueden servir como palanca impulsora del sector hotelero en los próximos años:

- A nivel europeo, el Consejo creó los **Fondos de Recuperación Next Generation EU**. Este programa de ayudas se ideó para coordinar la respuesta de los países miembros de la Unión Europea y paliar los efectos negativos de la pandemia. Tiene planificados 750.000 millones de euros para invertir, de los cuales 3.400 millones están destinados para el sector turístico y, por tanto, el sector hotelero.
- Otro factor de importancia es la **prolongación de la Líneas de Avales gestionadas por el ICO** (Instituto de Crédito Oficial) a raíz del COVID-19 hasta el 1 de junio de 2022 [24]. Estas Líneas del Estado fueron impulsadas por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación

Digital como medidas de protección para aquellas empresas afectadas por el coronavirus. La primera línea se destina a solventar problemas de liquidez y la segunda a atender necesidades financieras derivadas de la realización de nuevas inversiones.

Tabla 9. Líneas de Avales gestionadas por el ICO.

| Medidas  | Inversión (M€) |
|--|----------------|
| Línea de Avales para autónomos y empresas RDL 8/2020 | 100.000        |
| Línea de Avales Inversión RDL 25/2020                | 40.000         |

El beneficio más destacable de estas medidas es que el ICO se encarga de facilitar la gestión a partir de las entidades financieras, ofreciendo una cobertura de hasta el 80% del préstamo. A fecha de hoy, la inyección de capital en el turístico proveniente de esta línea asciende a 2.500 millones. Muchas cadenas hoteleras han podido aprovecharse de esta medida, destacando un préstamo de cerca de 400 millones destinado a *Melià Hotels International* y el contrato de financiación de *NH Hotel Group* por 225 millones [25].

No obstante, habría que considerar también en el futuro la dificultad que puede suponer devolver esos préstamos en una situación de esta envergadura.

- También hay que considerar la oportunidad que supone la creación del **Fondo para el Apoyo de la Solvencia de Empresas Estratégicas**, asociada al Ministerio de Hacienda y Función Pública y gestionada por la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). Con una dotación de 10.000 millones de euros, esta herramienta proporciona ayuda en el ámbito de solvencia a las empresas españolas consideradas importantes por su contribución a la economía y la sociedad, tanto a nivel nacional como regional, entre otros.
- Cabe resaltar también el **Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico**, encontrado dentro del **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** y dotado con 3.400 millones de euros provenientes del paquete de ayudas *Next Generation EU*.
- **Presupuestos Generales del Estado** para 2022 contemplan una asignación de 1.727 M€ para el sector turístico, que se suman a los 1.300 millones de 2021.
- Un factor que podría afectar negativamente es la previsión de la Comisión Europea de **reinstaurar las reglas fiscales** en 2023 [26]. Ponen especial presión en España, forzando a poner en marcha una **reforma fiscal** el primer trimestre de ese año que implica la subida de los impuestos verdes e IVA para el primer trimestre de ese año con la esperanza de reducir así el déficit público.

•

### Situación y Estabilidad Política

Aquí se destaca únicamente la actual **Guerra en Ucrania** iniciado por Rusia el 24 de febrero de 2022. Este conflicto bélico se ha convertido en uno de los acontecimientos más importantes de los últimos

años junto con el coronavirus, provocando, entre otros, problemas que han influido en la bajada de demanda turística proveniente de Rusia, Ucrania y de otros países cercanos al conflicto.

Si bien es cierto que el turista ruso representa un porcentaje muy bajo de los turistas que visitan España (un peso del 1,6% en el 2019) estos son relevantes en el gasto realizado. El turista ruso habitual se encuentra entre la clase media y alta, alojándose casi siempre en hoteles y con unos gastos que rondan los 1.703€ por persona en 2021 [27]. Municipios como Salou, Costa Blanca y Tenerife son los más frecuentados por el turista ruso, por lo que los hoteles que operen en estas localidades son más susceptibles a ver afectada su cifra de ingresos. Deberían entonces tratar de diversificar a otros mercados para paliar esta amenaza.

No obstante, este suceso también puede enfocarse como una oportunidad o contrarrestar los efectos mencionados puesto que anima a los turistas españoles a viajar dentro de España. Hasta ahora, los hoteles no eran la principal opción de alojamiento para la mayoría de los residentes, siendo su aportación al gasto total medio del 40,35% en 2019 y menor en los años de la pandemia. Dada esta situación, los españoles pueden invertir el gasto empleado en viajes al extranjero en viajes dentro de la frontera, fomentando así el turismo local.

Por otro lado, debe también tenerse en cuenta como esta guerra y las sanciones impuestas por parte de la Unión Europea a Rusia afectan enormemente a otros aspectos como el precio de combustible y las cadenas de suministro, entre otros, que afectan de forma irrevocable al sector hotelero. Estos factores de índole económico se discuten en mayor profundidad en el siguiente apartado.

Finalmente, en la siguiente tabla se adjunta a modo resumen como estas se califican como amenazas u oportunidades, que servirán para la realización del DAFO.

*Tabla 10. Identificación de los factores políticos como oportunidades o amenazas. Elaboración: Propia.*

| Factores Políticos   | Oportunidad | Amenaza |
|--|-------------|---------|
| Prolongación de la Líneas de Avales ICO                      | X           | X       |
| Fondo para el Apoyo de la Solvencia de Empresas Estratégicas | X           |         |
| Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico  | X           |         |
| Presupuestos Generales del Estado                            | X           |         |
| Subida de impuestos con la reforma fiscal en 2023            |             | X       |
| Conflicto bélico Rusia-Ucrania                               |             | X       |

#### 4.1.2. Factores Económicos

Conocer el entorno económico en el que se desenvuelve una empresa es fundamental a la hora de definir su estrategia. Factores como la inflación, subida de precios, tipos de interés, incremento de la deuda, entre otros, pueden afectar negativamente a la rentabilidad de los negocios. También hay que

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

tener en cuenta otros factores relacionados con la población, como son la tasa de desempleo, grado de consumo, distribución de la riqueza etc.

En los siguientes puntos se exponen los factores que pueden afectar al sector hotelero, especialmente marcados por la pandemia.

### **PIB, Deuda y Gasto Público**

La recesión económica global causada por el coronavirus es una de las crisis más grandes hasta la fecha. Como se ha comentado, el efecto que tuvo en sus industrias más relevantes causó una reducción del PIB del 10,80% en 2020. A pesar de ello, gracias a la intervención del gobierno se pudo reimpulsar el crecimiento económico, para cerrar 2021 con un crecimiento del 5%. El **aumento del PIB** es un indicador importante ya que implica un nivel de actividad económica mayor, que suele traducirse en un incremento en la renta per cápita y, por tanto, esto implica una oportunidad para el sector hotelero ya que los potenciales clientes pueden realizar más gastos en el ámbito del ocio como es el turismo.

No obstante, la inyección del Gobierno en la economía conllevó un **aumento** desmesurado de la **deuda pública**. España es uno de los países con mayor deuda sobre el PIB de toda Europa, con incrementos significativos que sobrepasan el 120% desde el estallido de la pandemia, al cual ahora se añaden otros factores como la guerra de Ucrania y la elevada tasa de inflación.

A pesar de que cierto endeudamiento siempre es favorable, este se encuentra en una situación de amenaza para las empresas, ya que, si no puede pagar la deuda, paraliza la concesión de préstamos e inversiones de las entidades financieras, frenando inevitablemente la economía. En casos como el sector hotelero, al ser de los más afectados durante la pandemia, necesitan tanto inversiones como préstamos para regresar al punto de la prepandemia, por lo que una deuda pública elevada supone un inconveniente a considerar más adelante.

### **Inflación**

Conforme se va recuperando la economía de una crisis como la del coronavirus, se ha generado un gran incremento la demanda pero la oferta aún es escasa, debido a los problemas de abastecimiento. Entre otros, estas variables han desembocado en uno de los factores que más va a marcar el grado de recuperación del sector: la **subida de la tasa de inflación**. Según el FMI, la inflación experimentada es de las mayores en el último siglo, con una predicción del 7,4% al acabar el año [28].

En España, la tasa de variación interanual del IPC se sitúa en 2022 en un 8,7%. Como se puede ver en la siguiente figura 30, la **energía y alimentación**, han experimentado una de las mayores incrementos inflacionistas desde hace años. Es por ello por lo que industrias como la **hotelera**, que centran gran parte de sus gastos en estos dos recursos además de en personal, tengan unos costes mucho mayores de gestión, situándose la tasa de variación interanual en un 45,4% en mayo de 2022 [29].

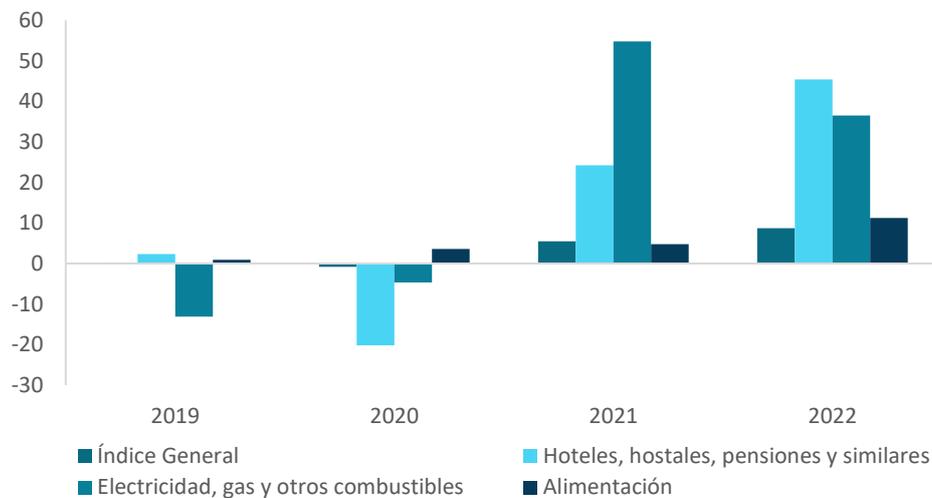


Figura 30. Tasa de variación interanual del IPC. Años 2019-2022. Fuente: INE [29]. Elaboración: Propia.

Para enfatizar aún más el efecto de la inflación sobre los establecimientos hoteleros, el coste de una habitación en el mes de abril de 2019 era de 83,73 euros, mientras que ahora en 2022 es de 96,28, casi un 15% más. Esto supondrá un obstáculo para las cadenas hoteleras a la hora de generar beneficios.

No obstante, este incremento no es un problema que por el momento influya en la demanda, gracias al regreso del turista internacional y al ahorro forzoso producido en las familias en la pandemia. A esto hay que añadirle factores políticos como la guerra de Ucrania, que fomentan el turismo nacional.

### Crisis Energética

También conviene resaltar, como se ha comentado anteriormente, la **subida de los precios de energías**, en concreto los combustibles fósiles. Esto se debe principalmente, por un lado, la creciente demanda turística tras eliminar las restricciones del coronavirus y el avance del plan de vacunación. Esto ha desequilibrado la relación entre la oferta y la demanda [30].

Por otro lado, las sanciones impuestas a Rusia por el conflicto bélico con Ucrania. Rusia es uno de los mayores productores de petróleo y responsable del suministro de la mayor parte de Europa —El 27% del suministro en el 2021 [31]— junto con otras fuentes de energía como el gas o el carbón. Los países miembros de la UE están teniendo dificultades para prescindir de las exportaciones de gas rusas, especialmente con la amenaza de Putin de cortar completamente esta fuente de energía. En un análisis del Banco de España, se afirma que tan sólo la veda al gas puede llegar a implicar una reducción del 2,5% en el PIB [32].

Las consecuencias que este **alza de precios en combustibles** tiene sobre el sector hotelero comienzan a evidenciarse en los billetes de avión. Aerolíneas como Air Europa o Lufthansa [33] se han visto obligadas a aplicar un suplemento al precio de los vuelos. Este incremento en los billetes, que han

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

Llegado a estar un 80% más caros, puede reducir la cantidad de turistas extranjeros que vengan al país, y en consecuencia, disminuir tasa de ocupación.

También deberá considerarse en cómo esta crisis energética afecta al ciudadano, ya que el impacto económico que la subida de luz o gas pueda forzar el ahorro de las personas, dejando así los planes de ocio que supone el turismo y, por tanto, el alojamiento en hoteles.

### **Ruptura en la Cadena de Suministro**

Gran parte de los costes de un hotel se basa en el abastecimiento de materia prima (alimentación y bebidas) y suministros (como jabón, papel higiénico, detergentes etc. incluye además gasto energético). Estos representan el 30% y 10% de los gastos operativos respectivamente. La situación prolongada de la pandemia con la aparición de nuevos brotes o la variante ómicron ha provocado **estragos en las cadenas de suministro mundiales**, a cuyos causantes se suma el conflicto bélico ruso-ucraniano. El sector hotelero es susceptible a ser afectado por esta **crisis logística**, especialmente si los proveedores no se encuentran en la región donde tienen sus establecimientos.

### **Tipo de Cambio y Tasas de Interés**

Un factor interesante que considerar en el entorno actual es la tasa de interés. Para paliar la elevada subida de la inflación, en algunos países las entidades financieras han recurrido a **la subida de las tasas de interés**. Ya hay países como Estados Unidos, donde la Reserva Federal las ha incrementado en un 0,5%. También hay que incluir las medidas del Banco Central Europeo (BCE), que anuncian una subida del 0,25% de todos los tipos de interés oficiales, con la posibilidad de continuar dicho incremento hasta un 2% en los siguientes años si la evolución del IPC lo requiere.

Estas **subidas en los tipos de interés** encarecerán la financiación, ya que estas subidas se transmiten a las empresas cuando desean solicitar un préstamo o crédito a las entidades financieras. Esto se traduce en préstamos cada vez más elevados con retornos igual de prominentes. A esto además hay que sumar el temor de los bancos de que los deudores no devuelvan el importe concedido, lo que deriva en una restricción en la cantidad de préstamos o créditos dados.

Dado al impacto del COVID, el sector hotelero ha necesitado de financiación externa para salir adelante. Un incremento en el tipo de interés supone una amenaza ya que dificultará la liquidación de los préstamos, así como solicitar a los mismos, pudiendo así ralentizar la recuperación del sector.

Por otro lado, hay que considerar también las variaciones en la **variaciones del tipo de cambio**. Entrando en mayo de 2022, la elevada caída del euro con respecto al dólar ha provocado el incremento del turismo, pero a su vez ha elevado los costes de suministros y energías, al estar gran parte de ellos con el valor de la moneda norteamericana. Esto es un factor importante que habrá que tener en cuenta en los próximos meses, especialmente para aquellas cadenas hoteleras con actividad en distintas partes del mundo.

## Renta Nacional, Grado De Consumo Y Tasa De Ahorro De Los Hogares

La crisis sanitaria del coronavirus tuvo efectos en el poder adquisitivo de los ciudadanos. A pesar de bajar la renta nacional, la bajada del consumo —esencialmente forzada por las restricciones de contención— fue mucho mayor, dando lugar a una **tasa de ahorro** histórica del 18,6% de la renta disponible en el último cuatrimestre de 2020 (36.631 millones de euros) y 5,2 puntos superior al año 2019.

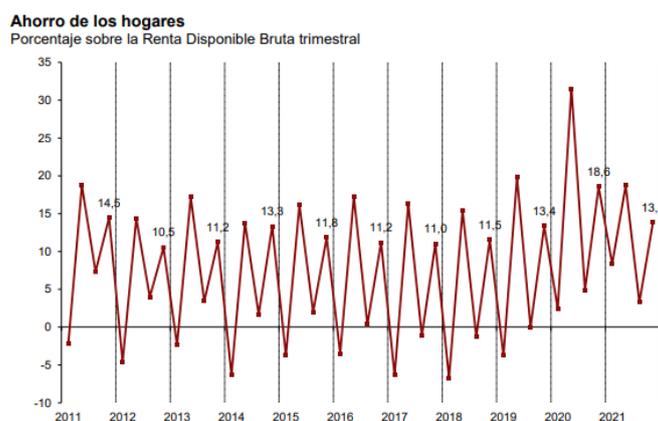


Figura 31. Ahorro de los hogares de 2011 hasta 2021. Fuente: INE – Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales [34].

En el último cuatrimestre de 2021, con la relajación de las medidas de prevención y el regreso a la nueva normalidad, se registró una subida tanto de la **renta disponible bruta** (3,4%) como del **consumo** (9,6%) lo que bajó de nuevo el ahorro, que se encuentra en un 13,8%. No obstante, sigue siendo evidente el ahorro, al situarse por valores mayores a la época de prepandemia.

Esto puede ser una oportunidad para el sector hotelero, ya que muchos turistas disponen de mayor capacidad económica para realizar viajes con pernoctaciones. Además, el incremento en el grado de consumo sugiere un mayor deseo de los hogares a realizar gastos en actividades de ocio, lo cual es un buen indicador para la industria hotelera.

## Tasa de Desempleo

Para el crecimiento economía de un país es esencial una baja tasa de desempleo. Si hay muchas personas en el paro, se resiente la economía familiar, y para poder afrontar las deudas deben recortar el consumo a lo mínimamente esencial. Además, el Gobierno se ve forzado a aumentar los impuestos para proteger a este sector tan vulnerable, por lo que muchas empresas despiden a más empleados para poder hacer frente a esas subidas.

La tasa de desempleo en España es la más elevada de toda la Unión Europea. No obstante, pese a ello las empresas del sector hotelero encuentran problemas para encontrar trabajadores, lo que puede

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

llegar a suponer una amenaza dado a que podrían verse obligados a reducir la capacidad de ocupación así como la de ofrecer sus servicios.

De nuevo, a modo resumen, se clasifican en la siguiente tabla todos los factores económicos expuestos según si se identifican como oportunidad o amenaza:

Tabla 11. Identificación de los factores económicos como oportunidades o amenazas. Elaboración: Propia.

| Factores Económicos                                    | Oportunidad | Amenaza |
|--|-------------|---------|
| Aumento de la deuda pública                            |             | X       |
| Subida en la tasa de inflación costes del sector       |             | X       |
| Alza precios combustibles fósiles                      |             | X       |
| Subida en los tipos de interés                         |             | X       |
| Caída del euro con respecto al dólar                   | X           | X       |
| Aversión al riesgo de los bancos por la pandemia       |             | X       |
| Crisis de las cadenas de suministro                    |             | X       |
| Incremento en el ahorro y renta de los hogares         | X           |         |
| Falta de personal a pesar de elevada tasa de desempleo |             | X       |

#### 4.1.3. Factores socioculturales

Esta perspectiva busca explicar, por un lado, como influye la distribución demográfica en el éxito de una empresa y, por otro, cómo los hábitos de consumo, tendencias sociales o creencias de los clientes afectan a la estrategia de las empresas. En un sector como es el hotelero, tener en cuenta este tipo de factores es de vital importancia. La satisfacción del cliente es fundamental para un crecimiento económico y rentabilidad saludables.

#### Factores Demográficos

- Resulta conveniente tener en cuenta a la **nueva generación** que viene, ya que su estilo de vida y capacidad económica difieren completamente de la generación anterior. Este segmento de cliente está completamente digitalizado, por lo que son unos clientes más exigentes y difíciles de fidelizar al disponer de grandes cantidades de información sobre todas las alternativas de alojamiento posibles.
- Otro factor a tener en cuenta es el **envejecimiento poblacional**, que constituye un nicho de mercado que hay que tener especialmente en cuenta a la hora de plantear la estrategia de un hotel ya que tienen una capacidad económica muy superior a la de la población más joven.

## Actitudes y Tendencias Sociales

- Un factor de compra siempre prioritario para los clientes es la **relación calidad-precio**. El efecto de la crisis sanitaria sobre la economía familiar hace que se valore más que nunca este aspecto, siendo para el 70% de los consumidores el más importante a la hora de consumir un bien o servicio [35]. Esta preferencia resulta relevante en la industria hotelera, ya que el sector de alojamiento es cada vez más competitivo, especialmente con formas alternativas como Airbnb.
- La **personalización de la experiencia** cobra mayor relevancia que nunca. Los clientes son cada vez más **exigentes** con las experiencias en los hoteles, sobre todo ahora que tienen la capacidad de compartir sus opiniones por Internet. Poseerán una clara ventaja competitiva aquellos hoteles que puedan satisfacer más allá de los servicios básicos de alojamiento y ofrezcan vivencias únicas.
- En un mundo post-COVID, se da más importancia que nunca a la **confianza** y la **salud**. La **seguridad personal** se ha convertido en uno de los factores que más valora el cliente, llegando a incrementarse esta preferencia entorno un 60% tanto a nivel mundial como en España. A esto se añade la preocupación por el **bienestar**, tanto a nivel mental como corporal, confirmado en un informe de UNWTO [36]. Los huéspedes prefieren aquellos hoteles donde no sólo se ofrezcan unas condiciones de higiene óptimas, sino que haya actividades que promuevan un estilo de vida saludable.
- Aparición de los **nómadas digitales**. El confinamiento traído por el Covid-19 transformó el mundo laboral con el teletrabajo, que se ha mantenido de forma indefinida en la gran mayoría de compañías. Esto ha generado un grupo de gente que aprovecha esta situación para viajar mientras trabaja, alojándose en hoteles que les ofrezcan un entorno para trabajar adecuado. Esto puede suponer una buena vía para seguir reactivando el turismo.
- Llegada del “**turismo de venganza**”. A pesar de que la crisis generada por la pandemia tuvo graves consecuencias como la pérdida de puestos de trabajo, sectores de la población se vieron forzados a ahorrar grandes cantidades de dinero debido a las restricciones de contención. En un sondeo realizado por KPMG, el 42% de los encuestados planea destinar su gasto al turismo nacional.
- **Tendencia creciente en el mercado del lujo**. Sumándose a las ganas de viajar en el escenario post-COVID, las grandes cantidades de información de la que disponen los clientes los vuelven más exigentes. De hecho, han cobrado gran protagonismo aquellos hoteles que no sólo ofrecen un buen alojamiento, sino que ofrecen experiencias multisensoriales como spa, balneario... Ser capaz de personalizar y adaptarse a cualquier tipo de cliente puede ser una gran oportunidad para mejorar sus ingresos.
- **Consumo sostenible, ético y socialmente responsable**. Las personas van adquiriendo especial conciencia social, volviéndose cada vez más sensibles a los problemas ambientales y sociales. El cliente de hoy demanda empresas comprometidas ante los retos sociales y medioambientales, que respeten y protejan a los trabajadores y se impliquen en las comunidades locales que operan.

- Auge del **comercio y consumo local**, coloquialmente denominado “localismo”. De nuevo, la recesión económica producida en 2020 ha influido en los hábitos de consumo de los clientes, que ahora dan especial importancia a reactivar la economía de sus propios países. En un estudio realizado por la empresa de análisis de datos y consultoría de marca *Kantar*, el 72% de los españoles prefieren consumir productos o servicios con origen local [37]. Aquellos hoteles que promuevan una esencia asociada al entorno en el que se encuentran pueden aprovecharse del auge de esta tendencia.
- Hoy en día debido a la exponencial **digitalización** de la sociedad, los clientes priorizan la flexibilidad y rapidez a la hora de realizar, gestionar o cancelar sus reservas en los hoteles, así como aclarar cualquier tipo de duda que les surja. Prefieren aquellos hoteles donde la tecnología esté altamente integrada: wifi de alta velocidad, canales de *streaming* etc.
- Crecimiento en el **turismo profesional o MICE**. Una vez regresada la normalidad son cada vez más las empresas que vuelven a las reuniones de carácter presencial, conferencias, eventos... Esta tendencia podría suponer una palanca impulsora para aquellos hoteles que sepan adaptar su servicio a los clientes que viajan por trabajo.

#### 4.1.4. Factores Tecnológicos

En la era post-COVID en la que nos encontramos, la tecnología ha demostrado ser clave para mejorar el producto o servicio de una empresa. Concretamente en el sector hotelero, se pueden destacar las siguientes herramientas de digitalización que transformarán la industria:

- Auge del **modelo de servicio en la nube SaaS** (*Software as a Service*). Cada vez más firmas hoteleras invierten en plataformas que permitan mejorar la eficiencia en la gestión del hotel, ya que aporta numerosos beneficios:
  - Permite centrar todos los datos en una única base de datos, interconectando todos los departamentos del negocio.
  - Evita costes de mantenimiento del software.
  - Adaptarse a las necesidades consideradas. Las empresas adquieren la posibilidad de pagar por uso, así como ampliar la capacidad de la plataforma al instante siempre que se requiera.
- Uso de los **chatbots** como herramienta de respuesta inmediata. Este gadget puede aprovecharse en el sector hotelero para resolver las dudas del cliente, generando mediante el uso de la inteligencia artificial ventajas como: el ahorro de tiempo tanto para el huésped como para el establecimiento hotelero, automatización de procesos, disponibilidad para el cliente las 24 horas, pagos online etc.
- Otra alternativa, menos automatizada pero igual de buena para el cliente, es el uso de las **redes sociales** como canal de servicio. El uso de estas supone una palanca de crecimiento en numerosos negocios, sobre todo a un coste muy bajo en comparación con otros canales.

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

- Digitalización total de las habitaciones, poniendo **servicios de control por voz** (Alexa, Google Home...), **tabletas** y televisiones inteligentes (**Smart TV**) con **servicios de streaming** como Netflix o HBO, WIFI de alta velocidad.
- **Autoservicio** mediante la utilización de la **inteligencia artificial** para automatizar tareas como el *check-in* y el *check-out*, realizar de pedidos con **código QR**, pago de facturas online... Que permita al huésped realizarlas cómodamente desde tu teléfono sin tener que acudir a un lugar concreto u otras tareas que no aporten valor a la experiencia del cliente.

Todos los recursos y herramientas tecnológicas expuestas suponen una gran oportunidad que deben aprovechar los negocios hoteleros, ya que permiten aliviar del área de gestión todas las tareas administrativas que no aportan valor, y enfocar así sus recursos al alojamiento y satisfacción del cliente que es de donde provienen sus ingresos.

#### 4.1.5. Factores Ecológicos

Como se ha comentado anteriormente, a sostenibilidad ambiental y la necesidad de proteger el entorno cobran cada vez más importancia en la sociedad, por lo que considerar factores relacionados con la protección medioambiental, la reducción de emisiones contaminantes y la concienciación de los ciudadanos resultan imprescindibles en la gestión empresarial.

La industria del turismo, en la que se desarrolla la actividad hotelera, tiene una influencia elevada en la generación de emisiones de efecto invernadero, siendo responsable de un 8% en el mundo entero. Reducir las emisiones y los gastos innecesarios en agua y energía no sólo ayudan a mejorar el medioambiente, sino que es una oportunidad para reducir los costes totales de explotación además de aumentar los ingresos. Esto último se debe a la mayor **concienciación de los clientes** sobre sostenibilidad medioambiental. Una encuesta realizada en Booking posiciona los hoteles sostenibles como la preferencia del 57% de los huéspedes [38] . Además, según datos recopilados por el GWI el 70,1% de los turistas españoles están dispuestos a gastarse más dinero en opciones de turismo sostenibles.

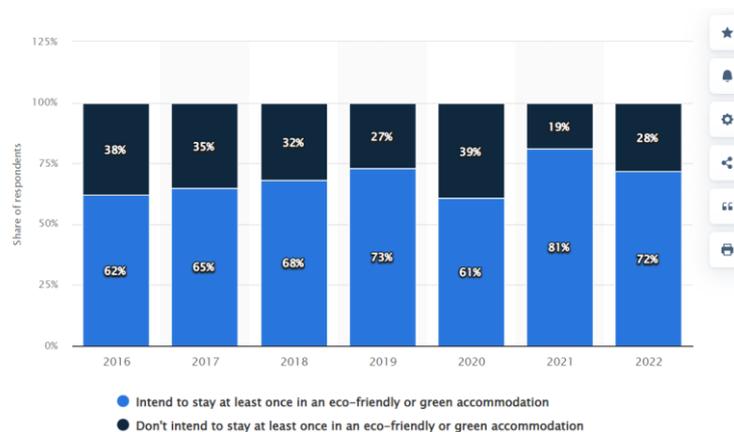


Figura 32. Distribución de porcentaje de turistas que pretenden quedarse en un alojamiento sostenible desde 2016 a 2022.  
Fuente: [39]

Finalmente, cabe destacar la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** de una empresa. Hoy en día, la RSC constituye un gran impulsor y aliado de los establecimientos hoteleros, resultando ser un factor determinante en la fidelización de clientes y la percepción de marca. Se verán beneficiadas aquellas empresas que sean capaces de sacar el máximo partido a esta herramienta, mostrando de forma transparente los datos que corroboren sus afirmaciones acerca de la sostenibilidad de sus operaciones.

#### 4.1.6. Legal

Conocer los factores legales que afecten a la industria hotelera tienen gran importancia, ya que cualquier legislación impacta en los resultados económicos de la misma. En los siguientes puntos se destacan los factores más relevantes en la actualidad:

- La **falta de regulación** en otras alternativas de alojamiento como lo son los pisos turísticos o la plataforma Airbnb puede llegar a representar una amenaza para el sector hotelero.
- La **ley de ahorro energético** es una oportunidad no sólo para ser más ecológicos y tener mejor reputación en materia de sostenibilidad, sino para generar más beneficios.

## 4.2. Evaluación Interna

Un análisis estratégico no está completado sin una **evaluación interna** de la empresa. Los análisis internos permiten identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, para así poder determinar su posición estratégica dentro del sector, qué ventaja competitiva posee con respecto a otras empresas rivales y tomar decisiones que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

En la realización de una evaluación interna es muy importante incluir y tener en cuenta una serie de aspectos. En primer lugar, hay que conocer las **características de la empresa**, como son el ciclo de vida, el tamaño de la organización, alcance geográfico, tipo de propiedad o perfil estratégico.

En segundo lugar, es importante incluir el análisis de las actividades de **logística**, tanto a nivel **interno** como **externo**. Entre ellas destacan las áreas de *operaciones* y *marketing y ventas*.

Finalmente, y en tercer lugar, conviene incluir también todas las **actividades de apoyo**: capacidades tecnológicas, recursos humanos, métodos de aprovisionamiento y las infraestructuras que disponen.

Tabla 12. Aspectos a tener en cuenta en análisis interno.

| Características de la empresa  | Actividades de logística  | Actividades de apoyo   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ciclo vida empresa</li> <li>· Tamaño empresa</li> <li>· Ámbito geográfico</li> <li>· Tipo de propiedad</li> <li>· Perfil estratégico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Logística interna</li> <li>· Logística externa</li> <li>· Operaciones</li> <li>· Marketing y ventas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo tecnológico</li> <li>· Recursos humanos</li> <li>· Aprovisionamiento</li> <li>· Infraestructura</li> </ul> |

En los siguientes subapartados se lleva a cabo análisis fuerzas Porter y DAFO de los tres hoteles analizados.

#### 4.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para conocer las ventajas competitivas y mejorar las estrategias de una empresa en un mercado determinado es imprescindible recurrir a herramientas estratégicas como las **cinco fuerzas de Porter**. Este modelo diseñado por el economista Michael E. en 1979 permite conocer la rentabilidad que posee una industria cualquiera mediante el análisis de cinco fuerzas competitivas relacionadas con la estructura general de un mercado: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores (ver Figura 33).

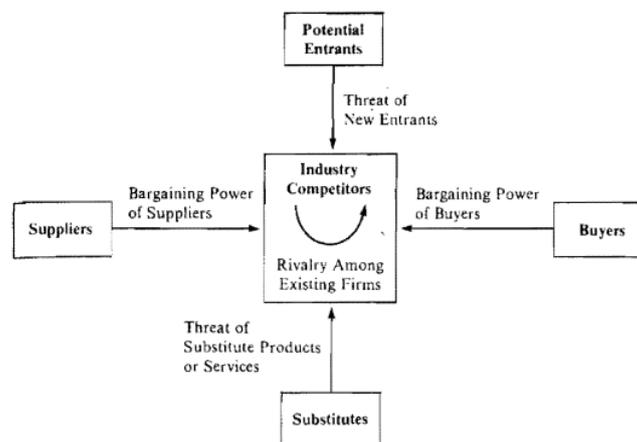


Figura 33. Diagrama de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Fuente: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – Michael Porter (1985)*

En resumen, el análisis de Porter ayuda a conocer el nivel de competitividad de un sector, las oportunidades y amenazas que posee además de entender qué estrategias ayudan a las empresas que

quieran o estén en él. En los siguientes apartados se procede a analizar cada una de las fuerzas competitivas de las tres empresas y estudiar cómo el COVID ha afectado o no a estas. En este caso, a pesar de las diferencias en identidad y estrategia que aplican, dada la homogeneidad que se ha comprobado que presentan las tres cadenas analizadas en cuanto a amenazas y oportunidades, así como el sector al que pertenecen, las fuerzas afectan de la misma forma y se exponen en un marco común.

### Primera fuerza: Amenaza de nuevos competidores entrantes

Para que una empresa pueda operar en un mercado debe superar una serie de obstáculos conocidos como barreras de entrada. Estas barreras son factores que pueden impedir el acceso de nuevos competidores. Por ello, resulta imprescindible evaluar la probabilidad de que entren nuevos competidores en un sector para determinar su atractivo.

En los siguientes puntos se discuten las 6 barreras de entrada que Michael Porter consideró en su libro de Estrategia Competitiva:

- **Economía de escala** Tanto *NH Hotel Group* como *Meliá Hotels International* y *Barceló Hotel Group* son grupos hoteleros con numerosos establecimientos distribuidos por todo el mundo, lo que les permite tener economías de escala y así abaratar en costes de abastecimiento y producción. En caso de aparecer nuevos competidores que puedan distribuir sus hoteles por toda España, el coste unitario será mucho mayor para ellas que para cualquiera de las empresas estudiadas.
- **Requerimientos de capital** Para crear una cadena hotelera es necesaria una gran inversión de capital. Destacan especialmente los elevados costes de compra, mantenimiento, acceso a licencias, reforma y acondicionamiento de numerosos establecimientos, además de los costes de gestión de los hoteles (publicidad, digitalización, limpieza, restauración etc.). Estos gastos pueden resultar aún más elevado para las tres empresas ya que, a excepción de *NH Hotel Group* que tiene una mayor presencia en los hoteles de 3 estrellas, sus hoteles se mueven prácticamente entre el rango de las 4 y 5 estrellas, lo que implica un factor de lujo que encarece la gestión.

En la siguiente tabla se encuentra la inversión media requerida por habitación para construir un hotel de las categorías comentadas en España:

Tabla 13. Inversión media por habitación en un hotel según categoría. Fuente: Tinsa [40]

| Tipo de construcción | Inversión media por habitación |
|----------------------|--------------------------------|
| Hotel 3 Estrellas    | 89.000 €                       |
| Hotel 4 Estrellas    | 135.000 €                      |
| Hotel 5 Estrellas    | 262.000 €                      |

Además, esta barrera económica puede resultar aún más complicada de superar ahora que con el COVID las entidades financieras están concediendo menos préstamos y créditos que son imprescindibles para llevar acabado proyectos de tal envergadura.

- **Diferenciación de producto e identidad de marca** Las cadenas hoteleras suelen disfrutar de beneficios como prestigio de la marca y fidelidad de los clientes por tener un gran recorrido profesional y experiencia en el mercado —*Meliá Hotels International* se fundó en 1956, *NH Hotel Group* en 1978 y *Barceló Hotel Group* en 1954—. De hecho, en un ranking publicado en la XIX edición de Merco Empresas y Líderes clasifican en orden descendente a *Meliá Hotels International*, *NH Hotel Group* y *Barceló Hotel Group* como las top 3 empresas de mejor reputación en el sector turístico.

Un empresario que quisiera crear su propia cadena hotelera debería invertir una cantidad excesiva de recursos para, además de lo mencionado anteriormente, tratar de ofrecer algo que no ofrezca ya alguna de estas compañías. Los tres grandes grupos hoteleros disponen de una gran variedad de marcas comerciales para adaptarse a todo tipo de cliente, con hoteles ubicados en las mejores localizaciones de cada capital o ciudad turística. También disponen de planes de fidelización que ofrecen numerosos descuentos en estancias y otros servicios.

Tabla 14. Planes de fidelización y segmentos de mercado o marcas de las tres cadenas hoteleras analizadas.

| Cadena                            | Marcas comerciales en España | Planes de fidelización  |
|-----------------------------------|------------------------------|---|
| <i>Meliá Hotels International</i> | 8                            | <b>MeliáRewards</b> Plan de puntos que permite rebajas en estancias, restauración y otros servicios.  |
| <i>NH Hotel Group</i>             | 2                            | <b>Iberia Plus, Aeromexico, Aireuropa suma</b> Planes de puntos que ofrecen rebajas en vuelos por estancias en NH y viceversa.<br><b>Millemiglia</b> Plan de puntos que ofrece descuentos en principales hoteles de la cadena |
| <i>Barceló Hotel Group</i>        | 4                            | <b>myBarceló</b> descuentos de hasta el 20% en cualquier estancia y otros beneficios adicionales.   |

- **Acceso a canales de distribución.** Los canales de distribución hotelera son los medios que ponen en contacto los servicios del hotel con los clientes. Por un lado, parte volumen de reservas de cualquier establecimiento hotelero se debe a las generadas de forma directa desde su propia plataforma. *Meliá Hotels International*, *NH Hotel Group* y *Barceló Hotel Group* cuentan con su canal directo de reservas ofrecido en diversas plataformas: web, app móvil y por medio de redes sociales. Desarrollar, mantener y gestionar herramientas de reserva directa requiere una gran inversión.

Por otro lado, se pueden realizar de forma mediante intermediarios. Este grupo incluye los Sistemas de Distribución Global (SDG), Sistemas de Distribución de Internet (IDS), *Online Travel Agencies* (OAT) y metabuscadores como *Booking*, entre otros. El servicio que proporcionan consiste en dar mayor visibilidad y gestionar las reservas a cambio de una comisión que varía según el grado de promoción deseado. La posición favorable de estos canales hace que los hoteles, especialmente en sus inicios, se vean obligados a delegar en ellos la mayor parte de las reservas. Además, el volumen de ventas por reservas indirectas se ha incrementado a raíz del COVID-19, ya que los clientes priorizan estos canales de reserva por tener políticas de cancelación flexibles y precios más competitivos. Esto supone una barrera de entrada difícil de sobrepasar para los que quieran adentrarse en la industria hotelera.

- **Políticas Gubernamentales** Otra barrera a considerar son todas las tramitaciones de licencias o permisos necesarios para construir, acondicionar o realizar modificaciones sobre la estructura, que pueden variar según en la zona en la que se encuentren o quieran construirse los establecimientos hoteleros.

Por todo lo expuesto, se puede considerar que la amenaza de nuevos competidores entrantes, refiriéndose a competidores como la aparición de nuevas cadenas hoteleras, es débil-moderada.

### **Segunda fuerza: Amenaza de productos sustitutivos**

La oferta de grupos hoteleros *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International* se compone de hoteles pertenecientes a las categorías de 3 estrellas y en su mayoría de 4 y 5 estrellas. Las alternativas equivalentes serían apartamentos, chalets, villas con características similares.

Destacan como principales proveedores de este servicio las plataformas de intercambio de habitaciones o viviendas P2P, especialmente la conocida Airbnb. Estas empresas ofertan desde habitaciones compartidas hasta casas o apartamentos enteros para un usuario.

La amenaza que suponen estos productos sustitutivos es la capacidad de ofertar alojamiento de hacerlo de forma rápida y eficaz a precios muy competitivos. Según algunos estudios, un alojamiento entero en Airbnb tiene el mismo o menor coste que el de una habitación individual en un hotel. Para mayor justificación, *HVS Consulting* afirma que anualmente la industria pierde alrededor de 450 millones de dólares en ingresos a Airbnb.

Aunque los hoteles siguen abarcando la mayor parte de la demanda extranjera del mercado, es importante considerar la barrera que estas alternativas pueden suponer, especialmente cuando se trata de acceder al mercado. Por lo tanto, esta amenaza es moderada.

### **Rivalidad entre competidores**

La fuerza que representan los competidores en el sector hotelero es extremadamente elevada. Esto se debe a los siguientes motivos:

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

- **Equilibrio entre competidores.** En la industria hotelera española hay una gran cantidad de cadenas de lujo con volúmenes de facturación parecidos. En la siguiente figura se recogen las firmas hoteleras con mayor facturación en España en 2019.

*RANKING DE FACTURACIÓN EN MILLONES DE EUROS*

| Hoteleras   | Facturación 2019 | Facturación 2018 | Variación % |
|---|------------------|------------------|-------------|
| 1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶                      | 2.846,00         | 2.946,50         | -3,41 %     |
| 2 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶                      | 2.353,00         | 2.639,00         | -11,51 %    |
| 3 RILL HOTELS & RESORTS ▲1                          | 2.240,00         | 2.114,00         | 5,96 %      |
| 4 BARCELÓ HOTEL GROUP ▼1                            | 2.218,40         | 2.559,00         | -13,31 %    |
| 5 NH HOTEL GROUP ▶                                  | 1.718,30         | 1.623,00         | 5,87 %      |
| 6 BAHIA PRINCIPE HOTELS & RESORTS (GRUPO PINERO)* ▶ | 800,00           | 918,00           | -12,85 %    |
| 7 PALLADIUM HOTEL GROUP ▶                           | 752,00           | 636,00           | 18,24 %     |
| 8 H10 HOTELS ▶                                      | 660,00           | 620,00           | 6,45 %      |
| 9 EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA) ▶          | 620,00           | 531,00           | 16,76 %     |
| 10 PRINCESS HOTELS ▶                                | 286,80           | 341,99           | -16,14 %    |

Figura 34. Ranking de facturación de cadenas hoteleras en España. Fuente: *Hosteltur*

Como se puede observar las cadenas estudiadas y sus competidores más directos facturan entorno a la cifra de 2.000 M€. Quien podría decirse que presenta una clara ventaja en este aspecto es *Meliá Hotels International*.

También debe considerarse la cantidad de oferta de cada uno de estos competidores. En el caso de las cadenas estudiadas, de nuevo Meliá presenta una segmentación y volumen de la oferta mayor que *Barceló Hotel Group* y *NH Hotel Group* (ver Tabla 15).

Tabla 15. Distribución de la oferta hotelera de las cadenas estudiadas según número de estrellas. Elaboración: Propia. Fuente:

| Cadenas                           | 5 Estrellas | 4 Estrellas | 3 Estrellas | TOTAL      |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| <i>Barceló Hotel Group</i>        | 12          | 74          | 1           | <b>87</b>  |
| <i>NH Hotel Group</i>             | 8           | 60          | 21          | <b>89</b>  |
| <i>Meliá Hotels International</i> | 20          | 182         | 16          | <b>218</b> |

- **Estandarización del producto.** Las diferencias entre los productos ofrecidos por los competidores son reducidas, ya que características esenciales en estancias de alta gama son prácticamente iguales en cualquier cadena hotelera. Esta búsqueda por la diferenciación causa gran presión entre los competidores, agravada por el carácter perecedero del producto, ya que toda habitación u otro servicios como la restauración en el propio hotel ofertado implica pérdidas irre recuperables.
- **Tasa de crecimiento de la industria.** Tras el coronavirus se ha reactivado la inversión hotelera, especialmente en activos de cuatro y cinco estrellas. Esto incrementa el nivel de competencia

para las empresas analizadas, que ofrecen principalmente estancias de esa categoría, puesto que propicia tanto la aparición de nuevos competidores como el refuerzo de los que ya operan en el mercado.

### **Poder de negociación de los clientes**

Esta fuerza mide la capacidad del cliente para influir en el precio del producto o servicio ofertado. En este caso los clientes tienen un poder de negociación extremadamente elevado. Esto se debe a los siguientes motivos:

- **Elevada oferta en comparación a la demanda.** A pesar de ser un sector con un nivel de demanda elevado, el nivel de oferta es aún mayor. Esto convierte al mercado hotelero en un “mercado de los clientes” ya que estos pueden elegir irse alojamiento que mejor satisfaga sus necesidades y al precio más adecuado. Además, el coste de cambio que le supone al cliente escoger un alojamiento u otro es prácticamente nulo, lo que les aporta un mayor poder de negociación.
- **Estandarización del producto.** El servicio ofertado por un hotel tiene diferencias mínimas con respecto a los que ofrezcan hoteles de la competencia en la misma categoría. Esto hace que el cliente pueda escoger la oferta que más se ajuste a su presupuesto.
- **Gran conocimiento sobre productos y servicios.** Hoy en día los huéspedes disponen de todo tipo de herramientas que aportan la información necesaria para decidir qué hotel se ajusta más a sus necesidades. Metabuscadorees como *Tripadvisor* y *Hotel Ads by Google* contienen numerosas reseñas y valoraciones de antiguos clientes de los hoteles, incluyendo en ellas información como fotografías o vídeos que permiten a futuros clientes tener un alto grado de conocimiento sobre las ofertas disponibles.
- **Fuerza de las OTA.** Estas engloban casi un tercio de las reservas de hotel y al tener en mente al cliente antes que los propios hoteles, son capaces de forzar condiciones y limitar el poder de decisión de los hoteles en el precio.

Este tipo de situaciones puede suponer poco atractivo a la hora de entrar en el mercado hotelero. Para las tres cadenas analizadas centrarse en la experiencia del cliente es fundamental para diferenciarse del resto de competidores.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores no es muy elevado en las grandes cadenas hoteleras por dos factores:

1. Por un lado, un proveedor sólo ejerce poder sobre las empresas cuando los productos o servicios ofertados son especializados. En el sector hotelero ocurre lo contrario, los productos que necesitan son generales y sencillos, por lo que hay una gran base de proveedores disponibles.
2. Por otro lado, las tres cadenas estudiadas disponen de centrales y plataformas de compras propias para abastecer su propia demanda en las mejores condiciones posibles. Poniendo por

ejemplo el caso de Meliá, la firma mallorquina cuenta con procesos de selección de proveedores y una herramienta de compras denominada “*Best in Class*” (COUPA).

No obstante, es necesario siempre en cierta forma tener relaciones de confianza y compromiso con los proveedores, por lo que siempre es importante tenerlos contentos. Especialmente a causa del COVID se vuelve más crucial disponer de una cadena de suministro resiliente con relaciones más colaborativas con nuestros proveedores. Por todo lo expuesto, podría clasificarse esta fuerza actualmente en la categoría débil-moderada.

#### 4.2.2. Análisis DAFO

La técnica más empleada para llevar a cabo la evaluación interna de una organización es el llamado **análisis FODA o DAFO** (*SWOT analysis* en inglés). Esta herramienta fue diseñada entre las décadas de los 60 y 70 por el investigador Albert S. Humphrey en el prestigioso Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford. Mediante un cuadro visual (Figura 35) este análisis se centra en identificar las debilidades y fortalezas dentro de una empresa, así como las oportunidades y amenazas que hay en el mercado o entorno en el que se desenvuelven.



Figura 35. Análisis DAFO. Fuente:

Resulta esencial realizar este análisis de forma continua, puesto que tanto la situación interna de una empresa está como el sector al que pertenece se encuentran en constante cambio. En los siguientes puntos se profundiza en cada uno de los cuatro conceptos que componen en el análisis DAFO:

- **Debilidades:** son los puntos negativos de una empresa. Pueden abarcar desde decisiones que han mostrado ser inefectivas y que por tanto no funcionen correctamente hasta la infrutilización de recursos o el uso de ellos de forma ineficaz o equivocada. Es importante reconocer los aspectos débiles en la estrategia de una empresa para así poder desarrollar los métodos adecuados que las eliminen.

- **Fortalezas:** se trata las características favorables de una empresa. Hacen referencia a las medidas de la empresa que han probado ser eficientes y que les han conferido ventaja sobre los competidores. Para identificarlas es importante hacerse preguntas como *¿Qué nos diferencia? ¿Qué hacemos bien?*
- **Amenazas:** son los factores o situaciones del entorno externo a la organización que pueden influir de forma desfavorable en esta. Factores como inestabilidad política o exceso de competencia en el sector son unos de las amenazas más comunes en muchos mercados. Es esencial identificar de forma continuada las amenazas que surgen en el sector para poder desarrollar estrategias preventivas.
- **Oportunidades:** son las circunstancias del mercado positivas y favorables que pueden ser aprovechadas por las empresas para potenciar sus beneficios y posición estratégica. Por ejemplo, una bajada general de impuestos permite a una empresa disminuir sus costes y así incrementar sus ganancias.

Una vez realizado el análisis DAFO, se procede a una segunda parte que consiste en combinar los cuatro factores analizados previamente para poder desarrollar y planear estrategias y recomendaciones a largo plazo, buscando maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y la reducción de las debilidades de cada empresa.

Dado que el análisis externo (oportunidades y amenazas) de los tres grupos hoteleros analizados exhibe una similitud notable al compartir sector y objetivos estratégicos. Por lo tanto, se lleva a cabo un único análisis externo, seguido de tres análisis internos que tendrán en cuenta las particularidades individuales de cada empresa, así como las oportunidades o amenazas que se concretan para cada caso. A continuación, se incluye una tabla resumen de las oportunidades y amenazas:

Tabla 16. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas) del sector hotelero. Elaboración: Propia.

| Oportunidades  | Amenazas                                 |
|--|--|
| Medidas gubernamentales que apoyen al sector                 | Conflicto de Ucrania                     |
| Digitalización de la sociedad y liderazgo del espacio online | Subida de impuestos e intereses          |
| Turismo de lujo  | Elevada tasa de inflación                |
| Turismo sostenible y de consumo responsable                  | Crisis en cadenas de suministro          |
| Nómadas digitales  | Auge de productos sustitutivos           |
| Cambios demográficos   | Escasez de personal                      |
| Colaboración local   | Exigencia de nuevos segmentos de cliente |
| Depreciación del euro  | Alta competitividad del sector           |
| Turismo bleisure y MICE                                      |  |
| Creciente demanda turista asiático                           |  |

En los siguientes puntos, se profundiza en las **oportunidades** expuestas en la Tabla 16, relacionándolas con los factores explicados en el análisis PESTEL:

- **Medidas gubernamentales que apoyen al sector** (factor político, factor económico) como lo son el *Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico* o el aumento de inversión en el mismo en los *Presupuestos Generales del Estado*. A nivel europeo, destacan los fondos *Next Generation*. La inversión de fondos en el sector, que es uno de los principales motores a nivel social y económico del país, puede resultar de gran utilidad para disminuir la brecha económica con respecto a la situación en prepandemia.
- **Digitalización de la sociedad y liderazgo del espacio online** (factor social): El COVID-19 forzó tanto a la sociedad como a las empresas a utilizar la tecnología y las redes sociales para realizar actividad, lo que aceleró el proceso de digitalización. Actualmente, la sociedad lleva a cabo gran parte de su actividad online, situación de la que puede extraerse numerosos beneficios para las cadenas hoteleras que sepan aprovechar esta oportunidad como reducción de costes, incremento en la comodidad y satisfacción del cliente, entre otros.
- Tendencia creciente en el **turismo de lujo** (factor social): En el escenario post-COVID el sector del lujo ha mostrado ser resiliente, convirtiéndose en uno de los más cotizados y con mayor crecimiento. En 2022, los hoteles de 5 estrellas y Gran Lujo concentraron el 37% de la inversión anual en el sector [41]. El auge de este segmento no es sorprendente, puesto que tras situaciones de crisis se da lugar a un turista que tiene más ganas de disfrutar y aprovechar todo lo que no ha podido, priorizando experiencias exclusivas y servicios de máxima calidad que

sólo los hoteles de lujo pueden ofrecer. Esta tendencia no sólo puede ser aprovechada por grandes grupos hoteleros, sino por pequeñas cadenas u hoteles independientes.

- Tendencia de **turismo sostenible y de consumo responsable** (factor social): Según una encuesta realizada por *Barceló Hotel Group*, Los clientes priorizan cada vez en opciones de alojamiento responsables con el desarrollo económico local y el entorno natural (41%). Además, *Booking* afirmó que el 73% de los participantes en una de sus encuestas realizadas en España tiene intención de elegir un alojamiento sostenible [39]. Evidenciar un compromiso con la sostenibilidad puede suponer una oportunidad para ampliar la cartera de clientes e incrementar sus ventas.
- **Colaboración local** (factor social) Algunas de las tendencias sociales que han aparecido tras la pandemia ponen especial valor al consumo bienes o servicios locales, para contribuir a la economía nacional. Aquellos hoteles que ofrezcan experiencias y gastronomías con productos del territorio y saludables pueden aprovecharse de esta nueva tendencia entre los actuales y posibles clientes.
- **Cambios demográficos** (factor social) El envejecimiento poblacional y el incremento de la clase media pueden suponer nuevos segmentos de mercado a explotar, teniendo ambos grupos un poder adquisitivo moderado-elevado.
- **Depreciación del euro** (factor económico) con respecto al dólar, lo que puede contribuir a que incremente el número turistas internacionales provenientes de Estados Unidos.
- **Turismo *bleisure* y turismo MICE** (factor social): Tras recuperar la nueva normalidad los viajes de negocio están aumentando y, en consecuencia, el aprovechar el viaje por trabajo para pasar unos días de disfrute en el lugar de destino. El repunte de esta conocida forma de turismo debe aprovecharse para incrementar los ingresos, desarrollando políticas de viajes corporativos flexibles que atraigan y fidelicen nuevos clientes, así como combinar la parte del disfrute con el tradicional turismo de conferencias y otras actividades empresariales.
- **Nómadas digitales** (factor social) A raíz de la pandemia, el teletrabajo se implantó en la mayor parte de las empresas. A día de hoy se ha incorporado de forma definitiva en el modelo de trabajo de las compañías y muchos profesionales que trabajan de forma remota o híbrida aprovechan la oportunidad para hacerlo en lugares que les gustaría visitar como turista. Este tipo de perfil busca alojamientos económicos que les proporcionen las mayores facilidades para trabajar a la vez que disfrutar del lugar en el que se encuentran. Será clave readaptar a oferta a este nuevo tipo de cliente, que va adquiriendo cada vez más fuerza.
- Creciente **demandas asiática** La consultora McKinsey detectó un incremento de la demanda turística china en 2020 previo al cierre de fronteras causado por el COVID [42]. Este tipo de turista, que prefiere como destinos las ciudades antes que turismo de “sol y playa” puede contribuir a mantener las ciudades llenas tanto en verano como en el resto del año, paliando así en este último caso la estacionalidad característica del sector hotelero. Va a ser fundamental adaptarse a este tipo de clientes para mejorar las cifras de ingresos.

Del mismo modo, se desarrollan las **amenazas** a las que se enfrentan los tres grupos hoteleros:

- **Exigencia de nuevos segmentos de cliente** (factor social) Las nuevas generaciones están más abiertas a probar cosas nuevas, por lo que son más difíciles de fidelizar. Además, no generan tantos ingresos por lo que puede afectar negativamente a los beneficios del hotel.
- **Conflicto de Ucrania** (factor político) este conflicto bélico no sólo ha tenido un impacto negativo a nivel económico y social en los países implicados, sino que ha afectado a los flujos turísticos. También es el gran responsable de la crisis energética en la que nos encontramos actualmente.
- **Subida de impuestos e intereses** (factor económico) El incremento de los intereses e impuestos como medida para paliar la inflación es un inconveniente, puesto que las empresas, especialmente las afectadas como las cadenas hoteleras, se han visto obligadas a solicitar préstamos para poder continuar su actividad económica y esto puede ralentizar la recuperación económica.
- **Elevada tasa de inflación** (factor económico) La creciente tasa de inflación ha afectado especialmente al precio de la energía y alimentación, dos de los conceptos que más influyen en los costes de los establecimientos hoteleros. Esto puede amenazar el crecimiento económico de la cadena ya que deberán compensar estos gastos subiendo el precio de las habitaciones y, en consecuencia, perder clientes.
- **Escasez de personal** (factor económico, factor social) El World Travel & Tourism Council (WTTC) recalca la falta de trabajadores del turismo en España, así como en muchas otras partes del mundo. La mayor parte de ellos salieron del sector o se fueron a otros durante la crisis del COVID. A medida que va aumentando la demanda, van necesitando cubrirse puestos de trabajo. No obstante, la demanda de mano de obra está resultando ser mucho mayor que la oferta. No aportar ofertas de trabajo completas y atractivas que incremente el número de empleados puede dificultar la recuperación del sector.
- **Crisis en cadena de suministro** (factor económico) La logística es uno de los factores clave a nivel estratégico para cualquier negocio. Las roturas de stock causadas por el coronavirus y, actualmente, en mayor medida, el conflicto en Ucrania puede amenazar la recuperación económica del sector.
- **Auge de productos sustitutivos** la relevancia en el mercado que están adquiriendo otras opciones de alojamiento (apartamentos, casas o habitaciones individuales) ofrecidos en plataformas como Airbnb puede llegar a suponer un problema para los hoteles, especialmente cuando no se trata de hoteles de alta gama. Mientras que en el caso de estas cadenas hoteleras Airbnb no supone un competidor directo, si puede llegar a afectar la solidez del sector hotelero como posición principal de alojamiento, por lo que debe considerarse como una amenaza.
- **Alta competitividad del sector** generado por el exceso de oferta que hay en relación con la demanda y la similitud entre los modelos de negocio.

#### 4.2.2.1. *Meliá Hotels International*

En el siguiente apartado se expone la parte correspondiente al análisis interno del DAFO de la cadena *Meliá Hotels International*:

##### **Fortalezas**

- **Reconocimiento de marca y experiencia en el sector.** *Meliá Hotels International* es una de las cadenas españolas más antiguas con hoteles en todas las partes del mundo. Este extenso recorrido profesional y consolidada presencia global les sirve de fortaleza, ya que les permite cobrar una tarifa superior a otros hoteles en su misma categoría.
- **Diversificación de marcas para los segmentos de cliente:** Como se ha comentado en el análisis PESTEL, el huésped es cada vez más exigente con los hoteles, buscando alojamientos que se adapten el máximo posible a su estilo de vida y necesidades. Meliá es de las cadenas españolas que más ha entendido al cliente, disponiendo con un total de 8 más marcas comerciales diferentes. Esto es una gran ventaja competitiva puesto que son los que pueden adaptarse a segmentos diferentes de la demanda y así fidelizar una amplia cartera de clientes. Por otro lado, esta fortaleza contribuye a su vez en la diversificación de los ingresos.
- **Localizaciones favorables:** Debido al tamaño y prestigio de la compañía, los hoteles de Meliá se ubican en las zonas más populares y turísticas de las ciudades donde se instalan. Esto constituye una fortaleza para la cadena mallorquina ya que atrae al cliente, que siempre quiere estar cerca del casco histórico o los lugares más de moda para evitar pérdidas innecesarias de tiempo en desplazamiento y poder disfrutar más del destino de viaje escogido.
- **Alto nivel de digitalización e inversión en tecnología:** Actualmente Meliá se continua bajo un proceso de transformación digital *Be Digital 360* en el que han invertido más de 170 millones de euros en los últimos años y con el que aspiran llevar la digitalización a todas las áreas de la empresa de forma eficiente. Durante este proceso se han desarrollado múltiples herramientas:
  - Los canales web *melia.com* y *meliaPro*, así como la mejora de la APP Meliá.
  - El *Customer Experience Contact Center*, un *call center* 100% digital que busca la priorización del cliente mediante el uso de canales de voz y tecnologías como *bots*, móvil etc.
  - Digitalización de las interacciones con el cliente como el *check-in* online, solicitud de cualquier servicio del hotel, efectuar reservas o recibir notificaciones respecto al estado de la habitación.

Esto es una clara ventaja competitiva para *Meliá Hotels International* ya que a partir de ahora es más importante que nunca en las empresas disponer de la última tecnología.

- **Internacionalización** Actualmente Meliá concentra el 60% de su portfolio fuera de España, destacando la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África), América y Cuba. Esta beneficiosa

expansión le proporciona una gran presencia global, reduciendo el impacto de los problemas de estacionalidad al establecerse en diversos mercados.

- **Canales de distribución propios:** Como son los anteriormente mencionados Meliá, meliaPro y la app Meliá, les permiten gozar de una gran capacidad de distribución, pudiendo elevar su independencia de intermediarios (OTAS, agencias de viajes...) y ahorrar los costes de comisión que implicaría el uso de ese recurso. De hecho, el 55% de reservas de 2021 se realizó mediante la web Melia.com [43] .
- **Alta calidad del servicio:** Todos los hoteles de la cadena se encuentran en las categorías de 4 a 5 estrellas, símbolo evidente de una gran calidad en los servicios ofrecido y de profesionales cualificados.
- **Impulso en sostenibilidad y responsabilidad** Meliá muestra un claro interés en sostenibilidad mediante un ambicioso plan estratégico con numerosos proyectos e iniciativas, entre las que destacan: la creación, junto a las organizaciones *World Travel and Tourism Council* y *Sustainable Hospitality Alliance* de un Marco Básico de Sostenibilidad con los ODS. También incluyen en su ruta estratégica para 2030 un programa, *Negocio Responsable*, en el que buscan impulsar un modelo turístico que asegure sostenibilidad económica, social y medioambiental a largo plazo. Además, en 2021 fueron nombrados la compañía hotelera más sostenible en la dimensión ambiental en España y a nivel europeo y la segunda a nivel internacional en el *S&P Global Sustainability Yearbook 2022* [20].
- **Buen entorno laboral y gestión del talento** La cadena goza de un excelente ambiente de trabajo y un buen trato al empleado, habiéndoles sido concedida la certificación *TOP Employer* en España, Méjico y República Dominicana en 2022. Esto sitúa a Meliá en una posición ventajosa ya que los clientes dan mucha importancia a la gestión del factor humano.
- **Empresa líder en el mercado** *Meliá Hotels International* lleva años ya posicionándose como la mejor empresa del sector. Esta posición de poder ayuda demostrar su validez a los inversores y otras partes interesadas.
- **Programas de fidelización.** La cadena Meliá cuenta con el programa *MeliáRewards*, que fomenta la fidelidad del cliente y ofrece grandes beneficios y recompensas. Deben aprovechar y dar más promoción a este tipo de iniciativas que pueden incentivar la llegada de nuevos clientes.

#### Debilidades

- **Estacionalidad del sector turístico.** La demanda en este mercado suele centrarse en ciertos periodos de tiempo a lo largo del año, marcado especialmente por el clima o festividades (vacaciones de verano, Navidad...) En España, región responsable de la mayor facturación del grupo, una gran parte de hoteles están orientados al turismo de 'sol y playa', lo que supone un problema para Meliá.
- **Dependencia del turismo vacacional:** Meliá centra prácticamente toda su atención en el segmento vacacional y *bleisure*, que concentra el 51% de los establecimiento y el 61% de las habitaciones de la planta hotelera, lo que lo convierte en su principal fuente de ingresos [43].

Por lo que, si se viera disminuida la demanda de este tipo, podría suponer una debilidad para la compañía.

- **Modelo de negocio no único.** Hoy en día y como la gran mayor parte de establecimientos hoteleros, el servicio ofrecido por Meliá no es lo suficientemente diferenciador como para desmarcarse de sus competidores.
- **Concentración excesiva de hoteles en algunos puntos geográficos** Actualmente Meliá tiene 137 hoteles en España, casi el doble que sus otros competidores, situándose incluso por encima de todos los que tiene distribuidos en Europa. Esto puede suponer un inconveniente puesto que pierde la oportunidad de beneficiarse de otros mercados como sería el asiático, donde no tiene casi ninguna presencia.

Finalmente, en la siguiente tabla se muestra el cuadro DAFO de *Meliá Hotels International*

*Tabla 17. Fortalezas y Debilidades del DAFO de Meliá Hotels International. Elaboración: Propia.*

| Fortalezas  | Debilidades   |
|---|---|
| Reconocimiento de marca y experiencia del sector        | Estacionalidad del sector turístico                             |
| Diversificación de marcas para los segmentos de cliente | Dependencia del turismo vacacional                              |
| Localizaciones favorables                               | Modelo de negocio no único                                      |
| Alto nivel de digitalización e inversión en tecnología  | Concentración excesiva de hoteles en algunos puntos geográficos |
| Internacionalización                                    |   |
| Canales de distribución propios                         |   |
| Alta calidad del servicio                               |   |
| Impulso en sostenibilidad y responsabilidad             |   |
| Buen entorno laboral y gestión del talento              |   |
| Empresa líder en el mercado                             |   |
| Programas de fidelización                               |   |

#### 4.2.2.2. *NH Hotel Group*

En el siguiente apartado se expone la parte correspondiente al análisis interno del DAFO de la cadena *NH Hotel Group*:

##### **Fortalezas**

- **Alto nivel de digitalización.** El grupo siempre ha invertido mucho en tecnología e innovación. Su ambicioso plan de transformación digital ha permitido, por un lado, agilizar los procesos y sistemas de gestión mediante la unificación de estos en una plataforma integrada *NH Digital Core Platform*. Esto a su vez ha permitido a la compañía centrarse y mejorar las experiencias del cliente: todas las habitaciones disponen de excelentes amenidades tecnológicas. También en 2021 se implementó la herramienta *STAY Digital Guest Experience* en todos los hoteles. Este software SaaS garantiza una inmejorable atención al cliente, así como ahorrar costes excesivos que supondría el desarrollo y mantenimiento de una app propia.
- **Canales de distribución propios** El portal web NH y la aplicación *NH Hotel Group* permiten ahorrar los costes de comisión que implicaría la utilización de intermediarios como lo son las agencias de viajes. Esto además supone una fortaleza desde el punto de vista del cliente, ya que ellos también ahorran los pagos adicionales de reserva a través de una OTA o metabuscador.
- **Internacionalización** NH goza de una buena presencia geográfica alrededor del mundo, lo que le permite notar en menor medida el carácter estacional del sector.
- **Gran presencia y reconocimiento en el turismo MICE** (*Meetings Incentives Conventions and Exhibitions*) La cadena está bien posicionada en áreas de interior y turismo de negocios frente a sus competidores. Además, en 2019 fue nombrado el mejor hotel para este tipo de turismo.
- **Programas de fidelización:** que contribuyen a conservar los clientes, así como atraer a clientes potenciales. Destaca principalmente *NH Rewards*, que cuenta con más de 10 millones de miembros y es uno de los programas de fidelización más grandes del sector hotelero. Este programa constituye una fuerte palanca económica de la compañía, porque constituyen el 32% de las noches y los miembros generan más gasto que los clientes no fidelizados.
- **Sostenibilidad y compromiso con el medioambiente:** NH ha mostrado un claro compromiso con la sociedad y con el medioambiente. Destacan dos proyectos de su plan estratégico: *NH ROOM4 Sustainable Business*, que busca gestionar un modelo de negocio sostenible, y *NH ROOM4 Planet*, donde desarrollan un ambicioso plan para cumplimentar con los objetivos establecidos para luchar contra el cambio climático.
- Amplia gama de **servicios de calidad.**
- **Reconocimiento de marca y experiencia en el sector.**
- **Localizaciones favorables**, ubicados en destinos turísticos populares.

## Debilidades

- **Estacionalidad del sector turístico.**
- **Modelo de negocio no único y competencia intensa:** El servicio ofrecido por los hoteles no es diferenciador, por lo que cualquier hotel de su misma categoría puede ofrecer alternativas similares a precios más competitivos. Esta debilidad se agrava por gran cantidad de oferta que hay en comparación con la demanda
- **Poca diversidad de marcas en España:** A pesar de que a nivel mundial el grupo dispone de varias marcas, en España tiene tan sólo 2. Esto es una debilidad sobre todo porque es la región con mayor cantidad de hoteles y que más ingresos aportan al grupo. Además, es una desventaja con respecto a otros competidores que si disponen una amplia cartera de marcas en el país.
- **Mayor parte de planta hotelera en propiedad** Actualmente NH tiene el 64% de sus hoteles en propiedad. Este modelo de negocio cada vez se utiliza menos ya que, aunque obtienes el total de los beneficios resultantes de la actividad, debes asumir el total del riesgo y gastos que conlleva. Esto puede ser una debilidad para la empresa, especialmente en situaciones de crisis.
- **Dependencia del mercado europeo:** La mayor parte de los hoteles de la compañía se concentra en Europa, por lo que sus ventas son muy susceptibles a cualquier inestabilidad política o económica que se desarrolle en dicho mercado.

En este caso, también se incluyen las particularidades que se han apreciado en el análisis de **oportunidades** del caso del grupo hotelero: .

- **Capacidad de llevar la compañías a la zona de Minor International.** Recientemente el grupo fue adquirido por el grupo tailandés, por lo que esto les brinda la oportunidad extender su presencia a zonas como Asia, África, Oriente Medio...
- **Integrar el mercado de 'sol y playa' en su portfolio.** Mercado también por la adquisición de *Minor*, NH dispone ahora en su portfolio de marcas como Tivoli y Antara, especializadas en el modelo de negocio de vacaciones y playa.

Finalmente, en la siguiente tabla se muestra el cuadro DAFO de la cadena correspondiente a la parte interna de la empresa, así como las oportunidades concretas que se le presentan:

Tabla 18. Debilidades, Fortalezas y Oportunidades del análisis DAFO de *NH Hotel Group*

| Fortalezas  | Debilidades   |
|---|---|
| Alto nivel de digitalización<br>Canales de distribución propios<br>Internacionalización<br>Gran presencia y reconocimiento en el turismo MICE<br>Programas de fidelización<br>Sostenibilidad y compromiso con el medioambiente<br>Servicios de calidad<br>Reconocimiento de marca y experiencia del sector<br>Localizaciones favorables | Estacionalidad del sector turístico<br>Poca diversidad de marcas en España<br>Mayor parte de la planta hotelera en propiedad<br>Dependencia del mercado europeo<br>Modelo de negocio no único |
| Oportunidades   |   |
| Capacidad de llevar las compañías a la zona de Minor International<br>Integrar el mercado de ‘sol y playa’ en su portfolio.   |   |

#### 4.2.2.3. Barceló Hotel Group

En el siguiente apartado se expone el análisis DAFO de *Barceló Hotel Group*:

##### **Fortalezas**

- **Alto nivel de digitalización.** *Barceló Hotel Group* tiene entre sus principales objetivos estratégicos una completa transformación digital los procesos de gestión del hotel y atención al cliente, para poder agilizarlos y hacerlo lo más efectivo posible. Destacan las siguientes iniciativas:
  - *Barceló APP*
  - *Check-in digital*
  - *Digital Key*
  - *Barceló experiences*
  - *Contact center digital* que utiliza inteligencia artificial
- **Canales de distribución propios.** Actualmente disponen de 4 modelos de distribución que permite comercializar de forma directa sus hoteles: la web oficial, un centro de reservas

telefónicas, programa de fidelización y la agencia de viajes Barceló. Estos canales garantizan a los clientes obtener las reservas a los mejores precios y con beneficios exclusivos, además de que la cadena puede ahorrarse así los costes de comisión de intermediarios y adquirir así mayor control en la comercialización. Especialmente hay que destacar la agencia de viajes, algo que otras cadenas no tienen y que permite enlazar a la gente que gestiona con ellas un viaje los alojamientos que ofrecen.

- **Empresa familiar sólida** El grupo forma parte de Barceló Group, junto con su división de viajes Avoris. Formar parte de esta estructura les permite gozar de solidez financiera suficiente.
- **Internacionalización** Hoy en día Barceló se encuentra en más de 20 países, ocupando todas las zonas geográficas del mundo y los destinos más populares, lo que les hace estar en múltiples mercados y garantiza cierta solidez financiera.
- Amplia gama de **servicios de calidad**.
- **Reconocimiento de marca y experiencia en el sector**. La cadena hotelera lleva en la industria desde 1931, lo que le ha permitido adquirir experiencia en la gestión hotelera así como en el trato a los huéspedes. Esto, sumado a su presencia global y altos estándares de calidad les dan un protagonismo en el sector clave.
- **Localizaciones favorables**, ubicados en destinos turísticos populares.
- **Fuerte canal de comunicación con cliente** Barceló prioriza mucho la comunicación activa con cliente disponiendo de múltiples canales de comunicación continua, especialmente en las redes sociales, convirtiéndose así en una de las cadenas con mayor número de seguidores.
- **Programa de fidelización efectivo**. Actualmente la empresa dispone del plan *myBarceló*, con el que los clientes pueden obtener numerosos beneficios en forma de descuentos y detalles exclusivos, entre otros. La efectividad de este programa se evidencia con el *revenue* de ventas de canal directo en 2021, donde el 81% procedía de miembros del programa de fidelización.
- **Sostenibilidad y responsabilidad medioambiental** Barceló Hotel Group ha demostrado un gran compromiso con la sociedad y el planeta, implementado numerosas iniciativas y políticas en esos ámbitos. Destacan las certificaciones y reconocimientos en gestión sostenible, sus programas de gestión ambiental y consumo responsable como el plan estratégico *Barceló Responsible...* Esto aporta ventajas competitivas como la atracción de nuevos inversores y colaboradores, mejora de la reputación de la marca, diferenciación, entre otros.

#### Debilidades

- **Estacionalidad del sector turístico**.
- **Modelo de negocio no único**.
- **Limitaciones en número de hoteles**: A pesar de disponer de un amplia gama de servicios y marcas adaptadas a los diferentes tipos de clientes, el tamaño de su planta es menor al de otros competidores, lo que le puede afectar en la facturación y en su capacidad para competir con otras empresas del sector.

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

- **Limitaciones de marca:** La marca *Barceló* no tiene tanto reconocimiento como otros competidores dada su menor inversión en marketing y publicidad. Además, es una empresa familiar de carácter regional, muy dependiente del mercado español y latinoamericano, limitando expansión global.

Finalmente, se adjunta el DAFO de forma resumida en la siguiente tabla:

*Tabla 19. Debilidades y Fortalezas del análisis DAFO de *Barceló Hotel Group**

| Fortalezas                                       | Debilidades                         |
|--|-------------------------------------|
| Alto nivel de digitalización                     | Estacionalidad del sector turístico |
| Canales de distribución propios                  | Modelo de negocio no único          |
| Empresa familiar sólida                          | Limitación en número de hoteles     |
| Internacionalización                             | Limitaciones de marca               |
| Programas de fidelización                        |                                     |
| Sostenibilidad y compromiso con el medioambiente |                                     |
| Servicios de calidad                             |                                     |
| Reconocimiento de marca y experiencia del sector |                                     |
| Localizaciones favorables                        |                                     |

#### 4.2.3. Comparación y recomendaciones

En este apartado se ponen en común los DAFO realizados en cada una de las empresas que componen la muestra de estudio. También se relacionan las oportunidades y amenazas con las fortalezas y las debilidades de los grupos hoteleros, con la finalidad de aprovechar sus fortalezas para maximizar las oportunidades que se presentan y mitigar las amenazas, así como minimizar las debilidades que presentan. Vuelve a mencionarse que, al ser empresas que operan en el mismo sector y con objetivos y facturación similares, es razonable que generalmente tanto las amenazas como oportunidades son las mismas.

En primer lugar, el sector hotelero presenta como **oportunidades** las medidas gubernamentales promovidas para la recuperación del mismo, la digitalización de la sociedad y liderazgo del espacio online como medio de interacción con el cliente, las crecientes tendencias en el turismo de lujo, consumo sostenible y de negocios y la aparición de nuevos nichos de mercado por el envejecimiento poblacional. A nivel general, se sugieren las siguientes recomendaciones a las tres empresas analizadas para aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el sector, considerando las fortalezas que tienen en común:

- Continuar invirtiendo en digitalización y tecnología, así como aprovechar el grado de digitalización del que ya disponen para mejorar la experiencia digital del cliente y los canales de distribución, incrementando así la independencia de los intermediarios comerciales y ofrecer al cliente una experiencia personalizada, fluida y conveniente para él.
- Aprovechar la reputada calidad del servicio y reconocimiento de la marca a nivel global para fortalecer la posición en el mercado del lujo, así como ofrecer servicios completamente personalizados.
- Continuar desarrollando estrategias que promuevan la sostenibilidad y responsabilidad a nivel social, ambiental y económico. También aprovechar el marketing digital para comunicar de forma efectiva todas las iniciativas y logros de la compañía para atraer a los turistas que priorizan negocios que ofrezcan formas de alojamiento éticos y responsables, aprovechando así la creciente tendencia en la industria del turismo sostenible.
- Continuar invirtiendo en la diversificación de marcas para atraer a más segmentos de cliente, nichos de mercado emergentes, como el envejecimiento poblacional, para así satisfacer una mayor demanda y fidelizar a una amplia cartera de clientes.
- Potenciar el canal online: seguir invirtiendo en sus aplicaciones y páginas web para atraer y fidelizar a una mayor número de clientes, así como mejorar la eficiencia en el proceso de atención al cliente.
- Expansión en mercados emergentes como el asiático. Aquí se pueden destacar especialmente, la oportunidad de *NH Hotel Group* de extenderse al mercado de sol y playa y al continente asiático. Tal y como se ha comentado, la adquisición del grupo por parte del grupo tailandés *Minor International* les da una ventaja respecto a sus otros competidores de operar en ese mercado, ya que este grupo ya posee una gran cantidad de hoteles ya operativos en Asia.
- Enfoque en el turismo de negocios: Aprovechar el auge del turismo MICE, habilitando y potenciando espacios destinados a eventos corporativos, seminarios, conferencias...

Concretando en las **fortalezas** de cada cadena hotelera, se realizan las siguientes sugerencias:

- *Meliá Hotels International* es hoy en día la empresa hotelera líder en el mercado español, con un posicionamiento excepcional en el mercado de resorts y de lujo, lo que da una ventaja clara con sus competidores ya que los clientes siempre quieren escoger la mejor opción.
- *NH Hotel Group* es la cadena con mayor presencia y reconocimiento en el turismo MICE, por lo que puede aprovechar el crecimiento de esta tendencia a raíz del regreso a la normalidad para acelerar el proceso de recuperación. También debe considerarse como fortaleza diferencial la fusión estratégica de esta cadena con *Minor*, para expandirse en el mercado asiático, que se está convirtiendo en uno de los mercados de turismo de más rápido crecimiento del mundo.
- *Barceló Hotel Group* tiene el mejor canal de comunicación con cliente de las tres, evidenciado por como la mayor parte de sus ventas provienen de clientes fidelizados. Esta fortaleza le puede servir para exprimir al máximo la interacción con el cliente, y estar siempre atento a cambios en sus conductas y opiniones para así ofrecer un servicio altamente personalizado y

de calidad. También el hecho de ser una empresa familiar bien consolidada en el mercado español y latinoamericano, pudiendo recibir apoyo de las otras empresas que componen el grupo *Barceló* y de gozar de una estabilidad financiera mayor que otros competidores.

Por otro lado, las tres cadenas deben afrontar las mismas **amenazas**, en una situación macroeconómica caracterizada por la depreciación del euro y las subidas en los tipos de interés, e incertidumbre política en algunas regiones, el incremento de coste en el abastecimiento de energía y en los servicios. También se enfrentan a un cambio en los patrones de comportamiento de los clientes, que se vuelven más exigentes y menos fieles a una empresa concreta, un auge en el consumo de formas de alojamiento alternativas como *Airbnb* y la competencia intensa en el sector, provocada por un exceso de oferta y falta de diferenciación inherente en el modelo de negocio. Para minimizar el impacto de estas amenazas a las que pueden enfrentarse en el sector, se recomienda:

- Seguir mejorando los planes de fidelización e implementar experiencias personalizadas para atraer y retener a las nuevas generaciones, que suelen estar más abierta a probar formas de alojamiento diferentes.
- Mantenerse actualizado sobre las preferencias del cliente y las tendencias emergentes, aprovechando la digitalización para adaptarse rápidamente a cualquier cambio y mantenerse competitivo en un sector tan homogéneo como es el hotelero.
- Establecer una cadena de suministro efectiva y confiable que se anticipe a posibles rupturas o interrupciones y asegure el constante suministro de productos. Particularizando, en este caso *Meliá Hotels International* dispone de una gran cantidad de proveedores que se gestionan en una buena plataforma, lo que puede ayudar con la amenaza de los problemas de abastecimiento.

En cuanto a las **debilidades**, dada la homogeneidad del sector presentan bastantes en común, como la estacionalidad del sector, un modelo de negocio no único, entre otros. Concretando en cada caso analizado, caben resaltar las siguientes desventajas:

- *NH Hotel Group* presenta tres grandes inconvenientes: la ausencia de diversidad de marca en España, la dependencia del mercado europeo y la falta de portfolio de sol y playa, motivo por el que viajan gran parte de los turistas al país.
- En el caso de *Barceló Hotel Group*, debería tenerse especialmente en cuenta es la limitación de su marca principal en comparación a los otros dos competidores, la limitación en tamaño, así como su concentración principal de ingresos en únicamente el mercado español y caribeño.
- *Meliá Hotels International* presenta una concentración excesiva de hoteles en puntos geográficos como España, teniendo 137 establecimientos en el país, casi el doble que los otros competidores y superando al total de establecimientos repartidos por Europa. Mientras que tener la mayor parte de sus hoteles en el mercado que le es más estable es bueno, centrarse en una única área puede suponer un problema, especialmente cuando hay mercados emergentes como el asiático donde no tiene casi ninguna presencia. A esto se le suma su foco centralizado en el turismo vacacional y de playa.

Por otro lado, se establecen las siguientes propuestas estratégicas para reducir el impacto de estas debilidades en su rentabilidad económica:

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

- Diversificar la cartera de hoteles geográficamente, la concentración excesiva de hoteles en algunos puntos geográficos, especialmente si son zonas con una volatilidad económica y política elevada y realizando expansión a nuevas zonas en auge, como puede ser todo el continente asiático. Esto contribuiría a reducir la debilidad permanente que supone la estacionalidad del sector y la dependencia del turismo vacacional en el caso de *Barceló* y *Meliá*.
- *NH Hotel Group* debe aprovechar la adquisición por parte de Minor Hotels para adentrarse en el mercado de sol y playa. De esta forma puede ampliar la cartera de clientes así como entrar en el afluente mercado asiático, ya que la mayor parte de los hoteles de esta compañía se ubican en las costas del continente mencionado.

Finalmente, en la siguiente tabla se reúnen todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las tres cadenas hotelera, resaltando en azul aquellas particulares en cada caso.

Tabla 20. DAFO de los tres casos estudiados. Elaboración: Propia.

|                            | Fortalezas   | Debilidades  | Amenazas  | Oportunidades   |
|----------------------------|--|--|---|---|
| Meliá Hotels International | <p>Reconocimiento de marca y experiencia del sector</p> <p>Diversificación de marcas para los segmentos de cliente</p> <p>Localizaciones favorables</p> <p>Alto nivel de digitalización e inversión en tecnología</p> <p>Internacionalización</p> <p>Canales de distribución propios</p> <p>Alta calidad del servicio</p> <p>Impulso en sostenibilidad y responsabilidad</p> <p>Buen entorno laboral y gestión del talento</p> <p>Empresa líder en el mercado</p> <p>Programas de fidelización</p> | <p>Estacionalidad del sector turístico</p> <p>Dependencia del turismo vacacional</p> <p>Modelo de negocio no único</p> <p>Concentración excesiva de hoteles en algunos puntos geográficos</p>                        |   |   |
| NH Hotel Group             | <p>Alto nivel de digitalización</p> <p>Canales de distribución propios</p> <p>Internacionalización</p> <p>Gran presencia y reconocimiento en el turismo MICE</p> <p>Programas de fidelización</p> <p>Sostenibilidad y compromiso con el medioambiente</p> <p>Servicios de calidad</p> <p>Reconocimiento de marca y experiencia del sector</p> <p>Localizaciones favorables</p>   | <p>Estacionalidad del sector turístico</p> <p>Poca diversidad de marcas en España</p> <p>Mayor parte de la planta hotelera en propiedad</p> <p>Dependencia del mercado europeo</p> <p>Modelo de negocio no único</p> | <p>Conflicto de Ucrania</p> <p>Subida de impuestos e intereses</p> <p>Elevada tasa de inflación</p> <p>Crisis en cadenas de suministro</p> <p>Auge de productos sustitutivos</p> <p>Escasez de personal</p> <p>Exigencia de nuevos segmentos de cliente</p> <p>Alta competitividad del sector</p> | <p>Medidas gubernamentales que apoyen al sector</p> <p>Digitalización de la sociedad y liderazgo del espacio online</p> <p>Turismo de lujo</p> <p>Turismo sostenible y de consumo responsable</p> <p>Nómadas digitales</p> <p>Cambios demográficos</p> <p>Colaboración local</p> <p>Depreciación del euro</p> <p>Turismo bleisure y MICE</p> <p>Creciente demanda turista asiático</p> <p>Adquisición por parte del grupo tailandés Minor Hotels International (NH)</p> <p>Integrar el mercado de ‘sol y playa’ en su portfolio (NH).</p> |
| Barceló Hotel Group        | <p>Localizaciones favorables</p> <p>Alto nivel de digitalización e inversión en tecnología</p> <p>Canales de distribución propios</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Reconocimiento de marca y experiencia en el sector</p> <p>Sostenibilidad y responsabilidad</p> <p>Internacionalización</p> <p>Empresa familiar sólida</p> <p>Fuerte canal de comunicación con cliente</p> <p>Programa de fidelización efectivo</p>  | <p>Estacionalidad del sector</p> <p>Modelo de negocio no único y competencia intensa</p> <p>Dependencia del mercado español</p> <p>Limitaciones en número de hoteles</p> <p>Limitaciones de mercado</p>              |   |   |

## 5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado se lleva a cabo el análisis financiero de las principales cadenas hoteleras españolas expuestas anteriormente. Un análisis financiero es fundamental conocer la “salud” de la empresa, entendiendo por “salud” la capacidad de ser solvente a lo largo del tiempo. Una empresa rentable puede no gozar de una buena salud financiera.

Para ello, en primer lugar se realiza un análisis de insolvencia utilizando el modelo de la Z de Altman, con el objetivo de contextualizar la situación de partida de las tres cadenas hoteleras analizadas. Por otro lado, interesa conocer de la empresa estos tres factores esenciales: rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento. La metodología seguida para realizar el análisis consiste en el cálculo de ratios financieros clasificados en cada una de las dimensiones definidas en el párrafo anterior. El rango temporal abarca los años 2019, 2020 y 2021 si se dispusiera de datos para hacerlo.

Tras obtener los resultados, se lleva a cabo una comparación individual de cada empresa a lo largo de los años de estudio, así como una comparación con el resto de los grupos hoteleros seleccionados y así identificar cualquier patrón o anomalía que se presente.

En los siguientes subapartados se adjuntan los resultados de cada uno. Cabe recordar la particularidad de que *Barceló Hotel Group* aún en sus cuentas anuales la división hotelera y la división viajes, por lo que los resultados son más elevados que las otras dos cadenas estudiadas.

### 5.1. Análisis de la Z de Altman

Previo al análisis mediante ratios, se considera relevante profundizar en la fortaleza financiera de la empresa tanto antes como después de la pandemia. Para ello, se ha empleado el indicador financiero denominado **Altman Z-score**, desarrollado en 1968 por el profesor de la Universidad de Nueva York Edward I. Altman.

Este modelo matemático constituye una variación del conocido Z-score en estadística, que refleja la desviación de una muestra con respecto de la media, cuantificando la probabilidad que tiene una empresa de entrar en situación de insolvencia en los próximos dos años. A pesar de su antigüedad, el Altman Z-score en la actualidad se considera uno de los modelos más efectivos para predecir el estrés financiero de las empresas y al que muchos inversores recurren previo a la inyección de capital.

Inicialmente, para desarrollar la fórmula del Z-score se consideraron 22 ratios financieros que pudieran ayudar a predecir un estado de quiebra. Finalmente, Altman redujo la lista a 5 ratios financieros que engloban 8 variables del balance de una empresa, cada uno de ellos ponderado de acuerdo a su relevancia, con un peso adecuado. De forma genérica, la fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Altman } Z - \text{score} = T_1 \times P_1 + T_2 \times P_2 + T_3 \times P_3 + T_4 \times P_4 + T_5 \times P_5$$

Donde cada uno de los ratios:

- **T<sub>1</sub> = Fondo de Maniobra / Activo Total.** Este indicador refleja la liquidez de la compañía respecto a su tamaño. Resulta relevante en una compañía saber si es capaz de pagar las deudas a corto plazo sin consumir completamente los activos corrientes.
- **T<sub>2</sub> = Reservas / Activo Total.** El término mide la rentabilidad de la compañía, en el sentido de ver cuanta financiación proviene de sus propios recursos o, si, por el contrario, se financia principalmente de deuda externa.
- **T<sub>3</sub> = EBIT / Activo Total.** Mide la eficiencia o productividad de la empresa, comparando los ingresos una vez excluidos los gastos asociados a gestión y por amortización con los activos de los que dispone.
- **T<sub>4</sub> = Valor de Mercado / Pasivo Total.** El indicador mide cuanto de más o de menos vale la empresa en el mercado en comparación con el pasivo total. El valor de mercado es la capitalización bursátil, y se calcula multiplicando el número de acciones por el precio de la acción.
- **T<sub>5</sub> = Ventas / Activo Total.** Este ratio es otra forma de medir la rentabilidad, en el sentido de que como más elevado sea, significa que puede generar mayor cantidad de ingresos a partir de una inversión baja.

La fórmula original del Z-score estaba pensada para empresas manufactureras que cotizaran en bolsa, lo que impedía poder aplicar este método para predecir la probabilidad de bancarrota en empresas privadas ya que no tienen valor de mercado. Es por ello por lo que en 1983 Altman publica una variación llamada Modelo A (*Altman Z'-score*) adaptada a la empresa manufacturera privada, sustituyendo en el término T<sub>4</sub> la variable de valor de mercado por el valor contable del patrimonio neto, en la que además de reajustar los pesos.

También existe una última versión, *Altman Z''-score* o Modelo B, de carácter general para empresas no manufactureras o para aquellas que operen en mercados emergentes, eliminando el término T<sub>5</sub>. En la siguiente tabla se recoge cada término de la fórmula y el peso atribuido según cada versión:

Tabla 21. Pesos atribuidos a los términos de Altman Z-Score, Z'-score y Z''-score. Fuente: [44]

| Ratios (Xi)    | Pesos (Pi) |            |             |
|----------------|------------|------------|-------------|
|                | Cotizada Z | Privada Z' | General Z'' |
| T <sub>1</sub> | 1,200      | 0,717      | 6,560       |
| T <sub>2</sub> | 1,400      | 0,847      | 3,260       |
| T <sub>3</sub> | 3,300      | 3,107      | 6,720       |
| T <sub>4</sub> | 0,600      | 0,420      | 1,050       |
| T <sub>5</sub> | 1,000      | 0,998      | 0           |

La interpretación de la Z de Altman se desglosa en tres zonas o intervalos, cuyos límites numéricos varían según la versión empleada (ver Tabla 9):

- **Zona Segura** Se considera que la empresa es **sólida** y se encuentra a salvo de una posible quiebra. Generalmente, se considera que una empresa con una buena salud financiera tiene un valor entorno a los 4 puntos.
- **Zona Gris.** Como bien indica el nombre, es una zona sobre la que no pueden sacarse conclusiones certeras. Es una **situación de precaución**, la empresa no está mal, pero debería comenzarse a tomar las medidas necesarias, siendo la urgencia mayor conforme menor sea el resultado.
- **Zona de Estrés** Se trata de la situación más desfavorable, en la que la empresa presenta una probabilidad de **quiebra** elevada en los próximos 2 años sino se introducen medidas de corrección.

Tabla 22. Valores de los intervalos del Altman Z-score según modelo. Fuente:

| Zona                            | Cotizada Z      | Privada Z'      | General Z''     |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Segura</b>                   | Z > 2,99        | Z > 2,90        | Z > 2,60        |
| <b>Gris</b>                     | 2,99 > Z > 1,80 | 2,90 > Z > 1,23 | 2,60 > Z > 1,10 |
| <b>Estrés</b>                   | Z < 1,80        | Z < 1,23        | Z < 1,10        |
| <b>Media empresas quebradas</b> | -0,29           | 0,15            | 4,06            |

El modelo de Altman ha sido ampliamente empleado en diversos sectores industriales, incluyendo el ámbito hotelero. No obstante, es relevante tener en consideración que ningún modelo de predicción alcanza una precisión del 100% en todos los casos. El rigor del modelo de Altman, al igual que otras

herramientas de predicción de quiebra, puede estar condicionado por una variedad de factores, tales como las dinámicas específicas de la industria y las condiciones económicas que imperen.

El sector hotelero presenta una serie de singularidades que pueden ejercer una influencia negativa sobre los ratios financieros empleados en el modelo, entre las que destacan las siguientes:

- Naturaleza estacional y dependencia de demanda turística: Este tipo de fluctuaciones afectan a la disponibilidad de efectivo de una empresa hotelera y generan variaciones en los ingresos y gastos operativos a lo largo del año, lo que puede afectar a las variables empleadas en los ratios del modelo, como el fondo de maniobra o el EBIT, con mayor ponderación.
- Ciclos de efectivo prolongados: Los ciclos de efectivo suelen ser más prolongados en la industria hotelera debido a los plazos de pago de los huéspedes o intermediarios de reservas y la necesidad de financiar los costos operativos antes de ingresar los pagos de las reservas.
- Variabilidad costos operativos: Los costos operativos en el sector hotelero, como el costo de suministros, mantenimiento y personal, pueden fluctuar según los cambios a nivel macroeconómico, teniendo un impacto en el EBIT o el fondo de maniobra.

Por todo lo expuesto, a pesar de que el Z de Altman brinda una evaluación inicial sobre la salud financiera de una empresa, se recomienda complementarlo con un análisis económico más exhaustivo y considerar las particularidades de la industria, así como el entorno económico actual.

En este estudio, se utiliza el modelo Z''-score en la cadena *Barceló Hotel Group*, al ser una empresa no manufacturera de carácter privado. En el caso de las cadenas *Meliá Hotels International* y *NH Hotel Group* se utiliza el primer modelo.

Como puede observarse en la siguiente Figura, la cadena *Barceló Hotel Group* tuvo unos años prósperos en la época previa a la pandemia, situándose siempre en la zona segura en 2017 y 2018. Si bien es cierto que destaca el gran pico en el año 2019 esto se debe a la llegada de la norma NIIF 16, que obligaba a registrar en contabilidad las actividades de arrendamiento. No obstante, sigue manteniéndose con un valor superior a 1,1, lo que permite confirmar que la empresa no presentaba posibles problemas de solvencia antes del inicio de la pandemia.

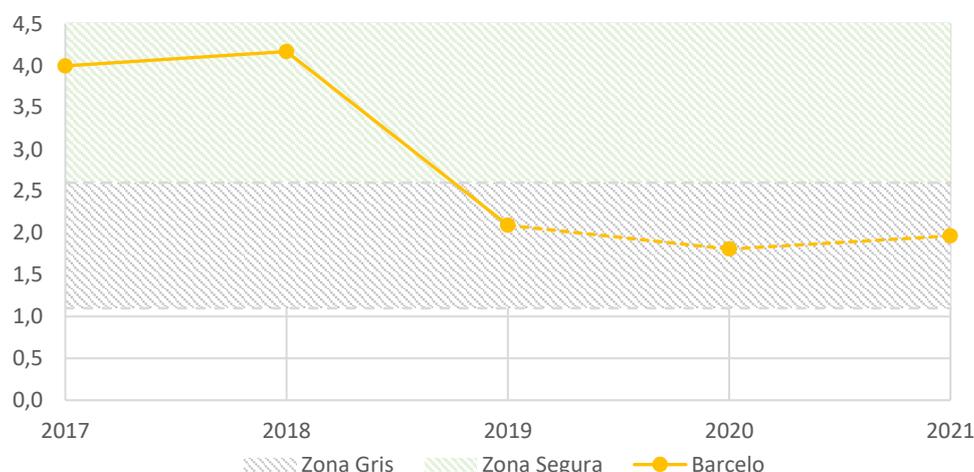


Figura 36. Evolución del Altman Z-score de *Barceló Hotel Group*.

En cuanto a las otras dos cadenas de la muestra, en la Figura 37 lo que más destaca es la diferente evolución del Z-score que hay entre NH y Meliá en los años 2017 y 2018. *NH Hotel Group* se mantiene de forma estable en la zona gris, mientras que se aprecia como Meliá, a pesar de partir de una situación de incertidumbre, lleva una tendencia claramente decreciente. Esto se debe fundamentalmente a que en 2018 hubo una caída del precio de las acciones en bolsa (con un último precio de 8,21€ en 2018 respecto a los 11,5€ de 2017), disminuyendo así la capitalización bursátil en un 28,61%. Esto permite justificar en mayor medida situación de alerta en la que se encontraba esta cadena ya antes de la pandemia de COVID-19.

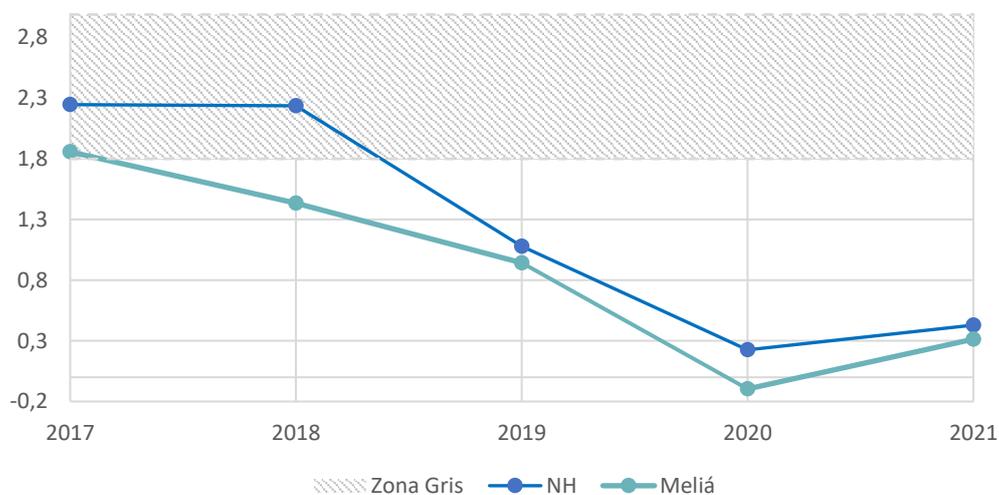


Figura 37. Evolución del Z-Score de Meliá y NH.

## 5.2. Análisis financiero mediante ratios

El análisis financiero mediante ratios es uno de los dos objetivos fundamentales que abarca este TFM. Un buen análisis permitirá cuantificar cómo de grave ha sido la pandemia para estas empresas, además de ver cómo han gestionado los problemas que ha supuesto esta crisis sanitaria.

Como se ha comentado anteriormente, interesa estudiar a las cadenas hoteleras analizadas desde tres ámbitos concretos:

- **Rentabilidad:** es la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de los recursos utilizados, que se componen del capital propio y los activos disponibles. Hay que tratar de no confundir este concepto con la capacidad para generar beneficio. Poniendo un ejemplo, una empresa no es rentable si para obtener muchos beneficios requiere el empleo de muchos recursos.

- **Liquidez:** se trata de la capacidad de un negocio para generar efectivo monetario o “líquido”. En este contexto, se buscará ver si genera dinero suficiente como para afrontar sus deudas a corto plazo.
- **Solvencia y endeudamiento:** se refiere a la capacidad de una empresa a afrontar sus obligaciones a largo plazo. Los dos conceptos están estrictamente relacionados ya que cuanto menos capaz sea una empresa de saldar sus deudas, más mayor grado de endeudamiento tendrá.

Conviene resaltar que porque una empresa tenga resultados favorables en una de las áreas, no significa que en el resto lo sea. Por ejemplo, un negocio puede saldar sus deudas pero que acostada de ello se quede sin beneficios, por lo que no sería un caso de empresa rentable.

A continuación se adjuntan en el orden mostrado los resultados obtenidos de los ratios estudiados, una justificación de su elección y una discusión e interpretación de los mismos.

### 5.2.1. Rentabilidad

#### 5.2.1.1. Margen sobre ventas

El **margen sobre ventas** también conocido como **margen operativo** o ROS (*Return of Sales*) es uno de los indicadores económicos más importantes para una empresa. Este calcula la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus ingresos o, dicho de otra forma, evalúa que parte de las ventas se queda la empresa quitando los costes de personal, compra, estructura y amortización (EBIT).

Este ratio permite interpretar las ganancias que realmente obtiene la empresa y medir su desempeño en comparación con otras empresas. De esta forma, se puede ver como de efectiva está siendo la gestión de la actividad del negocio en el contexto del sector. Un negocio puede tener muchos ingresos pero que los costes sean tan elevados que al final el beneficio sea muy bajo. Por tanto, gracias a este indicador se puede conocer la rentabilidad del negocio y sirve además para saber fijar el coste de un producto o servicio ofrecido.

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{EBIT}{\text{Ventas Totales}} \quad (5)$$

En la Figura 38 se muestra la evolución tanto los ingresos brutos registrados por cada una de las cadenas así como del margen operativo resultante a lo largo de los años estudiados.

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y Meliá Hotels International.

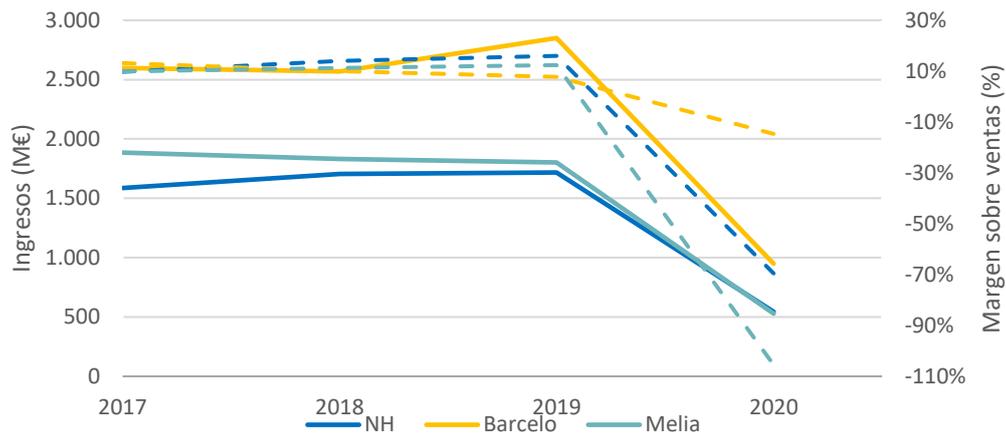


Figura 38. Evolución de los ingresos brutos en línea continua y el margen sobre ventas en línea discontinua de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: Memorias Anuales.

Y en la Figura 39 se ve de forma más clara el margen operativo de cada una de las cadenas estudiadas:

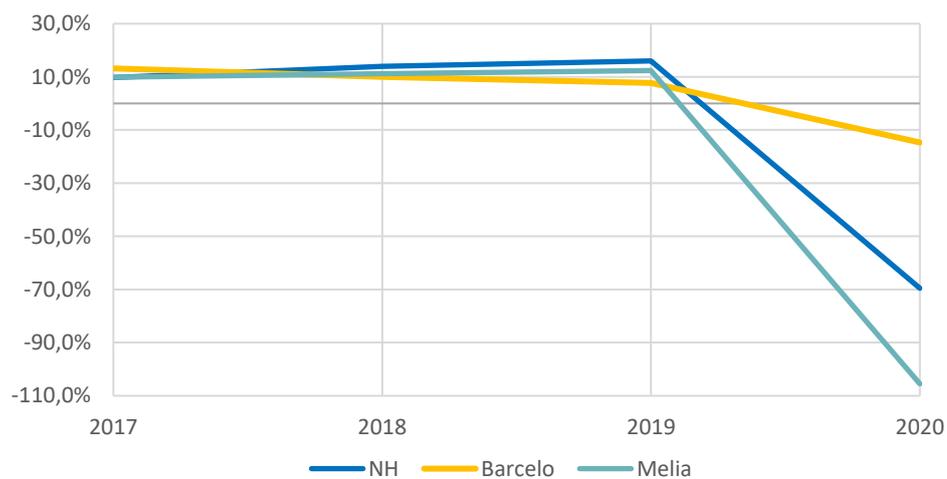


Figura 39. Margen sobre ventas de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: Memorias Anuales.

A priori, se puede observar como todas ellas se encuentran en un rango estable bastante similar que ronda el 10%, lo que quiere decir que la gestión de las cadenas absorbe un 90% de los ingresos. Se puede ver como en 2020 se obtienen márgenes operativos negativos, con una caída bastante pronunciada evidenciando de nuevo el impacto de la pandemia. Esta situación indica que la empresa no está siendo rentable, por lo que deberán centrarse en una buena estrategia basada en la reducción de costes o en la captación de demanda para mejorar los resultados y rentabilizar de nuevo el proyecto.

Analizando por separado cada una de las firmas hoteleras estudiadas, resulta pertinente resaltar los siguientes aspectos al comparar sus ingresos con el margen obtenido tanto antes como después del coronavirus:

- La compañía **Barceló Hotel Group** es la que presenta una diferencia pronunciada en los ingresos registrados, esto se debe como se ha comentado a que en sus cuentas anuales incluyen una división de viajes. A pesar de haber tenido un pico más pronunciado en los ingresos de 2018 a 2019, el margen ha ido disminuyendo, lo que quiere decir que su gestión estaba resultando cada vez más cara. Sin embargo, muestran una gran capacidad para reducir al máximo los costes ya que la pendiente decreciente de los ingresos es mucho peor a la bajada en su margen. De hecho, consiguen tener el mejor resultado de las tres cadenas con un margen de -14,67%.
- **Meliá Hotels International** lleva desde 2017 con ingresos cada vez más bajos. No obstante, son un ejemplo de cómo ello no debe impedir generar un beneficio mayor, ya que su rentabilidad desde 2017 hasta 2019 ha ido en aumento. Viendo el año 2020, se puede ver como son los que han visto peor afectada su rentabilidad, con un margen que llega a situarse en -105,48%. Es en definitiva la empresa que peor ha gestionado o más se ha visto afectada por la crisis sanitaria del COVID.
- La cadena **NH Hotel Group** tiene una situación positiva y creciente tanto para sus ingresos como para el margen operativo en los años previos a la pandemia. Esto indica que esta empresa era capaz de mantener los costes de gestión casi constantes mientras consiguen incrementar sus ventas, una buena señal de rentabilidad. Este negocio tampoco se ha librado de los efectos de la pandemia, disminuyendo su margen operativo hasta alcanzar casi un -70%.

#### 5.2.1.2. Rentabilidad financiera ROE

La **rentabilidad financiera**, más conocida por las siglas ROE (*Return on Equity*), es un indicador que tiene especial interés para los accionistas ya que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir del capital propio e inversiones.

El resultado se interpreta de la siguiente forma: si una empresa tiene un ROE del X%, esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida por los socios de esta, ganaron X/100 unidades monetarias. La fórmula es la siguiente:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \quad (6)$$

En este caso (Figura 40) podemos ver como las tres cadenas hoteleras partían de una situación similar, con casi las mismas ganancias para sus socios. La más rentable de todas ellas Meliá con un ROE en del 9,46% y seguida por Barceló (8,73%) y por NH (7,28%).

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

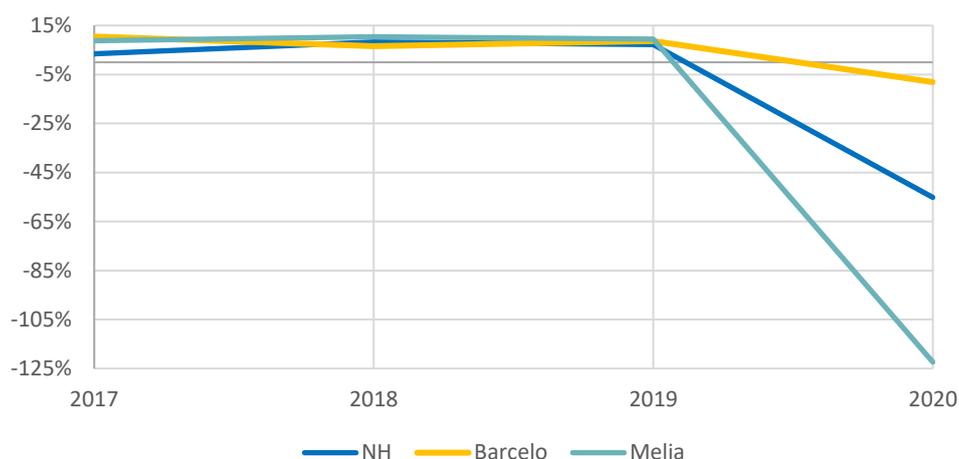


Figura 40. ROE de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: Memorias Anuales.

Se puede apreciar el gran impacto que supusieron las restricciones de movilidad y confinamiento en estas empresas, bajando todas a una rentabilidad negativa. No obstante, se sitúan en grados de no rentabilidad diferentes, posiblemente asociados a la efectividad de sus planes de contención o donde residen los establecimientos donde operan. Esta situación es extremadamente grave, especialmente en el caso de Meliá, que llega a rondar casi el -125% e implica que por cada euro invertido han perdido 1.25 euros.

### 5.2.1.3. Rentabilidad económica ROI

La **rentabilidad económica** o **ROI** es otra forma de analizar la rentabilidad. Este ratio muestra la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de los activos de esta, sin importar cómo están financiados. En este caso, se utiliza el EBIT en vez del beneficio neto, ya que no deben considerarse ni los impuestos ni las tasas de interés asociadas a la financiación externa, solamente los beneficios de la explotación.

La forma de entender este ratio es prácticamente igual que la del ROE: Para una rentabilidad económica del X% implica que cada euro invertido en el activo genera un retorno de la inversión de 0.X euros.

$$ROI = \frac{EBIT}{Activo\ Total} \quad (7)$$

Como se puede apreciar en la Figura 41, al igual que la rentabilidad financiera, el ROI experimenta un decremento importante de 2019 a 2020, situándose en valores que reflejan pérdidas. En otras

palabras, el dinero invertido en los activos de la empresa no va a devolverse sino lo contrario, se está perdiendo. Se observa como de nuevo Meliá es el que más sufre el impacto

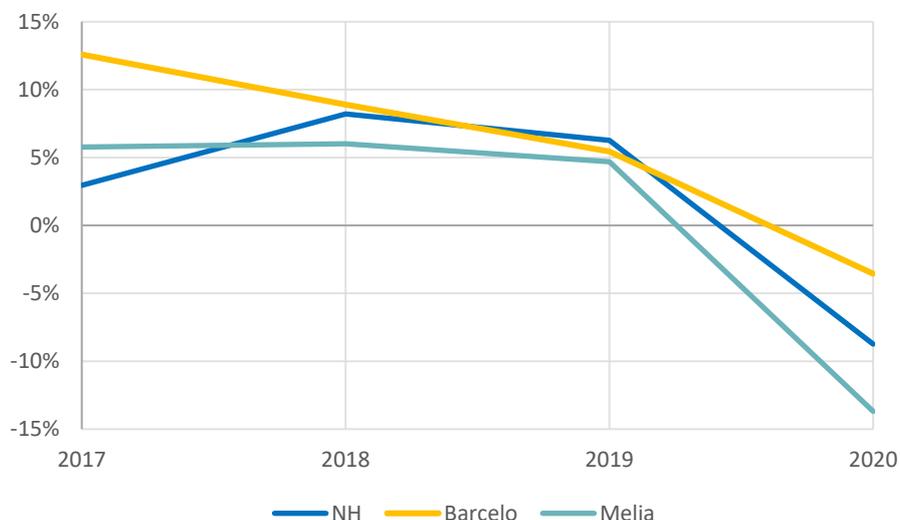


Figura 41. ROI de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: Memorias Anuales.

#### 5.2.1.4. Fondo de Maniobra

El **fondo de maniobra**, conocido en inglés como *Working Capital*, es una forma muy eficaz de conocer que parte del activo corriente se utiliza para financiar la deuda a largo plazo o pasivo fijo.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \quad (8)$$

Este indicador puede adoptar tres **estados**:

- **FM > 0** o fondo de maniobra **positivo**: esta situación indica que la empresa tiene suficiente capacidad para liquidar los pagos más inmediatos. Suele indicar buena rentabilidad pero hay que tratar que la diferencia no sea muy elevada para evitar infrautilización de activos.
- **FM = 0** o fondo de maniobra **nulo**: esta situación es muy inusual, pero no imposible. Se da cuando la empresa tiene suficiente liquidez para hacer frente a las deudas pero podría no poder hacerlo en cualquier momento.
- **FM < 0** o fondo de maniobra **negativo**: este estado es señal que la empresa no dispone de liquidez suficiente para saldar sus obligaciones a corto plazo. Esto podría derivar en una situación de inestabilidad que llegue a implicar la suspensión de pagos.

Sin embargo, estas generalizaciones deben ser consideradas con cautela y examinadas en el contexto específico de cada industria. En ciertas industrias un fondo de maniobra negativo no necesariamente implica una situación de alerta o falta de liquidez. En el caso del los hoteles particularidades propias del sector como la estacionalidad de la demanda, los ciclos de efectivo prolongados y la realización de inversiones significativas en activos fijos pueden dar lugar a fondos de maniobra negativos, pero ello no impide que continúen desarrollando sus actividades sin enfrentar problemas sin experimentar problemas significativos. Para obtener conclusiones más determinantes acerca de la salud financiera, es necesario realizar un análisis más exhaustivo del endeudamiento.

Con el propósito de ilustrar la evolución del fondo de maniobra, se presenta en la figura 42 los valores correspondientes al fondo de maniobra de las empresas Meliá, Barceló y NH durante el periodo comprendido entre 2017 y 2020:

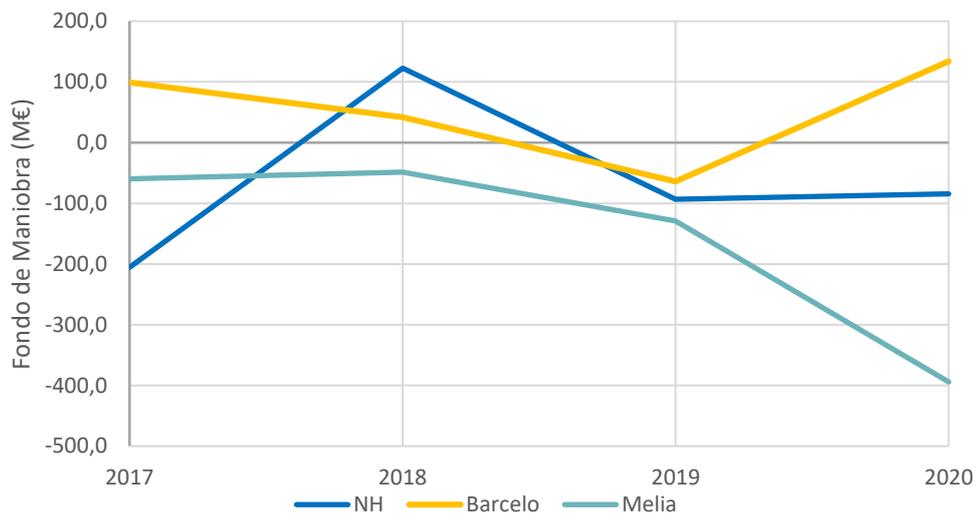


Figura 42. Fondo de Maniobra de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: *Memorias Anuales*.

Lo más notable de estos resultados es la presencia generalizada de un fondo de maniobra negativo en las tres empresas analizadas. Sin embargo, tal y como se ha comentado anteriormente en el contexto de la industria hotelera esta situación no es motivo de preocupación debido a que los hoteles tienen un plazo de pago a proveedores es mucho menor que el plazo de cobro de clientes.

En particular, se observa que Barceló un FM en constante crecimiento y con valores durante el año 2020, al igual que NH, aunque en menor medida. Esta tendencia se explica por la estrategia de ambas empresas de saldar la mayor parte de sus deudas a corto plazo mediante deudas a largo plazo, lo cual se refleja en una disminución del activo corriente, pero a su vez, un aumento en su valor absoluto. Por otro lado, *Meliá Hotels International* no ha implementado dicha estrategia, lo cual resulta en una marcada reducción de su fondo de maniobra.

Se puede apreciar, por tanto, cómo las diferencias en las estrategias de financiamiento y gestión de deudas impactan en la evolución del fondo de maniobra de estas empresas hoteleras.

## 5.2.2. Liquidez

### 5.2.2.1. Solvencia a corto plazo o Liquidez

En primer lugar se va a analizar la solvencia de las firmas hoteleras analizadas a corto plazo. El término solvencia hace referencia a la capacidad para saldar las deudas con el activo disponible. En concreto, el **ratio de liquidez** compara el activo de una empresa que puede hacer efectivo rápidamente con sus obligaciones en un tiempo inferior a un año.

$$\text{Solvencia a CP} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad (9)$$

La interpretación del ratio de liquidez sigue la norma general, donde un valor mayor que uno ( $AC > PC$ ) indica la capacidad de pagar las deudas, mientras que un valor menor ( $PC < AC$ ) indica lo contrario. Sin embargo, es importante buscar un equilibrio óptimo entre 1,1 y 2, e incluso en algunos casos hasta 3. Un ratio de liquidez excesivamente alto sugiere una subutilización de los recursos.

En la Figura 43, se observa que en general ninguna de las tres cadenas hoteleras posee suficiente activo corriente para saldar sus deudas, aunque todos los ratios rondan la unidad, o incluso la superan, como es el caso de NH en 2018. El impacto en todas las firmas hoteleras es evidente. En el caso de Barceló, se debe principalmente a una reestructuración del pasivo corriente mediante la refinanciación de gran parte de la deuda a corto plazo con deuda a largo plazo, lo que ha mejorado su posición. Por otro lado, Meliá ha experimentado un impacto negativo debido a una disminución significativa de los recursos en efectivo disponibles. Además, es destacable el desempeño de NH, que logra mantenerse prácticamente igual que antes de la pandemia, gracias a una estrategia similar a la de *Barceló Hotel Group*.

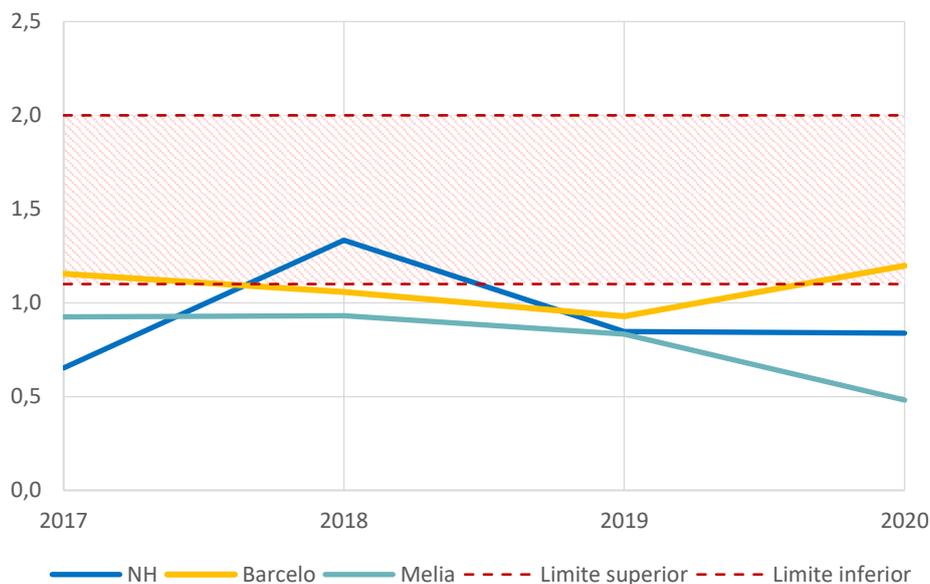


Figura 43. Ratio de liquidez de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: Memorias Anuales.

#### 5.2.2.2. Prueba ácida

El **ratio de liquidez inmediata** o **prueba ácida** permite conocer cómo de capaz es una empresa de afrontar sus deudas a corto plazo. Se trata de ver si con los activos que pueden convertirse en dinero en un plazo inferior a un año son capaces de financiar sus operaciones diarias o deudas.

Para calcular este ratio, se deben excluir conceptos como el inventario, activos no corrientes previstos para la venta (ACNPV) y gastos anticipados. Esto se debe a que no se puede garantizar su conversión a efectivo en menos de un año al estar condicionados a la venta previa. Visto de otro modo, sería considerar el activo disponible (tesorería) y realizable (inversiones y deudores a corto plazo). La fórmula es la siguiente:

$$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ Corriente - Existencias - ANCPV - Gastos\ Anticipado}{Pasivo\ Corriente} \quad (10)$$

La interpretación del ratio es muy sencilla. Si tiene un valor mayor a 1, quiere decir que no tiene problemas para afrontar esa deuda y, en el caso de ser menor, indica que tendrá problemas para liquidar dichas obligaciones. En una situación de tal tipo, la empresa debería plantearse vender parte de su inventario para poder hacer frente a sus obligaciones. No obstante, un test ácido muy elevado tampoco es conveniente, puesto que indica que ese activo está siendo infrutilizado y, en consecuencia, no rentable.

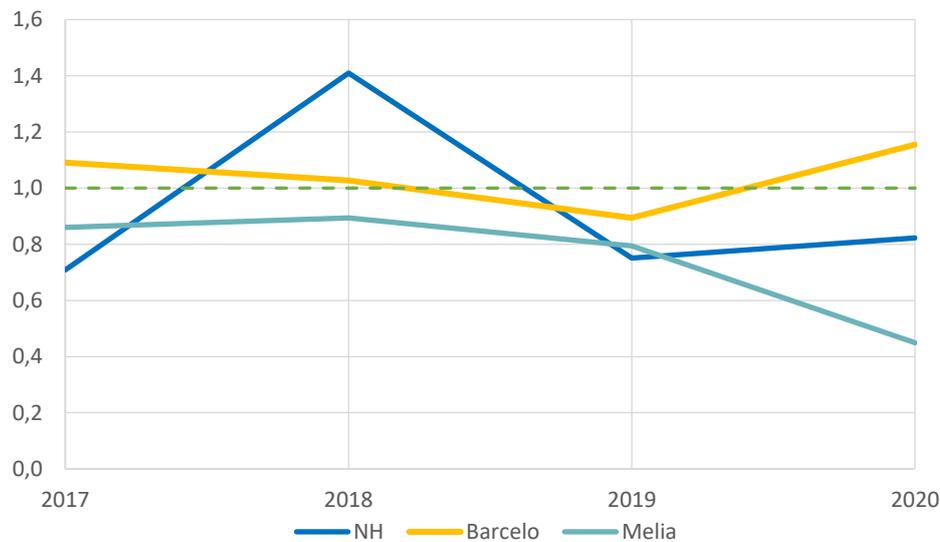


Figura 44. Prueba ácida de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes: *Memorias Anuales*

Se puede observar en la figura 44 como todas las cadenas tenían ratio cercano muy próximo a la unidad en 2019, o cual era previsible dado que los hoteles suelen tener una parte significativa de sus activos corrientes en forma de inventarios. Como se ha mencionado previamente, el impacto de la pandemia se refleja de manera clara pero opuesta para Meliá y Barceló, mientras que para NH la variación ha sido mínima. Una vez más, se evidencia la diversidad de enfoques adoptados por las empresas para hacer frente a la situación generada por la pandemia.

### 5.2.2.3. Ratio de disponibilidad o liquidez inmediata

Profundizando más en la capacidad de saldar deudas a corto plazo, el **ratio de liquidez inmediata** compara únicamente la capacidad de la compañía para saldarlas con el dinero o efectivo disponible. Este concepto abarca la tesorería y otros efectivos equivalentes.

$$\text{Ratio de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad (11)$$

Este ratio, a diferencia del anterior, debe tratar siempre de situarse entre 0,1 y 0,3. Realmente, en situaciones generales nunca conviene que este valor llegue a la unidad puesto que indicaría una infrutilización de los recursos monetarios de la empresa que podrían contribuir a mejorar la rentabilidad.

En la Figura 45 se observa que todas las empresas analizadas generalmente tienen ratios por encima del nivel óptimo, con valores que rondan alrededor de 0,5 durante el período anterior a la pandemia. Esta tendencia es bastante común en el sector, considerando que la mayoría de los ingresos en la industria hotelera se generan al contado.

A finales de 2020, tanto *NH Hotel Group* como *Barceló Hotel Group* incrementaron el valor de este ratio, especialmente esta última que llega sobre pasa el valor de 0,8. Esto se puede atribuir, como se ha mencionado previamente, a una reducción de los pasivos corrientes y un aumento de los pasivos no corrientes, con el fin de liquidar las deudas a corto plazo debido a la falta de ingresos. Por otro lado, *Meliá* tuvo un comportamiento completamente opuesto al no haber reestructurado su pasivo, lo que resultó en una reducción a un valor de 0,14, pero aun así se mantuvo en el rango óptimo.

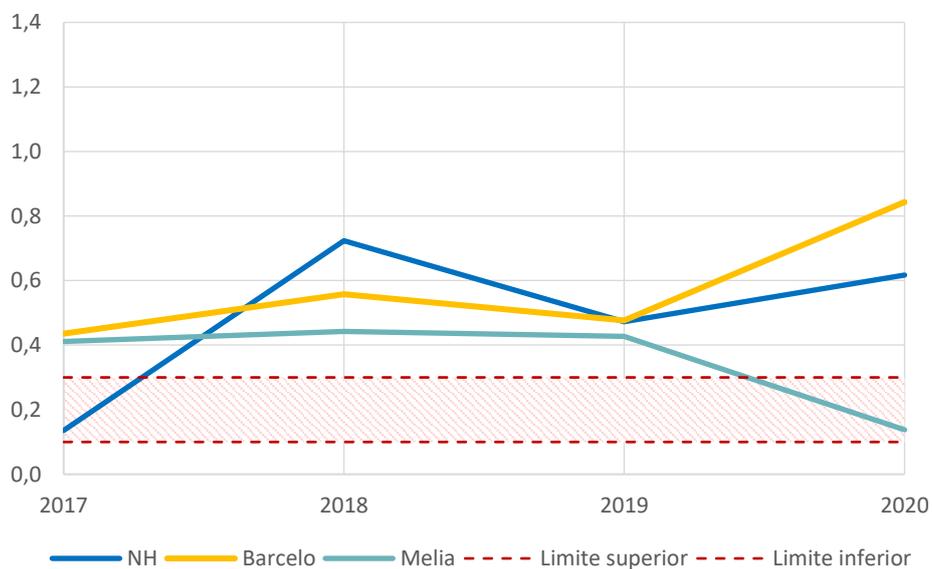


Figura 45. Ratio de liquidez inmediata de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes:

### 5.2.3. Solvencia y Endeudamiento

#### 5.2.3.1. Ratio de garantía

Resulta de gran interés conocer la capacidad que tiene una empresa para afrontar las deudas a largo plazo, y por tanto, su capacidad para generar afrontar las deudas y generar beneficios con los activos que dispone.

El ratio utilizado para cuantificar la solvencia a largo plazo es el **ratio de garantía o solvencia total**. Este debe ser siempre mayor a la unidad, pues un valor inferior indica que la empresa no es capaz de saldar sus deudas. Los valores óptimos recomendados están entre 1,5 y 2,5.

$$\text{Solvencia Total} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} \quad (12)$$

Observando la Figura 46, se puede ver como Barceló, Meliá y NH se ven igualmente afectadas por la crisis económica derivada de la pandemia, aunque todas ellas se mantienen por encima de la unidad, lo que muestra su solvencia a largo plazo. Barceló consigue mantener un margen prudente, pero Meliá y NH se encuentran casi al borde del ratio 1:1, comenzaría a ser preocupante si esta tendencia decreciente prosigue.

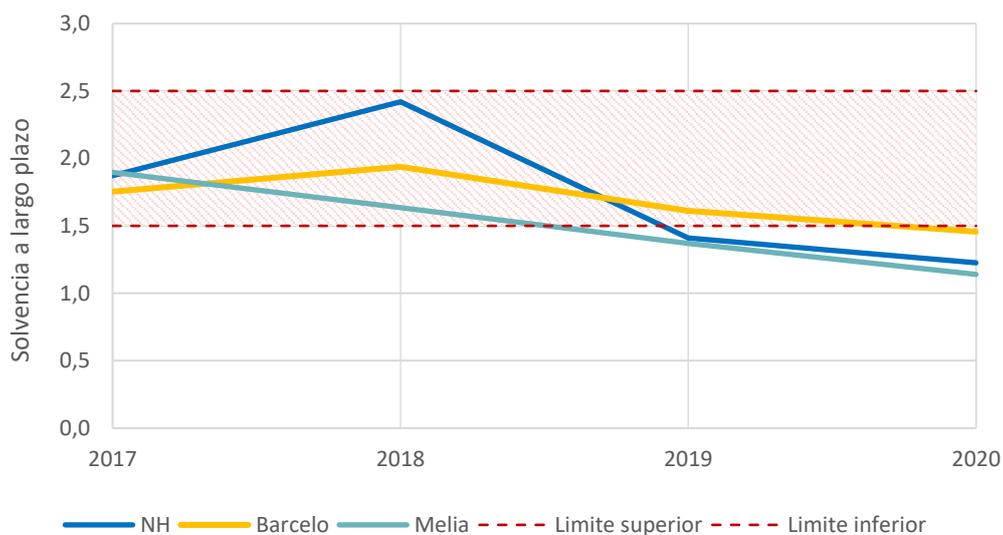


Figura 46. Garantía financiera de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes: Memorias Anuales

### 5.2.3.2. Ratio de endeudamiento

Finalizando con el análisis el endeudamiento de las empresas estudiadas, se comienza con el **ratio de endeudamiento**. Este ratio evalúa la dependencia de una empresa respecto a la financiación externa relacionando su deuda con los recursos que posee. Cuanto menor sea este ratio, mayor será la autonomía financiera de la empresa.

A pesar de la aparente contradicción, las empresas se benefician de cierto grado de endeudamiento. La interpretación de este ratio se encuentra en los siguientes rangos:

- Debajo de 0,4: indica recursos improductivos y por tanto pérdida potencial de rentabilidad.
- De 0,4 a 0,6: se considera un endeudamiento equilibrado.
- Encima de 0,6: hay demasiada dependencia de las entidades financieras.

Hay diversas formas de calcular este ratio, normalmente se relaciona el pasivo total de la empresa con el patrimonio neto. En este caso, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} \quad (13)$$

Analizando los resultados visibles en la figura 47, se puede ver como el coronavirus ha disparado la deuda tanto a largo como corto plazo, ya que las empresas se han visto forzadas a solicitar préstamos y créditos para paliar los problemas de liquidez comentados anteriormente. De nuevo, Meliá está en la posición más desventajosa.

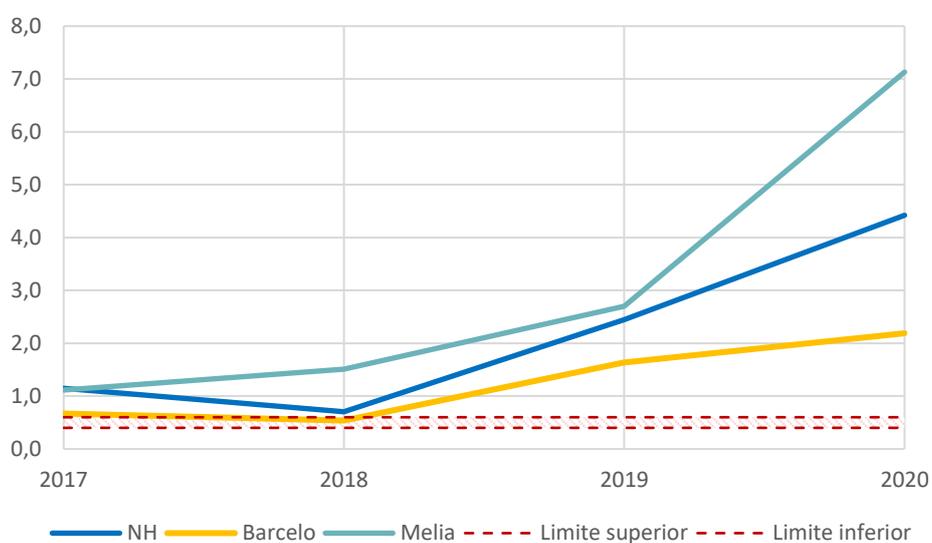


Figura 47. Ratio de endeudamiento de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuente: Memorias Anuales.

### 5.2.3.3. Capacidad de devolución de la deuda

El ratio de **capacidad de devolución de la deuda** relaciona la capacidad de generar recursos (flujo de caja económico) con las deudas a entidades financieras por concesión de préstamos, créditos o leasing tanto a corto como largo plazo.

$$\text{Capacidad de devolución de la deuda} = \frac{\text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}}{\text{Acreedores Financieros}} \quad (14)$$

En la siguiente tabla se adjuntan los resultados del ratio obtenidos. En primer lugar, es importante destacar la diferencia en los resultados durante el período anterior a la pandemia entre NH y las otras dos cadenas hoteleras analizadas. Esta disparidad se debe al hecho de que los pasivos por arrendamiento, que constituyen una parte significativa del pasivo de *NH Hotel Group*, no se incluyen en los acreedores financieros.

Tabla 23. Capacidad de devolución de la deuda de *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International* desde 2017 hasta 2020. Elaboración: Propia.

|                                   | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <i>NH Hotel Group</i>             | 195,60% | 324,27% | 355,15% | -21,25% |
| <i>Barceló Hotel Group</i>        | 65,39%  | 62,60%  | 62,51%  | 12,37%  |
| <i>Meliá Hotels International</i> | 30,18%  | 31,76%  | 43,58%  | -15,61% |

En cuanto al impacto de la pandemia, como era de esperar, las empresas NH y Meliá registraron beneficios negativos, lo que ha limitado su capacidad para hacer frente a su deuda. Este impacto ha sido más grave en el caso de NH. Por otro lado, Barceló ha logrado mantener la capacidad de devolver la deuda, debido en gran medida a su estructura de amortizaciones de capital.

### 5.2.3.4. Cobertura de intereses

La **cobertura de intereses** muestra el número de veces que una empresa puede cubrir sus gastos financieros, usualmente representados por los intereses de los préstamos. Es un ratio que tiene especial importancia ya que las entidades financieras revisan este indicador a la hora de realizar un préstamo. Los valores se consideran aceptables por encima de 2,5 o 3 según el caso.

$$\text{Cobertura de Interéses} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gastos Financieros}} \quad (15)$$

Se puede observar que hasta la fecha ninguna de las empresas, en particular Barceló, ha enfrentado dificultades para cubrir los gastos financieros, manteniéndose siempre por encima de la unidad. Con excepción de NH en 2019, todas las empresas se han ubicado en la franja óptima. Sin embargo, la crisis económica generada por la pandemia ha llevado a una capacidad nula para cubrir intereses en 2020. Esto era de esperar, dado que todas las empresas han experimentado un EBIT negativo debido a las grandes pérdidas en ingresos y el mantenimiento de los costos operativos.

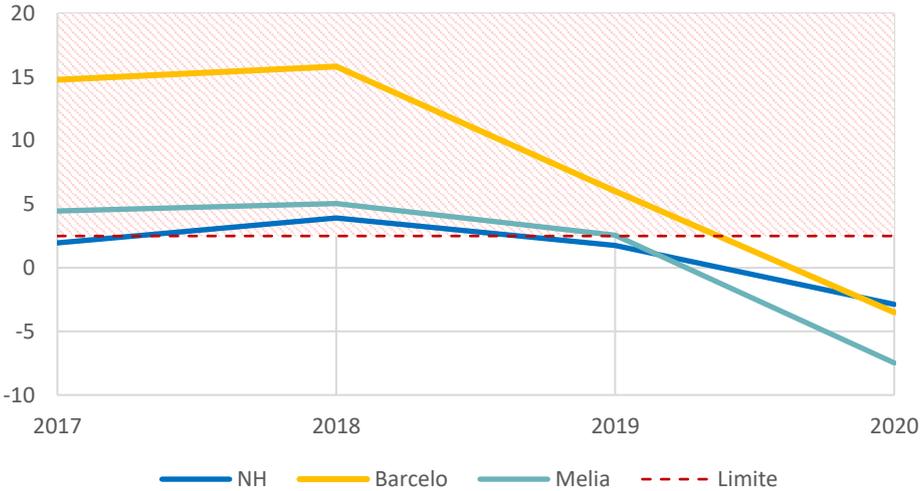


Figura 48. Cobertura de intereses de las cadenas estudiadas desde 2017 hasta 2020. Fuentes: Memorias Anuales

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir este Trabajo de Fin de Máster, en esta sección final se presentan las conclusiones obtenidas tras el estudio realizado:

En primer lugar, se ha evidenciado cómo la pandemia de COVID-19 ha desencadenado una crisis sanitaria y económica sin precedentes. La contracción global de la economía ha sido más severa que en cualquier otra crisis anterior, resultando en una reducción del 3,5% en la tasa de variación del PIB en comparación con el año 2019. Específicamente, se ha observado que los sectores que requieren un alto grado de interacción personal, como el sector hotelero, han sido los más afectados. El sector hotelero experimentó una reducción del 76,4% en su facturación en comparación con el año 2019, debido a las restricciones de movilidad y cuarentenas impuestas por el gobierno, que redujeron significativamente el número de turistas alojados y provocaron el cierre de un 40% de los establecimientos hoteleros.

El análisis de los principales indicadores de rentabilidad en la industria hotelera revela una disminución significativa de la misma, como se evidencia en la reducción del 60% en el RevPar y del 22% en el ADR. Aunque las medidas políticas implementadas para reactivar la movilidad y el turismo han tenido cierto efecto positivo en la rentabilidad hotelera, no se ha logrado alcanzar los valores previos a la pandemia, lo que de nuevo demuestra el impacto negativo que esta ha tenido en el sector.

Asimismo, ha habido aumentos en los impuestos e intereses, lo que podría dificultar la recuperación de las cadenas hoteleras. La invasión de Ucrania también ha afectado al crecimiento económico y al desempleo en los países emisores de turistas, además de generar una crisis energética debido al aumento de los precios y el desabastecimiento. Estas circunstancias amenazan la recuperación del sector.

Por otro lado, el COVID-19 ha dado lugar a un tipo de cliente más exigente, que prioriza la digitalización, la calidad, el lujo, la seguridad, la salud, la higiene y la sostenibilidad económica y medioambiental. Aquellos hoteles que puedan adaptarse a este perfil sin comprometer la calidad del servicio tendrán una recuperación más rápida. Además, surgen otras oportunidades para los hoteles, como el deseo de viajar por parte de los turistas, la creciente tendencia en el mercado del lujo y el turismo MICE, y la aparición de los nómadas digitales.

Dentro del análisis interno llevado a cabo en los tres casos seleccionados para el estudio, al aplicar el modelo de las Cinco fuerzas de Porter se puede concluir que:

- Las grandes inversiones de capital requeridas para gestionar y mantener cadenas hoteleras de tal envergadura suponen una barrera de entrada que actúa como una protección para estas empresas, por lo que no deben preocuparse en este aspecto.
- Por otro lado, la presencia de alternativas de alojamiento como Airbnb y otras plataformas de alquiler de alojamiento similares va adquiriendo cada vez más fuerza, por lo que los hoteles

deben buscar e implementar estrategias para diferenciarse, ofreciendo servicios personalizados y de máxima calidad para atraer y fidelizar a los huéspedes.

- Además, se ha observado un cambio en el poder de los clientes. La sobreinformación generada por una digitalización acelerada durante la pandemia, sumada a características ya presentes como el exceso de oferta y la falta de diferenciación del servicio conceden a los clientes la capacidad de elegir la opción que más se adapte a sus necesidades en términos de precio y calidad. En este contexto, es crucial que los hoteles centren sus esfuerzos en ofrecer experiencias personalizadas y de alta calidad, así como un gran servicio de atención al cliente con la finalidad de atraer y fidelizar a los huéspedes.
- Asimismo, se ha evidenciado la importancia de los proveedores para el funcionamiento de los hoteles, especialmente durante la pandemia. La crisis sanitaria ha resaltado la necesidad de contar con una cadena de suministro confiable para garantizar la operatividad de los establecimientos hoteleros. Es fundamental establecer relaciones sólidas con los proveedores y asegurar la disponibilidad constante de los recursos necesarios.

Tras realizar el análisis DAFO de las cadenas *Meliá Hotels International*, *Barceló Hotel Group* y *NH Hotel Group*, se pueden realizar las siguientes recomendaciones estratégicas con el fin de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado hotelero, contribuir a la recuperación tras la pandemia así como evitar posibles recaídas en el futuro ante la llegada de nuevas crisis sanitarias:

- Se recomienda que las cadenas hoteleras continúen asignando recursos significativos a los planes de digitalización y tecnología. La implementación de soluciones tecnológicas avanzadas como el uso de aplicaciones móviles para el registro y control de acceso, sistemas de pago sin contacto y la automatización de procesos permitirá adaptarse a las nuevas necesidades y preferencias de los huéspedes en un entorno post-pandémico, brindando una estancia personalizada, dinámica y cómoda. Ello otorgará, por tanto, una clara ventaja y les permitirá destacar en un mercado altamente competitivo.
- El desarrollo de estrategias que fomenten la sostenibilidad en todas las áreas de sus operaciones, como pueden ser la gestión eficiente de recursos, uso de energías renovables o reducción de emisiones. Apoyarse en el uso del marketing digital y los canales en líneas puede ser una valiosa herramienta de comunicación para difundir las iniciativas que reflejen prácticas éticas en los negocios. Esta iniciativa será especialmente atractiva para aquellos posibles huéspedes que valoren la sostenibilidad y buscan opciones de alojamiento comprometidas con el medio ambiente y el crecimiento económico.
- La segmentación de marcas desempeña un papel fundamental en la estrategia de recuperación postpandemia, invirtiendo en la creación y promoción de marcas diferenciadas que se adapten a las nuevas tendencias turísticas. Diversificar las ofertas de servicios para adaptar segmentos potenciales como el turismo MICE, el turismo *bleisure* y los nómadas digitales, permitirá atraer a nuevos clientes y adaptarse a las nuevas formas de viajar y trabajar que han surgido debido a la pandemia. Estos segmentos representan oportunidades de crecimiento y podrían generar una demanda sostenida incluso en escenarios adversos de futuras pandemias.

- Será esencial mantenerse informados sobre las preferencias cambiantes de los clientes y que se adapten rápidamente a ellos. La calidad y diferenciación del producto son factores fundamentales para atraer y fidelizar a los huéspedes en un entorno competitivo. A medida que los huéspedes sean más exigentes en términos de higiene, seguridad y servicios personalizados, es importante establecer protocolos rigurosos de limpieza y desinfección, así como ofrecer experiencias exclusivas y adaptadas a las necesidades individuales. La capacidad de brindar una estancia segura y personalizada será determinante para atraer a los huéspedes y construir su confianza en el futuro.
- Por último, diversificar la distribución de los hoteles se convierte en una estrategia clave para reducir la vulnerabilidad frente a posibles recaídas o nuevos brotes de enfermedades. Al reducir la dependencia de mercados específicos, las cadenas pueden mitigar el impacto de futuras pandemias, así como de mercados que presenten volatilidad económica y social. Esto implica explorar nuevos destinos turísticos, tanto a nivel nacional como internacional, y diversificar los tipos de propiedades y alojamientos ofrecidos.

Centrándonos en las particularidades de los casos analizados, se recomienda seguir las siguientes pautas a cada una de las empresas:

- *Meliá Hotels International* debería aprovechar su posicionamiento como empresa líder en el mercado español de resorts y lujo para expandir su cartera hotelera hacia otras zonas geográficas, con especial atención al continente asiático dado el auge del mercado turístico en él. Esta acción estratégica permitiría reducir su dependencia del mercado español y diversificar su fuente de ingresos. En ese sentido, se recomienda invertir recursos en efectuar un profundo análisis del mercado asiático.
- *NH Hotel Group* debe mantener su presencialidad y gran reputación en el segmento de negocios, desarrollar diferentes marcas en España y aprovechar la adquisición de Minor, un grupo tailandés, para facilitar su diversificación, la entrada en el mercado de sol y playa y la expansión en el mercado asiático en crecimiento.
- *Barceló Hotel Group* debe capitalizar su excelente plataforma de comunicación con el cliente y sus programas de fidelización para expandir su presencia hacia nuevos mercados, como el urbano. Además, se sugiere potenciar su marca principal y expandir el portfolio de marcas secundarias que ofrece, con la finalidad de abarcar una mayor cartera de clientes.

No obstante, debe tenerse en que la situación sanitaria y las demandas del mercado continúan evolucionando, por lo que es recomendable realizar un monitoreo constante, evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes en consecuencia. La flexibilidad y la capacidad de adaptación serán fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo.

Desde un punto de vista económico, tras el análisis realizado, se constata la uniformidad en el impacto del COVID-19 en el sector hotelero, reflejado en una reducción casi idéntica en los ingresos de las tres cadenas analizadas.

En el análisis de los estados financieros, la aplicación del modelo Z''-score de Altman identifica posibles futuras dificultades de solvencia en las tres cadenas analizadas. No obstante, no ha aportado resultados concluyentes que permitan evaluar con precisión la situación inicial de las empresas. Esto se debe a particularidades propias del sector, tales como la estacionalidad y dependencia de la

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

demanda turística, la variabilidad de costos operativos y ciclos de efectivos prolongados. Estas particularidades no se consideran en las métricas del modelo, lo que repercute en la generación de resultados negativos que no deben suponer una preocupación alarmante.

Por otro lado, las tendencias de los ratios financieros analizados y el margen operativo de cada grupo se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 24. Cuadro resumen del análisis de ratios.

| Cadenas hoteleras                 | Tendencia ratios   | Margen operativo                                  |
|-----------------------------------|--|---|
| <i>Meliá Hotels International</i> | Solvencia a corto plazo empeora<br>Solvencia a largo plazo empeora<br>Endeudamiento excesivo     | Margen sobre ventas negativo del orden del -106%. |
| <i>Barceló Hotel Group</i>        | Solvencia a corto plazo mejora<br>Solvencia a largo plazo empeora<br>Endeudamiento excesivo      | Reducción del margen sobre ventas al -14,67%      |
| <i>NH Hotel Group</i>             | Solvencia a corto plazo se mantiene<br>Solvencia a largo plazo empeora<br>Endeudamiento excesivo | Reducción del margen sobre ventas al -70%         |

El análisis de los ratios financieros nos permite concluir que:

- La reducción de los gastos de operación ha sido determinante para minorar el volumen de pérdidas. Entre las cadenas hoteleras analizadas, *Barceló Hotel Group* ha logrado mayor desempeño al mantener un margen operativo favorable a pesar de tener ingresos considerablemente inferiores. Por otro lado, *NH Hotel Group* ha logrado también reducir los costes, aunque con menor margen de ventas.
- La gestión adecuada del endeudamiento ha sido determinante para la gestión de la crisis sanitaria. Tanto *Barceló Hotel Group* como *NH Hotel Group* han implementado un plan de contingencia efectivo al reestructurar sus pasivos, transfiriendo gran parte de sus deudas a corto plazo hacia el largo plazo. Esta estrategia ha proporcionado la liquidez necesaria para cumplir con la deuda a corto plazo, como puede ser el pago a proveedores. Sin embargo, *Meliá Hotels International* no ha realizado una correcta gestión de la deuda, generando una situación de mayor gravedad. No obstante, las tres cadenas presentan un elevado ratio de endeudamiento a largo plazo, que deberán ser capaces de reducir.
- Los beneficios netos negativos resultantes de la reducción de ingresos por la pandemia dificultan el pago de la deuda a largo plazo, así como la capacidad para cubrir los intereses. Tanto *NH Hotel Group* como *Barceló Hotel Group* podrían enfrentar desafíos adicionales generados por los préstamos y créditos adquiridos para reducir su deuda a corto plazo.

En base a estos puntos, se recomienda fortalecer la estructura financiera de las empresas hoteleras. Es fundamental establecer reservas adecuadas de liquidez para hacer frente a situaciones de crisis sanitarias. Para lograrlo, se sugiere evaluar la posibilidad de reestructurar y refinanciar la deuda a largo plazo, diversificar las fuentes de financiamiento y mantener una gestión prudente del endeudamiento.

En conclusión, por todo lo expuesto a lo largo de este capítulo se puede concluir que en este Trabajo se ha evidenciado la gravedad de la pandemia en la economía, especialmente el sector hotelero en cuanto a su rentabilidad e ingresos. No obstante, también ha generado nuevas oportunidades para un nuevo cliente que demanda la máxima calidad, seguridad y sostenibilidad. Finalmente, también se destaca la importancia de una gestión financiera sólida y sostenible, capaz de recuperarse ágilmente de desastres como el estudiado, así como de los desafíos presentes y futuros.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] E. Canton *et al.*, «WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard | WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard With Vaccination Data». <https://covid19.who.int/> (accedido 2 de mayo de 2022).
- [2] «91% of world population lives in countries with restricted travel amid COVID-19 | Pew Research Center». <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/01/more-than-nine-in-ten-people-worldwide-live-in-countries-with-travel-restrictions-amid-covid-19/> (accedido 2 de mayo de 2022).
- [3] World Bank, «Global Economic Prospects January 2022», 2022. doi: 10.1596/978-1-4648-1758-8.
- [4] S. D. United Nations Department of Economic and Social Affairs, «United Nations SDG Indicators Report». <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/goal-08/> (accedido 2 de mayo de 2022).
- [5] World Bank, «Global Economic Prospects, June 2020», 2020. [En línea]. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>
- [6] United Nations World Tourism Organization y United Nations Conference on Trade and Development, «Global Economy Could Lose Over \$4 Trillion Due to COVID-19 Impact on Tourism», 30 de junio de 2020. <https://www.unwto.org/news/global-economy-could-lose-over-4-trillion-due-to-covid-19-impact-on-tourism>
- [7] OECD, «Tourism GDP Data». Online database. Accedido: 18 de mayo de 2022. [En línea]. Disponible en: <https://data.oecd.org/industry/tourism-gdp.htm>
- [8] Naciones Unidas, «Crecimiento económico - Objetivos de Desarrollo Sostenible». <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- [9] World Health Organization, «Coronavirus disease (COVID-19) Weekly Epidemiological Updates and Monthly Operational Updates». [En línea]. Disponible en: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>
- [10] Organización Mundial de la Salud, «La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia». 11 de marzo de 2020. [En línea]. Disponible en: [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es)
- [11] Gobierno de España, «Coronavirus (COVID-19) - 11 de marzo 2020 | DSN», mar. 2020, Accedido: 26 de junio de 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.dsn.gob.es/es/actualidad/sala-prensa/coronavirus-covid-19-11-marzo-2020>
- [12] Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), «Informe del Grupo de Análisis Científico de Coronavirus del ISCII», abr. 2020. [En línea]. Disponible en:

- <https://www.isciii.es/InformacionCiudadanos/DivulgacionCulturaCientifica/DivulgacionISCIII/Paginas/Divulgacion/DivulgacionInformeMecanismosTransmisionCoronavirus.aspx>
- [13] «COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II», *THE WORLD BANK - NEWS*, vol. 2020/209/EFI, 2020, Accedido: 22 de enero de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- [14] E. Canton *et al.*, «The Sectoral Impact of the COVID-19 Crisis. An Unprecedented and Atypical Crisis», dic. 2021. doi: 10.2765/982245.
- [15] «As Global Growth Slows, Developing Economies Face Risk of ‘Hard Landing’». <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2022/01/11/developing-economies-face-risk-of-hard-landing-as-global-growth-slows> (accedido 22 de enero de 2023).
- [16] Instituto Nacional de Estadística (INE), «Cuenta satélite del turismo de España», [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863).
- [17] C. Cabrerizo, A. Valls, J. Schoenenberger, A. Gayoso, A. Aguilar, y P. Plana, «La recuperación del sector hotelero », ene. 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/la-recuperacion-del-sector-hotelero-espana.html>
- [18] Instituto Nacional de Estadística (INE), «Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad». Base de datos online. [En línea]. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=resultados&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=resultados&idp=1254735576863)
- [19] Statista, «Ranking de cadenas hoteleras españolas con mayor facturación en 2019». Statista, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/502486/ranking-de-cadenas-hoteleras-con-mayor-facturacion-de-espana/>
- [20] Meliá Hotels International, «Informe de gestión 2021 », 2021.
- [21] «Discurso de Gabriel Escarrer Jaume, Consejero Delegado y Vicepresidente».
- [22] NH Hotel Group, «Nuestra visión y beliefs. Nueva cultura.» <https://www.nh-hotels.es/corporate/sobre-nh/nuestra-vision-y-beliefs>
- [23] Barceló Group, «Memoria Anual 2021», 2021.
- [24] M. De, A. Económicos, y Y. T. Digital, «Disposición 19802 del BOE núm. 287 de 2021», 2021, Accedido: 22 de enero de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.boe.es>
- [25] B. Triguero, «Meliá acumula 380 millones en préstamos avalados por el Estado durante la pandemia», 2021. [En línea]. Disponible en: [https://www.vozpopuli.com/economia\\_y\\_finanzas/melia-avales-estado.html](https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/melia-avales-estado.html)
- [26] Administración General del Estado, «ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTABILIDAD 2022-2025», 2022.

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

- [27] C. y T. Ministerio de Industria, «Características Principales y Perfil del Viajero». <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/Paginas/Perfil-Viajero.aspx>
- [28] «¿En qué países habrá más inflación en 2022? | Statista». <https://es.statista.com/grafico/27481/la-inflacion-en-el-mundo/> (accedido 25 de julio de 2022).
- [29] «INEbase / Nivel y condiciones de vida (IPC) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo ». [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607) (accedido 25 de julio de 2022).
- [30] Agencia Internacional de la Energía (AIE), «Oil Market Report - June 2021», 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-june-2021>
- [31] U.S. Energy Transformation Administration (EIA), «Country Analysis Brief: Russia», 2022. [En línea]. Disponible en: [https://www.eia.gov/international/content/analysis/countries\\_long/Russia/russia.pdf](https://www.eia.gov/international/content/analysis/countries_long/Russia/russia.pdf)
- [32] B. Económico y J. Quintana, «Consecuencias económicas de un hipotético cierre comercial entre Rusia y la Unión Europea. Artículos Analíticos. Boletín Económico 2/2022.», 2022, Accedido: 25 de julio de 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.pii.e>
- [33] «Air Europa: subida de precios por el petróleo». <https://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/air-europa-fuerte-subida-de-precios-por-el-petroleo-316805.html> (accedido 4 de junio de 2023).
- [34] Instituto Nacional de Estadística (INE), «Cuotas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales. Trimestre 2/2022.» Instituto Nacional de Estadística (INE), 30 de septiembre de 2022.
- [35] E. Porta, «Consumidores y nueva realidad: 4 tendencias clave», *Sexto y último sondeo*, 2020.
- [36] «Exploring Health Tourism – Executive Summary», *Exploring Health Tourism – Executive Summary*, dic. 2018, doi: 10.18111/9789284420308.
- [37] KANTAR, «COVID-19 Barometer: Consumer attitudes, habits and expectations revisited». 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.kantar.com/inspiration/coronavirus/covid-19-barometer-consumer-attitudes-habits-and-expectations-revisited>
- [38] Open Revenue Consulting, «Sustainability and a Guest Centric Total Revenue Strategy». [En línea]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/sustainability-guest-centric-total-revenue-strategy/>
- [39] Statista, «Distribution of global travelers intending to stay at least once in an eco-friendly or green accommodation when looking at the year ahead from 2016 to 2022», <https://www.statista.com/statistics/1055777/sustainable-travel-travelers-staying-in-green-lodging-in-the-next-year/>.
- [40] [https://www.hosteltur.com/198860\\_construir-hotel-5-estrellas-cuesta-doble-uno-4.html](https://www.hosteltur.com/198860_construir-hotel-5-estrellas-cuesta-doble-uno-4.html), «Construir un hotel de 5 estrellas cuesta el doble que uno de 4».

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

- [41] CBRE, «Hoteles, datos de mercado - Figures cuarto trimestre 2022 España», 2 de febrero de 2022. <https://www.cbre.es/insights/figures/datos-de-mercado-hoteles-figures-cuarto-trimestre-2022-espana>
- [42] Z. C. S. S. and J. Y. Guang Chen, «Outlook for China tourism 2023: Light at the end of the tunnel», <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/outlook-for-china-tourism-2023-light-at-the-end-of-the-tunnel>.
- [43] Meliá Hotels International, «Informe de gestión 2021».
- [44] «Altman Z-Score: What It Is, Formula, How to Interpret Results». <https://www.investopedia.com/terms/a/altman.asp> (accedido 22 de enero de 2023).

Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: *NH Hotel Group*, *Barceló Hotel Group* y *Meliá Hotels International*.

---

ESTUDIO DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL SECTOR HOTELERO DE ESPAÑA MEDIANTE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ECONÓMICO DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS DEL SECTOR. CASOS DE ESTUDIO: *NH HOTEL GROUP*, *BARCELÓ HOTEL GROUP* Y *MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL*.

## **DOCUMENTO 2: PRESUPUESTO**

## 1. MOTIVO DEL PRESUPUESTO

El objetivo del presupuesto es evaluar el valor económico que tiene la realización del Trabajo Fin de Máster *Estudio del impacto del COVID-19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. Casos de estudio: NH Hotel Group, Barceló Hotel Group y Meliá Hotels International*. Por tanto en los siguientes apartados se trata de cuantificar el coste que implica la elaboración de este estudio en el mundo laboral.

Al tratarse de un estudio, los costes en los que se divide en el presupuesto no son tan detalladas y extensas como en otros casos. Los costes considerados son los dos siguientes:

- *Costes de mano de obra*. Estos costes engloban los gastos empleados en el número de horas que el ingeniero, el tutor y el cotutor han empleado en realizar el Trabajo Fin de Máster: tutorías, búsqueda de información, cálculos...
- *Costes materiales*. Estos costes engloban el resto de los gastos no pertenecientes a la categoría anterior. Se trata de las herramientas o recursos empleadas para la realización del trabajo: ordenador, licencias de softwares o cualquier otro material de trabajo.

A continuación en el siguiente apartado se exponen en mayor detalle los costes definidos.

## 2. CONTENIDO DEL PRESUPUESTO

### 2.1 Costes Mano de Obra

Para calcular los gastos generados por el empleo de mano de obra, se ha escogido para el ingeniero industrial un sueldo neto de 26.798 € anuales. Para el sueldo neto del tutor y cotutor, se ha escogido un sueldo como Catedrático de Universidad de dedicación a tiempo completo de 43.045 € anuales.

En la siguiente tabla (ver tabla 1) se define el coste por hora correspondiente a cada una de las partes. Siguiendo el calendario laboral, una jornada laboral tiene una media de trabajo de 8 horas diarias, 14 días de festividades y 30 días naturales de vacaciones (que corresponden a 22 días laborables). Por tanto, el número de días laborales son, descontando los fines de semana, 225 días, que son 1800 h anuales.

*Tabla 1. Coste de mano de obra por hora de la mano de obra desglosado.*

| Mano de Obra | Código | Sueldo Anual | Coste por hora |
|--------------|--------|--------------|----------------|
| INGENIERO    | MO1    | 26.798,00 €  | 14,89 €        |
| TUTOR        | MO2    | 43.045,00 €  | 23,91 €        |
| COTUTOR      | MO3    | 43.045,00 €  | 23,91 €        |

A continuación, en la **Tabla 2**, se expone la planificación del número de horas dedicadas a la elaboración del proyecto. Desglosándolas en cada una de las partes necesarias para su realización:

1. Planificación del Trabajo
2. Investigación de Indicadores
3. Búsqueda y Análisis de Datos
4. Desarrollo del Proyecto
5. Informe

*Tabla 2 Horas dedicadas a la elaboración del proyecto*

|   | Horas MO1  | Horas MO2 | Horas MO3 |
|---|------------|-----------|-----------|
| <b>1. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>                     | <b>7</b>   | <b>20</b> | <b>6</b>  |
| Reuniones   | 2          | 2         | 2         |
| Búsqueda de artículos e información similar             | 5          |           |           |
| Revisiones y organización plazos de entrega             |            | 8         | 4         |
| <b>2. DELIMITACIÓN DEL ALCANCE DEL TRABAJO</b>          | <b>38</b>  | <b>3</b>  | <b>0</b>  |
| Análisis de artículos y libros relacionados             | 10         |           |           |
| Reuniones para resolver dudas                           | 3          | 3         |           |
| Selección de sujetos de la muestra adecuados al estudio | 25         |           |           |
| Selección de indicadores adecuados al estudio           |            |           |           |
| <b>3. BÚSQUDA Y ANÁLISIS DE DATOS</b>                   | <b>74</b>  | <b>9</b>  | <b>0</b>  |
| Consulta en bases de datos                              | 30         | 5         |           |
| Recopilación de factores para análisis PESTEL           | 25         |           |           |
| Aclaración de dudas                                     | 3          | 3         |           |
| Comparación de datos en diferentes fuentes              | 16         | 3         |           |
| <b>4. DESARROLLO DEL PROYECTO</b>                       | <b>95</b>  | <b>5</b>  | <b>0</b>  |
| Cálculo de los indicadores                              | 45         | 5         |           |
| Cálculo de ratios financieros                           | 2          |           |           |
| Representación gráfica de los resultados                |            |           |           |
| Análisis de los resultados                              |            |           |           |
| Análisis PESTEL   | 18         |           |           |
| Análisis DAFO   |            |           |           |
| Cinco Fuerzas de Porter                                 |            |           |           |
| <b>5. INFORME</b>                                       | <b>86</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  |
| Redacción   | 80         |           |           |
| Presupuesto   | 6          |           |           |
| <b>TOTAL HORAS</b>                                      | <b>300</b> | <b>39</b> | <b>6</b>  |

Finalmente, en la Tabla 3 se presentan los costes correspondientes a la mano de obra MO1, MO2 Y MO3 asociados a cada una de las partes de elaboración del trabajo, así como el total.

Tabla 3 Cuadro de precios desglosado de la mano de obra

| Cuadro de Precios  |             |           |                   |
|--|-------------|-----------|-------------------|
| Nomenclatura   | COSTE (€/h) | HORAS (h) | TOTAL (€)         |
| <b>1. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>                            |             | <b>33</b> | <b>725,98 €</b>   |
| <b>Reuniones</b>   |             | 6         | 125,43 €          |
| MO1  | 14,89       | 2         | 29,78 €           |
| MO2  | 23,91       | 2         | 47,83 €           |
| MO3  | 23,91       | 2         | 47,83 €           |
| <b>Búsqueda de artículos y información similar</b>             |             | 15        | 313,58 €          |
| MO1  | 14,89       | 5         | 74,44 €           |
| MO2  | 23,91       | 10        | 239,14 €          |
| <b>Revisiones y organización plazos de entrega</b>             |             | 12        | 286,97 €          |
| MO2  | 23,91       | 8         | 191,31 €          |
| MO3  | 23,91       | 4         | 95,66 €           |
| <b>2. INVESTIGACIÓN INDICADORES</b>                            |             | <b>41</b> | <b>637,48 €</b>   |
| <b>Análisis de artículos y libros relacionados</b>             |             | 10        | 148,88 €          |
| MO1  | 14,89       | 10        | 148,88 €          |
| <b>Reuniones para resolver dudas</b>                           |             | 6         | 116,41 €          |
| MO1  | 14,89       | 3         | 44,66 €           |
| MO2  | 23,91       | 3         | 71,74 €           |
| <b>Selección de sujetos de la muestra adecuados al estudio</b> |             | 25        | 372,19 €          |
| MO1  | 14,89       | 25        | 372,19 €          |
| <b>Selección de indicadores adecuados al estudio</b>           |             |           |                   |
| MO1  |             |           |                   |
| <b>3. BÚSQUDA Y ANÁLISIS DE DATOS</b>                          |             | <b>85</b> | <b>1.364,75 €</b> |
| <b>Consulta en bases de datos</b>                              |             | 35        | 566,20 €          |
| MO1  | 14,89       | 30        | 446,63 €          |
| MO2  | 23,91       | 5         | 119,57 €          |
| <b>Recopilación de factores para análisis PESTEL</b>           |             | 25        | 372,19 €          |
| MO1  | 14,89       | 25        | 372,19 €          |
| <b>Aclaración de dudas</b>                                     |             | 6         | 116,41 €          |
| MO1  | 14,89       | 3         | 44,66 €           |
| MO2  | 23,91       | 3         | 71,74 €           |
| <b>Comparación de datos en diferentes fuentes</b>              |             | 19        | 309,95 €          |
| MO1  | 14,89       | 16        | 238,20 €          |
| MO2  | 23,91       | 3         | 71,74 €           |

Continuación de la Tabla 3

| CUADRO DE PRECIOS                               |             |            |                   |
|---|-------------|------------|-------------------|
| NOMENCLATURA                                    | COSTE (€/h) | HORAS (h)  | TOTAL (€)         |
| <b>4. DESARROLLO DEL PROYECTO</b>               |             | <b>100</b> | <b>1.533,91 €</b> |
| <b>Cálculo de los indicadores</b>               |             | 50         | 789,52 €          |
| MO1   | 14,89       | 45         | 669,95 €          |
| MO2   | 23,91       | 5          | 119,57 €          |
| <b>Cálculo de ratios financieros</b>            |             | 2          | 29,78 €           |
| MO1   | 14,89       | 2          | 29,78 €           |
| <b>Representación gráfica de los resultados</b> |             | 18         | 267,98 €          |
| MO1   | 14,89       | 18         | 267,98 €          |
| <b>Análisis de los resultados</b>               |             | 10         | 148,88 €          |
| MO1   | 14,89       | 10         | 148,88 €          |
| <b>Análisis PESTEL</b>                          |             | 20         | 297,76 €          |
| MO1   | 14,89       | 20         | 297,76 €          |
| <b>Análisis DAFO</b>                            |             |            |                   |
| MO1   |             |            |                   |
| <b>Cinco Fuerzas de Porter</b>                  |             |            |                   |
| MO1   |             |            |                   |
| <b>5. INFORME</b>                               |             | <b>86</b>  | <b>1.280,35 €</b> |
| <b>Redacción</b>                                |             | 80         | 1.191,02 €        |
| MO1   | 14,89       | 80         | 1.191,02 €        |
| <b>Presupuesto</b>                              |             | 6          | 89,33 €           |
| MO1   | 14,89       | 6          | 89,33 €           |
| <b>6. TOTAL</b>                                 |             | <b>345</b> | <b>5.542,46 €</b> |

## 2.2. Costes Materiales

Como se explica en el apartado 1, los costes materiales corresponden a los costes que se producen al emplear herramientas de software, hardware (entre otros) es decir, las herramientas empleadas para la elaboración del estudio. En este caso se ha contado con un ordenador y una licencia de Microsoft Office 365, acceso a bases de datos de pago como *Statista*.

En el caso del ordenador, teniendo en cuenta que se ha utilizado en todo el periodo de tiempo en el que se ha desarrollado el proyecto (3 meses) y su tiempo de vida útil (8 años) se puede llegar a calcular el coste final que supondría.

*Tabla 4. Coste de ordenador*

| Producto   | Unidades | Coste   | Vida Útil | Uso     | Amortización | Coste Final |
|--|----------|---------|-----------|---------|--------------|-------------|
| Microsoft, Surface Laptop 3, 13,5 ", Intel® Core™ i5-1035G7, RAM 8 GB, 256 GB, Negro | 1        | 1.376 € | 8 años    | 3 meses | 3,125%       | 43 €        |

En cuanto a la licencia de Microsoft Office 365, el valor de coste es nulo, puesto que se trata de una licencia con uso educativo, que la Universidad Politécnica de Valencia proporciona. Lo mismo ocurre con el acceso a Statista, que cuenta con un plan de estudiantes que equivale a la suscripción premium de forma completamente gratuita.

*Tabla 5. Coste licencia Microsoft Office 365 y Statista*

| Producto                      | Unidades | Coste Final |
|-------------------------------|----------|-------------|
| Licencia Microsoft Office 365 | 1        | 0 €         |
| Acceso Statista Premium       | 1        | 0 €         |

Finalmente se adjunta en la tabla 6 el cuadro de precios de los costes materiales

*Tabla 6. Cuadro de precios costes materiales.*

| Producto   | Unidades | Coste Final |
|--|----------|-------------|
| Licencia Microsoft Office 365  | 1        | 0 €         |
| Acceso Statista Premium  | 1        | 0 €         |
| Microsoft, Surface Laptop 3, 13,5 ", Intel® Core™ i5-1035G7, RAM 8 GB, 256 GB, Negro | 1        | 43 €        |
| <b>COSTE MATERIAL TOTAL</b>  |          | <b>43 €</b> |

### 3. PRESUPUESTO FINAL

A continuación, en la tabla 7, se presenta el presupuesto final del proyecto. Los gastos generales y el beneficio industrial para la contrata se calculan sobre el Presupuesto de Ejecución Material (PEM). Sumando ambos conceptos al PEM obtendremos el Presupuesto de Ejecución por Contrata (PEC). Finalmente, se obtiene el presupuesto total añadiendo el IVA al PEC.

*Tabla 7. Presupuesto Final*

| Designación  | Coste             |
|--|-------------------|
| COSTE DE MANO DE OBRA                              | 5.542,46 €        |
| COSTE MATERIALES                                   | 43,00 €           |
| <b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN MATERIAL (PEM)</b>     | <b>5.585,46 €</b> |
| 10% GASTOS GENERALES                               | 558,55 €          |
| 6% BENEFICIO INDUSTRIAL                            | 335,13 €          |
| <b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN POR CONTRATA (PEC)</b> | <b>6.479,13 €</b> |
| 21% IMPUESTO VALOR AÑADIDO (IVA)                   | 1.360,62 €        |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL ( o BASE DE LICITACIÓN)</b>   | <b>7.839,75 €</b> |

El coste final del proyecto asciende a SIETE MIL OCHOCIENTOS TREINTA Y NUEVE CON SETENTA Y CINCO EUROS