



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

# **MODELOS DE NEGOCIO EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO**

**Presentado por:**

**VERÓNICA CANTERO GUIJARRO**

**Dirigido por:**

**ALICIA MATEOS RONCO**

**Valencia, 11 de Septiembre de 2016**

**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

## Índice

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1 RESUMEN .....	8
1.2 CONTEXTO .....	9
1.3 OBJETO DEL TFG Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	9
1.4 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	12
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TURISMO .....	15
2.1.1 <i>Evolución histórica del turismo a nivel internacional.....</i>	<i>15</i>
2.1.2 <i>Evolución histórica del turismo a nivel nacional.....</i>	<i>16</i>
2.2 DATOS MACROECONÓMICOS .....	17
2.2.1 <i>Impacto en la economía.....</i>	<i>18</i>
2.2.2 <i>Impacto en el empleo.....</i>	<i>20</i>
2.3 SECTOR TURÍSTICO Y SUBSECTORES .....	22
2.3.1 <i>Ámbitos de actividad y subsectores del sector turístico.....</i>	<i>23</i>
2.4 ANÁLISIS PESTEL DEL SECTOR HOTELERO .....	25
2.4.1 <i>Factores políticos y jurídico legales.....</i>	<i>25</i>
2.4.2 <i>Factores económicos.....</i>	<i>27</i>
2.4.3 <i>Factores tecnológicos .....</i>	<i>28</i>
2.4.4 <i>Factores socioculturales .....</i>	<i>29</i>
2.4.5 <i>Factores ecológicos .....</i>	<i>30</i>
2.5 DIVERSIDAD DE ZONAS GEOGRÁFICAS.....	30
2.5.1 <i>Diversidad geográfica aplicada a los modelos seleccionados. ....</i>	<i>32</i>
<b>CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE LOS CASOS-ESTUDIO .....</b>	<b>34</b>
3.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS TRES CADENAS.....	35
3.1.1 <i>Presentación empresas .....</i>	<i>35</i>
3.1.2 <i>Historia de las cadenas hoteleras seleccionadas .....</i>	<i>35</i>
3.2 ESTUDIO ANALÍTICO DE SU SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA .....	41

3.2.1	<i>Análisis del Balance</i> .....	41
3.2.2	<i>Análisis del Fondo de Maniobra</i> .....	49
3.2.3	<i>Capacidad Financiera</i> .....	53
3.2.4	<i>Rentabilidad</i> .....	62
<b>CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO</b> .....		<b>70</b>
4.1	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO .....	70
4.1.1	<i>Análisis DAFO</i> .....	70
4.1.2	<i>Principales competidores</i> .....	75
4.2	ESTRATEGIAS .....	76
4.2.1	<i>Expansión</i> .....	76
4.2.2	<i>Internacionalización</i> .....	81
4.2.3	<i>Diversificación</i> .....	84
4.2.4	<i>Integración vertical</i> .....	86
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y ASPECTOS A MEJORAR</b> .....		<b>90</b>
5.1	NH HOTELES .....	90
5.2	MELIÁ INTERNATIONAL HOTELS .....	91
5.3	BARCELÓ .....	92
5.4	CONCLUSIÓN FINAL .....	94
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....		<b>97</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>100</b>
Anexo 1: Balance de NH Hotels Group, S.A. (2013-2014) .....		100
Anexo 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de NH Hotels Group, S.A. (2013-2014) .....		101
Anexo 3: Balance de NH Hotels Group, S.A., (2012-2013) .....		102
Anexo 4: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de NH Hotels Group, S.A. (2012-2013) .....		103

Anexo 5: Balance de Meliá International Hotels (2013-2014).....	104
Anexo 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Meliá International Hotels (2013-2014).....	105
Anexo 7: Balance de Meliá International Hotels (2012-2013).....	106
Anexo 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Meliá International Hotels (2012-2013).....	107
Anexo 9: Balance de Barceló (2013-2014) .....	108
Anexo 10: Balance de Barceló (2012-2013) .....	109
Anexo 11: Resultados de Barceló (2012-2013) .....	110
Anexo 12: Ratios del sector hotelero 2014 .....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del PIB turístico, de servicios y anual 2004-2014 .	18
Gráfico 2: Comparación de la evolución del empleo en turismo y empleo total (2012-2015) .....	21
Gráfico 3: Empleo generado por el turismo por trimestres (2011-2015)	22
Gráfico 4: Ranking Hosteltur 2014 .....	24
Gráfico 5: Comunidades autónomas con mayor oferta hotelera.....	30
Gráfico 6: Esquema visual de las cadenas junto con sus modelos de negocio.....	35
Gráfico 7: Estructura económica y financiera NH Hotels Group (2012-2014) .....	42
Gráfico 8: Fondo de Maniobra NH Hotels Group (2012-2014).....	51
Gráfico 9: Fondo de Maniobra Meliá International Hotels (2012-2014) .	52
Gráfico 10: Fondo de Maniobra Barceló (2012-2014).....	53
Gráfico 11: Apalancamiento Financiero NH Hotels Group (2012-2014)	64

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Hotel perteneciente a la cadena hotelera NH Hotels Group .....	35
Ilustración 2: Hotel perteneciente a la cadena hotelera Meliá International Hotels .....	38
Ilustración 3: Hotel perteneciente a la cadena hotelera Barceló .....	39
Ilustración 4: Distribución Hoteles Barceló 2016.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Balance NH Hotels Group (2012-2014) .....	41
Tabla 2: Balance Meliá International Hotels (2012-2014) .....	45
Tabla 3: Balance Barceló (2012-2014) .....	47
Tabla 4: Ratios de Liquidez NH Hotels Group (2012-2014).....	54
Tabla 5: Ratios de Liquidez Meliá International Hotels (2012-2014).....	55
Tabla 6: Ratios de Liquidez Barceló (2012-2014).....	56
Tabla 7: Ratios de Endeudamiento NH Hotels Group (2012-2014) .....	58
Tabla 8: Ratios de Endeudamiento Meliá International Hotels (2012-2014) .....	59
Tabla 9: Ratios de Endeudamiento Barceló (2012-2014) .....	60
Tabla 10: Rentabilidad NH Hotels Group (2012-2014) .....	63
Tabla 11: Rentabilidad Meliá International Hotels (2012-2014) .....	65
Tabla 12: Rentabilidad Barceló (2012-2014) .....	66
Tabla 13: Análisis externo del sector hotelero .....	71
Tabla 14: Análisis interno NH Hotels Group .....	72
Tabla 15: Análisis interno Meliá International Hotels .....	73
Tabla 16: Análisis interno Barceló .....	74
Tabla 17: Razones internas y externas de internacionalización .....	82

## AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por su paciencia, dedicación y comprensión.

A mi amiga Esther, por su indiscutible disposición.

A mi tutora Alicia, por su tiempo y voluntad.

## CAPÍTULO 1: **Introducción**

En este primer capítulo se realizará un resumen del trabajo desarrollado con el fin de posteriormente, especificar el contexto en el que se desarrolla, y el objeto del trabajo de fin de grado. También se hablará de las asignaturas que más relación guardan con el trabajo y por último, el conjunto de objetivos a alcanzar así como la metodología que se empleará.

### **1.1 Resumen**

El sector turístico es uno de los principales motores de la economía española, debido a su importancia económica y social. En España, se han llevado a cabo diferentes actuaciones como reacción a una coyuntura económica compleja y una gran diversidad de la demanda. Por ello, un mismo negocio, la gestión hotelera, ha generado diferentes modelos de gestión, entre los cuales destacan: establecimientos dedicados a clientes que buscan hoteles de lujo o exclusivos, clientes cuyas preferencias son el turismo de sol y playa y por último, los que apuestan por el turismo urbano o de negocios.

En primer lugar, se realizará un análisis del sector y de su impacto en la economía y en el empleo, teniendo en cuenta datos como son la contribución al PIB español o la evolución que este ha tenido.

En segundo lugar, con el fin de profundizar en el análisis se han seleccionado tres cadenas hoteleras referentes en España: NH Hotels Group, Meliá International Hotels y Barceló. A partir de su información económica – financiera, se llevará a cabo un análisis comparativo de la situación y evolución de estas tres entidades.

Por último, con estos datos y teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentran y sus características, procederemos a la obtención de conclusiones sobre las actuaciones seguidas por cada una de las empresas analizadas y las posibles estrategias a aplicar.

## 1.2 Contexto

El sector hotelero es uno de los principales motores económicos del mundo, dado que genera el 9,8% del PIB Mundial. En estos momentos, el turismo supone un 8,5% del Producto Interior Bruto de España y esta, siempre ha sido un destino muy destacado a nivel mundial, especialmente el conocido como “turismo de sol y playa”. Este es un producto con un éxito asegurado dado que España cuenta con un clima idóneo, lo que resultó favorable para que surgiese una gran industria hotelera, como es el caso de Meliá Hotels International.

No obstante, en los últimos años han surgido nuevas tendencias que están en auge en nuestro país como es el turismo de lujo, caso Barceló y el turismo urbano o de negocios, representando al cual se ha seleccionado a NH Hotels Group. Estas tres cadenas hoteleras han sabido acoger y potenciar las oportunidades que el sector les ha brindado aunque con muy distintas estrategias.

## 1.3 Objeto del TFG y Asignaturas relacionadas

El principal objeto del trabajo es el estudio del sector hotelero, sub-sector del turístico, y el análisis comparado de tres cadenas hoteleras con diferentes modelos de gestión, que son NH Hotels Group, Meliá International Hotels y Barceló.

En cuanto a las asignaturas cursadas a lo largo del grado universitario que me van a ser de utilidad para realizar este trabajo son las siguientes:

Capítulos del TFG	2. Análisis del sector turístico 4. Estrategias competitivas y de adaptación al entorno
Asignaturas relacionadas	Economía Española, Macroeconomía y Dirección Comercial.
Justificación	Gracias a estas asignaturas se puede comprender cuestiones del entorno macroeconómico muy útiles para el capítulo “Análisis del sector turístico “de este

---

trabajo. De esta forma, los conocimientos adquiridos han permitido interpretar datos fundamentales de la economía española como son el PIB, el empleo o la inflación. Así mismo, es conveniente entender los componentes del mismo PIB: el consumo, la inversión, las exportaciones netas y el sector público. Sin embargo, la parte práctica de la asignatura es lo que ha permitido utilizar herramientas informáticas o páginas web como es la web del Instituto Nacional de Estadística, página esencial para comprender la macroeconomía española.

Mediante la asignatura de macroeconomía se puede comprender la imagen aparente del entorno macroeconómico desde una perspectiva no solo teórico sino práctico y sobretodo, real.

Finalmente, dirección comercial permite disponer de conocimientos básicos para comprender el funcionamiento de las compañías y su relación con el entorno, fundamental en el capítulo “Comparación de las tres cadenas hoteleras”. Gracias a los conocimientos adquiridos en esta asignatura se ha podido realizar el análisis externo e interno de la propia organización con herramientas como puede ser la elaboración de un DAFO, así como la elaboración del análisis del entorno “Pestel”.

De estas asignaturas destaca la presencia de las prácticas de laboratorio en las cuales se ha podido poner en práctica los conocimientos aprendidos, aplicados a casos más genéricos con los que poder practicar y además, mejorar la comprensión acerca de lo ya estudiado.

---

Capítulos del TFG	3. Análisis económico-financiero
Asignaturas relacionadas	Análisis y consolidación contable
Justificación	<p>Con esta asignatura aprendemos a analizar el conjunto de las cuentas anuales de las empresas, lo que ha permitido elaborar el capítulo “Identificación de los casos-estudio” Esto permite valorar (a través de un conjunto de datos e información) la situación financiera en la que se encuentra la empresa, teniendo en cuenta su liquidez, endeudamiento, inversiones u otros aspectos relevantes.</p> <p>Además, ha favorecido la elaboración de un informe económico-financiero, que permitirá confeccionar el del propio trabajo aportando opiniones basadas en hechos que posiblemente se hayan estudiado a nivel práctico en esta asignatura</p>

## 1.4 Objetivos y Metodología

Para el desarrollo del trabajo se han establecido una serie de objetivos a seguir:

- Obtener una perspectiva de la importancia del sector turístico, en términos macroeconómicos.
- Analizar los modelos de gestión hotelera más relevantes en nuestro país, teniendo en cuenta su evolución histórica, gestión empresarial y otros factores destacados, que permitan dar con las estrategias que han utilizado.
- Obtener mediante el análisis económico-financiero de sus estados contables una visión de los cambios a los que se han sometido como consecuencia de las transformaciones más relevantes del entorno
- Identificar y estudiar los puntos de debilidades y fortalezas de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del sector y de su entorno cambiante.
- Estudiar sus estrategias competitivas y de adaptación al entorno
- Obtener conclusiones sobre la rentabilidad de estos modelos de gestión

En cuanto a la Metodología:

El trabajo realizado queda dividido en cuatro capítulos, teniendo en cuenta un primer capítulo de introducción.

En el capítulo “Análisis del sector turístico” la metodología empleada más relevante ha consistido en consultar bases de datos relevantes como es el caso del Instituto Nacional de Estadística, para la elaboración del análisis macroeconómico del turismo en España. Dicha información se ha contrastado con diversas fuentes como son Exceltur, Hosteltur y Frontur, páginas oficiales de turismo y con otras fuentes como son libros o noticias del periódico. Además, para la elaboración del DAFO se han empleado técnicas de metodología propias de dirección comercial.

En el capítulo “Identificación de los casos estudio” donde se realiza un análisis económico-financiero, para el estudio de cada una de las cadenas

hoteleras y de su comparación se han empleado diversas técnicas de análisis económico-financiero (análisis de evaluación patrimonial, porcentual o de ratios), así como información proporcionada por los informes anuales presentados por estas cadenas los cuales permitirán entender los resultados obtenidos del análisis.

En el capítulo “Estrategias competitivas y de adaptación al entorno”, la metodología empleada proviene del análisis y la clasificación de la información obtenida de fuentes como son sus propias páginas web.

Por último, el capítulo de las conclusiones se basa en una metodología de recopilación de la información de las conclusiones extraídas durante todo el trabajo así como de contrastación con fuentes externas como la consulta a revistas especializadas en tendencias del sector.

Las fuentes bibliográficas se han utilizado con plena objetividad, sirviendo estas de apoyo a la recopilación de datos. Entre estas fuentes destacan artículos periodísticos y referencias a páginas webs especializadas, que han facilitado la comprensión de ciertas estrategias que dichas cadenas han utilizado. Así mismo, se han consultado libros y apuntes utilizados durante los cuatro años de la carrera destacando los de uso contable para obtener indicadores de la gestión a destacar de cada una de ellas así como los de uso comercial para dar con las mejores estrategias perseguidas por estas.



## CAPÍTULO 2: **Análisis del sector turístico**

El objetivo de este capítulo es mostrar la relevancia de este sector dentro del panorama español. En primer lugar, se explicará la evolución del turismo tanto a nivel internacional como a nivel nacional. En segundo lugar, se mostrarán datos macroeconómicos de especial interés. Del mismo modo se definirá el sector turístico, categorizándolo por subsectores. A continuación, se realizará un análisis Pestel donde se obtendrá una visión general de su entorno a partir del cual se obtendrán conclusiones relevantes sobre los elementos que puedan influir en las estrategias de estas empresas. Por último, se analizarán las zonas geográficas donde existe mayor oferta hotelera y donde prima la existencia de cada una de las cadenas analizadas.

### **2.1 Evolución histórica del turismo**

#### 2.1.1 Evolución histórica del turismo a nivel internacional

En sus orígenes y según Beltrami (2010), se relacionaba el turismo con los movimientos migratorios, donde las personas se desplazaban de un lugar a otro motivados por disidencias políticas o guerras en su gran mayoría. El turismo como tal, podía decirse que tuvo sus inicios a finales del siglo XIX, cuando se asoció al ocio. Al comienzo, quien podía permitirse este lujo eran las altas sociedades, cuya economía era muy superior a la media, lo que les facilitaba poderse trasladar de un lugar a otro sin problema.

Cuando llegó el final de la Segunda Guerra Mundial fue cuando se produjo el conocido “boom turístico”, que cambió por completo las tendencias existentes en el momento. El hecho más relevante de este periodo fue la bajada de precios, dando lugar a un incremento en el número de personas atraídas por el turismo español. Este turismo presentaba un modelo vacacional de sol y playa donde el Mediterráneo estaba en pleno apogeo.

En cuanto al aumento del uso de los transportes, no solo se vio en auge por el incremento de fabricación y creación de nuevos modelos como fue el avión Boeing, que realizó su primer vuelo en 1957, sino que además se

produjo un abaratamiento del precio del petróleo lo que permitió a un gran número de personas de clase media realizar turismo.

En 1990, el turismo se incrementó debido a los cambios políticos y sociales que llevaron a una liberalización de las fronteras, como la caída del muro de Berlín o la desintegración de la URSS, que significó la caída del comunismo e hizo que millones de personas pudiesen viajar. Por otra parte, se llevaron a cabo acuerdos como el Tratado de Maastrich en 1992, donde se permitía la libre circulación de individuos dentro de los países de la Unión Europea.

Con la entrada del año 2000 se produjeron avances en el turismo y en la industria hotelera, lo que hace que se haya consolidado como un importante apoyo al desarrollo a nivel mundial. El cambio de mentalidad lleva a que surjan nuevas tendencias, así como nuevos segmentos geográficos demandantes de ofertas turísticas, como es el caso de Rusia o China.

Con esta información podemos concluir que el turismo se ha visto afectado a lo largo de la historia por momentos de inestabilidad política, social y económica; esto le ha influenciado y es por eso que se producen momentos de auge y recesión. Además de estas fuertes influencias psicosociales, falta mencionar la aparición de una demanda claramente diversificada, de la que surgen diferentes modelos de negocios orientados a satisfacer las necesidades de los demandantes

### 2.1.2 Evolución histórica del turismo a nivel nacional

En España tal y como muestra Moreno (2010) fue a mitad del siglo XX cuando surgió el boom del turismo y España pasó a convertirse en potencia turística, influenciada por causas tanto externas como internas. Como causas externas, Europa alcanzó un estado de bonanza económica y de bienestar social, que surgió tras la reconstrucción posbélica y este se vio reflejado en un alto nivel de vida, reducción de la jornada laboral e incluso vacaciones remuneradas. Consecuente a estos cambios, la demanda de ocio se incrementó en estas sociedades, primando el turismo, que además se vio favorecido con la generalización del automóvil y de los viajes en avión.

Algunas de las causas internas que hicieron posible este boom fueron la situación geográfica, el posicionamiento del país por parte de las sociedades extranjeras y las condiciones inmejorables de la oferta turística: climatología favorable, variedad en sus paisajes, gastronomía, tradiciones... Todo esto se ofrecía a precios muy bajos, por el retraso considerable que tenía España frente a los países de procedencia de los turistas.

Aproximadamente en 1960, fue cuando el número de visitantes creció a ritmo desmesurado, hasta 1973. En este periodo surgieron las bases del modelo turístico español de masas, lo que conllevó a la construcción en los litorales, en gran medida promovido por la especulación. Este parecía ser fuente de ingresos para la reparación de un país recién salido de un régimen de opresión.

De 1976 a 1989 el crecimiento fue sostenido, siendo la principal característica de este el aumento del número de turistas extranjeros y la incorporación de los propios residentes nacionales al turismo de sol y playa, como compradores de apartamentos en estas zonas. Tras una recesión en 1990, procedente del encarecimiento de la oferta y el surgimiento de nuevos destinos turísticos europeos con cualidades similares, se alcanzó el periodo que abarca desde ese año hasta la actualidad.

## **2.2 Datos macroeconómicos**

El sector turístico es uno de los principales motores económicos del mundo, según FRONTUR (2014), genera el 9% del PIB Mundial y está en constante crecimiento a pesar de la crisis económica, por lo que es uno de los sectores que mantienen la creación de puestos de trabajo. El turismo tiene hoy en día una indiscutible relevancia en el desarrollo económico y social, generando empleo y riqueza por su fuerte capacidad de arrastre sobre otras actividades productivas. La importancia del turismo sigue una tendencia creciente, como se deduce de las previsiones de la Organización Mundial de Turismo (WTO, 2014), que vaticina un incremento del turismo en el mundo entre el 5% y el 7% anual, con una previsión en 2020 de 1.600 millones de turistas frente a los 760 millones actuales.

En España el turismo es uno de los pilares de la economía, representando más del 11% del PIB y alrededor del 12% del empleo. La llegada de turistas se ha ido incrementando sostenidamente en los últimos años, según indica IMPACTUR pasando de 53,6 millones en 2004 a cerca de 65,7 millones en 2014.

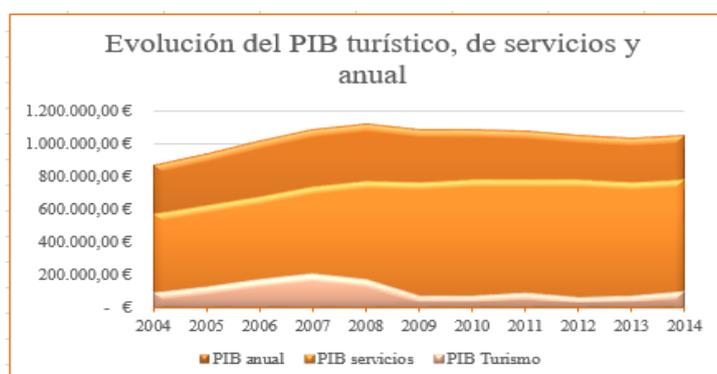
España siempre ha sido un destino muy destacado a nivel mundial, debido principalmente al abundante patrimonio artístico del país que junto con el clima y sus playas atrae un gran número de turistas extranjeros. Las cifras aportadas por el Informe de 2014 de FRONTUR, dejan constancia del volumen que genera el sector: “España es el tercer país del mundo en número de turistas extranjeros, con más de 61 millones de turistas internacionales en 2014”

De hecho, según Exceltur (2014) el sector turístico se ha visto incrementado en términos medios un 0,8% en los últimos cinco años aunque este crecimiento es menor (en un 3%) al que se producía antes de la crisis económica de 2008.

### 2.2.1 Impacto en la economía

Teniendo en cuenta los datos publicados en el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el gráfico número 1 se muestra la evolución del PIB anual español, así como la evolución en el mismo periodo del sector terciario o de servicios y el turístico:

Gráfico 1: Evolución del PIB turístico, de servicios y anual 2004-2014



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística

Tal y como muestra el gráfico 1, se distinguen tres etapas: de 2004 a 2008 (año de inicio de la crisis económica), de 2008 a 2012 y de 2012 a 2014. En la primera etapa el PIB mostraba una tendencia alcista, donde llegaron a incrementarse las variaciones interanuales hasta un 4%, mostrando un pausado pero constante crecimiento.

Sin embargo, estas variaciones dejaron de ser positivas en la segunda etapa, con el inicio de la crisis económica, puesto que descendió tanto el consumo como la inversión, lo que hizo que este indicador no pudiese mantenerse en la situación de los años anteriores. De hecho, fue el segundo año de crisis económica, en 2009 cuando el PIB tuvo una variación interanual negativa del 3,6%, la más baja del periodo analizado. De igual manera, los años siguientes tuvieron resultados negativos aunque poco a poco fueron reduciéndose por lo que el efecto sobre el PIB fue menor. Ejemplo de esto son las variaciones negativas que fluctuaron entre los dos puntos y el punto porcentual, suponiendo la menor tasa el fin de la crisis económica.

El último tramo conlleva la recuperación del ritmo de crecimiento y es en el año 2014 donde muestra su primer valor positivo desde 2008, ya que el incremento de 2010 únicamente fue del 0,01%. Además, se espera que el crecimiento se mantenga en los próximos años y en 2015, tal y como se muestra en las previsiones de EXCELTUR (2014), la variación alcance un crecimiento del 3,2%.

Respecto a la variación del PIB del sector servicios, el indicador oscila entorno al PIB nacional, por lo que los resultados se aproximan bastante. Este sector cuenta con un gran peso en la economía y su mejora es notable, puesto que la variación sigue la misma tendencia pero con valores ligeramente inferiores. No obstante, este sector también mostró variaciones interanuales altas antes de la crisis y disminuciones negativas durante ella. Sin embargo, sus diferencias principales surgen en 2011 y 2012, donde el PIB nacional mantiene su decrecimiento en la economía española mientras que el PIB del sector servicios muestra una tendencia alcista, con variaciones que llegan a valores positivos que superan la unidad. Esto denotó la importancia del sector servicios o terciario frente al primario o al secundario.

Por último, en cuanto al PIB turístico este comienza a descender en la primera etapa previniendo el inicio a la crisis económica aunque es en el año 2008 cuando este descenso se incrementa. Entre 2009 y 2011 se mantiene constante y de igual forma que se anticipó a la crisis lo hace al fin de esta, comenzando en 2012 a incrementar sus valores.

### 2.2.2 Impacto en el empleo

Es importante mencionar la cantidad de empleo que genera este sector. Como ejemplo, los datos reflejados en la última Cuenta Satélite del Turismo del INE (2012) muestran que el empleo generado en las ramas turísticas supuso un total de 2,1 millones de personas, lo que se traduce en un 11,9% del empleo total en España.

Es importante destacar que el 100% de estos puestos no provienen exclusivamente del sector turístico, sino que parte de este porcentaje proviene de la repercusión que ocasiona en otros sectores.

Según la tabla input-output del INE año 2012, si el PIB en turismo se incrementara alrededor de un 1%, se generarían unos 10.400 puestos exclusivamente en el sector de turismo y unos 2.200 puestos en el resto del sector servicios. De esta misma forma, también llegaría el empleo a la rama de la agricultura y la construcción.

A grandes rasgos, el volumen de empleo del sector servicios antes de la crisis económica cubría un 70% del empleo en España y tras ella se incrementó hasta alcanzar una representación del 78,2% en 2014.

En cuanto a las variaciones porcentuales, antes de la crisis económica, el sector desarrollaba la misma tendencia alcista en cuestión del volumen de empleo y en 2009 es cuando comenzó a decrecer pero con ligera volatilidad teniendo en cuenta las variaciones negativas que experimentó en términos totales. Al igual que el PIB, es a partir del año 2013 cuando comienza a observarse una paulatina recuperación del empleo (gráfico 2), lo que augura el final de la crisis económica.

Gráfico 2: Comparación de la evolución del empleo en turismo y empleo total (2012-2015)

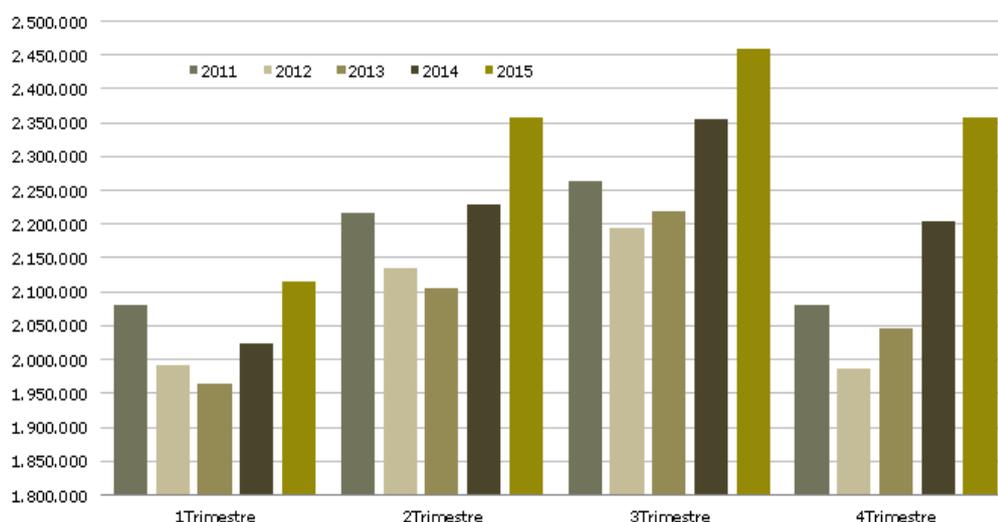


Fuente: Exceltur (2014) a partir de Seguridad Social.

Cabe destacar que el sector turismo se ve muy influenciado según la época del año en la que se encuentra, dado que para la mayoría de actividades conlleva una elevada estacionalidad, lo que supone que durante sus meses menos productivos es asidua la elevada infrautilización de algunos de sus recursos disponibles.

Del mismo modo, la estacionalidad sufrida en mayor medida por las cadenas hoteleras, no solo revierte en sus recursos materiales sino que también en su mano de obra. De hecho, estas diferencias se aprecian de forma muy significativa en el gráfico 3 donde vemos el empleo que genera el sector turismo por trimestres, según los datos obtenidos en la página oficial del Instituto Nacional de Estadística (EPA encuesta población activa)

Gráfico 3: Empleo generado por el turismo por trimestres (2011-2015)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

### 2.3 Sector turístico y subsectores

El turismo es un fenómeno social, cultural y también económico que se encuentra relacionado con el movimiento de las personas hacia lugares situados fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales, de negocios, etc. Este fenómeno causa una gran diversidad de efectos en la economía, la población de los lugares donde se realiza y en los propios turistas que lo practican.

Debido a estos impactos, a la variedad de factores de producción requeridos para generar los bienes y servicios disfrutados por los visitantes y a la diversidad de oferta, es conveniente tener una visión global de su evolución y gestión. Con ello, podremos comprender mejor la puesta en marcha de determinadas estrategias seguidas por las cadenas hoteleras objeto de estudio.

En el sector turístico se distinguen diversos ámbitos de actividad: el alojamiento, la restauración y por último, la planificación, gestión y comercialización de ofertas y servicios turísticos. Además, este sector actúa de motor potenciando el desarrollo de otros sectores económicos como son el cultural, el ocio y los transportes.

### 2.3.1 Ámbitos de actividad y subsectores del sector turístico

El Alojamiento comprende las actividades que conllevan la explotación de las infraestructuras que permiten al turista alojarse por un tiempo definido y bajo determinadas condiciones. Existen diferentes tipologías de alojamiento, distinguiendo por ubicación (playa, montaña, etc.) según los servicios ofertados (acceso a aguas termales, buffet libre, etc.) o según el precio que conlleva usarlos (hoteles de lujo, albergues, etc.) De esta forma se genera una amplia variedad de alojamientos, como hoteles de distinta categoría, apartamentos, casas de alquiler, balnearios, refugios, etc. Es necesario destacar que según HOSTELTUR, el empleo directo generado por los hoteles en España representa el 0,8% del total de población activa además de presentar capacidad de resistencia y estabilidad durante periodos de fuerte recesión económica.

Respecto a la restauración, comprende las actividades relacionadas con el aprovisionamiento de comida y bebida. Concretamente, este tipo de servicios se clasifican según distintas variables, como el número de personas que lo utiliza o el espacio en el que se ofrece el servicio. De esta forma, se distinguen por un lado locales dedicados al servicio individual, como son los restaurantes, bares o cafeterías. En cambio, por otro lado hay actividades de restauración dedicados exclusivamente a colectividades o catering, ofrecidos en comedores de empresas y hospitales entre otros.

Por último, respecto a la planificación, la gestión y la comercialización turística; este ámbito engloba las actividades dedicadas a la gestión a través de terceros de los servicios turísticos. Es decir, en este ámbito quedarían incluidos los servicios que prestan las agencias de viajes, los operadores turísticos y aquellos que se encargan de promocionar, organizar o comercializar productos turísticos. Ejemplo de esto puede ser la compra de un paquete de vacaciones o la compra de un billete de transporte que permita al usuario viajar de un lugar a otro.

Debido a su resistencia y estabilidad en periodos en los que la mayoría de negocios sufren las consecuencias de la inestabilidad económica de la crisis, se centrará este estudio en el sector hotelero, analizando la evolución

de tres de las cadenas hoteleras más importantes en España según el modelo de gestión empleado en cada una de ellas.

En España, existen diversos modelos de negocio: sol y playa, de negocios, de lujo o exclusivo, rural, campings, etc. Sin embargo, según Ranera, (2010); el sector hotelero español destaca tres tipos de hoteles: hoteles turísticos de sol y playa, hoteles urbanos o de negocios y hoteles de lujo. Los turísticos de sol y playa son los establecimientos situados en la mayoría de las zonas costeras. Los urbanos, se caracterizan por su ubicación en ciudades o centros de negocios y por tener precios económicos. Por último, los hoteles de lujo se refieren a aquellos situados en ambas zonas pero que cuentan con un trato más personal y un producto diferenciado, por lo que su precio en general, es más elevado.

Puesto que los modelos de gestión hotelera más importantes son: urbano o de negocios, sol y playa y lujo, es necesario para su análisis seleccionar tres cadenas hoteleras que sean representativas de cada uno de los modelos de gestión comentados. Para la selección de estas empresas se ha tenido en cuenta su importancia en el sector, tamaño y modelo de gestión. Su relevancia se evidencia en que están incluidas en el top 5 de Hosteltur, ranking de las cadenas hoteleras mejor posicionadas en el mercado español.

Gráfico 4: Ranking Hosteltur 2014

	HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES	
		2014	2013	2014	2013
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	308	302	79.000	77.894
2	NH HOTELES ▶	369	386	57.785	58.168
3	RIU HOTELS & RESORTS ▶	104	106	45.277	44.435
4	BARCELÓ HOTELS & RESORTS ▶	140	140	37.380	37.578
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	76	88	26.806	30.181

Fuente: Hosteltur (2014)

Las empresas escogidas son Meliá Hotels International, en representación del modelo de sol y playa; NH Hotels Group / NH Hoteles como ejemplo del modelo urbano o de negocios y por último, Barceló Hotels & Resorts como modelo de lujo.

## 2.4 Análisis Pestel del sector hotelero

En primer lugar, se debe aclarar el significado de entorno, puesto que entendemos por “entorno” al conjunto de factores/hechos externos que influyen de forma directa o indirecta a la empresa. Un análisis continuado del entorno facilita detectar a tiempo factores externos como son las amenazas y las oportunidades. Distinguiremos entre los factores que afectan de forma general y los que afectan de forma específica, lo cual quiere decir que haremos una distinción entre entorno global y entorno específico. Los elementos del entorno más importantes son los siguientes:

- Políticos
- Jurídicos
- Económicos
- Tecnológicos
- Ecológicos.
- Socioculturales

### 2.4.1 Factores políticos y jurídico legales

Los factores políticos y jurídicos que influyen al sector hotelero dependerán no solo del país donde esté ubicada la empresa, sino también del partido político que gobierne y sus ideologías, la legislación, normativa vigente, etc. En el caso de las tres cadenas seleccionadas debido a su gran tamaño poseen hoteles en varios países, cada cual, lógicamente, con sus normas, ideologías políticas, etc. Por este motivo la cadena hotelera debe adaptar su actividad a las exigencias de cada país donde esta se ubique.

- Factores políticos: En este caso, hablamos de cómo las decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos y cooperaciones económicas con otros países y la ideología del Gobierno pueden afectar al mercado.

En el caso del sector hotelero, podríamos analizar las siguientes variables:

o La ideología y partidos políticos relevantes: Actualmente, encontramos al Partido Popular (PP) al frente del gobierno del Estado español.

o La estabilidad y riesgos políticos: La situación actual de crisis económica y política es clave para el análisis de este factor, pues actualmente en España se viven diversas situaciones de descontento social con el gobierno que atentan contra esta estabilidad aunque esto no tiene por qué suponer un riesgo para la estabilidad del sector hotelero (amenaza) aunque no se descarta.

o La política fiscal: Actualmente, se están llevando a cabo políticas fiscales restrictivas, con reducciones del gasto público y aumento de los impuestos tanto a nivel municipal, como autonómico, estatal y dentro de la UE, lo que puede resultar negativo para el desarrollo del sector hotelero.

o El marco exterior: Este aspecto es muy relevante, ya que un gran porcentaje de extranjeros disfrutan de sus vacaciones en España lo que supone una oportunidad para el sector.

- Factores jurídicos o legales: consisten en leyes y normativas dictadas por los gobiernos que afectan al desarrollo y funcionamiento de las empresas de un determinado sector. La legislación que afecta a la mayoría de empresas de este sector es la referente a las Sociedades Anónimas. Además, existe una gran cantidad de leyes referentes al sector hotelero, en cuanto a temas medioambientales, así como calidad y otras variables.

Por ejemplo, a nivel estatal podemos distinguir las siguientes:

- Decreto 3787/70, de 19 de diciembre, sobre requisitos mínimos de infraestructura en alojamientos turísticos.

- Orden Ministerial de 25 de septiembre de 1.979, sobre prevención de incendios.

- Orden de 4 de octubre de 1.979, sobre régimen de precios y reservas en alojamientos turísticos.

- Real Decreto 2059/81, de 10 de abril, por el que se aprueba la norma básica de edificación.

- Real Decreto 1587/82, de 25 de junio, por el que se modifica la norma anterior.

Aunque a nivel autonómico también existen normas que regulan la actividad de los hoteles que se encuentren en la zona de actuación. Lógicamente estas leyes, normas o reglamentos comunes para todos los hoteles, en un principio no suponen ninguna oportunidad, aunque si pueden llegar a suponer una amenaza para el sector.

Uno de los factores legales aunque también político, más conocido que ha afectado al sector hotelero, es la ley anti-tabaco (42/2010); ley que ha provocado que no esté permitido fumar dentro de las instalaciones de los establecimientos hoteleros, lo que en un principio supone una amenaza para el sector, aunque ya no tiene tanta relevancia, ya que la mayoría de personas “posibles clientes” se han adaptado a esta ley. Dentro de los factores legales son de gran importancia los impuestos dictados por el gobierno hacia las empresas; entre ellos destacamos la subida del IVA hasta el 21% (Real Decreto-ley 20/2012), lo que supone una amenaza, ya que una subida de impuestos provoca una reducción del consumo.

#### 2.4.2 Factores económicos

Los factores económicos son los que podrán afectar a la cadena hotelera a la hora de “vender” o prestar sus servicios. En este apartado se pueden tener en consideración distintos aspectos, como por ejemplo:

o La política monetaria: A pesar de la actual bajada de los tipos de interés (oportunidad), la financiación a través del sector bancario es una tarea realmente complicada, el crédito no fluye ante el temor al retraso o a la no devolución de los plazos, lo que es realmente negativo (amenaza) para el desarrollo de la actividad de la hostelería, pues se requieren grandes cantidades de capital, por ejemplo para crear nuevos hoteles así como renovar los existentes.

o La inflación: Actualmente no nos encontramos en una situación de inflación, por lo tanto este aspecto no supone un problema para el desarrollo de la actividad del sector hotelero.

o Desempleo: La situación de desempleo elevado con un gran número de millones de personas desempleadas en nuestro país unido a las políticas fiscales y monetarias suponen que la renta disponible de la población sea reducida, llevando a reducir el consumo en viajes y estancias hoteleras.

o El ciclo económico: Recientemente, se nos ha comunicado que nos encontramos justo ante el fin de la recesión económica, lo que significa estamos iniciando un periodo de tímido crecimiento, lo cual puede resultar alentador para el sector hotelero. El problema está en que este crecimiento aun no se ha visto reflejado en la sociedad, ya que tras este periodo de desaceleración que hemos sufrido la economía doméstica aún no se ha reactivado, lo que influye notablemente en el consumo.

#### 2.4.3 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos: En términos generales, el sector hotelero en los últimos años está experimentado nuevas implantaciones de tecnología, concretamente en las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC's). Esta implantación está ayudando al sector hotelero facilitándoles las funciones denominadas "front office" (reservas, gestión de habitaciones, cuentas de clientes...). No obstante, el uso cada vez más extendido de Internet ha producido cambios en los hoteles.

En particular, en la forma de comercializar el producto y prestar información, además de servir como método para gestionar reservas por parte de los clientes sin necesidad de dirigirse a un espacio físico. Además, según HOSTELTUR, se ha demostrado en el caso de las grandes cadenas hoteleras que la implantación de las TIC's ha originado un aumento de la productividad en tareas que requieren su uso (gestión clientes, tramitación de reservas, contabilidad...). Cada vez es más frecuente la presencia de hoteles como es el caso de las tres cadenas estudiadas en las redes sociales, por una simple razón: según pasa el tiempo cada vez son más los usuarios de estos medios

de comunicación, el uso intensivo de *Smartphones* como instrumento de estar continuamente conectado a estas redes sociales, también ha contribuido a ello. Estos usuarios de las redes sociales pueden ser o no posibles clientes. Además, si una persona ha estado en dicho hotel puede dejar comentarios sobre su estancia lo que puede ayudar a incrementar el número de reservas si los comentarios son positivos.

#### 2.4.4 Factores socioculturales

Estos factores quedan determinados por los hábitos y costumbres de la sociedad, es decir, su forma de alimentarse, de divertirse, de vestir...

Por una parte, tendremos que considerar las variables demográficas que puedan afectar según la ubicación del hotel, teniendo en cuenta la densidad de población, las tasas de natalidad y mortalidad, tasa de paro, tasa de actividad.... En este momento el factor más destacable es la crisis que atravesamos, puesto que perjudica gravemente a todos los sectores. De hecho, un elevado porcentaje de personas rechazan la opción de irse de vacaciones con el fin de no hacer gastos innecesarios o extras.

Otro factor a tener en cuenta es el ritmo de vida acelerado que llevan los ciudadanos. Este elemento también favorece al sector en general y a las empresas que se analizarán, pues en el caso de Barceló existen diversidad de zonas dedicadas al confort y al relax, que se ha convertido en un reclamo para los usuarios que utilicen sus vacaciones con el fin de relajarse, lo que supone una oportunidad para el sector.

Además, España se diferencia de otros destinos en el clima, siendo este un elemento determinante que origina la llegada masiva, en temporadas vacacionales, de población extranjera que busca disfrutar del buen tiempo, convirtiéndose en oportunidad para el sector.

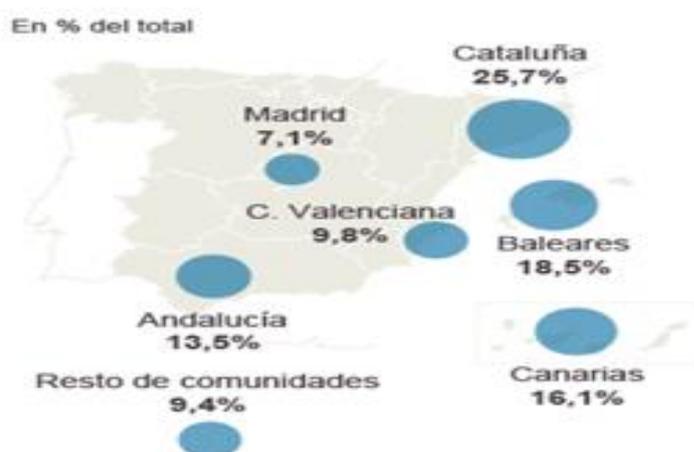
### 2.4.5 Factores ecológicos

En los últimos años las empresas están empezando a considerar el factor medioambiental en sus decisiones estratégicas de carácter corporativo y de marketing. Las construcciones de infraestructuras no planeadas, la generación de basura en exceso, el uso irracional del agua y otras acciones perjudican su imagen además de ocasionar elevados costes. Dichos costes pueden tratar de reducirse aplicando estrategias que reduzcan el impacto que estas acciones provocan en el medioambiente.

## 2.5 Diversidad de zonas geográficas

En cuanto a las zonas geográficas con mayor oferta hotelera son las siguientes:

Gráfico 5: Comunidades autónomas con mayor oferta hotelera



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, publicado en el País (2014)

Como vemos en el gráfico 5 el área principal de turismo en España son las zonas de sol y playa, donde destacan las islas Canarias y Baleares y también la costa mediterránea. Su característica principal es el atractivo clima, lo que lo convierte en un turismo estacional (salvo determinadas regiones como Canarias, Baleares o Málaga). Estas zonas turísticas cuentan con una amplia oferta hotelera, ya que solo Baleares, Cataluña, la Comunidad Valenciana y Andalucía suman el 67,4% del total de las plazas hoteleras de España.

Haciendo hincapié en cada una de estas se puede decir que Cataluña es una Comunidad privilegiada por sus calas y playas. Su disposición geográfica próxima a la frontera y las buenas comunicaciones que posee han facilitado la entrada masiva de turistas que viajan y se desplazan en transporte terrestres. La Costa Brava tiene una gran oferta de alojamientos, lo que la convierte en la principal zona turística de Cataluña con afluencia y concentración extranjera. Además, la proximidad a Barcelona hace que se incremente más el número de turistas atraídos por sus riquezas arquitectónicas como La Sagrada Familia o la Casa de Gaudí. En el sur de la aglomeración de Barcelona se desarrolla la Costa Dorada, la cual destaca por atraer tanto familias como jóvenes que visitan el parque de atracciones Port Aventura.

Por su parte, en la Comunidad Valenciana destacan la Costa del Azahar y la Costa Blanca. Esta última es la que tiene la población más densa del litoral peninsular, con dos centros turísticos importantes: Alicante y Benidorm. Es una región referente de la tradición turística a nivel nacional. El único lugar donde decrece la especialización turística del Mediterráneo es Murcia, aunque la Manga del Mar Menor (la cual forma parte de la Costa Cálida) es famosa por la clientela nacional que atrae.

Respecto a Andalucía, esta ha experimentado un crecimiento de su espacio turístico en los últimos 10 años, hecho importante dado que la lleva a situarse en el tercer puesto en alojamiento hotelero y extra hotelero. En esta comunidad las áreas turísticas se encuentran claramente diferenciadas entre interiores como Córdoba, Sevilla, Granada o Jaén, famosas por el atractivo histórico de sus ciudades y el crecimiento de la capital autonómica a raíz de la Exposición Universal celebrada en 1992. Por otra parte, la Andalucía costera, conocida como la Costa del Sol, cuenta con el atractivo de sus playas y su bondadoso clima.

Al norte del país tenemos a Galicia, cuya ocupación turística aún es reducida puesto que no es clave en los destinos propios del turismo masivo. Esta área cuenta con una gran variedad de recursos culturales, históricos y naturales. De hecho, más del 90% de las plazas están en municipios costeros (generalmente en la parte de las rías altas y bajas).

Destacar también la concentración que se produce en Santiago de Compostela, famoso por ser lugar de peregrinación. El alojamiento en esa localidad combina núcleos de segunda residencia con disposiciones hoteleras de dimensiones generalmente familiares. En cuanto al litoral Cantábrico, este ha experimentado un auge promovido por la sensibilización por el medio ambiente, haciendo que se valore el paisaje natural y rural de las áreas tanto costeras como interiores.

Respecto a las comunidades interiores, destaca el papel de Madrid cuya atracción hotelera responde a su papel de capital económica y administrativa, lo que hace que se potencie el turismo de convenciones y cultural, que fomenta la visita de lugares con patrimonio histórico como puede ser Segovia, Salamanca o Toledo.

Por último hacer referencia a las estaciones de esquí con estacionalidad invernal, con especial interés a Granada por Sierra Nevada, a Lérida con Baqueira Beret y a Huesca con Formigal.

#### 2.5.1 Diversidad geográfica aplicada a los modelos seleccionados.

La cadena NH Hoteles, por su modelo de gestión en el que prima el turismo urbano o de negocios, tiene repartidos sus establecimientos en prácticamente todo el territorio español. Destacando mayor número de hoteles en las grandes ciudades como son Madrid y Cataluña, las cuales juntas suman prácticamente el 50%.

En el caso de la cadena hotelera Melia Hotels International, que destaca por su modelo de gestión hotelera de sol y playa concentra el 71,42% de sus hoteles en zonas costeras e islas.

Por último, el caso de Barceló, al representar el modelo de gestión de lujo sus hoteles se encuentran situados en zonas más exclusivas como son las islas donde posee el 45% de su negocio o en zonas de mayor nivel económico como es San Sebastián o Marbella.



### CAPÍTULO 3: **Identificación de los casos-estudio**

El objetivo de este capítulo es establecer diferencias entre los principales modelos de gestión hotelera de España.

En la primera parte de este capítulo se realizará un análisis del modelo de negocio de las tres cadenas hoteleras que forman los casos-estudio seleccionados para este trabajo final de grado, NH Hotels Group, Meliá International y Barceló. Este análisis proporcionará información relevante acerca de su historia que permitirá conocer mejor posteriormente sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

En la segunda parte del capítulo se elaborará el análisis económico-financiero de las cuentas anuales de cada una de las empresas, con el objetivo de diagnosticar la situación económico-financiera en la que se encuentran y poder establecer comparaciones entre ellas así como respecto al sector hotelero (los datos del sector provienen de la media de las cinco cadenas con más peso en España según el ranking Hosteltur, 2014). Para poder obtener conclusiones relevantes que comparar en primer lugar se analizará el balance, concretamente las variaciones que se han producido en sus masas patrimoniales; su fondo de maniobra; su capacidad financiera, donde se calcularán e interpretarán una serie de ratios de ámbito financiero que miden la eficiencia de las cadenas y por último, su rentabilidad, tanto económica-financiera como específica del sector.

Los datos utilizados en este trabajo han sido obtenidos de las cuentas anuales de cada una de las cadenas seleccionadas y corresponden al periodo 2012-2014 debido a que son los últimos ejercicios disponibles y permiten realizar un análisis dinámico así como proporcionar una imagen aproximada del modelo de gestión de estas tres empresas.

### 3.1 Análisis del modelo de negocio de las tres cadenas

#### 3.1.1 Presentación empresas

Gráfico 6: Esquema visual de las cadenas junto con sus modelos de negocio



Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2 Historia de las cadenas hoteleras seleccionadas

- NH Hotels Group

Ilustración 1: Hotel perteneciente a la cadena hotelera NH Hotels Group



Fuente: Página web oficial NH Hotels Group

La cadena hotelera NH Hotels Group según la información obtenida en la página oficial del grupo, tiene su origen en Pamplona y fue fundada en el año 1978. Durante estos años el sector turístico en España se encontraba en

fase de madurez, por lo que muchas de las cadenas existentes ya estaban posicionadas. Sin embargo, el turismo que primaba en ese momento era turismo de sol y playa, por lo que había un gran nicho de mercado desatendido, el cual demandaba establecimientos hoteleros que ofreciesen producto de calidad a precios razonables focalizando sus preferencias en hoteles de tres o cuatro estrellas urbanos. De hecho, este segmento desatendido fue clave en su éxito, creando una oferta hotelera destinada a este tipo de público objetivo, NH Hoteles.

En sus comienzos, el fundador Antonio Catalán Díaz no disponía de holgada situación financiera, por lo que tuvo que pedir un préstamo para comenzar el negocio. Debido a esta circunstancia, sus primeros hoteles partían de otros vendidos por encontrarse con dificultades de mantener su situación financiera, lo que le resultaba provechoso debido a su bajo precio de compra. Con una cantidad de reformas considerables en establecimientos cuya localización había sido estudiada previamente, se lograba obtener un hotel potencial claramente enfocado al turismo de negocios. Tras su instauración, proporcionaba a sus clientes aspectos fundamentales como comodidad, proximidad a sus negocios o convenciones y facilidades de adaptación a las nuevas tecnologías. Desafortunadamente, su visión empresarial tuvo competidores puesto que la imitación era prácticamente inminente, por lo que tuvo que buscar un valor añadido para continuar con su éxito, los centros de convenciones y otros establecimientos próximos a aeropuertos.

Cuatro años más tarde de su creación la hotelera cuenta con hoteles en Navarra y en Barcelona y tan solo en una década suma 54 establecimientos, convirtiéndose en una de las cadenas líderes en el sector Español. Es en ese mismo año cuando Corporación Financiera Reunida, S.A (COFIR) entra como accionista en la empresa y a partir de este año (1988) NH Hoteles comienza a incrementar su número de establecimientos, su calidad y su prestigio.

De 1995 al año 1999 ocurren hechos destacables como la concentración del 100% del capital de NH Hoteles por parte de la Corporación, su salida a Bolsa en el índice bursátil IBEX 35 y su internacionalización, siendo

Iberoamérica el destino escogido. Además, el inicio del siglo le lleva a fusionarse con la cadena hotelera Krasnapolsky, alcanzando los 168 hoteles, 7300 empleados y la presencia en 15 países. Debido a estos datos, la compañía pasa a convertirse en la tercera cadena hotelera de negocios en Europa, lo que le lleva a buscar acuerdos de colaboración con Ferrán Adriá (reputado chef español), para elaborar menús de especial interés gastronómico en la cadena y con Adolfo Domínguez (empresario español cuya compañía lleva el mismo nombre), para el diseño de los uniformes del personal.

De 2002 a 2004 se definen algunas de las estrategias de su negocio: fiabilidad, orientación a las personas, innovación y sentido de negocio, lo cual hizo que se desarrollasen relaciones de confianza con sus principales grupos de interés. Estas estrategias le llevaron a tomar otras decisiones de ahorros operativos, como vender los establecimientos que distan más de las estrategias antes mencionadas. Además, es en 2005 donde ya cuenta con 240 hoteles y 35000 habitaciones en 18 países de Europa, África y Latinoamérica. De 2006 a 2010 NH entra en nuevos mercados como Nueva York o París; lanza políticas medioambientales como fue el Plan Medioambiental de 2008, con objetivos fijados para 2020 sobre la reducción de sus impactos ambientales y es de 2010 a 2014 cuando crean un concepto novedoso llamado *Ecomeeting*, para el segmento M.I.C.E (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) apodados así por la revista *Hosteltur* en 2014 con la que se agrupa al turismo relacionado con viajes de negocios bien sea por medio de congresos, convenciones, ferias u otros similares. Mediante *Ecomeeting* se unificaron criterios de sostenibilidad y eficiencia, lo cual le permitió recibir premios como el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial o el Reconocimiento internacional a la labor excelente en sostenibilidad de NH Hoteles por la Asociación Global de Viajes de Negocios.

Para concluir, es importante mencionar que a finales del año 2014 NH Hoteles fue una de las 25 cadenas más importantes del mundo, con 369 establecimientos en 28 países y 57.785 habitaciones.

- Meliá International Hotels

Ilustración 2: Hotel perteneciente a la cadena hotelera Meliá International Hotels



Fuente: Página web oficial Meliá International Hotels

La cadena Meliá Hotels International tal y como explican en su página oficial se fundó en la década de los cincuenta, exactamente en 1956 en la ciudad de Palma de Mallorca fue donde comenzó el negocio. Al igual que el fundador de la cadena hotelera NH, Gabriel Escarrer Juliá no disponía de grandes ingresos por lo que optó por el alquiler de otros establecimientos dentro del territorio Balear. A pesar de que le fue bastante bien, apostó por la diversificación de lo que su cadena iba a ofertar, ayudándose de los operadores provenientes de Europa, que colaboraban con su proyecto gestionando la venta de sus habitaciones para obtener dinero y de esta forma seguir creciendo. Al comienzo de 1970, en España se puso de moda el turismo de sol y playa, atrayendo multitud de turistas de Europa y alrededores, lo que motivó a esta cadena a destinar sus esfuerzos económicos en locales nuevos próximos a la costa.

Fue a mitad de la década de los setenta cuando la empresa decidió diversificar su producto, puesto que vio mermar su resultado del ejercicio y es que con la crisis del petróleo y la transición española el turismo se mantuvo constante, acabando con el auge proveniente de años anteriores.

Diez años más tarde, la empresa quiso dar un paso más e internacionalizarse. Es entonces cuando por medio de una fusión por absorción la empresa decide modificar su nombre a Sol Meliá y busca con ello reinventar su imagen de marca, lo cual le benefició en su salida a bolsa en

1996 puesto que los hoteles Meliá eran muestra de calidad y poder, debido a su conocido ámbito de expansión.

Los comienzos del año 2000 le reportaron su mayor éxito dado que sus ventas se dispararon gracias al proceso de expansión de la década anterior. Sin embargo, este éxito culminó con la llegada de la crisis económica, lo cual le llevó a tomar otras direcciones como el fomento de la sostenibilidad y el medio ambiente. Por último, mencionar que en 2014 la empresa Meliá disponía de 119 hoteles, con 39417 habitaciones distribuidas en 15 países.

- Barceló

Ilustración 3: Hotel perteneciente a la cadena hotelera Barceló



Fuente: Página web oficial Barceló

La última de las cadenas estudiadas es Barceló, esta es una de las empresas líderes del mercado español según la información que detalla su página oficial y con importancia destacada a nivel mundial (42ª posición). La selección de esta empresa se basa en su amplio mercado, en el que dispone de más de 100 hoteles en 18 países y en el cambio que lleva realizando en los últimos años, donde busca aproximarse a las recientes tendencias de mercado haciendo que el 90% de sus establecimientos sean de 4 y 5 estrellas.

La historia del grupo se remonta al año 1931 en Mallorca, donde en principio dicha empresa familiar se conocía como Autocares Barceló y se dedicaba principalmente al transporte de personas y mercancías. Tras 85 años de experiencia en el sector ha pasado a convertirse en referente de viajes y hostelería, caracterizándose por ser pioneros en descubrir las

oportunidades que el mercado ofrece y por aprovechar la diversificación, siempre en búsqueda de obtener la máxima rentabilidad.

En 1954, que fue el año donde obtuvo su primer hotel, sus hoteles eran denominados “pueblos” puesto que su clientela eran fundamentalmente familias, partió de Mallorca y tras extenderse por Menorca dio un salto a la Península Ibérica con el hotel Barceló Pueblo Benidorm. Trece años más tarde se busca la internacionalización de la cadena, apostando por la zona del Caribe, lo cual le facilitó la entrada al mercado estadounidense.

Destaca de esta empresa, orientada en sus inicios a turismo de sol y playa, su entrada 30 años más tarde de su creación al mercado del turismo urbano español, siendo el Barceló Sants su primer hotel instaurado en una ciudad. En los inicios del siglo XXI, esta cadena alcanza un total de 100 hoteles por lo que demuestra que es un negocio brillante, en 70 años pasa de tener un hotel a ser una compañía referente en España. En 2003 lanza su primera página web y es en plena crisis cuando el grupo crece, dado que la burbuja inmobiliaria y algunos constructores se movilizaron buscando la unión entre la compañía hotelera y promotoras. A partir de esta época, se llegan a inaugurar 20 hoteles al año, a excepción del año 2007, donde se inauguraron 40 debido al acuerdo realizado con Paramount Hoteles que le permitió abrir 20 hoteles en Reino Unido. Sin embargo, el grupo sufrió los efectos de la crisis en 2010, donde la expansión se vio frenada y se optó por prescindir de los establecimientos que menos rentabilidad proporcionaban y por reformar los existentes en vez de aumentar la cantidad de estos (tratando de mantenerlos actualizados cuando llegase el fin de la crisis). Y así fue, en 2015 anunció seis nuevos proyectos, cuatro de ellos en España y dos en Argelia, persiguiendo el crecimiento de la compañía.

Por último, es necesario hacer referencia a la iniciativa perseguida en los últimos diez años, y motivo de selección de esta compañía como negocio de lujo, donde se busca introducir un nuevo concepto en sus hoteles, con lo que los servicios y establecimientos ofrecerán lujo, calidad y exclusividad a los clientes que se alojan en ellos. Ejemplo de esta iniciativa son los servicios privados de mayordomía, carta de almohadas o kit de amenities superior con los que cuentan muchos de sus hoteles en España.

## 3.2 Estudio analítico de su situación económico-financiera

### 3.2.1 Análisis del Balance

Mediante este análisis se estudiará la estructura del balance y con ello las variaciones de las masas patrimoniales con mayor peso en la estructura económica y financiera de la empresa, así como la evolución producida en los ejercicios económicos analizados (2012-2014) con la pretensión de determinar la coherencia del negocio desde un punto de vista económico-financiero y en relación a su actividad principal.

Mediante la agrupación del balance por masas patrimoniales y el posterior cálculo de porcentajes del Activo o del Patrimonio Neto y Pasivo (análisis vertical) se obtendrá una realidad aproximada de la empresa, siendo esta más realista y objetiva que si únicamente se analizaran los valores absolutos.

- Balance NH Hotels Group

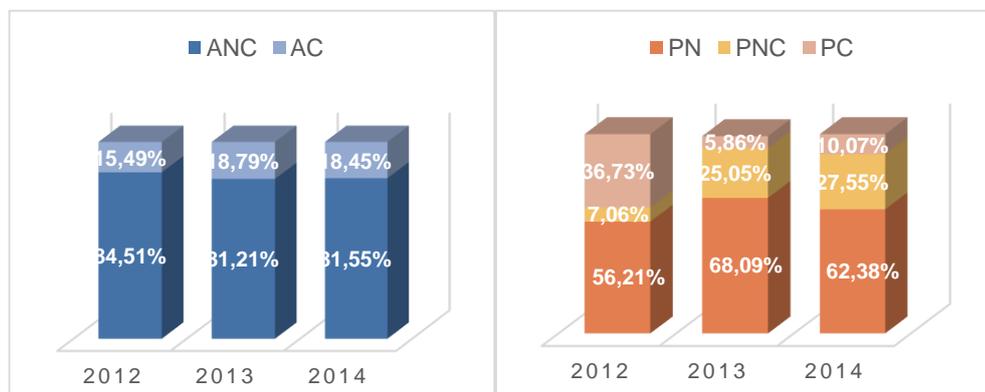
Tabla 1: Balance NH Hotels Group (2012-2014)

	2012	% en 2012	2013	% en 2013	2014	% en 2014	Sector	Sector en %
<b>Activo No Corriente</b>	1.612.603 €	84,52%	1.829.018 €	81,21%	2.095.658 €	81,55%	1.596.821,20 €	60,48%
<b>Activo Corriente</b>	295.360 €	15,48%	423.122 €	18,79%	474.079 €	18,45%	1.043.487,60 €	39,52%
Existencias	31 €	0,00%	65 €	0,00%	78 €	0,00%	20.638,00 €	0,78%
Realizable	283.145 €	14,84%	334.082 €	14,83%	349.672 €	13,61%	312.447,60 €	11,83%
Efectivo	12.184 €	0,64%	88.975 €	3,95%	124.329 €	4,84%	718.436,80 €	27,21%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.907.963 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.252.140 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.569.737 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.640.308,80 €</b>	<b>100,00%</b>
	2012	% en 2012	2013	% en 2013	2014	% en 2014	Sector	Sector en %
<b>Patrimonio Neto</b>	1.072.421 €	56,21%	1.533.433 €	68,09%	1.603.033 €	62,38%	1.467.003,60 €	55,56%
<b>Pasivo No Corriente</b>	134.695 €	7,06%	586.755 €	26,05%	707.877 €	27,55%	767.767,60 €	29,08%
<b>Pasivo Corriente</b>	700.847 €	36,73%	131.952 €	5,86%	258.827 €	10,07%	405.537,60 €	15,36%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>1.907.963 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.252.140 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.569.737 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.640.308,80 €</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales consolidadas de su página oficial

Para tener una imagen visual de su estructura económica y financiera y la evolución de estas en el periodo estudiado se dispone de los siguientes gráficos:

Gráfico 7: Estructura económica y financiera NH Hotels Group (2012-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

Para comenzar, es conveniente tener en cuenta la composición del conjunto de estructura económica y financiera que se refleja en las cuentas anuales de la cadena durante los tres años de estudio. Desde un punto de vista general, se observa como tanto el activo, como el patrimonio neto y pasivo se ha visto incrementado durante los tres años consecutivos, con un crecimiento notable de 2012 a 2013 (con un incremento del 18%) y un crecimiento moderado en el año 2014, año en el que se incrementó su volumen en un 14% respecto al año 2013.

### Análisis vertical

En primer lugar, atendiendo a su estructura económica, la situación patrimonial del ejercicio 2014 refleja un predominio del activo no corriente, que según muestra el balance, se corresponde prácticamente en su totalidad con las inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo (suponen un 83,84% del activo no corriente total). Dentro de la misma partida, destacan las inversiones en instrumentos de patrimonio (60,96% de las inversiones en empresas del grupo y asociadas). Por otra parte, el resto del activo no corriente está formado por terrenos y construcciones, créditos a empresas e instalaciones técnicas y otro inmovilizado material, lo cual parece lógico dado su principal actividad hotelera. En segundo lugar, en el activo corriente

destacan las inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo que junto con el efectivo y otros activos líquidos equivalentes constituyen la segunda masa patrimonial en importancia relativa al activo total y las principales respecto al activo corriente. Las existencias, que representan un 0,001% en el activo corriente, llaman la atención por el tipo de actividad a la que se dedica la empresa, la gestión hotelera, aunque dado su pequeño volumen y según se indica en la memoria anual, están constituidas por existencias de restauración. Además, estas representan la última masa patrimonial en importancia para ambos activos en los ejercicios económicos seleccionados como objeto de estudio de este análisis.

Respecto a la estructura financiera, es destacable un predominio de la financiación propia (62,38%) por lo que se trata de un grupo capitalizado, aunque no en exceso. De su financiación propia, cabe destacar el notable peso del capital, siendo este el 43,70% del patrimonio neto. En relación a la financiación ajena destaca el peso del pasivo no corriente, compuesto en su mayoría por deudas a largo plazo (84,28% del pasivo no corriente). Este tipo de financiación es coherente con la actividad desarrollada por el tipo de grupo empresarial analizado (gestión de establecimientos hoteleros). El escaso volumen de pasivo corriente se corresponde casi en su totalidad con deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo por lo que la mayoría de la deuda conlleva un coste más favorable que si fuese con entidades de crédito.

En comparación con el sector (anexo 12) destaca la diferencia de pesos entre activos puesto que supera en un 20% el peso del activo no corriente y por tanto, disminuye en la misma proporción el de su activo corriente. Sin embargo, su estructura financiera sigue la tónica del sector

#### Análisis horizontal

En cuanto al análisis horizontal de su estructura económica, destaca la evolución de su activo total puesto que ha sufrido un incremento del 14,10% de 2013 a 2014, lo cual es debido al aumento del activo no corriente en prácticamente un 15%. Si profundizamos, en el motivo del aumento de este se puede ver que ha sido ocasionado por el incremento de inmovilizado

intangible y de las inversiones financieras a largo plazo. El activo corriente por su parte también ha aumentado, aunque en su caso ha sido en mayor medida por el efectivo, que ha tenido un crecimiento de un 39,73% respecto al año anterior.

De cara a analizar de forma horizontal su estructura financiera, se puede observar cómo se han incrementado tanto el patrimonio neto como el pasivo no corriente, aunque este último lo ha hecho en mayor medida, concretamente éste ha incrementado su volumen de 2012 a 2014 en un 96,15%. Este incremento se debe en su mayoría a las partidas de deudas con empresas del grupo y asociadas.

Por último, respecto a su evolución temporal, tal y como se muestra en los gráficos analizados, el activo no corriente compone el 80% de la estructura económica mientras que el activo corriente únicamente supone el 20% de esta para los tres años. Las variaciones más llamativas parten de la estructura financiera como muestra el gráfico siete. El patrimonio neto es la masa patrimonial de mayor peso en la estructura financiera, aunque este ha sufrido variaciones considerables, puesto que en 2012 representaba un 56% de la estructura financiera y en 2014 un 62%. Es importante destacar su papel en el año 2013, puesto que al llevarse a cabo una ampliación de capital este alcanzó el 68% de la estructura financiera.

Por otra parte, el pasivo corriente se ha visto reducido en un 27,41% de 2012 a 2014, otorgándole prácticamente el mismo porcentaje al incremento del pasivo no corriente. A modo de resumen, se puede afirmar que la cadena ha cambiado su financiación ajena, y que además, emplea gran cantidad de sus recursos propios como fuente de financiación. En relación con la evolución experimentada por la situación patrimonial (análisis horizontal), tanto la estructura económica como la financiera mantienen una tónica similar, si bien ha habido cambios más notables de 2012 a 2013 que de 2013 a 2014. El crecimiento experimentado del pasivo no corriente de 2012 a 2014 se debe a la reestructuración de la deuda contraída. Del mismo modo, también el crecimiento del activo no corriente se debe a la reubicación del volumen de sus inversiones, destinando mayor parte de dinero a las inversiones a largo plazo.

Por su parte, parece que NH Hotels Group mediante políticas de inversión-financiación está mejorando su situación económico-financiera, puesto que la evolución experimentada por la composición de la estructura patrimonial parece haber sido favorable para la empresa como se verá a continuación mediante el análisis del Fondo de Maniobra.

- Balance Meliá International Hotels

Tabla 2: Balance Meliá International Hotels (2012-2014)

	2012	% en 2012	2013	% en 2013	2014	% en 2014	Sector	Sector en %
<b>Activo No Corriente</b>	2.169.410 €	86,83%	1.959.546 €	83,14%	1.949.828 €	87,49%	1.596.821 €	60,48%
<b>Activo Corriente</b>	329.025 €	13,17%	397.402 €	16,86%	278.735 €	12,51%	1.043.488 €	39,52%
Existencias	8.796 €	0,35%	8.686 €	0,37%	10.195 €	0,46%	20.638 €	0,78%
Realizable	237.975 €	9,52%	259.819 €	11,02%	234.528 €	10,52%	312.448 €	11,83%
Efectivo	82.254 €	3,29%	128.897 €	5,47%	34.012 €	1,53%	718.437 €	27,21%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.498.435 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.356.948 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.228.563 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.640.309 €</b>	<b>100,00%</b>
	2012	% en 2012	2013	% en 2013	2014	% en 2014	Sector	Sector en %
<b>Patrimonio Neto</b>	394.719 €	15,80%	423.292 €	17,96%	528.600 €	23,72%	1.467.004 €	55,56%
<b>Pasivo No Corriente</b>	1.236.148 €	49,48%	1.253.646 €	53,19%	1.159.959 €	52,05%	767.768 €	29,08%
<b>Pasivo Corriente</b>	867.568 €	34,72%	680.010 €	28,85%	540.004 €	24,23%	405.538 €	15,36%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.498.435 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.356.948 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.228.563 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.640.309 €</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales consolidadas de su página oficial

En cuanto a la composición de su estructura económica y financiera, apenas ha variado. Desde un punto de vista general, se ve como tanto su activo como su patrimonio neto y pasivo se han visto reducidos durante los tres años consecutivos. Además el peso de su estructura financiera se ha igualado de 2012 a 2014 alcanzando patrimonio neto y pasivo corriente un peso similar.

### Análisis vertical

Respecto a su estructura económica, la situación patrimonial del ejercicio 2014 muestra predominancia del activo no corriente, que se corresponde la mayoría (al igual que NH) a inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo aunque en este caso la partida inmovilizado material Terrenos también adquiere un peso importante en el activo no corriente (un 26,4 % de este). En el activo corriente destacan las partidas de inversiones en empresas del grupo y asociadas y el efectivo, concretamente otros activos financieros.

En la estructura financiera destaca la financiación ajena (76,28%) por lo que se trata de una empresa financiada en su mayoría, donde prima el pasivo no corriente, (siendo este el 68,23% del pasivo). Este tipo de financiación, donde priman las deudas a largo plazo es habitual para empresas que se dedican a la gestión de establecimientos hoteleros salvo excepciones como en el caso de NH Hotels Group. El pasivo corriente se corresponde casi en su totalidad con deudas a corto plazo, en su mayoría con entidades de crédito por lo que le supone un coste.

En comparación con el sector (anexo 12), esta cadena tiene porcentajes muy dispares tanto en su estructura económica, puesto que supera en un 20% el peso de su activo no corriente, como en la financiera, dado que su patrimonio neto es prácticamente un 30% inferior al del sector lo que denota una clara dependencia hacia su financiación ajena.

#### Análisis horizontal

En cuanto a la estructura económica, el activo ha decrecido un 5,44% en el último año debido a que el activo corriente ha descendido un 29,86% por la reducción de su efectivo y otros activos líquidos equivalentes. Lo cual puede ser perjudicial para la empresa puesto que lo habitual es que también disminuyesen sus ratios de liquidez como posteriormente se comprobará. Por su parte, el activo no corriente también se vio reducido aunque en menor medida, destacando la reducción de su inmovilizado material en el último año.

Del mismo modo, se ha reducido el patrimonio neto más pasivo, siendo deudas a corto plazo la partida que más ha disminuido de un año a otro (en un 37%). Resulta llamativo que tras reducirse las deudas a largo plazo en gran medida de 2012 a 2013, en 2014 estas se vuelvan a incrementar posiblemente por una reestructuración de la deuda. Mientras, el patrimonio neto se ha incrementado gracias al incremento de los fondos propios, concretamente la prima de emisión dada la ampliación de capital realizada en Diciembre de 2014.

En cuanto a la evolución temporal, el activo no corriente sigue la misma tónica componiendo más del 80% de la estructura económica, lo que hace

que la empresa disponga de poco activo corriente y pueda tener problemas en el pago de las deudas a corto plazo. Respecto a la estructura financiera, más del 50% de su peso lo conforma el pasivo no corriente por lo que demuestra que se trata de una empresa descapitalizada si sumamos el pasivo. Sin embargo, dado que el patrimonio neto se incrementa en los tres años esto resulta positivo para la empresa puesto que minora su deuda e incrementa su autonomía financiera.

- Balance Barceló

Tabla 3: Balance Barceló (2012-2014)

	2012	% en 2012	2013	% en 2013	2014	% en 2014	Sector	Sector en %
<b>Activo No Corriente</b>	1.789.607 €	76,84%	1.933.065 €	76,93%	1.480.183 €	57,78%	1.596.821 €	60,48%
<b>Activo Corriente</b>	539.502 €	23,16%	579.760 €	23,07%	1.081.703 €	42,22%	1.043.488 €	39,52%
Existencias	6.321 €	0,27%	8.242 €	0,33%	7.236 €	0,28%	20.638 €	0,78%
Realizable	438.442 €	18,82%	441.183 €	17,56%	949.161 €	37,05%	312.448 €	11,83%
Efectivo	94.737 €	4,07%	130.333 €	5,19%	125.303 €	4,89%	718.437 €	27,21%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.329.109 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.512.825 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.561.886 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.640.309 €</b>	<b>100,00%</b>
	2012	% en 2012	2013	% en 2013	2014	% en 2014	Sector	Sector en %
<b>Patrimonio Neto</b>	856.027 €	36,75%	829.348 €	33,00%	901.336 €	35,18%	1.467.004 €	55,56%
<b>Pasivo No Corriente</b>	1.005.215 €	43,16%	1.153.827 €	45,92%	1.012.163 €	39,51%	767.768 €	29,08%
<b>Pasivo Corriente</b>	467.867 €	20,09%	529.650 €	21,08%	648.387 €	25,31%	405.538 €	15,36%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.329.109 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.512.825 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.561.886 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.640.309 €</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales consolidadas de su página oficial

Según la composición del conjunto de estructura económica y financiera se observa que tanto el activo como el pasivo y el patrimonio neto de la empresa se ha visto incrementado durante los tres años, creciendo un 7,8% de 2012 a 2013 y un 1,95% de 2013 a 2014.

### Análisis vertical

Para comenzar, y según su estructura económica, la situación patrimonial en 2014 es de predominio del activo no corriente (donde prima el valor de su inmovilizado material, puesto que se corresponde con el 83% de este). Sin embargo, el predominio no es excesivo puesto que representa el 57,78% de su estructura económica. En cuanto al activo corriente, destaca su

cantidad de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, el valor de la partida deudores comerciales y por último, otros activos financieros corrientes.

Respecto a su estructura financiera, predomina la financiación ajena, por lo que se trata de una empresa dependiente de terceros (aproximadamente en un 65%) aunque no en exceso. En su patrimonio neto destacan sus reservas, acumuladas debido a sus años de bonanza. En cuanto a la financiación ajena destaca el peso de su pasivo no corriente, compuesto en su mayoría por deudas con entidades de crédito (un 74,09%) lo cual puede suponer un coste para la empresa puesto que se trata de deuda con coste. Por su parte, en el pasivo corriente priman de igual forma las deudas con entidades de crédito y los acreedores comerciales.

Comparado con los datos del sector (anexo 12) esta empresa difiere en su estructura financiera, puesto que el peso de su patrimonio neto es un 20% inferior al del sector, lo que remarca su posición de empresa descapitalizada.

#### Análisis horizontal

En cuanto al análisis horizontal de su estructura económica, destaca la reducción del activo no corriente en un 20% de 2013 a 2014 y el incremento de su activo corriente en el mismo valor. Profundizando se observa como esta reducción se debe a principalmente a la reducción de su inmovilizado material. De igual forma, el incremento producido en su activo corriente se debe al incremento en sus activos financieros corrientes.

Continuando con el análisis horizontal de su estructura financiera, se puede observar cómo se incrementan el pasivo corriente y el patrimonio neto, mientras que disminuye el pasivo no corriente aunque no en exceso. Destaca la reducción de las deudas a largo plazo con entidades de crédito y el incremento de deudas a corto plazo con entidades de crédito y con acreedores comerciales sobretodo de 2013 a 2014.

La estructura varía muy poco en sus proporciones de 2012 a 2013 puesto que el activo no corriente representa el 76% de su estructura económica y por tanto, el 23% lo conforma su activo corriente. Sin embargo,

de 2013 a 2014 el cambio es más notorio, pasando su activo no corriente de tener un peso del 76% a un 57%. Lo mismo ocurre con su estructura financiera, en este caso el patrimonio neto se mantiene constante y es el pasivo el que más varía, incrementándose el pasivo corriente en un 5% y disminuyendo el pasivo no corriente en un 4% en tan solo dos años.

A modo de conclusión se puede decir que el cambio más notorio es la variación de sus pasivos, lo que puede corresponderse a una política de redistribución de su deuda aunque al incrementarse sus partidas a corto plazo puede llegar a ocasionar problemas de liquidez a la empresa que posteriormente estudiaremos.

En el siguiente apartado se procederá a la obtención de su fondo de maniobra, mediante el cual se observará si la evolución de la estructura patrimonial de la empresa ha resultado favorable o no.

- Comparación empresas

En cuanto a sus estructuras económicas tanto NH como Meliá siguen la misma tónica, dado que en ambas empresas el 80% de dicha estructura lo conforma su activo no corriente. No obstante, este porcentaje se reduce para la cadena Barceló, lo cual resulta llamativo puesto que es de esperar que al tratarse del modelo de negocio orientado al lujo invierta más en este tipo de activos. Sin embargo, el predominio de esta masa es lógico en comparación con el sector puesto que las inversiones materiales son muy elevadas.

Respecto a sus estructuras financieras estas presentan diferentes características, puesto que mientras que NH es una empresa capitalizada, Meliá y Barceló no lo son y además dependen en gran medida de financiación ajena. Sin embargo, las tres coinciden en que prima el pasivo no corriente sobre el total de su pasivo lo que es positivo para su liquidez.

### 3.2.2 Análisis del Fondo de Maniobra

Todas las empresas han de tener correlación entre patrimonio neto más pasivo y activo, de forma que el activo corriente sea financiado con el

pasivo corriente y ocurre del mismo modo en lo referente al no corriente. Amat, (2008)

No obstante, una situación que conlleve el retraso en los cobros de activo corriente puede llevar a la empresa a entrar en suspensión de pagos. Es por este motivo, que sea conveniente que las empresas utilicen el pasivo no corriente para financiar el activo no corriente y parte del corriente. Para el cálculo del fondo de maniobra se emplearán los datos del activo corriente y el pasivo corriente obtenidos en la tabla 1. Una vez calculado este fondo de maniobra se pueden presentar tres situaciones diferentes:

-El fondo de maniobra sea positivo, significa que la empresa dispone de una holgada situación financiera

-El fondo de maniobra es igual a 0, supone que el pasivo corriente financia la totalidad del activo corriente. Esta situación no es positiva para la empresa, puesto que cualquier retraso en los pagos puede romper el equilibrio obtenido.

-El fondo de maniobra es negativo, indica que la empresa no es capaz de responder a sus deudas a corto plazo. Esta situación desde un punto de vista teórico significaría que la empresa se encuentra en suspensión de pagos. Sin embargo, esto depende de la actividad a la que se dedique la empresa, puesto que hay compañías que trabajan con un fondo de maniobra negativo sin que esto suponga un problema para las mismas.

- Fondo de Maniobra NH Hotels Group

En cuanto a la comparación del análisis de la estructura económica y financiera de la empresa desde un punto de vista estático parece guardar coherencia patrimonial, dado que la inversión mayoritaria en activo no corriente se corresponde con una financiación mayoritaria de pasivo no corriente y patrimonio neto. Esta situación conlleva un fondo de maniobra positivo (215.252 miles de euros) por lo que la empresa dispondría de suficiente activo corriente como para cubrir sus deudas a corto plazo.

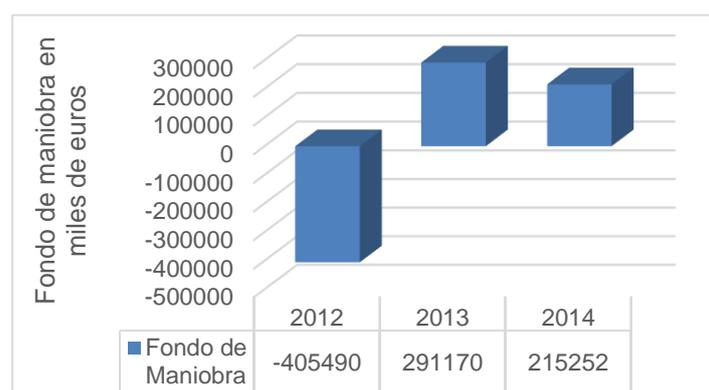
Además, la evolución del fondo de maniobra ha mejorado notablemente, pasando de -405.490 a 215.252 miles de euros en tan solo tres

años. La reducción del peso relativo del pasivo corriente origina que en el año 2014 exista una aparente coherencia patrimonial. La evolución prevista sobre el fondo de maniobra incidirá sobre su situación de liquidez puesto que un fondo de maniobra positivo indicará que las deudas a corto plazo y por tanto las más inmediatas pueden ser cubiertas con el activo más líquido y por tanto esto favorecería su situación de liquidez.

La empresa dista del fondo de maniobra medio del sector (637.950 miles de euros), sin embargo, su situación no es negativa y más tras los resultados obtenidos dos años atrás.

A continuación se observa en el gráfico cómo ha sido el comportamiento del fondo de maniobra en los ejercicios analizados:

Gráfico 8: Fondo de Maniobra NH Hotels Group (2012-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

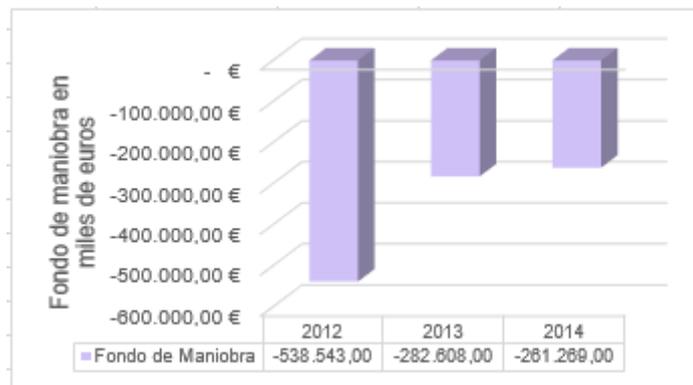
- Fondo de Maniobra Meliá International Hotels

El fondo de maniobra que presenta el último año analizado es negativo (-261.269 miles de euros) por lo que aparentemente la empresa no dispone de activo corriente suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo, lo que le ocasionará una liquidez reducida. De hecho, el fondo de maniobra de esta cadena ha sido negativo en los tres periodos estudiados, lo que dificulta la capacidad de pago e incrementa su endeudamiento. No obstante, este parece mejorar paulatinamente puesto que ha pasado a reducirse prácticamente a la

mitad en tan solo dos años, lo que muestra un claro esfuerzo por parte de la empresa en mejorar su situación.

Respecto a la comparación con el sector, donde el fondo de maniobra medio es de 637.950€, está claro que la empresa no se encuentra en su mejor momento según muestra el gráfico 9.

Gráfico 9: Fondo de Maniobra Meliá International Hotels (2012-2014)



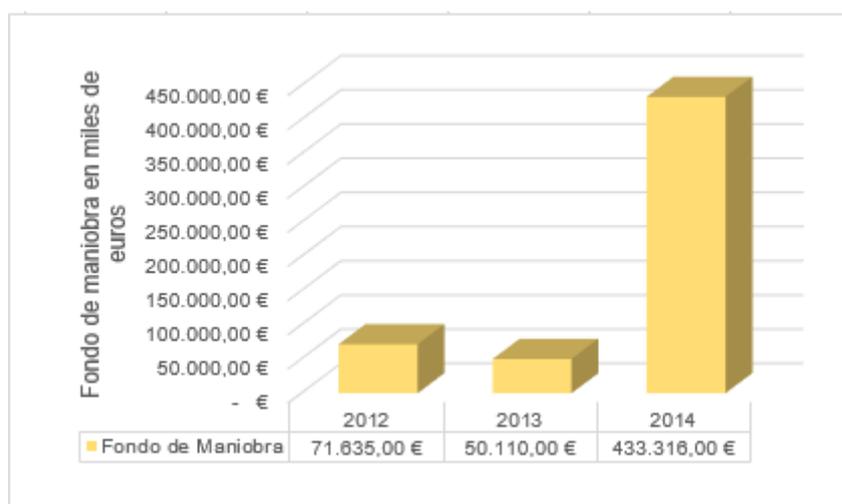
Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

- Fondo de Maniobra Barceló

Al contar con un fondo de maniobra positivo (433.316 miles de euros) la empresa parece disponer de activo corriente suficiente como para afrontar sus deudas a corto plazo y parte de las deudas a largo plazo.

El fondo de maniobra de esta cadena ha sido positivo en los tres periodos estudiados, lo cual beneficia a la empresa puesto que no parece tener problemas de pago a simple vista. No obstante, este se ha incrementado de forma exponencial de 2013 a 2014 debido a la estrategia seguida para vender parte de los hoteles que el grupo tiene en EEUU. Con este exceso de activos corrientes se puede contribuir al pago de sus deudas con coste (las cuales pueden perjudicar a la empresa). En comparación con el sector, la empresa se aproxima a la media por lo que aparentemente no debería tener problemas de liquidez.

Gráfico 10: Fondo de Maniobra Barceló (2012-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

- Comparación empresas

La situación de estas tres empresas es muy distinta, las dos primeras obtienen su fondo de maniobra más bajo del periodo estudiado en el año 2012 (-405.490 miles de euros NH y -538.543 miles de euros Meliá) mientras que Barceló obtenía un fondo de maniobra positivo en plena crisis económica. Sin embargo, las tres han mejorado de cara al último año estudiado, donde destaca por un lado el cambio de signo en el fondo de maniobra de NH y la mejora relativa aunque manteniendo el signo negativo de Meliá. Por otro lado, es importante mencionar el incremento radical del fondo de maniobra de Barceló debido al incremento en su realizable, que hace que se aproxime en gran medida al resultado del sector (637.950 miles de euros).

### 3.2.3 Capacidad Financiera

En este apartado se analizará la capacidad financiera de cada una de las cadenas hoteleras, tras la evaluación de la composición del balance por masas patrimoniales y con ello, la evolución económica del grupo. Así pues, se obtendrán datos sobre su capacidad financiera con los cuales se estudiará

su modo de atender los compromisos de pago durante los tres años escogidos. Para poder analizar su capacidad financiera es necesario partir del análisis de su liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

### 3.2.3.1 Ratios de Liquidez

La situación de liquidez detectada en el análisis previo ha de ser completada con otras técnicas de análisis que permitan corroborar, matizar o incluso modificar algunas de las conclusiones obtenidas. De este modo, el análisis mediante ratios permitirá relacionar magnitudes patrimoniales que guardan cierto parecido, permitiendo una mejor comparación entre valores individuales. Los ratios seleccionados para el análisis son los siguientes: Liquidez, que representa la capacidad de afrontar los pagos de las obligaciones a corto plazo de la cadena hotelera; Disponibilidad y Fondo de Maniobra sobre Activo

- Liquidez NH Hotels Group

Tabla 4: Ratios de Liquidez NH Hotels Group (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Liquidez</b>	0,4214	3,2061	1,8313	2,5731
<b>Disponibilidad</b>	0,0174	0,6743	0,4804	1,7716
<b>FM/A</b>	-0,2125	0,1133	0,0956	0,2416

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

Los ratios de liquidez de esta cadena oscilan en valores muy dispares, sobretodo destaca el valor que adquiere en 2013, el cual indica que podría existir ociosidad en sus activos a corto plazo, hipótesis que se descarta al estar compuesto su activo corriente mayoritariamente por inversiones en empresas del grupo y asociadas. No obstante, este ratio cuenta con una evolución muy positiva, puesto que en 2012 era de 0,42 (correspondiendo a un fondo de maniobra de signo negativo) y en 2014 se sitúa en 1,83, lo que significa que la empresa cuenta con activo suficiente como para pagar las

deudas a corto plazo y por lo tanto, la empresa no parece tener aparentes problemas de liquidez aunque dista mucho del valor medio del sector (2,57).

Por su parte, los ratios de disponibilidad han variado considerablemente durante los ejercicios analizados. Esto se debe al aumento de efectivo que pasa de 12.184 miles de euros en 2012 a 124.329 miles de euros en 2014, lo cual provoca que pase de una situación en 2012 donde la disponibilidad presenta niveles insuficientes (0,01) a otra en 2014 con exceso de disponible (0,48), quedando por debajo también de la media del sector (1,77).

En cuanto al fondo de maniobra sobre activo no resulta especialmente llamativo y mantiene coherencia con lo analizado con anterioridad.

- Ratios de Liquidez Meliá International Hotels

Tabla 5: Ratios de Liquidez Meliá International Hotels (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Liquidez</b>	0,3792	0,5844	0,5162	2,5731
<b>Disponibilidad</b>	0,0948	0,1896	0,0630	1,7716
<b>FM/A</b>	-0,2156	-0,1199	-0,1172	0,2416

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

En primer lugar, las obligaciones a corto plazo a las que el ratio de liquidez hace referencia son en su mayoría las cuotas de los pasivos a corto plazo que anteriormente eran exigibles a largo plazo. El valor de su liquidez en 2012 estaba por debajo del 50% debido a una reducción en su tesorería mientras que en 2013 su valor prácticamente se duplicó. Por último en 2014 este ratio vuelve a reducirse debido a la bajada del activo corriente, concretamente, de la partida de efectivo y se sitúa muy por debajo de la media del sector (2,57). Todo parece indicar que la empresa ha decidido invertir el efectivo que poseía en 2013 en otro tipo de activos que le proporcionen mayor rentabilidad. Además, los ratios de liquidez presentan en todos los años valores inferiores a la unidad, denotando un FM de signo negativo.

Por su parte, el ratio de disponibilidad ha descendido de 2012 a 2014 debido a la disminución del efectivo y al incremento de su pasivo. Esto conlleva una situación donde la disponibilidad de la empresa queda en niveles insuficientes, distando mucho de la media del sector (1,77). En 2013, la disponibilidad mejoró respecto al año anterior, mientras que en 2014 este ratio se ve reducido de forma drástica, por lo que puede ocasionar problemas a la empresa.

El signo negativo del fondo de maniobra impide una adecuada interpretación de los ratios que relacionan esta magnitud con el activo total, pudiendo señalarse únicamente que este no parece excesivo en relación con las magnitudes del balance.

- Ratios de Liquidez Barceló

Tabla 6: Ratios de Liquidez Barceló (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Liquidez</b>	1,1531	1,0946	1,6683	2,5731
<b>Disponibilidad</b>	0,2025	0,2461	0,1933	1,7716
<b>FMA</b>	0,0308	0,0199	0,1691	0,2416

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

Los ratios de liquidez de esta cadena son elevados en el año 2014 frente a los años anteriores, debido a la inversión en depósitos a plazo fijo en entidades de crédito con vencimiento desde su constitución entre tres y doce meses. No obstante, la evolución es positiva, puesto que en 2013 sus activos corrientes cubrirían sus deudas a corto plazo sin embargo no tiene margen de actuación por lo que en caso de variación podría no llegar a cubrirse. Con este análisis se puede afirmar que la empresa no parece tener problemas de liquidez aunque se mantiene por debajo de la media del sector (2,57).

En cuanto al ratio de disponibilidad este se mantiene constante durante los tres periodos, oscilando entre el 0,2 y el 0,25 lo que significa que la empresa puede afrontar prácticamente un cuarto de la deuda a corto plazo sin problemas aparentes.

Por último, en cuanto al Fondo de Maniobra sobre activo se observa una evolución favorable, situándose en 2014 en un valor de 0,1691 aunque no resulte destacable comparado con el valor del sector (0,2416).

- Comparación empresas

La liquidez de estas cadenas es similar en el año 2012 para NH y Meliá y en 2014 para NH y Barceló. Por su parte, Meliá tiene una liquidez muy reducida como ya se predijo en el estudio de su fondo de maniobra, esta apenas supera el 50% y su disponibilidad no llega al 10% lo que evidencia que no se encuentra en una situación holgada, sino todo lo contrario. Por ello es conveniente que Meliá destine esfuerzos a mejorar esta situación y aproximarse a los resultados del resto de cadenas analizadas. Comparando con el sector vemos que la más próxima a este sería Barceló aunque su disponibilidad dista mucho de la del sector (0,19 y 1,77 respectivamente)

### 3.2.3.2 Ratios de endeudamiento

Los ratios que se proceden a analizar son el endeudamiento total, puesto que es uno de los ratios más relevantes en el análisis económico-financiero puesto que muestra la influencia de terceros en el grupo, dado que relaciona deudas con fondos propios. Del mismo modo, se analizará este endeudamiento a largo y a corto plazo para reforzar las conclusiones anteriores sobre la liquidez de la empresa. A continuación, se procederá al cálculo de la solvencia, también llamado distancia a la quiebra, que permite medir la capacidad de la empresa de afrontar sus deudas.

Es necesario que este ratio sea mayor a la unidad, puesto que en caso contrario la empresa no podría cubrir sus activos. Otro ratio importante es el de calidad de la deuda, el cual nos indica qué parte de la deuda es a corto plazo. Por último, se analizará su autonomía financiera, la cual indicará el grado de independencia financiera con el que cuenta la cadena hotelera puesto que expresa la relación existente entre las fuentes de financiación propias y ajenas.

- Ratios de endeudamiento NH Hotels Group

Tabla 7: Ratios de Endeudamiento NH Hotels Group (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Endeudamiento total</b>	0,4379	0,3191	0,3762	0,4444
Endeudamiento a c/p	0,3673	0,0586	0,1007	0,1536
Endeudamiento a l/p	0,0706	0,2605	0,2755	0,2908
<b>Solvencia</b>	2,2835	3,1336	2,6582	2,2503
<b>Calidad de la deuda</b>	0,8388	0,1836	0,2677	0,3456
<b>Autonomía financiera</b>	1,2835	2,1336	1,6582	1,2503

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

En primer lugar, puesto que es aconsejable que los valores del ratio de endeudamiento queden comprendidos entre el 0,4 y el 0,6 parece que el único ratio que destaca es el de 2013 al encontrarse más alejado de este rango, lo que indica que es el año de mayor capitalización de la empresa. No obstante, el valor en el que se sitúa en 2014 no dista mucho del valor medio del sector.

La evolución aparente del endeudamiento en su totalidad ha sido positiva reduciéndose en un 6% en tres años (pasando de 43% en 2012 a 37% en 2014). Dicha deuda se compone en su mayoría por deudas con empresas del grupo y asociadas y por obligaciones y otros valores negociables.

Tanto la evolución del endeudamiento a corto plazo como a largo plazo sufre diferencias importantes en el periodo analizado. En 2012 el endeudamiento a corto plazo es casi cinco veces mayor que el endeudamiento a largo plazo, no obstante, esta situación se invierte en 2013, siendo el endeudamiento a largo plazo superior al de a corto plazo, y a su vez, siendo ambos valores reducidos. Con esta modificación la empresa mejoró su capacidad de afrontar sus deudas tanto a corto como a largo plazo y por tanto, situación financiera.

Por su parte, la solvencia de esta cadena es muy elevada, superando el valor dos en todos los periodos, lo que indica que su activo es superior al doble de su pasivo, por lo que la empresa dispone de suficiente activo para afrontar todas sus deudas. En 2014 este ratio se establece en 2,65, por encima a la media del sector que se encuentra en 2,25.

En cuanto al ratio de calidad de la deuda, en 2012 tenía un valor de 0,83 por lo que la mayoría de su deuda era a corto plazo. No obstante, en 2014 este ratio disminuye aproximándose al valor medio del sector (0,34), por lo que mejora la calidad de la deuda, primando el peso de la deuda a largo plazo sobre la de a corto plazo.

Por último, la empresa muestra una buena autonomía financiera. El valor de este ratio se sitúa por encima de la unidad en los tres años analizados, al igual que ocurre con el valor medio del sector que se sitúa en 1,25. La empresa se financia mayoritariamente con fondos propios, lo cual es coherente con el bajo endeudamiento que se ha analizado con anterioridad.

- Ratios de endeudamiento de Meliá International Hotels

Tabla 8: Ratios de Endeudamiento Meliá International Hotels (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Endeudamiento total</b>	0,8405	0,8204	0,7628	0,4444
Endeudamiento a c/p	0,3466	0,2885	0,2423	0,1536
Endeudamiento a l/p	0,4939	0,5319	0,5205	0,2908
<b>Solvencia</b>	1,1876	1,2189	1,3109	2,2503
<b>Calidad de la deuda</b>	0,4124	0,3517	0,3177	0,3456
<b>Autonomía financiera</b>	0,1897	0,2189	0,2372	1,2503

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

Tal y como se muestra en la tabla anterior, el endeudamiento de la cadena en los tres años analizados es superior al 70%, muy por encima de la media del sector que ronda el 40%, lo que muestra una empresa dependiente de la financiación ajena y por tanto, descapitalizada. Además, la mayoría de su deuda es con entidades bancarias, por lo que le supone un coste en cuanto a los intereses de esta. Como dato positivo se muestra que en 2014 la empresa logra reducir este porcentaje debido a la reducción de sus partidas de obligaciones y otros valores negociables así como deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo. A pesar de que se haya reducido, la proporción sigue siendo mucho mayor que la de sus propios recursos, pudiendo ocasionar problemas en el largo plazo debido al incremento de los

costes que esta deuda puede conllevar. Sin embargo, el ratio de endeudamiento a largo plazo es superior al de corto plazo por lo que la empresa dispone de un mayor periodo de tiempo para afrontar dichas obligaciones de pago. Con la evolución de estos tres años se observa como el ratio de endeudamiento a largo plazo se incrementa mientras que el de a corto disminuye, haciendo que se produzca una redistribución de la deuda.

En cuanto a la solvencia, se sitúa en torno al 1,25 en los tres años, por lo que el activo supera en prácticamente un 25% al pasivo en los tres periodos estudiados. El último año analizado (2014) a pesar de haber aumentado hasta un valor de 1,31 aún se mantiene muy por debajo de la media del sector, que es de 2,25.

Respecto a la calidad de la deuda, el ratio tiene valores bajos por lo que la mayoría de su deuda es a largo plazo. El año 2012 alcanza un valor cercano al 0,40 debido al aumento en su endeudamiento a corto plazo. Sin embargo, su evolución es muy positiva para la empresa puesto que en 2014 adquiere un valor próximo al 0,30, cercano al valor medio del sector (0,34), mejorando así la calidad de esta.

Por último respecto al ratio de autonomía financiera, este tiene un valor muy reducido, puesto que oscila en torno al 0,18. Esto reafirma que se trata de una empresa descapitalizada con un alto endeudamiento y lógicamente, dista también de la media del sector situada en 1,25. Sin embargo, este ratio mejora en 2014 debido a la ampliación de capital de Diciembre ya mencionada aunque continúa en valores muy reducidos.

- Ratios de endeudamiento Barceló

Tabla 9: Ratios de Endeudamiento Barceló (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Endeudamiento total</b>	0,6325	0,6700	0,6482	0,4444
Endeudamiento a c/p	0,2009	0,2108	0,2531	0,1536
Endeudamiento a l/p	0,4316	0,4592	0,3951	0,2908
<b>Solvencia</b>	1,5811	1,4926	1,5428	2,2503
<b>Calidad de la deuda</b>	0,3176	0,3146	0,3905	0,3456
<b>Autonomía financiera</b>	0,5811	0,4926	0,5428	1,2503

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

Como muestra el gráfico, el endeudamiento de la empresa es superior al 60% en los tres años analizados, lo que indica que se trata de una empresa financiada en su mayoría con financiación ajena y por tanto, descapitalizada, pero no en exceso puesto que la distancia con la media del sector no es elevada (0,44). Además, como ya se ha estudiado la mayoría de su deuda es contraída con entidades bancarias lo que conlleva un coste. No obstante, es positivo el hecho de que la mayoría de su endeudamiento es a largo plazo, aunque sigue siendo deuda mayoritaria a largo plazo el valor de este ratio desciende en 2014 en favor del corto plazo.

En cuanto al ratio de solvencia, este se sitúa en torno a 1,55, lo que indica que el activo supera casi en un 55% al pasivo durante los tres años analizados y, en consecuencia, la empresa es solvente. Además, este valor apenas fluctúa por lo que su situación de solvencia no varía. Sin embargo, dista de la media del sector puesto que mantiene un valor de 2,25.

Respecto a la calidad de la deuda, este ratio tiene valores bajos puesto que la mayoría de su deuda es a largo plazo. En 2012 su valor es de 0,31 mientras que en 2014 este se aproxima a 0,40 por lo que la calidad de su deuda se ve perjudicada aunque es similar a la media del sector situada en 0,34.

Por último, el ratio de autonomía financiera ronda el 0,50 en los tres ejercicios analizados, estando por debajo de la media del sector (1,25). La empresa se financia en su mayoría con fondos ajenos, aunque no de forma excesiva puesto que supone el 60% de su financiación, lo cual este dato es coherente con las conclusiones obtenidas en el análisis de su endeudamiento.

- Comparación empresas

El endeudamiento que muestran estas empresas es opuesto, mientras que NH apenas se encuentra endeudada (y su ratio se aproxima a la media del sector), Meliá y Barceló lo están por encima del 65%. Destaca el caso de Meliá, que lo hace al 76% por lo que es muy dependiente de su financiación mediante fondos ajenos, que además le suponen un coste. La solvencia con la que cuentan no es desmesurada, siendo superior la de NH como es lógico

dado su reducido endeudamiento. No obstante, esta dista menos de la media del sector por lo que no deberían contar con problemas para afrontar sus deudas a excepción de Meliá, la cual si no mejora puede llegar a alcanzar una situación de suspensión de pagos.

Por último el ratio de autonomía financiera presenta diferencia abismal puesto que NH cumple las expectativas y similitudes del sector mientras que Meliá y Barceló disponen de autonomía al 23% y 54% respectivamente.

#### 3.2.4 Rentabilidad

En primer lugar se analizará la Rentabilidad Económica o ROA, la cual muestra la eficiencia en el uso de los activos sin tener en cuenta su estructura financiera ni el coste de financiación de los mismos, puesto que considera un mismo rendimiento para todos los activos, independientemente de si estos se financian con recursos propios o ajenos. Para analizar el ROA de forma profunda pasaremos a descomponer la fórmula empleada en: Margen de Ventas, que indica qué porcentaje de las ventas pasa a ser beneficio y Rotación de activos, que indica la eficiencia productiva, es decir, el grado en el que la empresa aprovecha sus activos. Ambos componentes quedan desglosados en cada una de las tablas.

En segundo lugar se estudiará la Rentabilidad Financiera o ROE, que indica la rentabilidad obtenida por los accionistas de la empresa, por lo que también se denomina Rentabilidad de los Fondos Propios. La rentabilidad económica ya ha sido analizada en el apartado anterior, de modo que se analizarán únicamente el resto de componentes. En cuanto al apalancamiento financiero, este representa el impacto en la rentabilidad de endeudarse, o lo que es lo mismo, lo que le supone el uso de recursos ajenos. Este ratio, al igual que la Rentabilidad Económica también se descompondrá para entender mejor el motivo de su evolución. Dado que ya tenemos el ratio Rentabilidad Económica, se obtendrán los ratios de apalancamiento financiero y efecto impositivo, el cual expresa lo que obtiene la empresa tras el pago de impuestos, principalmente del pago del impuesto sobre sociedades. Cuanto mayor sea este ratio, mayor será la rentabilidad para el accionista. Además,

es habitual que este ratio tome valores inferiores a uno puesto que el BAI es inferior al BAI1 dados los intereses financieros. Cuando este ratio es superior a uno indica que los intereses han mermado y debido a esto, su rentabilidad mejorará.

- Rentabilidad NH Hotels Group

Tabla 10: Rentabilidad NH Hotels Group (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Rentabilidad Económica o ROA</b>	0,0197	-0,0114	-0,0140	-0,0067
Margen de Ventas	2,3124	-1,7072	-2,2840	
Rotación activos	0,0085	0,0067	0,0061	
<b>Rentabilidad Financiera o ROE</b>	-0,0238	-0,0467	-0,0793	-0,0369
Apalancamiento financiero	-2,2898	3,0570	5,3982	
Efecto impositivo	0,5254	1,3381	1,0503	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

La rentabilidad de los activos de esta cadena únicamente obtuvo resultados positivos en 2012. Sin duda, la gestión de sus activos ha empeorado en los dos siguientes años, situándose en valores negativos al igual que sucede con la media del sector.

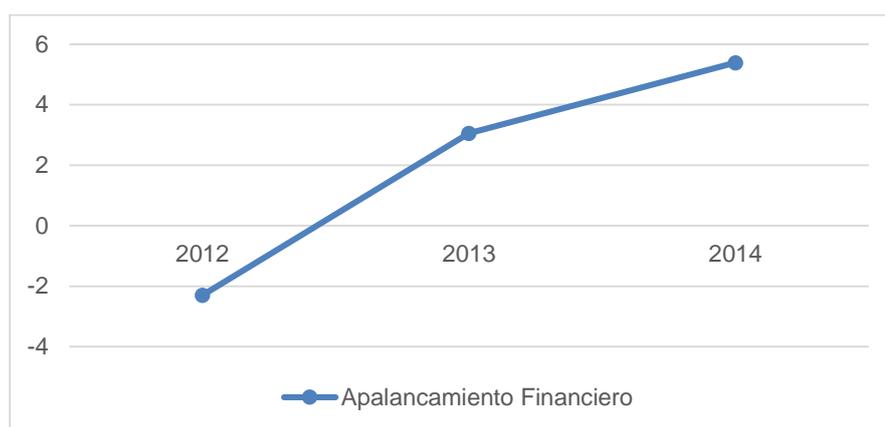
Las ventas de la compañía se han visto reducidas en los dos últimos años, por lo que el ratio de margen de ventas mostrado en la tabla debería haberse incrementado aunque no es así puesto que el BAI1 desciende en mayor medida que lo hacen las ventas, pasando de ser positivo en 2012 a negativo en 2014. Esto es perjudicial para la empresa puesto que significa que la empresa pierde dinero al prestar sus servicios. Del mismo modo, el ratio de rotación de activos se ha visto reducido, lo cual es lógico dado que sus dos componentes han perdido valor.

La estrategia que persigue parece ser de rotación de activos donde trata de incrementar su número de ventas por encima del margen obtenido por medio de estas, y esto se reafirma mediante su estrategia de retirar los hoteles que le aporten baja rentabilidad, lo cual es coherente con la estrategia del sector.

En cuanto a la evolución de la rentabilidad financiera para NH, esta es negativa para los tres periodos analizados (pasando a triplicar su resultado

negativo de 2012 en solo dos años) puesto que era de -0,02 en 2012 ( año en el que más se aproxima a la media del sector) y fue de -0,07 en 2014. Los fondos propios no han sufrido grandes variaciones en este periodo por lo que este descenso se debe a la bajada del beneficio neto, siendo este de -25.481 a -127.044 miles de euros.

Gráfico 11: Apalancamiento Financiero NH Hotels Group (2012-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

El apalancamiento financiero en NH oscila entre -2 y prácticamente 6 durante el periodo estudiado. En 2012 su valor es negativo, menor a 1 por lo que indica que la deuda no favorece a la situación financiera de la empresa puesto que reduce su rentabilidad. El resto de años, a pesar de mantener un signo positivo la deuda no actúa como multiplicador de la rentabilidad, puesto que estos valores son positivos debido a la relación matemática y no a la relación económico-financiera. De hecho, los signos de los componentes BAI y del BAII son negativos, tanto para 2013 como para 2014.

En cuanto al efecto impositivo, al tratarse tanto en 2013 como en 2014 de un valor superior a la unidad, indica que los impuestos minoran el resultado y por tanto las pérdidas son mayores.

- Rentabilidad Meliá International Hotels

Tabla 11: Rentabilidad Meliá International Hotels (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Rentabilidad Económica o ROA</b>	0,0009	-0,0019	-0,0055	-0,0067
Margen de Ventas	0,0047	-0,0103	-0,0268	
Rotación activos	0,1865	0,1837	0,2061	
<b>Rentabilidad Financiera o ROE</b>	-0,1401	-0,0132	-0,0869	-0,0369
Apalancamiento financiero	-219,7554	28,1114	14,6909	
Efecto impositivo	0,7246	0,2494	1,0689	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

La Rentabilidad Económica de la empresa es negativa y aunque el valor adquirido puede parecer poco preocupante, en realidad no lo es, puesto que al ser negativo es probable que este vaya a peor. Su descomposición, muestra como la rotación de sus activos alcanza valores muy distantes en cuanto a su margen de ventas, lo cual es lógico en el sector servicios, puesto que el margen unitario que se obtiene de cada servicio es muy reducido. Este margen se ha visto reducido, lo que significa que cuesta más prestar un servicio que lo que se gana con este. En cambio, su rotación de activos permanece constante próxima al 0,20.

En cuanto a la Rentabilidad Financiera esta es negativa en los tres periodos debido al valor adquirido del beneficio neto. No obstante, este resultado mejora en 2013 aunque continúa tomando valores negativos, por lo que no mejora la rentabilidad del accionista. En 2014 este ratio vuelve a descender debido al beneficio después de impuestos, sin que la ampliación de capital logre contribuir a su mejora.

El apalancamiento financiero es el componente que más ha variado, puesto que en 2012 adquiere un valor de -219,75 por la reducción del efecto de los intereses sobre los beneficios. No obstante, en 2013 y 2014 adquiere valores positivos (al igual que en el caso de NH), debido al signo negativo de sus componentes BAI y BAII, el cual pasa a transformarse en positivo debido a la relación matemática y sin que el valor positivo signifique la mejora del indicador en términos económico-financieros. Respecto al efecto impositivo, se muestra como en 2013 los impuestos debían ser más elevados y por ello

el valor de este ratio era menor. Sin embargo, esta situación mejora en su evolución debido a la inexistencia de presión fiscal en 2014.

La rentabilidad de la empresa sigue una tónica similar a la del sector puesto que sus valores son parecidos.

- Rentabilidad Barceló

Tabla 12: Rentabilidad Barceló (2012-2014)

	2012	2013	2014	Sector
<b>Rentabilidad Económica o ROA</b>	0,0232	0,0161	0,0277	-0,0067
Margen de Ventas	0,0671	0,0371	0,0535	
Rotación activos	0,3464	0,4334	0,5190	
<b>Rentabilidad Financiera o ROE</b>	0,0542	0,0476	0,0039	-0,0369
Apalancamiento financiero	2,3303	3,8303	2,3010	
Efecto impositivo	1,0014	0,7737	0,0608	

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de su página oficial

La rentabilidad económica de esta empresa se sitúa en 0,02 un valor muy positivo en comparación con la media del sector que se establece en valores negativos (-0,0067). Esta rentabilidad ha mejorado en los ejercicios estudiados, a pesar de que en 2013 tuvo un retroceso debido a la reducción de su margen de ventas.

El margen de ventas se ha visto reducido aunque continúa siendo positivo, lo cual es favorable para la empresa puesto que gana dinero al prestar sus servicios. El componente de rotación de activos, se ha visto incrementado, lo cual significa que la empresa ha mejorado sus capacidades en cuanto al uso de estos.

Respecto a la rentabilidad financiera, el valor que obtiene es prácticamente 0, con lo que debería vigilar y tratar de incrementar para evitar que los accionistas pierdan su rentabilidad a pesar de que la media del sector establece una rentabilidad financiera negativa. Este ratio ha descendido de forma abrupta de 2013 a 2014, debido principalmente a su efecto impositivo, el cual se incrementó en gran medida tan solo en un año. En cuanto al apalancamiento financiero este apenas se ha visto influenciado puesto que a pesar de incrementarse en 2013 vuelve a la situación de 2012 el último año analizado.

- Comparación empresas

A la hora de realizar la comparación de sus rentabilidades se observa que la única cadena con valores positivos es Barceló y a su vez, es la que más dista de la media del sector puesto que tal y como reflejan sus datos la media de las rentabilidades de las cadenas con más volumen de negocio son negativas. Al descomponer este ratio vemos en sus componentes que la rotación de activos es en lo que más difieren, puesto que mientras que para Meliá este ratio toma un valor de 0,20 para NH es de prácticamente 0. Descomponiendo ahora el ROE, vemos que el apalancamiento financiero también varía, siendo para Meliá 14,69 y para Barceló 2,30. Además, el efecto impositivo es mucho más diverso en Barceló que en las otras dos cadenas (aproximándose a 1 en 2012 y a 0 en 2014)

#### 3.2.4.1 Ratios de rentabilidad específicos del sector hotelero

El ratio mostrado a continuación se conoce también como Indicador de Rentabilidad del Sector Hotelero o IRSH:

- REVPAR

El siguiente ratio proviene de Revenue per available room y sirve para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o cadena hotelera. En el cálculo de este índice se prescinde tanto de impuestos como de servicios de habitaciones o comidas, para poder medir únicamente los ingresos que obtiene la cadena por su actividad principal, es decir, el alojamiento. Este índice es empleado para medir la eficiencia de las cadenas hoteleras puesto que permite conocer las habitaciones que han sido ocupadas y el ingreso de cada una de ellas durante un periodo de tiempo determinado.

Este ratio también puede obtenerse de la siguiente fórmula:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Grado de ocupación}$$

Donde ADR (Average Daily Rate) se entiende como la tarifa media de alojamiento por habitación ocupada en un determinado periodo de tiempo, es decir, el precio medio de venta de una habitación y el Grado de ocupación el porcentaje de habitaciones ocupadas sobre el total.

De este modo, el valor del RevPAR podría incrementarse debido a un aumento del ADR o del grado de ocupación. Teniendo en cuenta esta fórmula se puede afirmar que la empresa puede incrementar su rentabilidad sin variar su ADR, o lo que es lo mismo, sin tener que incrementar el precio de sus servicios.

- RevPAR NH Hotels Group

Tal y como se indica en el informe sobre avance de ventas y resultados de 2014 publicado en la página oficial del grupo NH, la evolución del RevPAR es de 3,6% con un crecimiento en sus precios medios de 1,7% y un incremento del nivel de ocupación de 1,9%. La estrategia de NH parece ser mixta combinando el incremento de los precios y del nivel de ocupación.

- RevPAR Meliá International Hotels

En el caso de Meliá el incremento del RevPAR en un 11% se debe prácticamente en su totalidad a la estrategia perseguida de incremento de sus precios. Además según se indica en su informe anual este es superior al de sus competidores más directos.

- RevPAR Barceló

Al igual que las otras dos cadenas hoteleras, el RevPAR de Barceló también se ha incrementado aunque el incremento de este ha sido de un 7,3%, por lo que se podría decir que ha sido el que más ha incrementado sus ingresos por habitación (siguiendo una estrategia de incremento de precios) siendo este valor de 7,8% debido en parte a los más de mil millones de euros invertidos en las reformas de sus hoteles, estrategia emprendida desde 2007.



## **CAPÍTULO 4: Estrategias competitivas y de adaptación al entorno**

### **4.1 Posicionamiento en el mercado**

El objetivo de este capítulo es obtener conclusiones acerca de las principales Amenazas y Oportunidades del sector así como de las Debilidades y Fortalezas de cada uno de los modelos de gestión hotelera analizados. Del mismo modo, se pretende estudiar su posición frente a sus principales competidores. Por último, se estudiarán las estrategias competitivas y de adaptación al entorno seguidas por cada una de las cadenas en función de su Expansión, Internacionalización, Diversificación e Integración vertical, puesto que estas son las estrategias más empleadas en el sector.

#### **4.1.1 Análisis DAFO**

El análisis DAFO es una metodología que permite estudiar la situación en la que se encuentre una empresa o un proyecto, analizando sus características internas, realizando un estudio que permite identificar dentro de la organización que atributos son los que permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores (debilidades y fortalezas) y sus características externas, es decir, aquellas que forman parte del entorno que la rodea y que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa o proyecto (amenazas y oportunidades). Esta metodología se utiliza como herramienta para conocer la situación en la que se encuentra una organización y planear una estrategia de futuro.

El análisis externo de las tres cadenas no presenta grandes diferencias puesto que las tres se encuentran dentro del mismo sector, de este modo se procederá a realizar un único análisis externo según Vallejo (2012) y tres internos, teniendo en cuenta las características de cada una de las empresas.

Tabla 13: Análisis externo del sector hotelero

Análisis externo del sector hotelero	
Oportunidades	Amenazas
Auge turismo español	Estacionalidad
Nuevos segmentos de clientes	Nuevos mercados sustitutos
Incremento del gasto por turista	Preferencias de los consumidores
Facilidad de desplazamiento	Sobreoferta hotelera
Crisis de los países árabes	

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallejo (2012)

A continuación se procederá a ampliar la información sobre las oportunidades mencionadas en la tabla anterior con el fin de comprender mejor el motivo de su elección:

-El turismo español se encuentra en auge según la Organización Mundial del Turismo, puesto que se encuentra en tercera posición según el ranking analizado en el capítulo anterior.

-Nuevos segmentos de clientes como pueden ser jóvenes o parejas sin hijos.

-El incremento del gasto por turista da lugar a nuevos nichos de mercado como el turismo de lujo.

-Facilidad de desplazamiento, con continuas mejoras en infraestructuras aéreas y terrestres que hacen que viajar sea cada vez más sencillo y menos costoso.

-La crisis de los países árabes como Siria o Egipto hacen que el turismo que recurría a esas zonas opte por destinos con climas similares, como son Canarias o Andalucía.

De igual forma, se procederá a ampliar la información sobre las amenazas del sector:

-La estacionalidad es el principal problema de la mayoría de cadenas hoteleras, sobre todo aquellas dedicadas al turismo de sol y playa, debido a

que la demanda turística es mayor en los meses estivales así como en los periodos de vacaciones como son Navidad o Semana Santa.

- La presencia de nuevos mercados sustitutivos como los alojamientos particulares crea tensiones en el sector por el aumento de competencia.

-Las preferencias de los consumidores son cambiantes y esto puede dar lugar tanto a exceso como a escasez de demanda hotelera.

-La sobreoferta hotelera afecta en mayor medida a las zonas masificadas, favoreciendo a los hoteles que buscan zonas geográficas exclusivas.

#### 4.1.1.1 DAFO NH Hotels Group

Tabla 14: Análisis interno NH Hotels Group

Análisis interno NH Hotels Group	
Fortalezas	Debilidades
<p>Marca reconocida en zonas urbanas y áreas de negocios</p> <p>Buena relación calidad-precio</p> <p>Colaboración con Ferrán Adrià</p>	<p>Rentabilidad negativa</p> <p>Resultados negativos</p>

Fuente: Elaboración propia

Como fortalezas destacan:

-Se trata de una marca reconocida en zonas urbanas y especializadas en un nicho de mercado creciente, los negocios.

- Su buena relación calidad-precio es motivo de selección para viajes de negocios.

-Acuerdos de colaboración con personalidades como Ferrán Adrià, lo que les proporciona prestigio y distinción.

Sin embargo, como debilidades se presentan:

- Rentabilidades negativas, como se muestra en el apartado 3.2.4, tabla 10
- Cuenta con pérdidas económicas en el periodo analizado debido al descenso de la cifra de ventas.

#### 4.1.1.2 DAFO Meliá

Tabla 15: Análisis interno Meliá International Hotels

Análisis interno Meliá International Hotels	
Fortalezas	Debilidades
<p>Marca conocida y con buena reputación</p> <p>Experiencia en el sector</p>	<p>Resultados negativos</p> <p>Elevado endeudamiento</p>

Fuente: Elaboración propia

Como fortalezas incluye:

- Imagen de marca conocida a nivel mundial y con buena reputación en cuanto a sus hoteles y servicios.
- Experiencia y profesionalidad en el sector, que le permiten brindar a sus clientes diversidad de servicios y actividades por los cuales le han otorgado diversos premios.

En cuanto a sus debilidades, destacan:

- Resultados negativos, como se muestra en su cuenta de pérdidas y ganancias, anexos 6 y 8.
- Rentabilidades negativas, como muestra el apartado 3.2.4
- Elevado endeudamiento, analizado en el epígrafe 3.2.3.2

#### 4.1.1.3 DAFO Barceló

Tabla 16: Análisis interno Barceló

Análisis interno Barceló	
Fortalezas	Debilidades
Resultados económicos Ubicación privilegiada de sus hoteles Servicios personalizados Estrategia de integración vertical	Público objetivo reducido Baja tasa de repetición

Fuente: Elaboración propia

Por último, el DAFO de la cadena Barceló constaría de un análisis interno con las siguientes debilidades:

- Baja tasa de repetición, puesto que muchos de sus clientes acuden a sus hoteles en ocasiones especiales y no como hotel de preferencia debido a su precio.
- Público objetivo exclusivo y reducido, dado que se trata de personas con capacidad económica media-alta.

Continuando con el análisis interno presenta estas fortalezas:

- Resultados económicos, resultados positivos tal y como se ha estudiado en el análisis.
- Ubicación privilegiada de sus hoteles, la mayoría se encuentran situados en lugares con encanto lo que aporta un valor añadido
- Servicios personalizados, lo que incrementa la calidad del servicio y la atención al cliente.
- Estrategia de integración vertical, al contar con una agencia de viajes su capacidad de atracción de clientes a los establecimientos Barceló se incrementa.

#### 4.1.2 Principales competidores

##### 4.1.2.1 NH Hotels Group

Según Hosteltur (2014), uno de sus principales competidores de las cadenas hoteleras cuyo modelo de negocio se centra en el ámbito urbano son las plataformas de alquiler de viviendas como Airbnb. De hecho, según la analista de Barclays Vivki Stern (2015), el número de reservas realizadas a través de la plataforma podría superar al de algunas grandes cadenas hoteleras y esto se encuentra en pleno crecimiento. Airbnb es una plataforma online que permite a propietarios de viviendas alquilar alguna habitación o la vivienda completa a cualquier usuario de la plataforma, por lo que no está obligada a cumplir regulaciones en términos de seguridad o limpieza. Esto implica que esta aplicación no sea utilizada por las empresas, lo que permite que los hoteles mantengan un papel fundamental en los viajes de negocios. No obstante, es importante considerar que aparte de la seguridad y de la limpieza, NH ofrece a sus clientes servicios, instalaciones y prestaciones únicas que no pueden compararse con lo ofrecido en viviendas y es por eso que las cadenas hoteleras exigen una regulación legal puesto que ven injusto que un hotel tenga que cumplir innumerables normas para abrir y los apartamentos ninguna.

##### 4.1.2.2 Meliá International Hotels

En el caso de Meliá un posible competidor podrían ser los cruceros puesto que cada año son más los cruceros que se han diversificado y convertido en una alternativa a las vacaciones, además de reducir su precio, lo cual incrementa el número de consumidores que se lo pueden permitir.

Los cruceros ofertan la posibilidad de visitar diferentes lugares en poco tiempo, organizando las visitas y dejando únicamente al cliente la decisión de escoger qué actividad o excursión desea realizar. No obstante, mientras que Meliá potencia el uso familiar de sus establecimientos muchos de los cruceros no solo son idóneos para familias sino que además buscan cubrir demandas

temáticas para diferenciarse (orientadas a un tema determinado), como pueden ser cruceros de singles u homosexuales.

Por su parte, Meliá puede adoptar estrategias orientadas a atraer público de avanzada edad sobretodo en invierno, debido a su mayor estacionalidad. Este público objetivo prefiere estar situados próximos a centros hospitalarios debido a sus condiciones de salud física y no son convenientes los cruceros por la dificultad de accesibilidad a un hospital en caso de necesidad.

#### 4.1.2.3 Barceló

Por último, los competidores directos que esta cadena hotelera posee son otras cadenas de ámbito internacional como Hilton o Westin, ambas orientadas al modelo de gestión hotelera de lujo y de ámbito internacional. Al igual que las cadenas cuyos modelos de negocio son el ámbito urbano o de negocio como las de sol y playa, queda claro que existe un gran número de competidores aunque no sean tan importantes como los mencionados, sin embargo, Barceló ofrece a sus clientes lujo junto con otros servicios que contribuye a cubrir un mayor número de expectativas y necesidades.

## 4.2 Estrategias

A continuación se analizará la estrategia corporativa en cuanto a las direcciones y métodos de desarrollo. Como inicio, se describirán los conceptos aplicados desde un punto de vista teórico y posteriormente, se detallarán asociándolos a cada una de las cadenas, considerando sus posibilidades de ampliar, reducir o reestructurar su actividad en un futuro.

### 4.2.1 Expansión:

Estas estrategias se basan en el desarrollo de productos y mercados tradicionales de la empresa, sin modificar la línea seguida por lo que los recursos empleados distan poco de los utilizados hasta el momento actual. Siguiendo a Guerras y Navas (2012) se distinguen tres tipos de expansión:

4.2.1.1 De penetración en el mercado (la cual trata de incrementar el volumen de ventas con los clientes actuales o con nuevos), este tipo de estrategia es favorable para sectores en fase de crecimiento con expectativas futuras, sectores maduros en los que los mercados no estén saturados o segmentos de mercado que tengan buena imagen de marca pero esta no sea relevante para los líderes del sector. Por otra parte, esta estrategia se ha de combinar con variables comerciales como promociones o publicidad, con diferenciaciones del producto u obteniendo ventaja competitiva de liderazgo en costes (siendo estas dos últimas más convenientes para alcanzar un crecimiento sostenido a largo plazo)

- NH

La estrategia competitiva por la que apuesta NH Hotels Group se basa en la diferenciación del producto y en la imagen de marca, tratando de potenciar esta última ofreciendo calidad en sus servicios estándar. Al profundizar en sus propios mercados y tratar de mejorarlos establece más barreras de entradas para sus competidores con lo que la empresa obtiene incremento en ventas mientras que los competidores no logran hacerse un hueco en el propio mercado. Como es lógico al tratarse de una cadena hotelera donde predominan los hoteles urbanos o de negocios, la mayoría de sus hoteles son de tres y cuatro estrellas y el hecho de enfocar su estrategia hacia la diferenciación puede contribuir a mejorar su posicionamiento.

Ejemplo de acciones diferenciadoras han sido las exposiciones de las obras de arte (NH Stock Art) que ha expuesto en algunos de sus hoteles, los premios literarios que del mismo modo entrega en sus hoteles bajo el nombre Premio Vargas Llosa NH de Relatos o el programa de fidelización que trata de atender las preferencias de los clientes para ofertarles un mejor servicio. Del mismo modo, se ha desarrollado un software (Quality Focus On-line) que incluye valoraciones de los clientes y mediante el cual se obtienen estadísticas que le permiten mejorar y aumentar la relación cliente-hotel.

Por último, la empresa apuesta por incrementar su posicionamiento en internet mediante acuerdos con páginas webs que redirige a clientes afines a su propia web comercial.

- Meliá

La estrategia de Meliá en este punto se ha basado en aumentar la calidad y el servicio ofrecido, y por tanto la categoría. Además, esto le ha permitido incrementar las tarifas, enfocando su negocio hacia un segmento de usuarios con mayor poder adquisitivo, puesto que estos mostraban mayor potencial de crecimiento económico y permiten un incremento del RevPAR.

- Barceló

En el caso de Barceló, como se muestra en su página web, una de las estrategias competitivas más empleadas es la diferenciación del producto, buscando obtener ventajas competitivas ofreciendo calidad al segmento más alto del mercado, por lo que el 98% de su cartera está formada por hoteles que tienen como mínimo cuatro estrellas y que se encuentran ubicados en destinos consolidados o con visión de desarrollo futuro. Para incrementar su penetración en el mercado, la empresa emplea diferentes medios de distribución online como es su página web Barceló.com y otras de terceros, con lo que obtiene una cifra de negocios que forma aproximadamente el 25% de sus ingresos.

Además trata de captar nuevo público objetivo por medio de la publicidad y mantener el existente empleando promociones. De esta forma, la inversión en marketing representa el 4% de los ingresos obtenidos, con un presupuesto que se reparte entre publicidad impresa, propaganda de nuevos hoteles o programas de fidelización. Todo esto parte del departamento de comercialización, que junto con agencias de publicidad transmiten la información al público con lo que entre ambos se consigue obtener una ventaja competitiva de diferenciación que hacen que la empresa se expanda mediante la penetración en el mercado del segmento de clase alta.

4.2.1.2 De desarrollo de productos o servicios, que tratan de obtener productos o servicios que estén modificados sustancialmente o de forma superficial con el objetivo de mejorar los ya existentes o ampliar la línea de productos para cubrir las necesidades de los clientes. Esta estrategia permite mejorar la imagen de la compañía debido al componente de innovación y es importante para empresas con productos de corta vida o para empresas con elevada inversión en tecnología. Es necesario considerar diversas fases antes de lanzar nuevos productos al mercado como son la identificación de oportunidades, la evaluación y selección, el desarrollo y lanzamiento de prueba del producto y por último, la producción de este.

- NH

En el caso de NH, se dispuso de desayunos saludables para sus clientes en todos sus establecimientos, con el fin de ofrecer un producto beneficioso para su salud sin ningún tipo de sobrecoste. De igual forma, se incorporó wifi sin coste en las habitaciones y zonas comunes, ofreciendo a los clientes la posibilidad de utilizarlo durante su estancia.

- Meliá

La cadena hotelera Meliá Hoteles creó un club denominado Vacation Club, el cual ofrecía a los socios el privilegio de disponer de puntos para consumir en sus vacaciones. No obstante, en los últimos años está recibiendo críticas de los socios por no poder disponer de los alojamientos tal y como se ofreció al inicio de la creación de este. Otra de sus estrategias ha sido destinar parte de sus recursos a su página web con el objetivo de aumentar el número de reservas por sus propios medios.

- Barceló

Barceló desarrolla sus servicios por medio de inversiones en la mejora de sus establecimientos con el fin de ofrecer el producto que más se demanda

como son la creación del Club Premium (que proporcionan servicios e instalaciones exclusivos para determinados clientes como son la carta de almohadas, el servicio de lavandería o buffet gourmet), la habitación B-Room (donde se proporcionan prestaciones superiores de descanso como son la posibilidad de duchas panorámicas o sábanas de algodón) o la remodelación del 95% de sus establecimientos actuales, con lo que se ha logrado incrementar la satisfacción de sus clientes y establecer nuevos nichos de mercado de clientes que gastan más durante sus estancias.

4.2.1.3 Por último, de desarrollo de mercados, que según Guerras y Navas (2012) se basa en introducir los productos de la actividad principal de la empresa aprovechando los recursos disponibles en nuevos mercados que pueden distinguirse por ámbito geográfico (nuevos puntos de venta), por funcionalidad (el mismo producto con distintas funciones) o por clientes (teniendo en cuenta sus preferencias). Además, indica que existen diversas situaciones en las que es conveniente utilizar esta estrategia como pueden ser la búsqueda de la expansión o la sobreexplotación de los mercados actuales con lo que sea necesario buscar nuevos mercados.

- NH

NH emplea esta estrategia por medio de nuevos segmentos en el mercado. Desde sus orígenes, NH ha ido adquiriendo hoteles ubicados estratégicamente en España hasta que ha alcanzado un total 54 hoteles. Esta estrategia se basa en la expansión geográfica, puesto que la empresa ha ido introduciendo sus productos y servicios (hoteles urbanos) en mercados ajenos (bien mediante la adquisición de otros hoteles o sus propios recursos).

Otra de sus estrategias fue el concepto Woman Style, basada en el desarrollo de habitaciones destinadas a proporcionar atención personalizada a las mujeres en sus viajes de trabajo proporcionándoles por ejemplo kits de baño especiales con secador de gran potencia.

Por último, la cadena de hoteles fundó la línea NH Express, donde la mayoría de hoteles son de dos o tres estrellas y sus precios son económicos.

- Meliá

La estrategia de Meliá también persigue la expansión geográfica, buscando puntos emergentes o zonas que le permitan adquirir exclusividad.

- Barceló

El caso más notorio de Barceló es el desarrollo de mercados bajo la estrategia geográfica, situando sus hoteles acorde a las oportunidades que brinda cada comunidad.

#### 4.2.2 Internacionalización

La internacionalización se basa en partir de un ámbito geográfico a otro con el fin de competir en otros países y obtener beneficios. Los motivos internos que promueven la internacionalización se basan en la reducción de costes, ofreciendo acceso a materias primas o mano de obra más barata y económica, así como beneficiarse de ventajas fiscales de esos lugares. También puede darse la internacionalización en busca de nuevos recursos naturales o factores de trabajo que solo se den en ese país, del mismo modo se puede disponer de un tamaño reducido eficiente, para conseguir un mercado más amplio que el existente y aprovechar sus recursos al máximo.

Por otro lado, según Guerras y Navas (2012) hay motivos externos que también facilitan esta gran decisión y son los siguientes: el ciclo de vida en fase de madurez, puesto que este tiene mayores posibilidades de crecimiento en mercados que se encuentren en las primeras fases; una gran demanda, que contribuye a que el negocio mejore tras la internacionalización y las preferencias del consumidor, las cuales varían mucho y puede ser que el servicio o producto sea más semejante a las necesidades de unos que de

otros. Por último, la globalización facilita la internalización de las empresas, retirando barreras y haciendo que sea más sencillo el cambio.

A modo de resumen se podrían identificar las siguientes razones tanto internas como externas:

Tabla 17: Razones internas y externas de internacionalización

Razones Internas	Razones externas
Eficiencia en costes	Madurez en su ciclo de vida
Recursos naturales o factores de trabajo atractivos	Gran demanda
Tamaño reducido eficiente	Preferencias del consumidor
Aprovechar los recursos y capacidades disponibles	Proceso de Globalización

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Guerras y Navas (2012)

Como conclusión de este punto se puede decir que la Internacionalización Empresarial es clave para muchas empresas según indica en su listado de ventajas la consultora BusinessGoOn (ABC, 02/11/2015). En este listado destacan las siguientes ideas:

- La internacionalización promueve las pymes, llegando a hacerlas destacar más que a las grandes empresas.
- Obtienen mayor productividad, por lo que se convierten en más competitivas.
- Resisten mejor los ciclos económicos de crisis al estar diversificadas.
- Permite aprovechar las oportunidades de mercado de los países emergentes.
- Disminuyen los costes al adquirir nuevos recursos o aplicar nuevas capacidades a un precio más económico.

- NH

Fue en 1998 cuando esta empresa comienza su proceso de internacionalización, concretamente en Iberoamérica debido a las afinidades culturales y a la reducida presencia de cadenas hoteleras que no fuesen de lujo, lo que le proporcionaba ventajas.

Más tarde, se expandió hacia el mercado europeo haciendo que la compañía alcanzase sólo Europa un total de 240 hoteles y 35000 habitaciones.

En 2011 se firmó un acuerdo estratégico con el grupo HNA de origen chino mediante el cual se le permite la entrada al mercado chino apoyado por un socio importante en el turismo de allí. Esto le ha permitido incrementar su volumen de negocio al aumentar la demanda de viajes de negocios en el país

En la actualidad NH Hotels Group es una de las 25 cadenas hoteleras más importantes a nivel mundial y líder a nivel europeo con un total de 379 hoteles y 58.195 habitaciones.

- Meliá

En 1985 fue el año en el que decidió emprender estrategias de internacionalización. De hecho, su primer hotel internacional fue en Indonesia, Bali, donde continuó su mismo modelo de negocio (de sol y playa). Años más tarde, la internacionalización apostó por Latinoamérica, Europa y Asia; así como por puntos emergentes de Cabo Verde, Croacia y Dubai, pretendiendo implantar su modelo de negocio mediante asociaciones con negocios locales.

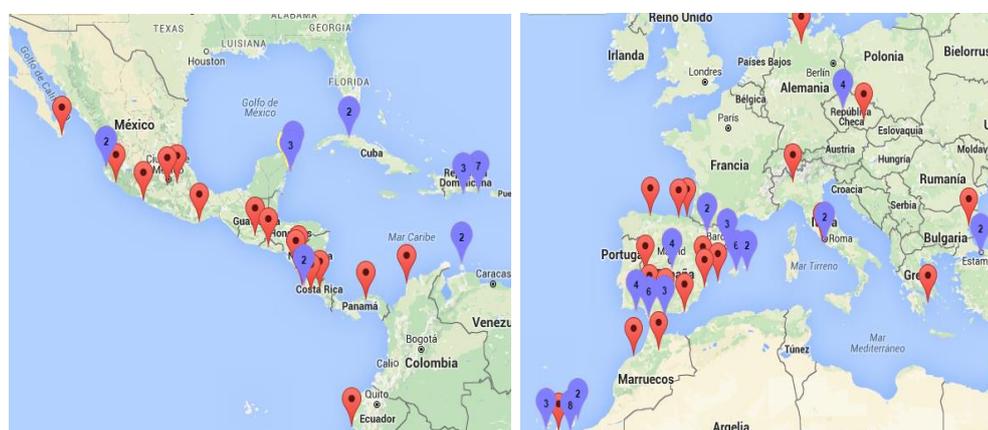
- Barceló

En el caso de Barceló, tal y como relatan en su página web oficial, la decisión de internacionalizarse surge de la sobreexplotación del mercado de las Baleares (origen del negocio).

Su primer hotel tras emprender la estrategia de internacionalización fue el Barceló Bavaro Beach Resort, continuando su expansión por América del Norte y Europa.

Atendiendo al número de hoteles que posee en cada lugar del mundo bastan dos ilustraciones donde claramente priman América del Sur y España y se muestran tanto en azul como en rojo la cantidad de hoteles que poseen, haciendo los símbolos rojos referencia a una zona con un solo hotel y los azules a zonas donde hay más de uno.

Ilustración 4: Distribución Hoteles Barceló 2016



Fuente: Barceló (2014)

#### 4.2.3 Diversificación

Esta estrategia consiste según Guerras y Navas (2012) en incrementar el número de productos y mercados de la empresa, siendo estos nuevos y diferentes, lo que supone nuevos escenarios para la empresa y con ello nuevas oportunidades de alcanzar el éxito.

Según la publicación de Escuela de Negocios en su blog oficial, los principales motivos de diversificación son los siguientes:

- Reducción de riesgos, puesto que la probabilidad de que distintas actividades de una empresa fracasen al mismo tiempo es muy reducida, al contrario que si únicamente se dedica a una actividad.

- Saturación del mercado, la diversificación ofrece nuevas oportunidades para la empresa si se encontraba en un mercado saturado.
- Aprovechamiento de los recursos financieros, tratan de invertir los excedentes de recursos financieros y capacidades productivas en la generación de nuevos productos.
- Obtención de sinergias, el desarrollo de nuevas actividades permitirá un uso más eficiente del negocio.
- Presencia en el mercado, con esta estrategia abarcan mayor número de clientes diferentes por lo que es necesario estar actualizado con las tendencias del consumo y las preferencias de sus consumidores, diferenciando cada público objetivo.

Es necesario conocer los mercados para los que se diversificaría y conocer perfectamente la situación de la organización puesto que esta estrategia es arriesgada si el nuevo producto o la apertura al nuevo mercado no tuviesen una buena acogida.

- NH

La diversificación que desarrolló esta cadena hotelera está relacionada con la adquisición en 1999 de prácticamente la totalidad de la empresa Sotogrande, la cual se dedicaba al desarrollo de áreas residenciales que potencian el cuidado de la salud y de la familia. Con esta inversión, NH no actúa como promotor inmobiliario sino que trata de venderlos para autofinanciar la ampliación de sus propios complejos hoteleros, con lo que esta inversión se convierte en una fuente de financiación para NH.

Otro ejemplo de diversificación fue su tienda Fast Good, donde los clientes pueden comprar ingredientes y cocinar en casa siguiendo las instrucciones que indique Ferrán Adrià, quien como ya se ha indicado, es un gran colaborador de NH.

- Meliá

La cadena hotelera Meliá Hoteles no sigue ninguna estrategia de diversificación, sino que centra todo sus esfuerzos en la gestión hotelera.

- Barceló

En el caso de Barceló no parece destacar por el momento ninguna estrategia de diversificación. No obstante, no se descarta para un futuro.

#### 4.2.4 Integración vertical

Como muestran Guerras y Navas (2012), con la integración vertical la organización pasa a convertirse en su propio proveedor o cliente, abasteciéndose a sí mismo sus propias necesidades. Puede entenderse como diversificación relacionada dado que la compañía mantiene actividades relacionadas aunque muy diferentes entre sí por lo cual, se requiere el uso de conocimientos y recursos especiales para la empresa.

Las ventajas de esta estrategia se pueden distinguir entre reducir costes y potenciar la posición competitiva según Guerras y Navas (2012). Respecto a la primera, encontramos tres situaciones con especial interés:

- Economías compartidas, en las que se comparten una serie de recursos que permite redistribuir los costes en los que incurren los recursos empleados.
- Rescisión de costes innecesarios como son la contratación de clientes o proveedores ajenos a la empresa.
- Eliminación de procesos innecesarios, que se pueden agrupar o sustituir por otros más convenientes.

En cuanto al potenciamiento de la posición competitiva, también se distinguen algunas ventajas (Guerras y Navas, 2012):

- El acceso al suministro de productos es sencillo, al igual que el acceso a la salida de estos.

- Refuerza estrategias como puede ser la diferenciación del producto, dado que es la propia empresa la que tiene el control del total de la producción por lo que la información disponible será fundamental en todo su proceso.
- Dispone de fuentes de información o tecnología de las que no tiene por qué compartir con los proveedores puesto que son ellos sus propios proveedores.

No obstante, según Guerras y Navas, (2012) también existen una serie de desventajas formadas por riesgos e inconvenientes que han motivado el fracaso de algunas empresas. Algunos de estos riesgos son los mencionados a continuación:

- La empresa utiliza gran cantidad de recursos similares, debido al número de actividades en las que incurre por lo que conlleva un riesgo global elevado.
- Elevado número de barreras de salida.
- Dificultad de adaptación ante cambios en el entorno.

- NH

En el caso de NH no parece seguir ninguna estrategia particular de integración vertical.

- Meliá

Meliá no aplica este tipo de estrategia, pues considera más relevante focalizar su atención en la gestión hotelera únicamente. Considera por ejemplo a los touroperadores especialistas en su trabajo y no cree conveniente disponer de otros medios propios similares que realicen la misma función.

- Barceló

Barceló aplica la integración vertical en su negocio y recurre principalmente a esta estrategia debido a su crecimiento, gestionando de forma simultánea establecimientos hoteleros y agencias de viajes.

En 1964 el grupo utilizó también integración vertical hacia atrás mediante la creación de una empresa constructora con la que construiría los hoteles de la compañía, contribuyendo a la rápida expansión con costes muy bajos según publica en su web grupo Barceló. Además, emplea también la estrategia vertical hacia delante donde pretende establecer una agencia de viaje en cada país en el que tiene hoteles, para reforzar su peso en cada país.

Del mismo modo, pero con integración vertical hacia adelante, en 2013 entraron en el sector aéreo bajo la aerolínea Evelop, con importancia relativa en Caribe, Reino Unido o Canarias. En esta aerolínea existe una flota de dos aviones según indican en la página web de Evelop, un Airbus A320-214 con capacidad para 180 pasajeros y un Airbus A330-343 con capacidad para 388 pasajeros. Mediante la aerolínea se crea independencia a los touroperadores dado que se vinculan entre ellos y hacen que disminuya el contacto con otras compañías aéreas. Por ejemplo, con el bróker ByPlane se ofrecen servicios de intermediación entre los agentes y las aerolíneas de todo el mundo.

Con esto, se puede ver que la cadena Barceló es un claro ejemplo de negocio que emplea integración vertical, tanto hacia adelante, con la aerolínea y la agencia de viajes y hacia atrás, por medio de la constructora.



## CAPÍTULO 5: Conclusiones y aspectos a mejorar

### 5.1 NH Hoteles

Como conclusión, se puede decir de las cadenas hoteleras cuyo modelo de gestión se basa en hoteles urbanos o de negocios y en concreto, la cadena seleccionada para este estudio NH Hoteles, que sus establecimientos hoteleros ocupan prácticamente el total de comunidades autónomas de todo el territorio español (siendo una de sus estrategias de desarrollo de mercado a la vez que fortaleza). Destacando su presencia en Madrid y Cataluña, dato lógico como núcleos de negocios que ambas son.

Del análisis económico-financiero de los tres años destaca el incremento de su patrimonio. En su estructura económica, prima el activo no corriente y la partida inversiones en empresas del grupo y asociadas, lógico puesto que una de sus estrategias de penetración en el mercado es su apuesta por la calidad y la diferenciación, donde invierte en obras de arte de decoración de sus hoteles así como en mejorar sus páginas webs para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, con lo que incrementa su inmovilizado intangible. Respecto a su parte financiera, en 2012 primaba la financiación a corto plazo y en 2014 a largo plazo, lo cual es debido a la refinanciación de la deuda mediante varios créditos, decisión adoptada tras un proceso de reestructuración empresarial iniciada por el cambio de dirección que se produce en dicha cadena hotelera. Esta decisión se basa en su necesidad de contar con un margen que sustente su recuperación económica.

Por otra parte, el fondo de maniobra que posee es positivo, tras obtener pérdidas en 2012, por lo que parece que la empresa dispone de activo suficiente como para afrontar las deudas a corto plazo. Esto se reafirma con su ratio de liquidez, el cual es 1,83 e indica que la empresa no tiene problemas aparentes de liquidez.

En cuanto a su endeudamiento, se trata de una empresa capitalizada, donde el endeudamiento únicamente alcanza el 37% y además, el 27% pertenece a deuda a largo plazo. Su nivel de solvencia indica que su activo es el doble que su pasivo, por lo que la empresa dispondría de suficiente

activo no solo para pagar las deudas a corto plazo sino también las de a largo plazo. De igual forma, su nivel de autonomía financiera es positivo.

Su rentabilidad económica es negativa, debido principalmente a su escasa rotación de activos, lo que le supone una debilidad en el análisis interno. Siguiendo la tónica le sigue la rentabilidad financiera, puesto que también es negativa lo que dificulta la entrada de nuevos inversores. El hecho de que el apalancamiento financiero sea positivo es debido a la relación matemática de su fórmula y no a su relación económico-financiera como ya se ha explicado anteriormente.

Es curioso el aumento de pérdidas del ejercicio de -127.044 miles de euros cuando el RevPAR se ha visto incrementado tanto en precios como en nivel de ocupación, lo que indica que mantiene buena relación calidad-precio y lo demuestra con sus estrategias de desarrollo de productos que mejoran la calidad de la estancia como son el desayuno saludable y el wifi gratuito.

En cuanto a sus estrategias opta por la internacionalización como la mayoría de las grandes cadenas hoteleras hacia Iberoamérica, Europa y Asia. Respecto a la diversificación esta es escasa lo que le supone una debilidad, no obstante diversifica con la gestión de áreas residenciales cuyos beneficios revierte en los hoteles y en las tiendas Fast Good, lo que le supone una fortaleza, contando con la colaboración del cocinero Ferrán Adrià como potencial de calidad.

Como aspectos a mejorar destacan la mejora de la rentabilidad, con el fin de atraer nuevos inversores que contribuyan a incrementar su patrimonio, el resultado del ejercicio en valores positivos y sus estrategias orientadas a mejorar la calidad de sus establecimientos.

## **5.2 Meliá International Hotels**

En el caso de las cadenas hoteleras cuyos modelos de negocio están enfocados al turismo de sol y playa, y en particular, el caso de la cadena Meliá International Hotels, la mayoría de sus hoteles están concentrados en zonas costeras o islas, por lo que cuenta con la fortaleza de tener diversificación territorial.

En los últimos años esta cadena ha obtenido resultados negativos (siendo esto una debilidad para Meliá) además de ver reducida su estructura tanto económica como financiera. Una de las estrategias de expansión llevadas a cabo para mejorar su situación económica ha sido incrementar la calidad de los hoteles que posee con el objetivo de dirigirse a un público objetivo con mayor poder adquisitivo, dado que se ve menos afectado por la crisis y por lo tanto incrementar el RevPAR al poder aumentar sus tarifas. Para mejorar la calidad de sus hoteles se ha destinado un mayor número de recursos a inversiones en empresas del grupo y asociadas, tratando de aproximarse como ya se ha comentado, al modelo de lujo o exclusivo.

Por otra parte, la empresa cuenta con una elevada cantidad de endeudamiento, un fondo de maniobra que se mantiene negativo a pesar de haber realizado una ampliación de capital en Diciembre y su rentabilidad, tanto económica como financiera es negativa, lo cual perjudica a una empresa como la analizada, cuya marca es conocida y cuenta con una buena reputación. No obstante, lo que más influye en estas rentabilidades es el margen de ventas, puesto que ha descendido en gran medida y es preocupante, debido a que cuesta más prestar un servicio que lo que se gana con este.

En definitiva, esta cadena hotelera comienza a resurgir tras verse afectada en gran medida por la crisis económica y es por ello que ha tomado decisiones importantes como la reestructuración de su negocio hacia el turismo de lujo y el incremento de su presencia fuera de España, concretamente en mercados emergentes donde pueda aplicar su experiencia en el sector e incrementar sus resultados.

### **5.3 Barceló**

Por último, el modelo de gestión seguido por las cadenas de lujo (las cuales quedan representadas por la cadena hotelera Barceló) sitúa a un alto porcentaje de sus hoteles en zonas más exclusivas como son las islas, donde posee el 45% de su negocio o en zonas de mayor nivel económico como son San Sebastián o Marbella. Ambas zonas constituyen una ventaja para la

cadena hotelera puesto que cuenta con ubicación privilegiada para sus hoteles. Esto le proporciona una estrategia de desarrollo de mercados, buscando aprovechar las oportunidades que les brinda cada una de las zonas en las que tiene establecimientos hoteleros. Además, esto junto con la variedad de servicios personalizados que se ofrecen hace que el precio sea elevado, por lo que dispone de un público objetivo muy selecto, reducido y cuyo porcentaje de repetición es bajo, lo que le supone una debilidad.

En cuanto a su estructura económico-financiera destaca el peso de su pasivo, en particular el peso de sus deudas con entidades de crédito a largo plazo y el peso de su activo no corriente, lo cual parece deberse a la compra en 2013 de la aerolínea, una de sus estrategias seguidas de integración vertical.

Dispone de buena liquidez y su fondo de maniobra es positivo, además de haberse incrementado frente al año anterior. De la misma manera, cuenta con resultados positivos, debido a su rotación de activos y apalancamiento financiero.

Su RevPAR es positivo, lo cual se debe tanto al incremento en sus precios como en su ocupación, puesto que a pesar de que su público objetivo es escaso, estos disponen de un buen nivel adquisitivo, lo que supone que no escatimen en lujos. Actualmente, se encuentra tras una estrategia de expansión, concretamente de penetración en el mercado en la que busca un nuevo público objetivo que le ayude a incrementar aun más sus beneficios. Para ello, puesto que la promoción de sus hoteles es escasa, ha optado por una mayor inversión en estas, que junto con una gran distribución online muestre un diferenciado producto de calidad que consiga atraer nuevos clientes.

Por otra parte, cuenta con otras estrategias de expansión, en particular de desarrollo de productos, con los cuales busca invertir en la remodelación de algunos de sus establecimientos con el fin de que los clientes incrementen su gasto en estos.

## 5.4 Conclusión Final

Como se ha visto a lo largo de este trabajo de final de grado, el sector turístico tiene una gran importancia en la economía del mundo y más en el caso de España, representando el 11% del PIB y generando el 12% de empleo. Además, se augura un crecimiento para 2020 de más del doble de turistas que en el año 2014.

Los modelos de gestión hotelera más relevantes son el turismo de negocios y urbano, el turismo de sol y playa y el turismo de lujo.

Tras lo analizado en el trabajo, se puede afirmar que los cambios en las estructuras patrimoniales de las cadenas hoteleras representantes de dichos modelos son positivos, por lo que parece que las cadenas de estos tres modelos comienzan a resurgir de la crisis económica, así como el sector hotelero en general. No obstante, el estudio de sus rentabilidades muestra que las cadenas que más reforzadas han salido tras la crisis son las orientadas al lujo, como ejemplo es la cadena hotelera Barceló. De hecho, el incremento del número de reservas en segmentos de alta gama muestra un cambio de tendencia respecto al modelo turístico que primaba anteriormente, el cual se encontraba enfocado hacia las ofertas y los precios bajos.

Las rentabilidades de NH y Meliá son negativas, lo cual puede deberse en el caso de NH al descenso en las reservas de viajes de empresa (turismo de negocios) por la crisis y al auge de competencia de alquiler de viviendas en cuanto a turismo urbano y el caso de Meliá sorprende, puesto que el turismo de sol y playa siempre ha sido un referente para España y más tras la inestabilidad política en los países árabes como Egipto, Turquía y Túnez (sus principales competidores), lo cual lleva a pensar que hay nuevas formas de turismo que están llevándose su público objetivo como es el caso de los cruceros económicos. A pesar de estos resultados negativos se muestran mejoras en 2014 frente a 2012, lo que hace suponer como se ha dicho, cierta recuperación del sector.

Los puntos fuertes y débiles de estas empresas ayudan a la hora de estudiar las estrategias seguidas, dado que las tres son conocidas en sus áreas por lo que han de emprender estrategias con gran repercusión.

En el caso de NH y Meliá les interesa sobretodo mejorar sus resultados y en caso de Barceló incrementar su público objetivo para obtener mayores beneficios.

Como estrategias importantes es lógico que todas apuesten por la calidad, tratando de aproximarse al modelo de lujo, la expansión geográfica que les genere nuevos clientes y algunas estrategias más personalizadas como el Club Premium, que trate de fidelizar a los clientes ya existentes en el caso de Barceló. Además, cuanto más internacionalizadas se encuentren, sobre todo en países emergentes al turismo, mayor será su poder de mercado, que junto con otras estrategias como la de diversificación que muestra NH o la integración vertical que aplica Barceló, menor será el riesgo de su negocio y por tanto, más sencillo será su crecimiento.



## Referencias bibliográficas

### 1. Libros

AMAT, O. (2008) *Análisis económico-financiero*. Madrid: Gestión 2000 Ediciones

BELTRAMI, M. (2010) *Ocio y Viajes en la Historia*. En [www.eumed.net/libros/2010a/646/](http://www.eumed.net/libros/2010a/646/)

FERNANDEZ, A. (2014). *Manual práctico de dirección de hoteles, marketing y ventas online del siglo XXI*. Madrid: La cátedra hotelera.

GUERRAS, L.A Y NAVAS, J.E (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas.

MARÍ, S., MATEOS, A., POLO, F. (2013). *Análisis económico – financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia

MORENO, A. (2010) *Historia del Turismo en España en el siglo XX*. Madrid: Síntesis

### 2. Páginas webs

Análisis de Meliá International Hotels (2013) *Don Dividendo*. Consultada el 11 de julio de 2016, en <http://goo.gl/tbya3N>

Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, CEHAT (2014) *Memoria CEHAT*. Consultada el 19 de julio de 2016 en <http://goo.gl/FkBXft>

Exceltur (2014) *Comparación del impacto del turismo en comunidades autónomas y España*. Consultada el 13 de julio de 2016 en <http://goo.gl/QVljwN>

Frontur (2014). *Nota de coyuntura Diciembre 2014*. Consultada el 22 de julio de 2016 en <http://goo.gl/K8ZWVB>

Hosteltur (2014) *Ranking cadenas hoteleras*. Consultada el 16 de julio de 2016 en <http://goo.gl/dFK7Gm>

Impactur (2014). *Evolución del sector turístico*. Consultada el 13 de julio de 2016 en <http://goo.gl/Xq3Hh0>

Instituto Nacional de Estadística, INE (2014). *Contabilidad Nacional de España, año base 2014*. Consultada el 10 de junio de 2016, en <http://goo.gl/fZCTqS>

La Caixa (2014). *Impacto económico del sector turístico en España*. Consultada el 16 de julio de 2016 en <http://goo.gl/WVvtHI>

Tourspain (2013) *Resultados de la actividad turística en España*. Consultada el 13 de julio de 2016, en <http://goo.gl/EgpfWG>

Web Corporativa de NH Hoteles, S.A. (2016) *Información financiera, informes anuales y estrategias corporativas*. Consultada el 14 de junio de 2016, en <http://corporate.nh-hotels.com/es/>

Web Corporativa de Barceló, S.A. (2016) *Información financiera, informes anuales*. Consultada el 20 de junio de 2016, en <http://goo.gl/Yagxq1>

World Tourism Organization (2014) *Annual Report 2014*. Consultada el 27 de julio en <http://goo.gl/mNezKW>

### 3. Tesis, proyecto final de carrera/grado o tesina de máster

GONZALEZ, G. 2012. *Evolución y retos del sector hotelero en España*. IZQUIERDO, G (dir.) Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Consultada el 1 de agosto de 2016 en <http://goo.gl/QVljwN>

NUÑEZ, A. 2014. *Análisis comparativo de dos cadenas hoteleras a partir de sus cuentas anuales y de sus indicadores de gestión: Paradores y NH Hoteles*. Trabajo Fin de Master, Centro internacional de Postgrado de la Universidad de Oviedo. Consultada el 3 de agosto de 2016 en <http://goo.gl/Km7RzR>

### 4. Legislación

Decreto 153/1993, de 17 de agosto, de la CONSELLERIA de INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. *Regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana*. DOGV núm. 2100, de 10 de Septiembre de 1993 núm.: 2

## 5. Referencias electrónicas

DÍAZ, R., ÁLVAREZ, J., CARDOZA, G. *Estrategia de internacionalización de Sol Meliá en América Latina*. Revista Latinoamericana de Administración (2005). Consultada el 10 de agosto de 2016.

## 6. Artículos

BusinessGoOn (2 de noviembre de 2015). *Las principales ventajas de la internacionalización empresarial*. ABC.

Escuela de Negocios (4 de noviembre de 2015). *¿Cuáles son las razones de diversificar un negocio?* Escuela de Negocios.

GÓMEZ, C. (31 de marzo de 2013). *Meliá, 1; NH, 0*. El País

GUTIÉRREZ, C. (10 de noviembre de 2015). *El futuro de Meliá en 7 claves*. Preferente.

Hosteltur (3 de marzo de 2015). *Las tendencias del turismo que vienen en 2015*. Hosteltur.

Noticia detalle. (30 de abril de 2014). *NH Hotel Group se identifica con los consumidores en la Campaña "NH soy yo"*. Corporate.nh-hotels.com.

PIERGIORGIO, M. (27 de febrero de 2015). *Los hoteles de lujo brillan con la crisis*. La Vanguardia.

RANERA, I. (1 de octubre de 2010). *La situación actual del mercado hotelero en España*. Alimarket.es.

Revista80dias.es. (26 de junio de 2013). *Plan estratégico de NH: menos hoteles y mejoras para elevar precios*. Revista80dias.es.

VALLEJO, C. (2 de julio de 2012) *Más oportunidades que riesgos en el sector hotelero*. Las Provincias.

## Anexos

### Anexo 1: Balance de NH Hotels Group, S.A. (2013-2014)

**NH Hotel Group, S.A.**  
**BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**  
(Mes de Euros)

ACTIVO	Nota	31.12.14	31.12.13	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	31.12.14	31.12.13
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>		<b>2.895.658</b>	<b>1.829.818</b>	<b>PATRIMONIO NETO:</b>	Nota 11	<b>1.603.033</b>	<b>1.533.433</b>
Inmovilizado intangible	Nota 5	38.043	26.208	<b>FONDOS PROPIOS-</b>			
Inmovilizado material	Nota 6	116.302	101.700	Capital		700.544	616.544
Terrenos y construcciones		77.753	68.103	Prima de emisión		706.691	593.201
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		38.032	33.598	Reservas		473.275	473.340
Inmovilizado en curso y anticipos		517	-	Legal y estatutarias		43.122	43.122
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		1.757.016	1.563.107	Otras reservas		430.153	430.218
Instrumentos de patrimonio	Nota 8.2	1.701.104	1.504.945	Resultados negativos de ejercicios anteriores		(138.766)	(67.120)
Créditos a empresas	Nota 17	55.912	58.163	Acciones y participaciones en patrimonio propias		(38.807)	(38.115)
Inversiones financieras a largo plazo	Nota 8.1	75.311	2.675	Otros instrumentos de patrimonio neto	Nota 13.1	27.230	27.230
Activos por impuestos diferidos	Nota 13	108.986	135.328	Resultado del ejercicio		(127.844)	(71.647)
				<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>		<b>707.877</b>	<b>586.755</b>
				Provisiones a largo plazo	Nota 12	47.833	45.863
				Otras provisiones		47.833	45.863
				Deudas a largo plazo		596.608	532.778
				Obligaciones y otros valores negociables	Nota 13.1	463.983	458.288
				Deudas con entidades de crédito	Nota 13.1	73.643	73.640
				Otros pasivos financieros	Nota 13.3	58.983	850
				Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	Nota 17.1	56.846	-
				Pasivos por impuesto diferido	Nota 14	6.590	8.114
				<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		<b>258.827</b>	<b>131.952</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>		<b>474.079</b>	<b>423.122</b>	Provisiones a corto plazo	Nota 12	254	251
Activos no corrientes mantenidos para la venta	Nota 9	48.184	-	Deudas a corto plazo		3.707	5.698
Existencias		78	65	Obligaciones y otros valores negociables	Nota 13.1	3.517	3.661
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		15.223	13.468	Deudas con entidades de crédito	Nota 13.1	133	170
Clientes por ventas y prestaciones de servicios		3.374	4.256	Acreedores por amañamiento financiero		57	-
Deudores varios		5.120	3.308	Otros pasivos financieros		-	1.867
Activos por impuesto corriente	Nota 14	665	419	Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	Nota 17	200.565	80.577
Otros créditos con las Administraciones Públicas	Nota 14	6.064	5.485	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		54.301	45.426
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	Nota 17	280.207	317.383	Proveedores		32.501	38.023
Inversiones financieras a corto plazo		5.249	-	Acreedores varios		18.216	3.540
Periodificaciones a corto plazo		809	3.231	Personal		2.499	2.765
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	Nota 10	124.329	88.375	Otras deudas con las Administraciones Públicas	Nota 14	1.085	1.093
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>2.569.737</b>	<b>2.252.140</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>2.569.737</b>	<b>2.252.140</b>

Las Notas 1 a 22 descritas en la Memoria forman parte integrante del balance de situación al 31 de diciembre de 2014.  
El balance de situación a 31 de diciembre de 2013 se presenta únicamente a efectos comparativos.

Anexo 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de NH Hotels Group, S.A.  
(2013-2014)

NH Hotel Group, S.A.

**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO TERMINADO**

**EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

(Miles de Euros)

	Nota	31.12.14	31.12.13
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>Nota 18</b>	<b>16.466</b>	<b>33.921</b>
Ventas		15.727	15.068
Ingresos por actividad holding	<b>Nota 17.2</b>	739	18.853
<b>Aprovisionamientos</b>		<b>2.831</b>	<b>900</b>
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>		<b>2.467</b>	<b>-</b>
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>Nota 17.2</b>	<b>37.017</b>	<b>37.266</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		37.017	37.266
<b>Gastos de personal</b>	<b>Nota 18.b</b>	<b>(30.375)</b>	<b>(21.881)</b>
Sueldos, salarios y asimilados		(25.041)	(18.118)
Cargas sociales		(5.334)	(3.763)
<b>Otros gastos de explotación</b>		<b>(51.110)</b>	<b>(60.504)</b>
Servicios exteriores		(20.882)	(22.160)
Tributos		(1.137)	(1.762)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales		(104)	69
Otros gastos de gestión corriente		(28.987)	(36.651)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>Notas 5 y 6</b>	<b>(10.687)</b>	<b>(15.595)</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>Nota 6</b>	<b>(2.530)</b>	<b>169</b>
Deterioros y pérdidas		26	172
Resultados por enajenaciones y otros		(2.556)	(3)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>(35.921)</b>	<b>(25.724)</b>
<b>Ingresos financieros</b>		<b>785</b>	<b>3.129</b>
De participaciones en instrumentos de patrimonio			
- En terceros		-	22
De valores negociables y otros instrumentos financieros			
- En empresas del grupo y asociadas	<b>Nota 17.2</b>	-	1.453
- En terceros		785	1.654
<b>Gastos financieros</b>		<b>(42.473)</b>	<b>(55.456)</b>
Por deudas con empresas del grupo y asociadas	<b>Nota 17.2</b>	(4.341)	(41.060)
Por deudas con terceros		(38.132)	(14.396)
<b>Variación del valor razonable en instrumentos financieros</b>	<b>Nota 13.2</b>	<b>2.787</b>	<b>9.510</b>
<b>Diferencias de cambio</b>		<b>530</b>	<b>60</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>Notas 8.2 y 12</b>	<b>(46.671)</b>	<b>14.938</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>(85.042)</b>	<b>(27.819)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(120.963)</b>	<b>(55.543)</b>
Impuestos sobre beneficios	<b>Nota 14</b>	(6.081)	(18.104)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>		<b>(127.044)</b>	<b>(71.647)</b>

Las Notas 1 a 22 descritas en la Memoria forman parte integrante de la cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio 2014.  
La cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2013 se presenta únicamente a efectos comparativos.

Anexo 3: Balance de NH Hotels Group, S.A., (2012-2013)

**NH Hoteles, S.A.**  
**BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**  
(Miles de Euros)

ACTIVO	Nota	31.12.13	31.12.12	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	31.12.13	31.12.12
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>		<b>1.829.018</b>	<b>1.612.603</b>	<b>PATRIMONIO NETO:</b>		<b>1.533.433</b>	<b>1.072.421</b>
Inmovilizado intangible	Nota 5	26.208	29.541	<b>FONDOS PROPIOS-</b>	Nota 10		
Inmovilizado material	Nota 6	101.700	101.376	Capital		616.544	493.235
Terrenos y construcciones		68.102	68.454	Prima de emisión		593.201	485.689
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		33.598	32.922	Reservas		473.340	172.207
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		1.563.107	1.323.748	Legal y estatutarias		43.122	43.122
Instrumentos de patrimonio	Nota 8.2	1.504.945	1.064.713	Otras reservas		430.218	129.085
Créditos a empresas	Nota 16	58.162	259.035	Resultados negativos de ejercicios anteriores		(67.120)	(41.639)
Inversiones financieras a largo plazo	Nota 8.1	2.675	677	Acciones y participaciones en patrimonio propias		(38.115)	(11.590)
Activos por impuestos diferidos	Nota 13	135.328	157.261	Otros instrumentos de patrimonio neto		27.230	-
				Resultado del ejercicio		(71.647)	(25.481)
				<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>		<b>586.755</b>	<b>134.695</b>
				Provisiones a largo plazo	Nota 11	45.863	45.262
				Otras provisiones		45.863	45.262
				Deudas a largo plazo		532.778	81.113
				Obligaciones y otros valores negociables	Nota 12.1	458.288	-
				Deudas con entidades de crédito	Nota 12.1	73.640	78.499
				Otros pasivos financieros	Nota 12.3	850	2.614
				Pasivos por impuesto diferido	Nota 13	8.114	8.320
				<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		<b>131.952</b>	<b>700.847</b>
				Provisiones a corto plazo	Nota 11	251	5.785
				Deudas a corto plazo		5.698	41.000
				Obligaciones y otros valores negociables	Nota 12.1	3.661	-
				Deudas con entidades de crédito	Nota 12.1	170	194
				Derivados	Nota 12.2	-	40.344
				Otros pasivos financieros		1.867	462
				Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	Nota 16	80.577	613.044
				Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		45.426	41.018
				Proveedores		38.023	25.368
				Acreedores varios		3.546	12.425
				Personal		2.765	1.401
				Otras deudas con las Administraciones Públicas	Nota 13	1.092	1.824
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>2.252.140</b>	<b>1.907.963</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>2.252.140</b>	<b>1.907.963</b>

Las Notas 1 a 21 descritas en la Memoria forman parte integrante del balance de situación al 31 de diciembre de 2013.  
El balance de situación a 31 de diciembre de 2012 se presenta únicamente a efectos comparativos.

Anexo 4: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de NH Hotels Group, S.A.  
(2012-2013)

NH Hoteles, S.A.

**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO TERMINADO**

**EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

(Mes de Euros)

	Nota	31.12.13	31.12.12
<b>Importe neto de la cifra de negocio</b>	Nota 17.a	33.921	39.930
Ventas		15.068	16.295
Ingresos por actividad holding	Nota 16.2	18.853	73.635
Aprovisionamientos		908	765
<b>Otros ingresos de explotación</b>	Nota 16.2	37.266	37.826
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		37.266	37.826
<b>Gastos de personal</b>	Nota 17.b	(21.881)	(27.375)
Sueldos, salarios y asimilados		(18.118)	(23.764)
Cargas sociales		(3.763)	(3.611)
<b>Otros gastos de explotación</b>		(60.504)	(50.466)
Servicios exteriores		(22.100)	(19.235)
Tributos		(1.762)	(3.000)
Pérdidas, deteños y variación de provisiones por operaciones comerciales		69	(417)
Otros gastos de gestión corriente		(36.651)	(27.814)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	Notas 5 y 6	(15.595)	(12.944)
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	Nota 6	169	(56)
Deteños y pérdidas		172	(464)
Resultados por enajenaciones y otros		(3)	408
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		(25.724)	37.680
<b>Ingresos financieros</b>		3.129	5.243
De participaciones en instrumentos de patrimonio			
- En terceros		22	18
De valores negociables y otros instrumentos financieros			
- En empresas del grupo y asociadas	Nota 16.2	1.453	4.317
- En terceros		1.654	908
<b>Gastos financieros</b>		(55.456)	(44.731)
Por deudas con empresas del grupo y asociadas	Nota 16.2	(41.060)	(32.146)
Por deudas con terceros		(14.396)	(12.585)
<b>Variación del valor razonable en instrumentos financieros</b>	Nota 12.2	9.519	3.045
Diferencias de cambio		69	34
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	Notas 8.2 y 11	14.938	(49.766)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>		(27.819)	(86.175)
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		(53.543)	(48.496)
Impuestos sobre beneficios	Nota 13	(18.104)	23.014
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>		(71.647)	(25.481)

Las Notas 1 a 21 descritas en la Memoria forman parte integrante de la cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio 2013.

La cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2012 se presenta únicamente a efectos comparativos.

Anexo 5: Balance de Meliá International Hotels (2013-2014)



CUENTAS ANUALES EJERCICIO 2014

BALANCE AL CIERRE DE LOS EJERCICIOS 2014 Y 2013

(milés de €)	31/12/2014	31/12/2013
<b>A</b>	<b>528.600</b>	<b>424.399</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>I Fondos propios</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
1 Capital	530.570	424.469
2 Prima de emisión	36.931	36.931
3 Reservas	665.213	608.102
4 Acciones y participaciones en patrimonio propio	299.479	299.479
5 Resultados de ejercicios anteriores	(31.259)	(31.259)
6 Resultado del ejercicio	(45.327)	(5.342)
7 Otros movimientos de patrimonio neto	68.483	68.483
<b>II Ajustes por cambios de valor</b>	<b>11</b>	<b>(2.369)</b>
1 Operaciones de rebaja	(3.186)	(2.369)
<b>III Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>11</b>	<b>1.102</b>
<b>B</b>	<b>1.159.950</b>	<b>1.253.646</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>I Previsiones a largo plazo</b>	<b>13</b>	<b>20.505</b>
1 Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	14	14.225
2 Otras provisiones	16.223	23.240
<b>II Deudas a largo plazo</b>	<b>9</b>	<b>626.551</b>
1 Deudas con entidades financieras	254.389	252.176
2 Deudas con entidades de crédito	9.128	8.500
3 Demoras	2.003	2.240
4 Otros pasivos financieros		
<b>III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>9, 17</b>	<b>530.240</b>
<b>IV Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>14</b>	<b>65.240</b>
<b>V Perfidificaciones a largo plazo</b>	<b>40</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>540.004</b>	<b>680.916</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>I Deudas a corto plazo</b>	<b>9</b>	<b>540.264</b>
1 Obligaciones y otros valores negociables	3.746	100.347
2 Deudas con entidades de crédito	2.364	2.364
3 Demoras	3.264	1.724
4 Otros pasivos financieros	57.183	61.543
<b>II Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>9, 17</b>	<b>93.170</b>
<b>III Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>13</b>	<b>100.243</b>
1 Proveedores	14.437	13.500
2 Acreedores con empresas del grupo y asociadas	39.452	43.093
3 Acreedores varios	26.907	20.920
4 Remuneraciones pendientes de pago	9.103	10.337
5 Otras deudas con las Administraciones Públicas	8.744	6.334
6 Adquisición de tierras		
<b>IV Perfidificaciones a corto plazo</b>	<b>415</b>	<b>559</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.228.563</b>	<b>2.358.948</b>

(milés de €)	31/12/2014	31/12/2013
<b>A</b>	<b>1.948.828</b>	<b>1.906.546</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>I Inmovilizado intangible</b>	<b>6</b>	<b>9.609</b>
1 Patentes, licencias, marcas y similares	208	313
2 Aplicaciones informáticas	4.754	4.403
3 Otros inmovilizados intangibles		4.494
<b>II Inmovilizado material</b>	<b>7</b>	<b>640.478</b>
1 Instalaciones	126.135	140.389
2 Instalaciones técnicas y otros enmovilizados materiales	15.258	15.281
3 Terrenos	36	36
4 Construcciones	15.202	15.223
<b>III Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>9, 17</b>	<b>1.181.834</b>
1 Instrumentos de patrimonio	812.479	697.493
2 Créditos a empresas	340.335	447.782
<b>IV Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>9</b>	<b>34.013</b>
1 Valores negociables	11.264	10.336
2 Opciones de compra	11.264	11.264
3 Otros activos financieros	5.851	5.878
<b>V Activos por impuesto diferido</b>	<b>14</b>	<b>80.300</b>
<b>B</b>	<b>278.235</b>	<b>397.462</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>I Existencias</b>	<b>10</b>	<b>10.195</b>
1 Materias primas	5.243	5.280
2 Productos en curso y suministrados	3.863	1.883
3 Productos en curso y suministrados	2.887	1.314
<b>II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>10</b>	<b>67.528</b>
1 Clientes por ventas y prestaciones de servicios	17.432	21.276
2 Deudores por grupo y asociados	7.432	15.056
3 Deudores varios	8.344	413
4 Arrendatarios	3.960	2.788
5 Otros créditos con las Administraciones Públicas	30.278	30.278
<b>III Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>9, 17</b>	<b>846.098</b>
1 Instrumentos de patrimonio	131.444	131.444
2 Créditos a empresas	135.444	89.223
<b>IV Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>9</b>	<b>18.275</b>
1 Instrumentos de patrimonio	181	1.733
2 Opciones de compra	13.001	13.001
3 Otros activos financieros	3.001	3.001
<b>V Perfidificaciones a corto plazo</b>	<b>10</b>	<b>2.667</b>
<b>VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>10</b>	<b>128.897</b>
1 Efectivo	41.284	41.284
2 Otros activos líquidos equivalentes	87.613	87.613
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.228.563</b>	<b>2.358.948</b>

Anexo 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Meliá International Hotels  
(2013-2014)

**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31/12/2014 Y 31/12/2013**

(miles de €)	Notas	2014	2013
<b>A OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>1 Importe neto de la cifra de negocios</b>	16.1	<b>479.924</b>	<b>449.917</b>
a Ventas		459.289	432.967
b Prestaciones de servicios		20.635	16.950
<b>2 Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>		<b>89</b>	<b>7</b>
<b>3 Aprovisionamientos</b>	16.2	<b>(46.753)</b>	<b>(45.895)</b>
a Consumo de mercaderías		1.118	1.363
b Consumo de materias primas y otras materias consumibles		(47.871)	(47.258)
<b>4 Otros ingresos de explotación</b>	16.1	<b>43.790</b>	<b>57.528</b>
a Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		43.138	56.630
b Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio		652	898
<b>5 Gastos de personal</b>	16.3	<b>(206.168)</b>	<b>(198.433)</b>
a Sueldos, salarios y asimilados		(160.813)	(154.506)
b Cargas sociales		(45.355)	(43.927)
<b>6 Otros gastos de explotación</b>	16.4	<b>(245.425)</b>	<b>(232.487)</b>
a Servicios exteriores		(229.161)	(208.115)
b Tributos		(12.998)	(12.909)
c Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales		(992)	(1.635)
d Otros gastos de gestión corriente		(2.274)	(9.828)
<b>7 Amortización del inmovilizado</b>	6, 7, 8	<b>(31.446)</b>	<b>(36.413)</b>
<b>8 Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	11	<b>79</b>	<b>83</b>
<b>9 Excesos de provisiones</b>		<b>0</b>	<b>147</b>
<b>10 Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>		<b>(6.420)</b>	<b>1.104</b>
a Deterioros y pérdidas		(6.578)	1.106
b Resultados por enajenaciones y otras		158	(2)
<b>A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>(12.330)</b>	<b>(4.442)</b>
<b>11 Ingresos financieros</b>	16.5	<b>68.480</b>	<b>109.937</b>
a De participaciones en instrumentos de patrimonio		50.471	57.500
En empresas del grupo y asociadas		50.433	57.433
En terceros		38	67
b De valores negociables y otros instrumentos financieros		18.009	52.437
De empresas del grupo y asociadas		14.483	20.367
De terceros		3.526	32.070
<b>12 Gastos financieros</b>	16.5	<b>(95.150)</b>	<b>(115.756)</b>
a Por deudas con empresas del grupo y asociadas		(26.209)	(31.762)
b Por deudas con terceros		(68.941)	(83.994)
<b>13 Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>		<b>(4.549)</b>	<b>152</b>
a Cartera de negociación y otros		(4.549)	152
<b>14 Diferencias de cambio</b>	16.6	<b>18.840</b>	<b>(3.493)</b>
<b>15 Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	9.1	<b>(18.256)</b>	<b>(8.824)</b>
a Deterioros y pérdidas		(11.518)	(18.200)
b Resultados por enajenaciones y otras		(6.738)	9.376
<b>A.2 RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>(30.635)</b>	<b>(17.984)</b>
<b>A.3 RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>		<b>(42.965)</b>	<b>(22.426)</b>
<b>16 Impuesto sobre beneficios</b>	14	<b>(2.962)</b>	<b>16.834</b>
<b>A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES</b>		<b>(45.927)</b>	<b>(5.592)</b>
<b>A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>(45.927)</b>	<b>(5.592)</b>

# Anexo 7: Balance de Meliá International Hotels (2012-2013)

## BALANCE AL CIERRE DE LOS EJERCICIOS 2013 Y 2012

(milés de €)	31/12/2013	31/12/2012
<b>ACTIVO</b>		
<b>A</b>	<b>1.950.546</b>	<b>2.166.416</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>I Inmovilizado intangible</b>	<b>9.695</b>	<b>9.205</b>
1 Patentes, licencias, marcas y similares	313	417
2 Adquisiciones informáticas	4.903	4.935
3 Otro inmovilizado intangible	4.479	3.853
<b>II Inmovilizado material</b>	<b>656.576</b>	<b>636.423</b>
1 Terrenos y construcciones	519.187	675.867
2 Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	140.389	160.556
<b>III Inversiones inmobiliarias</b>	<b>15.291</b>	<b>15.617</b>
1 Terrenos	36	56
2 Construcciones	15.255	15.561
<b>IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>1.145.275</b>	<b>1.190.762</b>
1 Instrumentos de patrimonio	697.493	770.194
2 Créditos a empresas	447.782	420.563
<b>V Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>29.222</b>	<b>28.473</b>
1 Instrumentos de patrimonio	16.268	16.609
2 Créditos a empresas	6.546	5.000
3 Valores representativos de deuda	0	150
4 Derivados	0	11
5 Otros activos financieros	5.678	6.611
<b>VI Activos por impuesto diferido</b>	<b>100.467</b>	<b>88.930</b>
<b>B</b>	<b>397.402</b>	<b>328.025</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>I Existencias</b>	<b>6.686</b>	<b>8.796</b>
1 Comerciales	210	216
2 Materias primas y otros aprovisionamientos	289	320
3 Productos en curso y semicompletados	1.883	1.883
4 Anticipos a proveedores	1.314	1.159
<b>II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>84.739</b>	<b>87.769</b>
1 Clientes, empresas del grupo y asociadas	31.076	33.389
2 Clientes, empresas del grupo y asociadas	23.127	40.308
3 Deudores varios	15.026	6.249
4 Personal	413	251
5 Otros	5.117	4.772
6 Otros créditos con las Administraciones Públicas	2.798	3.149
<b>III Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>125.503</b>	<b>134.443</b>
1 Crédito a empresa	30.278	27.880
2 Otros activos financieros	89.425	96.463
<b>IV Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>46.548</b>	<b>13.646</b>
1 Instrumentos de patrimonio	1.733	4.347
2 Deudores a empresas	27.774	1.271
3 Derivados	0	0
4 Otros activos financieros	17.091	6.099
<b>V Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>3.029</b>	<b>2.727</b>
<b>VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>126.897</b>	<b>82.254</b>
1 Tesorería	21.784	20.302
2 Otros activos líquidos equivalentes	107.113	61.952
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.356.948</b>	<b>2.498.435</b>

## CUENTAS ANUALES EJERCICIO 2013

### BALANCE AL CIERRE DE LOS EJERCICIOS 2013 Y 2012

(milés de €)	31/12/2013	31/12/2012
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		
<b>A</b>	<b>423.292</b>	<b>394.738</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>I Fondos propios</b>	<b>424.469</b>	<b>399.106</b>
1 Capital	36.955	36.955
2 Prima de emisión	36.955	36.955
3 Reservas	294.875	305.448
Legal y estatutarias	2.391	2.391
Otras reservas	292.484	303.057
4 Acordos reservados en patrimonio propio	(204.668)	(205.373)
5 Resultados negativos de ejercicios anteriores	(544.668)	(545.668)
6 Resultados de ejercicios anteriores	(33.292)	(33.292)
7 Otros instrumentos de patrimonio neto	60.683	33.933
<b>II Ajustes por cambios de valor</b>	<b>(2.369)</b>	<b>(5.638)</b>
1 Operaciones de cobertura	(2.369)	(5.638)
<b>III Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>1.192</b>	<b>1.221</b>
<b>B</b>	<b>1.253.646</b>	<b>1.236.148</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>I Provisiones a largo plazo</b>	<b>26.565</b>	<b>40.779</b>
1 Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	5.522	3.632
2 Otras provisiones	21.043	37.147
<b>II Deudas a largo plazo</b>	<b>628.551</b>	<b>775.655</b>
1 Obligaciones y otros valores negociables	258.468	258.658
2 Deudas con entidades de crédito	322.176	389.175
3 Derivados por arbitraje financiero	6	6
4 Derivados	8.560	2.492
5 Otros pasivos financieros	2.346	6.544
<b>III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>530.290</b>	<b>350.534</b>
<b>IV Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>66.240</b>	<b>66.980</b>
<b>C</b>	<b>680.810</b>	<b>867.568</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>I Deudas a corto plazo</b>	<b>549.264</b>	<b>564.426</b>
1 Obligaciones y otros valores negociables	185.347	1.079
2 Deudas con entidades de crédito	290.038	254.109
3 Derivados por arbitraje financiero	1.714	3.825
4 Derivados	1.714	1.714
5 Otros pasivos financieros	61.542	53.100
<b>II Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>31.364</b>	<b>201.294</b>
<b>III Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>96.823</b>	<b>101.623</b>
1 Proveedores	12.220	12.344
2 Proveedores, empresas del grupo y asociadas	1.929	3.097
3 Acreedores varios	43.993	43.320
4 Derivados por arbitraje financiero	1.714	1.714
5 Otras deudas con las Administraciones Públicas	10.357	11.377
6 Anticipos de clientes	6.234	9.189
<b>IV Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>559</b>	<b>215</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2.356.948</b>	<b>2.498.435</b>

Anexo 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Meliá International Hotels  
(2012-2013)

**CUENTAS ANUALES EJERCICIO 2013**

**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
CORRESPONDIENTE A LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31/12/2013 Y 31/12/2012**

(miles de €)	Notas	2013	2012
<b>A OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>1 Importe neto de la cifra de negocios</b>	16.1	<b>449.917</b>	<b>484.079</b>
a Ventas		432.967	465.985
b Prestaciones de servicios		16.950	18.094
<b>2 Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>		<b>7</b>	<b>14</b>
<b>3 Aprovisionamientos</b>	16.2	<b>(45.895)</b>	<b>(44.563)</b>
a Consumo de mercaderías		1.363	2.050
b Consumo de materias primas y otras materias consumibles		(47.258)	(46.613)
<b>4 Otros ingresos de explotación</b>	16.1	<b>57.528</b>	<b>39.348</b>
a Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		56.630	38.455
b Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio		898	893
<b>5 Gastos de personal</b>	16.3	<b>(198.433)</b>	<b>(205.448)</b>
a Sueldos, salarios y asimilados		(154.506)	(160.350)
b Cargas sociales		(43.927)	(45.098)
<b>6 Otros gastos de explotación</b>	16.4	<b>(232.487)</b>	<b>(230.395)</b>
a Servicios exteriores		(208.115)	(209.508)
b Tributos		(12.909)	(12.940)
c Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales		(1.635)	(1.968)
d Otros gastos de gestión corriente		(9.828)	(5.979)
<b>7 Amortización del inmovilizado</b>	6, 7, 8	<b>(36.413)</b>	<b>(38.543)</b>
<b>8 Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	11	<b>83</b>	<b>83</b>
<b>9 Excesos de provisiones</b>		<b>147</b>	<b>0</b>
<b>10 Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>		<b>1.104</b>	<b>(2.377)</b>
a Deterioros y pérdidas		1.106	(2.342)
b Resultados por enajenaciones y otras		(2)	(35)
<b>A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>(4.442)</b>	<b>2.198</b>
<b>11 Ingresos financieros</b>	16.5	<b>109.937</b>	<b>38.682</b>
a De participaciones en instrumentos de patrimonio		57.500	11.414
En empresas del grupo y asociadas		57.433	11.393
En terceros		67	21
b De valores negociables y otros instrumentos financieros		52.437	27.268
De empresas del grupo y asociadas		20.367	20.677
De terceros		32.070	6.591
<b>12 Gastos financieros</b>	16.5	<b>(115.756)</b>	<b>(105.741)</b>
a Por deudas con empresas del grupo y asociadas		(31.762)	(29.530)
b Por deudas con terceros		(83.994)	(76.211)
<b>13 Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>		<b>152</b>	<b>0</b>
a Cartera de negociación y otros		152	0
<b>14 Diferencias de cambio</b>	16.6	<b>(3.493)</b>	<b>(1.094)</b>
<b>15 Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	9.1	<b>(8.824)</b>	<b>(10.356)</b>
a Deterioros y pérdidas		(18.200)	(13.506)
b Resultados por enajenaciones y otras		9.376	3.150
<b>A.2 RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>(17.984)</b>	<b>(78.509)</b>
<b>A.3 RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>		<b>(22.426)</b>	<b>(76.311)</b>
<b>16 Impuesto sobre beneficios</b>	14	<b>16.834</b>	<b>21.016</b>
<b>A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>		<b>(5.592)</b>	<b>(55.295)</b>
<b>A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>(5.592)</b>	<b>(55.295)</b>

## Anexo 9: Balance de Barceló (2013-2014)

Euros	31/12/14	31/12/13
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.480.183.264</b>	<b>1.933.065.539</b>
Fondo de comercio (nota 4)	34.794.628	34.702.643
Otros activos intangibles (nota 4)	37.093.153	34.844.272
Inmovilizado material (nota 5)	1.222.446.776	1.658.143.923
Inversiones inmobiliarias (nota 6)	24.303.453	30.375.586
Inversiones aplicando método de la participación (nota 7)	13.062.136	11.756.318
Otros activos financieros no corrientes (nota 8)	72.753.266	62.975.443
Impuestos diferidos activos (nota 15)	75.729.852	100.267.354
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.081.703.708</b>	<b>579.760.918</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta (nota 9)	438.609.574	96.812.656
Existencias	7.236.458	8.242.915
Deudores comerciales	125.775.747	101.478.338
Otras cuentas a cobrar (nota 10)	105.854.908	49.407.003
Activo por impuesto corriente	14.515.606	8.983.009
Otros activos financieros corrientes (nota 10)	264.408.141	184.503.727
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (nota 10)	113.892.266	119.500.197
Periodificación a corto plazo (nota 11)	11.411.008	10.833.073
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.561.886.972</b>	<b>2.512.826.457</b>
<b>PATRIMONIO NETO (nota 12)</b>	<b>901.336.489</b>	<b>829.348.751</b>
Patrimonio Neto Atribuible a la Sociedad Dominante	900.887.585	828.943.724
Capital social	10.464.384	10.464.384
Prima de emisión	34.096.515	39.096.515
Reservas	889.055.738	877.628.050
Diferencias de conversión	(59.124.389)	(110.755.441)
Cobertura de flujos de efectivo	(19.240.258)	(12.516.628)
Otro resultado global	(751.134)	
Resultado Atribuido a los Accionistas de la Sociedad Dominante	46.386.729	25.026.844
Participaciones no dominantes	448.904	405.027
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.012.163.287</b>	<b>1.153.827.681</b>
Subvenciones (nota 13)	613.817	440.401
Provisiones a largo plazo (nota 14)	28.352.802	25.400.110
Deudas con entidades de crédito (nota 8)	749.894.401	896.741.423
Otros pasivos no corrientes (nota 8)	90.113.007	58.105.870
Impuestos diferidos pasivos (nota 15)	143.189.260	173.139.877
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>648.387.196</b>	<b>529.650.025</b>
Deudas con entidades de crédito (nota 8)	321.352.977	250.589.218
Acreedores comerciales	245.010.637	219.843.563
Otros pasivos corrientes (nota 10)	72.196.394	49.932.425
Pasivo por impuestos sobre las ganancias corrientes	8.703.368	6.552.592
Provisiones a corto plazo (nota 14)	859.196	1.161.626
Periodificación a corto plazo	264.624	1.570.601
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.561.886.972</b>	<b>2.512.826.457</b>

## Anexo 10: Balance de Barceló (2012-2013)

Euros	31/12/2013	31/12/2012
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.933.065.539</b>	<b>1.789.607.003</b>
Activos intangibles (nota 4)	69.546.915	62.585.913
Inmovilizado material (nota 5)	1.658.143.923	1.519.791.861
Inversiones inmobiliarias (nota 6)	30.375.586	26.683.537
Participaciones en asociadas (nota 7)	11.756.318	13.367.409
Otros activos financieros no corrientes (nota 8)	62.975.443	66.357.850
Impuestos diferidos activos (nota 15)	100.267.354	100.820.433
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>579.760.918</b>	<b>539.502.884</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta (nota 9)	96.812.656	47.808.702
Existencias	8.242.915	6.321.190
Deudores comerciales	101.478.338	63.297.402
Otras cuentas a cobrar (nota 10)	49.407.003	52.280.186
Activo por impuesto corriente	8.983.009	3.808.234
Otros activos financieros corrientes (nota 10)	184.503.727	271.249.092
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (nota 10)	119.500.197	87.524.139
Periodificación a corto plazo (nota 11)	10.833.073	7.213.939
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.512.826.457</b>	<b>2.329.109.887</b>
<b>PATRIMONIO NETO (nota 12)</b>	<b>829.348.751</b>	<b>856.027.385</b>
Patrimonio Neto Atribuible a la Sociedad Dominante		
Capital social	10.464.384	10.000.000
Prima de emisión	39.096.515	1.226.000
Reservas	877.628.050	874.071.327
Diferencias de conversión	(110.755.441)	(49.126.919)
Cambio en el valor razonable de instrumentos financieros	(12.516.628)	(18.411.899)
Resultado Atribuido a los Accionistas de la Sociedad Dominante	25.026.844	3.468.288
Patrimonio Neto Atribuible a Socios Externos	405.027	34.800.584
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.153.827.681</b>	<b>1.005.214.945</b>
Subvenciones (nota 13)	440.401	273.024
Provisiones a largo plazo (nota 14)	25.400.110	25.693.557
Deudas con entidades de crédito (nota 8)	896.741.423	783.682.371
Otros pasivos no corrientes (nota 8)	58.105.870	48.652.703
Impuestos diferidos pasivos (nota 15)	173.139.877	146.913.290
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>529.650.025</b>	<b>467.867.557</b>
Deudas con entidades de crédito (nota 8)	250.589.218	306.451.208
Acreedores comerciales	219.843.563	121.465.466
Otros pasivos financieros corrientes (nota 10)	49.932.425	33.330.658
Pasivo por impuesto corriente	6.552.592	3.351.701
Provisiones a corto plazo (nota 14)	1.161.626	1.753.226
Periodificación a corto plazo	1.570.601	1.515.298
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.512.826.457</b>	<b>2.329.109.887</b>

## Anexo 11: Resultados de Barceló (2012-2013)

Euros	31/12/14	31/12/13
Ingresos operativos (nota 16)	1.282.037.854	1.045.967.844
Otros ingresos operativos y financieros (nota 16)	55.165.272	49.614.707
Aprovisionamientos	(471.195.019)	(389.459.083)
Gastos de personal (nota 17)	(294.004.993)	(257.839.768)
Amortización y deterioro (nota 4, 5 y 6)	(105.152.579)	(66.361.827)
Otros gastos (nota 18)	(349.141.062)	(284.531.408)
Gastos financieros (nota 19)	(51.045.793)	(46.764.712)
Resultado neto de diferencias de tipo de cambio	2.782.109	(10.245.210)
Participación en resultados de sociedades asociadas (nota 7)	1.645.191	(7.969)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>71.090.980</b>	<b>40.372.574</b>
Impuesto sobre beneficios (nota 15)	(13.539.689)	(8.058.820)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>57.551.291</b>	<b>32.313.754</b>
<b>RESULTADO OPERACIONES INTERRUMPIDAS (nota 20)</b>	<b>(11.105.789)</b>	<b>(6.734.203)</b>
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO</b>	<b>46.445.502</b>	<b>25.579.551</b>
Resultado Atributable a:		
Participaciones no dominantes	58.773	552.707
<b>ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE</b>	<b>46.386.729</b>	<b>25.026.844</b>

Las notas adjuntas forman parte integrante de las Cuentas Consolidadas

Euros	31/12/2013	31/12/2012
Ingresos operativos (nota 16)	1.075.901.382	747.414.712
Otros ingresos operativos y financieros (nota 16)	49.703.758	59.283.690
Aprovisionamientos	(398.820.879)	(178.073.517)
Gastos de personal (nota 17)	(265.584.755)	(221.874.374)
Amortización (nota 4, 5 y 6)	(70.198.627)	(68.612.080)
Otros gastos (nota 18)	(291.680.239)	(232.255.037)
Gastos financieros (nota 19)	(48.580.099)	(48.088.861)
Resultado neto de diferencias de tipo de cambio	(10.245.210)	(3.739.978)
Participación en resultados de sociedades asociadas (nota 7)	(148.509)	46.847
<b>RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>40.346.822</b>	<b>54.101.404</b>
Impuesto sobre beneficios (nota 15)	(8.058.820)	(7.765.864)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>32.288.002</b>	<b>46.335.540</b>
<b>RESULTADO OPERACIONES INTERRUMPIDAS (nota 20)</b>	<b>(6.708.451)</b>	<b>(42.038.218)</b>
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO</b>	<b>25.579.551</b>	<b>4.297.322</b>
Resultado Atributable a:		
Socios Externos (nota 12)	552.707	829.034
<b>ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE</b>	<b>25.026.844</b>	<b>3.468.288</b>

Las notas adjuntas forman parte integrante de las Cuentas Consolidadas

## Anexo 12: Ratios del sector hotelero 2014

Sector	2014		% de 2014	Liquidez	2,5731
		<b>Activo No Corriente</b>	1.596.821,20 €	60,48%	<b>Disponibilidad</b>
	<b>Activo Corriente</b>	1.043.487,60 €	39,52%	<b>FM/A</b>	0,2416
	Existencias	20.638,00 €	0,78%		
	Realizable	312.447,60 €	11,83%	<b>Endeudamiento total</b>	0,4444
	Efectivo	718.436,80 €	27,21%	Endeudamiento a c/p	0,1536
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	2.640.308,80 €	100,00%	Endeudamiento a l/p	0,2908
				<b>Solvencia</b>	2,2503
	<b>Patrimonio Neto</b>	1.467.003,60 €	55,56%	<b>Calidad de la deuda</b>	0,3456
	<b>Pasivo No Corriente</b>	767.767,60 €	29,08%	<b>Autonomía financiera</b>	1,2503
	<b>Pasivo Corriente</b>	405.537,60 €	15,36%		
	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	2.640.308,80 €	100,00%	<b>Rentabilidad Económica o ROA</b>	-0,0067
				<b>Rentabilidad Financiera o ROE</b>	-0,0369
	<b>Fondo de Maniobra</b>	637.950,00 €			