



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memoria del Trabajo de Final de Grado

Análisis comparativo de empresas familiares y no familiares en el sector turístico balear

Ester Gomila Moll

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2013-14

DNI del alumno: 43208508H

Trabajo tutelado por Pedro Antonio Rivas Yarza
Departamento de Economía de la Empresa

- El autor autoriza el acceso público a este Trabajo de Final de Grado
 El autor no autoriza el acceso público a este Trabajo de Final de Grado

Palabras clave del trabajo:

Empresa familiar, empresa no familiar, sucesión, turismo balear.

Contenido

RESUMEN DEL TRABAJO	4
INTRODUCCIÓN.....	5
Capítulo 1. Teoría de la empresa familiar	6
1.1. INTRODUCCIÓN	6
1.2. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	6
1.3. PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	7
1.4. JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
1.5. MODELOS TEÓRICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR	10
1.5.1. Modelo tradicional	10
1.5.2. Modelo de los tres círculos.	11
1.5.3. Modelo de control social o de grupos de interés.	12
1.5.4. Categorías de empresa familiar	14
1.6. ÓRGANOS DE GONIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR	15
1.6.1. La Asamblea o Junta de accionistas.....	15
1.6.2. El Consejo de Administración	15
1.6.3. La Asamblea familiar y Consejo familiar	16
1.6.4. El protocolo familiar	17
1.7. LA SUCESIÓN	18
1.8. DIMENSIONES EVOLUTIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	18
1.8.1. Etapa propietario- controlador	18
1.8.2. Etapa de la sociedad de hermanos.....	20
1.8.3. Etapa del consorcio de primos	21
1.9. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS EMPRESAS FAMILIARES?	23
Capítulo 2. El turismo de las Islas Baleares.....	25
2.1. INTRODUCCIÓN	25
2.2. LA HISTORIA DEL TURISMO EN BALEARES	25
2.3. INDICADORES DE DEMANDA TURISTICA DE LAS ISLAS BALEARES.....	27
Capítulo 3. Diferencias entre las cadenas hoteleras familiares y no familiares.....	30
3.1. INTRODUCCIÓN	30
3.2. HISTORIA DE LAS COMPAÑÍAS, COMIENZO Y EVOLUCIÓN	31
3.2.1. Meliá Hotels International	31
3.2.2. Iberostar.....	33
3.2.3. NH Hoteles	34
3.3. LAS MARCAS	35
3.3.1. Clase alta.....	36
3.3.2. Clase media-alta.....	38
3.3.3. Clase media.....	38
3.4. PROCESOS DE EXPANSIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN	39

3.4.1. Meliá Hotels International	39
3.4.2. Iberostar.....	41
3.4.3. NH Hoteles	41
3.5. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD	42
3.6. COMPARACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS COTIZADAS	45
3.7. CONCLUSIÓN	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
REFERENCIAS DE PÁGINAS WEB.....	52
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS	53

RESUMEN DEL TRABAJO

El trabajo “Análisis comparativo de empresas familiares y no familiares en el sector turístico balear” tiene como objetivo analizar las diferencias y semejanzas entre las empresas familiares y no familiares del sector turístico balear, desde sus inicios a la actualidad. La salida de España del aislamiento político en 1951 junto al Plan de Estabilización Económica de 1959 impulsa a España como atractivo turístico. Las Islas Baleares desde entonces, son por excelencia, uno de los principales destinos turísticos de playa y sol en Europa. Durante esa evolución, empresas hoteleras de Baleares supieron aprovechar la oportunidad y, hoy por hoy, algunas de ellas se han convertido en grandes referentes del sector turístico internacional. El objetivo del trabajo es comparar los distintos caminos que han tomado las empresas familiares y no familiares y analizar las semejanzas que les han llevado al éxito. El trabajo estará dividido en tres partes; la primera parte contiene la teoría de las empresas familiares para poder ampliar el conocimiento de éstas para posteriormente su comparación; la segunda parte hace referencia al turismo en Baleares y cómo ha evolucionado; por último, la tercera parte del trabajo analizará los tres casos de estudio.

INTRODUCCIÓN

En el sector turístico nacional se encuentran muchas empresas que organizan su actividad de forma distinta entre ellas. Algunas de las grandes empresas turísticas se encuentran en las Islas Baleares ya que es uno de los principales destinos de turismo de sol y playa de España. Tras superar la Guerra Civil española y la II Guerra Mundial se inicia en Europa el turismo de masas gracias a la paz y la recuperación económica. El primer destino en crear moda turística fue Mallorca y la Costa Azul francesa y la Riviera italiana dejaron de ser los únicos referentes turísticos. A partir de entonces, muchas empresas vieron en esta evolución positiva una oportunidad. No todas las empresas que se crearon en esos años siguen existiendo en la actualidad ya que entre 1950 y la actualidad han sucedido una serie de crisis que provocó el cierre de algunas de estas empresas. La mayoría nacieron como pequeñas empresas familiares y han ido evolucionando hasta convertirse en grandes compañías turísticas instaladas en ámbito internacional. Algunas han seguido en manos de la familia fundadora, otras han cedido parte de la propiedad a terceros y algunas se han desvinculado totalmente de la sociedad. El objetivo de este trabajo es analizar las características, evolución y decisiones internas de cada una de las empresas escogidas como caso de estudio con el fin de comprender el éxito de cada una de éstas mediante distintos caminos.

La elección del estudio de las empresas familiares y no familiares del sector turístico balear es debida a la importancia que tiene el turismo en baleares y la existencia de grandes compañías dedicadas a este sector. Gracias al éxito del turismo éstas han podido expandirse y llegar a ser grandes referentes a nivel mundial. No todas han seguido un mismo patrón por lo que se llevará a cabo un análisis de la actividad de cada una de ellas con el fin de encontrar la clave de cada una de ellas.

Para poder llegar a una conclusión, el trabajo estará dividido en tres partes. La primera parte contiene los principales marcos teóricos de la empresa familiar para tener conocimiento de qué es una empresa familiar, de qué se compone y qué la diferencia de una empresa no familiar. El segundo capítulo ofrece las principales cifras del turismo y su evolución hasta la actualidad con el objetivo de proporcionar una idea de la relevancia que ésta tiene en Baleares. Por último, en el tercer capítulo se realizará una comparación de los tres casos de estudio de las empresas familiares y no familiares del sector turístico, que junto con los capítulos anteriores se podrá llegar a una conclusión con el fin de analizar los puntos fuertes de cada empresa y comprender que no sólo hay un camino para el éxito.

Capítulo 1

TEORÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1. INTRODUCCIÓN

El primer capítulo del trabajo recoge la teoría de la empresa familiar con el fin de crear un conocimiento general del significado de la empresa familiar y de su funcionamiento para posteriormente aplicar estos conocimientos en la comparación de los casos de estudio.

La empresa familiar en España tiene gran relevancia ya que según el Instituto de la Empresa Familiar 2,9 millones de empresas existentes son familiares. De estas, el 65% sobreviven en la primera generación, el 25% en la segunda generación, el 9% en la tercera y tan sólo el 1% llega a manos de la cuarta y sucesivas generaciones. Por ello, la empresa familiar es importante ya que es el tipo de empresa principal en el país creando empleo y riqueza.

En primer lugar se explica la definición de la empresa familiar que no existe como definición legal aunque varios autores presentan varios significados, cada uno de ellos tiene en común la definición de empresa familiar como aquella empresa que pertenece a una misma familia, no obstante, a partir de esta aparecen ampliaciones de su significado distintas según la visión de cada autor.

La empresa familiar, como otras empresas, mantiene un órgano de gobierno para permitir el funcionamiento de su sistema de valores y su correcto funcionamiento. Se describen en el punto 1.6. los órganos propios de la empresa familiar y el papel que desempeñan en ésta.

La sucesión es un proceso planeado cuidadosamente que debería iniciarse pronto en la vida del sucesor para prepararle para el rol de liderazgo. Este es uno de los motivos principales del mal funcionamiento de las empresas familiares y que muchas fracasen al pasar a la segunda generación. El propietario confía la empresa a sus descendientes por parentesco y no tienen en cuenta la cualificación que lleva en muchos casos al cierre de la empresa por una baja formación para el puesto de trabajo dentro de la dirección. Por lo tanto es necesario reflexionar en las problemáticas que se ocasionan en las empresas familiares por este motivo y analizar que otras cuestiones que dificultan la continuidad de la sucesión.

1.2. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La definición de la empresa familiar no existe como una definición legal de la misma a nivel internacional ni tampoco se ha llegado a un consenso académico

sobre dicho concepto. Varios autores tienen su propia visión de la empresa familiar, la mayoría concebidas en torno a aquellas personas que son propietarias y/o directores de la misma.

Investigadores como Lansberg, Perrow y Rogolsky, (1988) que afirman que el hecho de que la empresa sea familiar o no depende de la distribución de la *propiedad*; definen una empresa familiar como una “empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad”. Otros sostienen que está determinado por la persona que lleva el *control* en la empresa; Neubauer y Lank, (2003) la definen como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”. Para otros lo determina la *continuidad* de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia; Fahed-Sreih y Djoundourian (2006) afirman que una empresa familiar es “cualquier empresa que esté controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella”.

Para otros autores no es tan sólo uno de esos factores sino su combinación como Davis (1983) que combina *propiedad* y *gestión* y la define como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión”. Claver, Rienda y Pertusa (2004) combinan *propiedad*, *gestión* y *vocación de continuidad*, definiendo a la empresa familiar como “toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.

A pesar de todas las definiciones existentes, se podría definir la empresa familiar como una empresa cuyo capital, gestión o gobierno está mayormente controlado por los miembros de una misma unidad familiar y tienen la facultad de ejercer la suficiente influencia como para tener el control y mantener la sucesión y continuidad de esta. Por lo tanto, los criterios para definir la empresa familiar son: propiedad, gestión y continuidad.

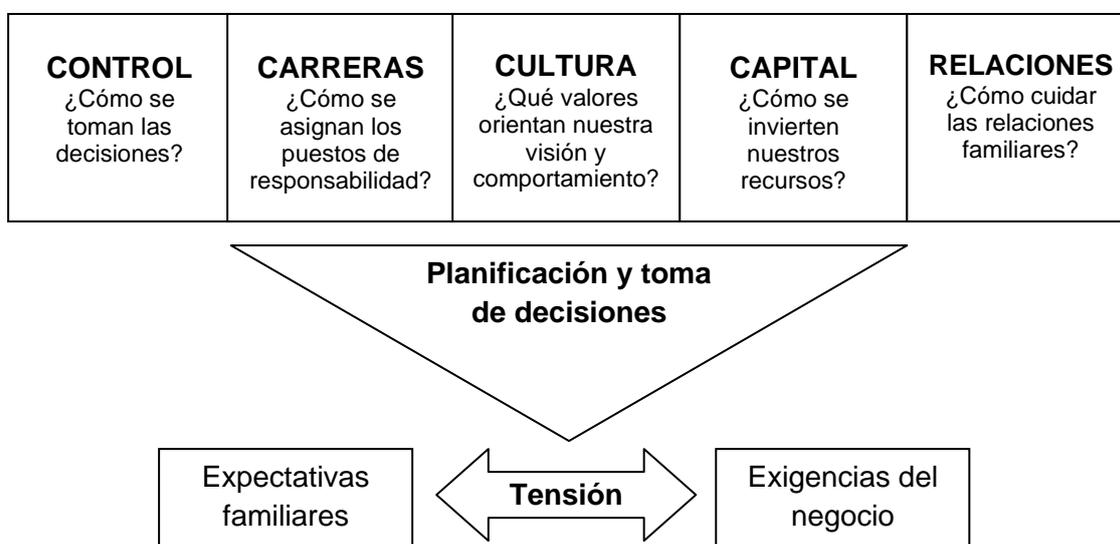
- Definición amplia: el control de las decisiones estratégicas recae sobre fundador o descendientes y existe el deseo explícito de que ese control perdure. Porcentaje de participación. Flexible.
- Definición intermedia: su fundador o descendientes controlan la empresa y además participan directamente en la gestión.
- Definición restrictiva: sólo son empresas familiares aquellas en las que más de una generación ha tenido o tiene un control y una presencia activa en la gestión.

1.3. LA PLANIFICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

La empresa y la familia son entes totalmente diferentes. Mientras el sistema empresarial tiene unas reglas más claras y estandarizadas, el sistema familiar es distinto en cada familia y a menudo sus comportamientos están ocultos y no son fáciles de observar, pero a pesar de ello son reglas más fuertes y profundas y pueden dominar al sistema de la empresa pudiendo ocasionar problemas. Esto hace necesario un equilibrio entre éxito familiar y empresarial.

La *planificación paralela* conlleva a la familiar a analizar escenarios y alternativas y establecer una perspectiva compartida sobre el negocio y apoyar las estrategias, inversiones y buen gobierno correspondientes.

Figura 1. Tensiones entre los sistemas familia y empresa



Fuente: *La excelencia de la empresa familia*, Deusto (2010)

A pesar de que es probable que las expectativas de ambos no se mantengan siempre en perfecto equilibrio pueden cooperar para ayudarse mutuamente.

Control: la toma de decisiones en una empresa familiar es complicado a causa de los distintos roles que desempeña cada miembro en ambos sistemas. Mientras los hijos son pequeños, los padres dominan la empresa y toman las decisiones clave. Cuando los hijos llegan a la edad adulta estas decisiones entre ambos han de ser compartidas. A menudo se producen tensiones a medida que la nueva generación se incorpora a la empresa como directores o consejeros delegados pero siguen estando en un nivel inferior al de sus padres.

Carreras: normalmente, la elección del camino profesional lo realiza la persona en su juventud. En cambio, en una empresa familiar éstos acostumbran a trabajar en ella sin importar las características del puesto y la cualificación necesaria. A medida que el negocio crece aumenta el número de familiares que

aspiran en hacer su carrera en la empresa. Es necesario tener unos conocimientos adecuados para el puesto y una serie de experiencias y así poder ascender de categoría.

Cultura: Cada familia tiene sus propios valores y son éstos los que forman la cultura de una empresa familiar. Los valores positivos, como el sentido empresarial, llevarán a muchas empresas al éxito. Los valores negativos, como la desconfianza, serán perjudiciales. Las familias deben ser conscientes de sus valores y el impacto que tendrán sobre sus resultados.

Capital: Se distinguen dos tipos de capital, el financiero y el humano. Un asunto clave son la distribución de dividendos o la reinversión. Esto puede llevar a generar problemas en la empresa familiar ya que algunos querrán optar por tener su propia ganancia y otros por reinvertir para que la empresa crezca. Para evitar estas tensiones es importante clarificar cómo van a utilizar sus beneficios.

Relaciones: Normalmente en las primeras fases, el empresario tiene el papel central y los familiares se relacionan a partir del negocio y del fundador. Cuando la empresa y la familia crecen, deben crear un nuevo pilar que mantenga unidos a la familia y empresa.

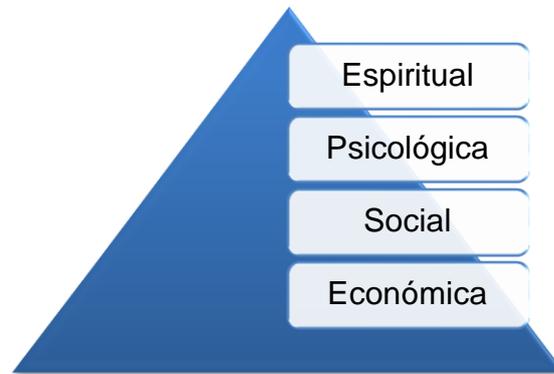
1.4. JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para orientar los compromisos de la familia hay que tener claros los objetivos empresariales. Ignorar alguno de estos objetivos debilitará el compromiso de la familia con el negocio. Las empresas que sobrevaloran los objetivos empresariales a los familiares, con frecuencia, los miembros se desentienden y provocan conflictos que llevan a oponerse a la empresa. Por otra parte, las familias que priorizan a la familia harán que la posición competitiva de la empresa se debilite. Por ello, según Randel S. Carlock y John Ward, se distinguen cuatro tipos de objetivos fundamentales para este tipo de empresas:

- **Económicos**: Creación y conservación de riqueza para la familia.
- **Sociales**: Las responsabilidades sociales y la reputación comercial. Se ven a sí mismas como representantes de los intereses de su comunidad, del mundo de los negocios o incluso de la nación. Este tipo de familia otorga una gran satisfacción al uso de su poder económico y su prestigio para hacer contribuciones al conjunto de la sociedad.
- **Psicológicos**: Desarrollar el talento individual y el bienestar emocional significa que la familia intenta usar sus actividades empresariales como una plataforma para potenciar las capacidades de sus miembros y darles oportunidades de éxito profesional.

- **Espirituales:** La familia trata de dar un sentido más profundo a sus vidas. Habitualmente, esto se manifiesta en actividades religiosas o de servicio a los demás, sin connotaciones económicas.

Figura 2. Jerarquía de los objetivos en la empresa familiar



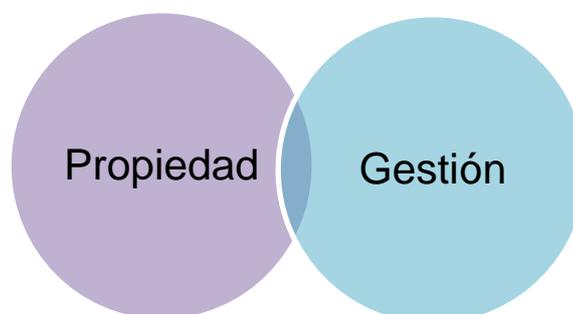
Fuente: La excelencia de la empresa familia, Deusto (2010)

1.5. MODELOS TEÓRICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.5.1. El modelo tradicional

Según el modelo tradicional la empresa se divide en dos grupos que son la propiedad y la gestión. En la propiedad se encuentran todos aquellos que disponen de una parte de la empresa ya sea por medio de acciones o de participaciones, como son por ejemplo los accionistas. Por otro lado, se encuentran los gestores que son designados por los accionistas y serán los encargados del control de la empresa y de la actividad diaria como por ejemplo un director. También puede suceder que propiedad y gestión se unan y que una persona propietaria de la empresa forme parte de la gestión de ésta.

Figura 3. Modelo tradicional de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia

Es en la separación de propiedad y gestión dónde pueden aparecer divergencia de objetivos. Los accionistas estarán interesados en la

maximización de los beneficios. En cambio los gestores podrían tener unos objetivos distintos a los de los accionistas, entre ellos la maximización de las ventas. De hecho, en muchas ocasiones, las retribuciones de los gestores dependen del volumen de ventas que realicen.

No siempre los propietarios pueden ser capaces de gestionar una empresa ya que para ello se necesitan una serie de conocimientos específicos. Para solucionar estos problemas surge el Consejo de Administración como el principal mecanismo para resolver dicho conflicto.

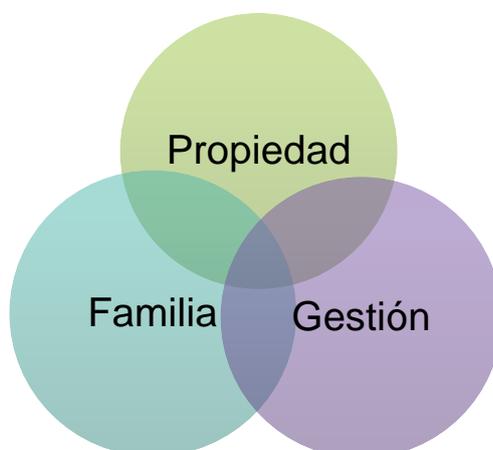
El Consejo de Administración es el encargado de conducir la empresa, de tomar las decisiones importantes, con el objetivo de tener el control de la empresa. El papel que desempeña como mediador se concentra en escoger una dirección adecuada para la empresa, supervisar la gestión y evaluar y compensar con el fin de proteger los intereses de los propietarios.

Otro mecanismo para disminuir estos problemas de agencia entre accionistas y administradores son los mercados, que son:

- El mercado de bienes y servicios: no se puede hacer lo que se quiere ya que la empresa se encuentra en un mercado competitivo, donde una mala decisión puede llevar a posicionarse por detrás de los competidores, en cambio una buena gestión puede llevar al éxito.
- El mercado de talento directivo: los mejores directores son los que estarán mejor recompensados.
- El mercado de capitales: Si la empresa va bien aumentará su valor, en cambio si va mal su valor disminuirá.

1.5.2. *El modelo de los tres círculos*

Figura 4. Modelo de los tres círculos



La excelencia de la empresa familia, Deusto (2010)

El modelo de los tres círculos citado en el libro de Amat (2000) fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. El modelo separa en tres círculos la propiedad, la familia y la empresa y explica la vinculación que tienen estos tres e incluye las áreas que se forman por la intersección de los círculos.

El círculo Familia lo forman las personas que pertenecen al mismo grupo familiar. El círculo Empresa incluye a las personas que trabajan en ella y que reciben un sueldo a cambio de realizar su trabajo. El círculo Propiedad determina quiénes son los propietarios, quienes tienen una serie de deberes y derechos en esta y no forman parte de la familia. Además de estos tres círculos principales se forman subconjuntos donde pueden ubicarse todas las personas que tengan relación con la empresa. La intersección entre familia-propiedad son aquellos propietarios que forman parte de la familia y que no se ocupan de la gestión de la empresa. Podría ser un ejemplo un familiar que ha recibido como herencia una participación en la empresa pero no forma parte en la gestión de ésta. La intersección familia-gestión formado por aquellas personas de la familia que gestionan la empresa pero no son propietarios, como por ejemplo el hijo de un propietario. La intersección propiedad-gestión está formado por propietarios que intervienen en la gestión de la sociedad pero no son de la familia como por ejemplo un accionista. Por último en el centro de los tres círculos se encuentran las personas que son de la familia, son propietarios y forman parte de la gestión de la empresa.

1.5.3. El modelo de control social o de grupos de interés

Este modelo logra equilibrar los intereses de los colectivos que tienen un interés en la empresa ya que se siente responsable ante una sociedad.

Como se ha comentado en el modelo tradicional una empresa no podrá crear valor dirigiéndose exclusivamente a los intereses de los accionistas y olvidando los demás colectivos que forman parte de la organización y son necesarios para el desarrollo de la actividad. Por tanto, hay que intentar unificar los intereses de todos los grupos.

Según Donalson y Preston (1995) describen el cambio producido desde la concepción convencional de la empresa (figura 5) hasta llegar al modelo actual de los grupos de interés (figura 6). Según su teoría en el primer modelo los trabajadores, proveedores e inversores pasar a transformarse en outputs que se ponen a disposición de los clientes y al largo plazo éstos son los que reciben un mayor beneficio.

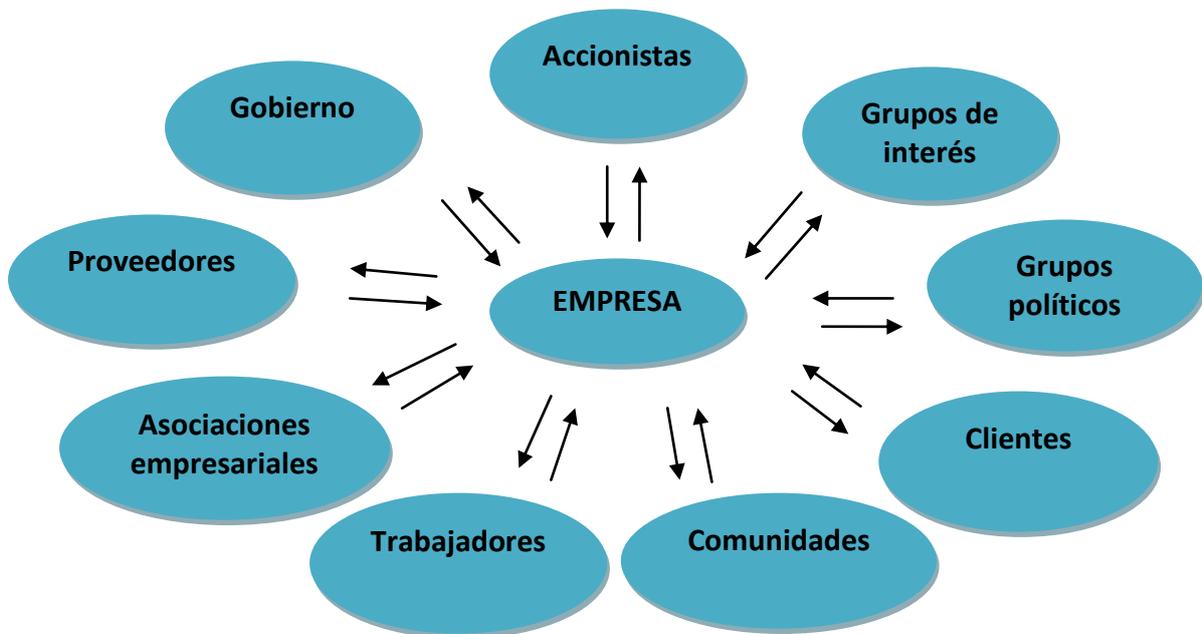
Figura 5. Modelo input-output de la empresa



Fuente: Donalson y Preston (1995)

En la figura 6, en el modelo actual de los grupos de interés, los intereses, beneficios y grupos de interés son mutuos por ello las flechas se representan iguales en ambas direcciones considerando que no hay prioridad de unos sobre otros.

Figura 6. El modelo de los grupos de interés



Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995)

Podemos observar que cuantos más agentes más problemas debe afrontar la empresa y pasa así del modelo convencional a la consideración de stakeholders o grupos con intereses en la empresa.

1.5.4. Categorías de empresas familiares

Se han podido identificar cinco categorías de empresas familiares según un análisis de la base de datos FBK-Database.

Modelo Capitán: Pymes gestionadas por su fundador. Dentro de este modelo se clasifican empresas pequeñas y medianas con una amplia distribución que va desde microempresas hasta empresas medianas. Su vida media es de 28 años.

Modelo Emperador: Empresas y familias cohesionadas por un líder. Empresas de notable complejidad empresarial y familiar, pero con una estructura poco desarrollada. El accionariado está repartido entre dos generaciones que trabajan juntas. El poder está en manos de una sola persona que lidera la empresa y la familia. Tienen una vida media de 41 años.

Modelo Equipo Familiar: Familia extensa trabajando en una pequeña empresa. Tipo de empresa de tamaño mediano con un número de accionistas relativamente importante (6.5 de media) y una estructura bastante desarrollada y una buena comunicación. El poder está repartido. A partir de los 30 años de vida se consolidan y el modelo puede mantenerse mucho tiempo.

Modelo Familia Profesional: Poca familia dirigiendo una empresa compleja de modo profesional. Son empresas con una complejidad familiar y empresarial similar al Emperador, pero su crecimiento no se ha hecho en base a un líder muy competente sino a una estructura de empresa familiar bien desarrollada. Tiene de media 3 familiares en puestos de dirección con un comportamiento muy profesional. Se trata de una "familia gestora" con altos índices de sofisticación en la gestión.

Modelo Corporación: Familia compleja gobernando una empresa compleja. La empresa Corporación es la más desarrollada en sus múltiples dimensiones y es la que alcanza una mayor antigüedad (61 años de media). Su nivel de desarrollo es algo superior al modelo "Familia Profesional", pero a diferencia de esta última, en el modelo Corporación, la familia no considera necesario que haya gestores familiares, y entiende que la familia debe gobernar la empresa desde el consejo de administración.

1.6. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para lograr la continuidad de la empresa familiar es necesario un gobierno eficaz que de acuerdo con Carlock y Ward (2002) el gobierno de las empresas de carácter familiar requiere unas líneas de pensamiento paralelas de las dos estructuras que confluyen en ella: familia y empresa. Gallo y Amat definen el gobierno de la empresa familiar como un “conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones y, en especial, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar así como de otras organizaciones que dependan de la familia.” (2003). Para reducir los conflictos que surgen en la empresa familiar se desarrollan una serie de procedimientos formales de gobierno, imprescindibles cuando se requiere una determinada dimensión (Galve, 2002).

A principios de la década de los noventa las empresas familiares han comenzado a reconocer la indispensable necesidad de complementar el gobierno de la empresa con el gobierno de la familia (Martínez, 2007). Es decir, se requiere la creación de mecanismos que permitan el funcionamiento de sus sistemas de valores; tales como la Reunión Familiar, la Asamblea Familiar o el Consejo de Familia. Se trata de órganos no previstos en la legislación societaria, pero que pueden incorporarse a la vida de la sociedad mediante su inclusión en los Estatutos Sociales, siempre que sus funciones y efectos no invadan o limiten las competencias propias e imperativas de los órganos sociales necesarios (Gortázar, 2007).

1.7.1. La Asamblea o junta de accionistas

La asamblea de accionistas tiene como objetivo el análisis y resolución de los temas propios de las actividades de la empresa a partir de la información económica y financiera que debe ofrecer la dirección. Los miembros de la dirección deberán ser asignados y aginar su revocación y remuneración. Dodero (2002) explica que la asamblea de accionistas no es un órgano permanente en la empresa familiar ya que se reúnen en las fechas previstas en el estatuto socialo por requerimiento de la dirección.

1.7.2. El Consejo de Administración

El consejo de administración sí es un órgano permanente en la empresa familiar. Su misión es dirigir y controlar el progreso de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. “Además de supervisar la gestión, la dirección cumple con otra función igualmente para los propietarios, que es asegurar que el CEO y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener” (Lansberg, cfr, Dodero, 2002). El objetivo del comité es conseguir un equipo eficaz que añade valor económico y social a los accionistas y a la organización. Según lo que menciona Dodero (2002), los miembros del comité directivo pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia que no trabajan en la empresa.
- No familiares que ocupan puestos en la gerencia.
- No familiares externos a la empresa.

Este equipo directivo debe estar formado por personas que puedan dar una opinión honesta de las actividades de la empresa.

Grabinsky (1994) menciona las actividades que realizan los consejos de administración:

- Establecer la misión y los objetivos.
- Definir y aprobar políticas.
- Dar profundidad administrativa a las decisiones.
- Fijar estrategias corporativas.
- Dar solidez a los planes de crecimiento empresariales.
- Ayudar a manejar eficazmente la sucesión.

Para que un consejo funcione correctamente debe ser tomado vía consenso y ser el organismo rector de la dirección de la empresa. Es un proyecto clave para la supervivencia de la empresa familiar. El consejo de administración debe estructurarse y definir el deseo del emprendedor, su familia y los socios para profesionalizar la toma de decisiones trascendentales.

1.7.3. La Asamblea Familiar y Consejo Familiar

En la evolución de la empresa familiar habrá un momento en el que la Asamblea Familiar estará constituida por un número de componentes demasiado grande que permita desarrollar correctamente sus tareas de gobierno. A partir de la tercera generación será conveniente crear un nuevo órgano de gobierno: el Consejo de Familia o Consejo Familiar (Claver, Rienda y Pertusa, 2004).

Cuando el fundador de la empresa quiere dejarla en manos de sus sucesores sin que se pierdan las características que tiene como empresa familiar es conveniente contar con la Asamblea Familiar y el Consejo familiar.

“La Asamblea Familiar tiene como objetivo principal construir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso en la empresa familiar Dodero (2002).

“El Consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modelos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa familiar.

Además, el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa” Dodero (2002).

1.7.4. El protocolo familiar

El protocolo familiar puede definirse como un acuerdo entre familiares y socios de la misma empresa, que regula la organización y gestión así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el objetivo de garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa a lo largo de sus sucesivas generaciones (Galve, 2002; Fuentes, 2007). Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil para poder hacer frente a las obligaciones frente a terceros.

Aunque en cada empresa el protocolo es distinto, hay algunos puntos comunes en todos ellos, siendo los siguientes (Galve, 2002):

- **Ámbito del Protocolo:** empresas, bienes y personas afectadas por el mismo.
- **Misión y valores de la familia.** Transmisión de dichos valores.
- **Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa:** Consejo de Administración, Director General, Comité Ejecutivo, etc.
- **Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia:** el Consejo de Familia.
- **Criterios a seguir para evitar la confusión de los patrimonios de la empresa y de la familia,** tanto desde el punto de vista interno, como externo.
- **Reglas y principios que deben guiar la dirección de los recursos en relación a la contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajan en la compañía.**
- **Situación accionarial:** distribución del capital y pautas a seguir en la transmisión y la valoración de las acciones de la empresa.
- **Política de dividendos de la empresa.**
- **Papel y contribución de la familia a la comunidad social.**
- **Definición del código ético, y de comportamiento para los miembros,** tanto de la familia, como de la empresa.
- **Promoción de actividades familiares extra-empresariales** (reuniones periódicas, financiación de proyectos empresariales ajenos a la propia empresa familiar, programas de desarrollo para los sucesores, etc.)
- **Normas de revisión del protocolo para evitar que pierda vigencia.**

El contenido básico se suele completar con dos apartados adicionales que son uno de introducción y otro de adhesión. En el primero se recogen los motivos que han llevado a la elaboración de este documento y en el apartado de adhesión se recoge el listado de personas que participaron en su formulación y

que, con su firma, manifiestan “su intención sincera de vivirlo” (Gallo y Tomaselli, 2007).

1.6. LA SUCESIÓN

Los cambios generacionales están relacionados como una de las principales causas de muerte de las empresas familiares en el relevo generacional ya que tan sólo un 30% sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación y un 15% de la segunda a la tercera generación, por lo tanto la sucesión será uno de los principales desafíos que tendrán que afrontar. Según Cabrera y García (2002) se debería ser un proceso evolutivo y planificado, se espera que los líderes identifiquen y preparen a su sucesor para reemplazarle en la siguiente generación. Para Ibrahim, Soufani, Poutziouris y Lam (2004) la sucesión constituye un proceso que se presenta como una crisis que hay que superar. Esta crisis puede ser la necesidad por reemplazar a un titular exitoso o bien la necesidad de mejorar el rendimiento de un titular ineficaz (Dyck, Mauws, Starke y Mischke, 2002).

La sucesión en la empresa familiar es el paso de una generación a la siguiente y además según Leach (1999) la empresa se transforma en el cambio de sucesión, por lo tanto la nueva generación tendrá el poder de decisión. Para que haya una buena sucesión es necesario que el propietario actual busque a su sucesor más cualificado para llevar la dirección en la siguiente generación.

1.8. EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las diversas formas de la propiedad familiar originan diferencias fundamentales en todos los aspectos de la empresa familiar. La mayoría de empresas familiares comienzan con un solo dueño y que con el paso del tiempo éstas pasan a la etapa de sociedad de hermanos y la de consorcio de primos. Pero esto no significa que todas sigan la misma evolución ya que hay muchas que combinan más de una generación ya que puede solaparse la transición de una generación a otra.

El reemplazo de un propietario por un solo sucesor de la siguiente generación debería estar representado por la empresa de propietario controlador que permanece en esta etapa. Éstos reparten sus acciones entre dos o más de sus hijos (hermanos). Otras empresas a su vez distribuyen la propiedad a la siguiente generación (primos). Estas dos últimas formas pueden retornar a la etapa de propietario controlados si un solo individuo compra las acciones de los demás y reconsolidada la propiedad.

1.8.1. *Etapa del Propietario – Controlador*

Uno de los principales factores en el desarrollo de la cultura en una empresa familiar es la presencia de un fundador carismático y tenaz. Dyer (1986) resalta

algunos atributos que poseen los líderes como altos niveles de autoconfianza, dominio y una fuerte convicción en sus creencias. Dados estos atributos, la cultura en la empresa de la primera generación es muy distinta a las generaciones siguientes.

Las principales características de esta etapa es que el propietario es un solo individuo o un matrimonio y en caso de existir más propietarios, éstos no tienen la autoridad suficiente como para actuar como propietarios. Dyer (1986) menciona que existen ventajas durante esta etapa ya que la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la visión del fundador son muy elevados. El poder y la autoridad no son un problema ya que nadie tiene una visión confusa de quién tiene el poder. Los principales retos de esta etapa son los siguientes:

- a) Obtención del Capital.
- b) Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas.
- c) Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.

a) Obtención del capital

Las principales fuentes de financiación suelen ser ahorros del propietario y de su familia y se puede destacar la figura del cónyuge, padres y hermanos que pueden estar dispuestos a prestar dinero al fundador a cambio de recibir buenos dividendos y acciones si la empresa va bien pero sin participar en la gestión de ésta. La opción de accionistas que no son miembros de la familia es poco atractiva ya que suelen exigir el control de la empresa.

Otra fuente de financiación común son los bancos que prestan dinero sin intervenir en la actividad de la empresa.

A estas formas de obtener capital se añaden formas híbridas de capitalización que se dan cuando los inversionistas de la familia reciben acciones a cambio de su inversión. En ese caso la diferencia entre la empresa de un solo propietario y la sociedad de hermanos no es muy clara ya que en esta etapa el dueño debería actuar con total libertad en la dirección de la empresa.

b) Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas

Una de las ventajas de la empresa del Empresario Controlador es que al ser una única persona es libre de tomar sus propias decisiones, por lo tanto la figura de propietario está claramente identificada. De esta manera un solo líder contribuye a crear un buen ambiente organizacional: los stakeholders (agentes interesados en la marcha de la empresa) prefieren tratar con una sola persona

cuando necesitan una decisión. Sin embargo aparecen una serie de desventajas como puede ser la paralización de la empresa al haber dependencia entre empresa y empresario y en el caso de que le suceda algo a éste, la empresa dejaría de funcionar.

En ocasiones, el propietario no quiere recibir asesoramiento ya que no quiere perder su papel de líder único. Esto se convierte en un problema cuando la empresa ha crecido y supera la capacidad individual del propietario de dirigir la empresa.

Estas ventajas y desventajas se pueden trasladar al círculo familiar. Si la empresa crece, tiene la capacidad de generar empleo y riqueza, generan una gran influencia sobre el líder. Aprender una fuerte competencia entre los hijos capta la atención del propietario o incluso recibe su aprobación.

c) Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación

Cuando el propietario controlador se acerca al fin del control de su empresa debe decidir si ceder el control a un solo individuo o dividirlo entre varios herederos. Esto le llevará a preparar un plan de sucesión para el cual deberá considerar algunas cuestiones financieras, tales como la minimización de impuestos, las necesidades financieras de financiación y el endeudamiento.

La principal decisión del propietario controlador sobre la estructura de la propiedad se basa en considerar que forma es más adecuada para que la empresa tenga después de este relevo el máximo valor. En algunos casos, el propietario teme que un reparto que no sea igualitario entre los descendientes provoque tensiones en la familia, cosa que hace que no consideren otras alternativas.

1.8.2. Etapa de la Sociedad de Hermanos

La estabilidad que existe en la primera generación se debe a la habilidad del fundador para crear una organización resistente al cambio. Sin embargo, esto no sucede en las generaciones que siguen. Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de la familia suelen cambiar y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

En esta etapa la empresa pasa a manos de dos o más hermanos y hay un control de la propiedad por una generación de hermanos. La sociedad entre hermanos comprende una serie de distintas distribuciones de acciones y control entre el grupo de hermanos. Los principales retos que tendrán serán los siguientes:

- a) Definir la función de los hermanos propietarios no empleados.
- b) Atraer y mantener el capital.
- c) Controlar la orientación partidaria de la rama de la familia.

a) Definir la función de los hermanos propietarios no empleados

Consiste en crear una distinción entre los hermanos propietarios que trabajan en la empresa y aquellos que son propietarios y no trabajan en ésta. Esto se lleva a cabo mediante dos formas:

- 1- heredar las acciones sólo a los hijos que trabajan en la empresa.
- 2- distribuir las acciones entre todos los hijo. En esta posibilidad la coordinación es más difícil ya que habrá unos que trabajarán en la empresa y otros que no.

b) Atraer y retener el capital

En esta etapa se hace más difícil la financiación ya que unos optarán más por la reinversión y otros por el reparto de dividendos. Los hermanos empleados de la empresa tendrán una mayor preocupación por la empresa y la tendencia será hacia la reinversión y los hermanos que no participen en la gestión de la empresa tendrán más interés en recibir buenos dividendos. Esta última situación puede llevar a perjudicar a la empresa ya que puede haber un exceso de salida de dinero de los fondos de la empresa lo que reduce las perspectivas de crecimiento.

c) Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia

Se presenta un riesgo para los accionistas y los miembros del Consejo de que sean alejados de la empresa y los hermanos quieran proteger el acceso directo de sus hijos a los puestos gerenciales que ocupan. A medida que los hijos crecen y se el momento del relevo generacional se va acercando, crecen las tensiones entre los hermanos ya que cada uno vela por los intereses de sus descendientes.

1.8.3. Etapa del Consorcio de Primos

El reto de la segunda y tercera generación según Dyer (1986) recae en la habilidad de los líderes de las empresas familiares para administrar los problemas que se van presentando, además, deben ser capaces de articular una clara visión del futuro y demostrar cómo se van a satisfacer las necesidades encontradas en este relevo.

En esta etapa crecen en números de miembros ya que habrá muchos primos accionistas lo que llevará a que haya una gran mezcla de propietarios empleados y no empleados. Los principales retos en esta etapa serán:

- a) Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas
- b) Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar
- c) Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas

a) Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas

En esta etapa hay una combinación de primos, tías y tíos, primos segundos... No hay relaciones tan directas como en las etapas anteriores. La lealtad por la empresa deja de ser tan fuerte como antes. Hay casos en que algunos descendientes no han conocido al fundador por ello no hay una conexión tan fuerte con la empresa como había anteriormente.

La relación entre los primos deja de ser tan personal y puede que conflictos entre los hermanos se transmitan a sus descendientes. Las familias que afrontan mejor esta situación distinguen entre el grupo de propietarios y la pertenencia a la familia creando actividades que pongan por delante a la familia y no al negocio.

b) Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

La empresa se vuelve más compleja y aparecen problemas financieros que generan la renuncia de miembros del consorcio de primos. Esto lleva a la necesidad de crear un mercado de capitales para la empresa familiar. Algunos miembros del consorcio de primos tendrán interés en retirar su capital ya que no se sienten miembros de la empresa. Otros estarán influidos por desacuerdos con los demás propietarios y que no cuentan con las acciones suficientes como para influir mayormente en las decisiones lo que aumenta los conflictos familiares.

Se trata entonces de crear un mercado interno funcional para los parientes accionistas, de modo que los miembros de la familia tengan derecho a vender sus acciones. Para crear un mercado interno adecuado será necesaria la objetividad y equidad en la valoración de las acciones. Para que esto sea efectivo se debe procurar que no tenga un impacto negativo en la empresa. La forma más óptima es la valoración de las acciones por medio de expertos independientes a la familia.

1.9. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS EMPRESAS FAMILIARES?

Muchas empresas familiares fracasan debido al desconocimiento de mecanismos e instrumentos de gestión para mejorar su duración de los

procesos de sucesión. Por lo tanto, se enfrentan a cinco retos: garantizar la continuidad generacional, aumentar su dimensión, profesionalizarse, invertir en tecnología e innovación e internacionalizarse.

Las principales ventajas que se encuentran en la empresa familiar son la dedicación y el compromiso que tiene la familia en esa empresa, los conocimientos particulares de cada empresa que se guardan en secreto generación tras generación, la flexibilidad que tienen los miembros de la familia en invertir todo el tiempo necesario, se crea una cultura estable y minimizan riesgos ya que este tipo de empresas son más eficientes a la hora de planear para el futuro.

A la vez que existen puntos positivos también se dan una serie de desventajas tales como la rigidez ya que tienen una manera tradicional de gestionar la empresa que para ellos es difícil cambiar, la sucesión ya que en el cambio generacional puede causar conflictos o que no se escoja al sucesor más indicado y en ocasiones la protección y legitimidad van por delante del rendimiento. No obstante, varios autores coinciden en que el principal inconveniente es la dificultad del relevo generacional y su continuidad. Para ello es vital escoger al candidato más adecuado para dirigir la empresa por lo tanto tendrá que haber una buena planificación de la sucesión. Además, cada uno sucesor deberá saber cambiar la gestión de la empresa tradicional con el más adecuado en el momento ya que el entorno cambia y las empresas han de saber adaptarse. Otras cuestiones que pueden influenciar a la empresa familiar de forma negativa son:

- Estructura empresarial poco eficiente. Si en el inicio de la empresa el crecimiento fue muy rápido se generan estructuras poco eficientes y si la evolución ha sido equilibrada impide hacer cambios necesarios para generar una estructura óptima.
- Hay un bajo nivel de órganos de gobierno que mejoren la gestión.
- Hay una falta de contratación de profesionales externos a la familia y en muchas ocasiones se ocupa la dirección con un familiar con baja formación para ese puesto directivo. El objetivo de ese puesto de trabajo debería ser para el más cualificado, sea perteneciente o no a la familia.
- En el relevo generacional ocurren una serie de conflictos familiares por rivalidades por el liderazgo que llevan a la división de la empresa o el cierre de la misma.
- Surgen problemas de comunicación. Es esencial tener un adecuado nivel de entendimiento y confianza entre los miembros de la familia y evitar problemas mediante la comunicación.

- Problemas de sucesión. No planificarla correctamente puede llevar a una mala gestión de la empresa. Surgen problemas cuando de un único propietario pasa a hermanos o primos, pues la figura de líder deberá quedar bien identificada para la supervivencia de la empresa.

Por lo tanto, es necesario que las empresas familiares intenten minimizar los problemas que pueden surgir e intentar potenciar los puntos positivos que las diferencian del resto de las empresas.

Capítulo 2

EL TURISMO DE LAS ISLAS BALEARES

2.1. INTRODUCCIÓN

Las Islas Baleares son por excelencia uno de los destinos turísticos vacacionales más visitados de Europa. Hay una gran dependencia de las islas con el turismo ya que recibe aproximadamente once millones de turistas al año y representa alrededor del 85% del PIB de balear. A pesar de ello, esta dependencia no es estable todo el año ya que hay un turismo estacional el cual alcanza sus máximos los meses de verano al tratarse de un turismo vacacional de sol y playa. Durante los meses de temporada baja, entre noviembre y abril, muchos hoteles se ven obligados a cerrar ya que el turismo recibido no es suficiente para mantener sus negocios. Por lo tanto, hay una gran dependencia en los meses de verano para obtener altas rentabilidades y poder subsistir todo el año.

Este capítulo explica brevemente la situación actual de las Islas Baleares respecto al turismo y cómo se ve afectado. Para ello es necesario remontarse al pasado y conocer su trayectoria desde el inicio a la actualidad ya que las empresas que son caso de estudio del trabajo estarán ligadas a la historia. Gracias a la evolución del turismo de balears, las empresas más exitosas del sector han conseguido aumentar de tamaño ya que años atrás pudieron hacerse un hueco en el mercado a partir de una oportunidad y han pasado de ser pequeñas empresas a multinacionales.

2.2. HISTORIA DEL TURISMO EN BALEARES

Tras superar la Guerra Civil española y la II Guerra Mundial se inicia en Europa el turismo de masas gracias a la paz y la recuperación económica. Aparecen los primeros Tour Operadores del Reino Unido y de los Países Nórdicos a partir de la aviación comercial que surge con el aprovechamiento de los aviones militares sobrantes de la guerra.

El primer destino en crear moda turística fue Mallorca. Las primeras campañas publicitarias en la isla comienzan en 1946 con “Luna de miel en Mallorca” con gran éxito nacional. La Costa Azul francesa y la Riviera italiana dejaron de ser los únicos referentes turísticos pero todavía seguían siendo los favoritos.

En 1950 se inician las llegadas de turistas a Baleares con un total de 98 mil, 76 mil nacionales y 22 mil extranjeros. La salida de España del aislamiento político en 1951 junto al Plan de Estabilización Económica de 1959 impulsa a España como atractivo turístico. En 1956 hay una gran construcción turística por la aprobación de la Ley del Suelo.

En 1960 Mallorca ya contaba con 361 mil llegadas. En ese mismo año aterrizó en Palma el primer avión a reacción. El paquete turístico de “Avión+Hotel” fue un éxito en aquella época.

En el período de 1961-1973 se produce el primer “boom” turístico de Baleares. En 1970 las llegadas fueron de un total de 3.574.000, de las cuales 2.850.000 corresponden a Mallorca.

Entre 1974-1977 se sufre la primera crisis turística en Baleares causada por la Crisis del Petróleo. No obstante en el período de 1978-1988 se recupera de esta situación produciéndose un segundo “boom” turístico aunque un poco irregular a causa de una crisis española en el año 1985. Durante este período comienza una etapa de grandes inversiones en Canarias a causa del agotamiento y encarecimiento de los terrenos costeros urbanizables. Pocos años más tarde se expanden al Caribe y a la Riviera Maya.

En el período de 1989-1992 se sufre una segunda crisis turística de Baleares a causa de la Guerra del Golfo Pérsico que provocó una disminución de la llegada de turistas y el cierre de algunas empresas hoteleras que estaban en proceso de ampliación. Otras no sufrieron tantos daños ya que la mitad de su actividad se encontraba en el Caribe y en la Riviera Maya.

Entre 1993-2000 se da lugar a un tercer “boom” turístico en Baleares, pasando de 7,1 millones de llegadas en 1993 a los 10,4 millones en el año 2000. En 1997 se aprueba el POOT (Plan de Ordenación de la Oferta Turística) para 30 zonas costeras de Mallorca. El POOT pretendía desmotivar el aumento de plazas residenciales en base a las limitaciones existentes de suelo y recursos naturales, así como promover un intercambio de plazas turísticas de primera línea del mar a otras de suelo interior.

En 2001 aparece una nueva crisis económica en España que afecta a Baleares y que dura hasta el 2003. Durante estos años se defiende la protección del medioambiente influyendo en las decisiones políticas para que se paralizara la urbanización masiva de complejos hoteleros.

En el año 2005 se consigue un record de llegadas turísticas e 11,6 millones aunque en 2009 esta cifra desciende por una crisis mundial. Desde entonces se han mantenido las cifras de extranjeros y han descendido las de turismo nacional. Como resultado se han paralizado las inversiones y las cifras de alojamientos.

Durante una trayectoria de 100 años, las Islas Baleares han conseguido un total de 335 millones de turistas de los que 275 millones son extranjeros y sólo 60 millones son nacionales. No obstante, es a partir de 1950 cuando realmente estas cifras empiezan a ser significativas. Por nacionalidades destacan los

británicos con 116 millones, seguidos de los alemanes con 102 millones y el resto de extranjeros 57 millones, cifra similar a los turistas nacionales. También es evidente el predominio del avión como principal medio de transporte.

2.3. INDICADORES DE DEMANDA TURISTICA DE LAS ISLAS BALEARES

La Agencia de Turismo de las Islas Baleares publica datos mensuales y anuales sobre los movimientos de los turistas nacionales e internacionales. A continuación se realizará un análisis de los principales datos del turismo balear.

Tabla 1. Número de turistas por comunidad autónoma en 2013

	Total	% Vertical	Tasa de Variación Interanual
Total	60.661.073	100%	5,6
Andalucía	7.880.909	13%	4,7
Aragón	259.615	0,4%	-4,7
Asturias	232.745	0,4%	-0,6
Baleares	11.111.328	18,3%	7,2
Canarias	10.632.679	17,5%	4,9
Cantabria	310.699	0,5%	7,9
Castilla La Mancha	157.015	0,3%	-8,5
Castilla y León	905.942	1,5%	-1,7
Cataluña	15.588.203	25,7%	8,0
C. Valenciana	5.971.523	9,8%	11,4
Extremadura	162.710	0,3%	1,4
Galicia	853.225	1,4%	-0,9
Madrid	4.224.986	7%	-5,3
Murcia	620.920	1%	6,6
Navarra	228.338	0,4%	-8,3
País Vasco	1.466.382	2,4%	8,3
La Rioja	54.673	0,1%	-25,7

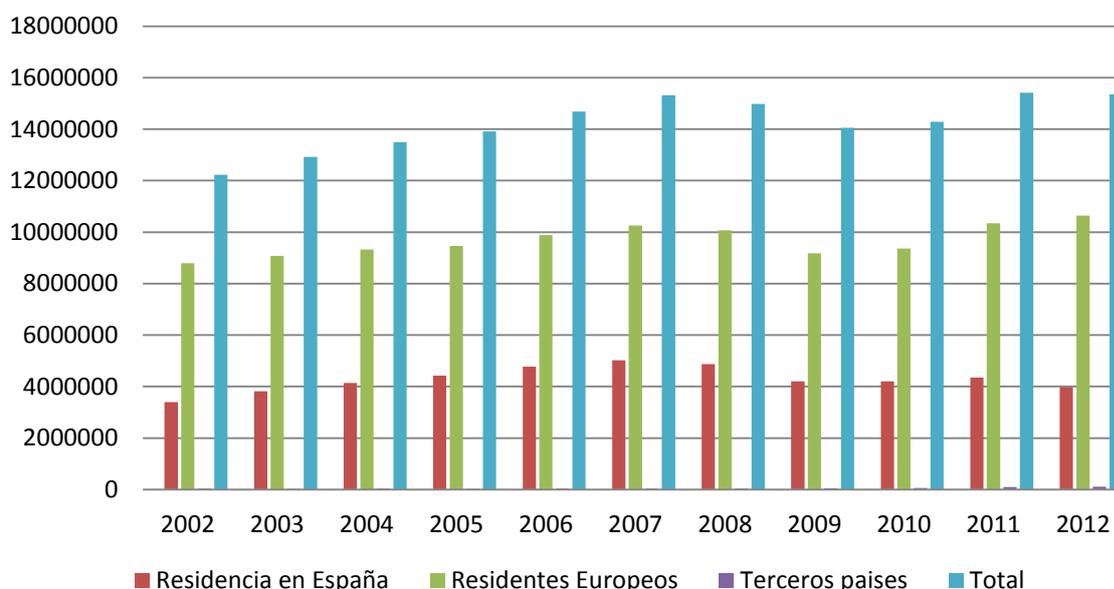
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La tabla 1 muestra el número de turistas que llegaron a España en el año 2013 desglosado por comunidad autónoma. La Tasa de Variación Interanual compara los datos del año 2012 con el 2013. En cifras totales, España ha recibido más turistas que en el año 2012 pero no todas las comunidades han tenido este aumento. La Rioja es la Comunidad con menos turistas además de tener la mayor variación negativa respecto al año anterior. En cambio Cataluña fue la comunidad con mayor porcentaje, que representa un 25% del total. Baleares le sigue con un 18,3%, con una variación positiva de 7,2 respecto al año anterior.

La Agencia de Turismo de las Islas Baleares publica datos mensuales y anuales sobre los movimientos de los turistas nacionales e internacionales. A continuación se realizará un análisis de los principales datos del turismo balear.

La llegada de turistas a Baleares desde el año 2002 al 2012 ha ido aumentando, aunque no siempre de manera constante. El año 2002 fue el año con menos turistas en total. A partir de ese año la cifra aumenta hasta el año 2008-2009 en que se produce un descenso de turistas que coincide con el período de comienzo de la actual crisis mundial. En 2010 estas cifras vuelven a subir hasta mantenerse entre los años 2011-2012. Se observa que la cifra de extranjeros es muy superior a la llegada de los turistas nacionales. Este hecho se debe a que la procedencia de los extranjeros suele ser de países con un clima más frío, en cambio los turistas nacionales tienen más lugares dónde escoger en España dónde tenga más proximidad a su lugar de residencia habitual y con un clima similar al balear. Países americanos como por ejemplo EE.UU. apenas tienen relevancia ya que suelen escoger como principales destinos países de América Central. Por lo tanto, las Islas Baleares ocupan el segundo lugar de llegada de turistas en España y va en aumento cada año.

Gráfico 1. Llegada de turistas a Baleares vía aérea desde 2002 al 2012

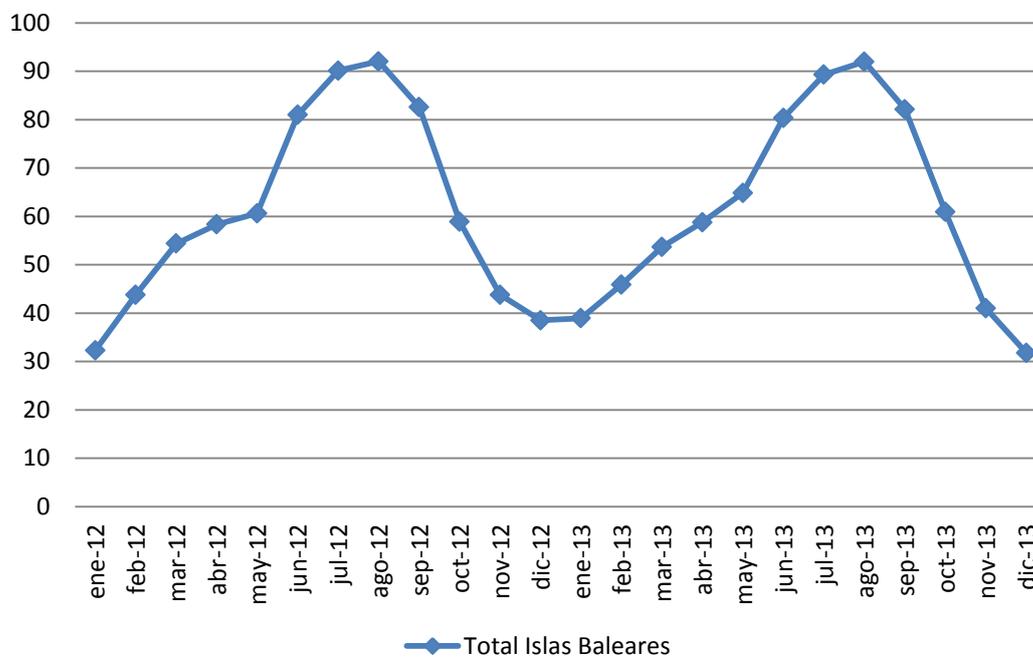


Fuente: Agencia de Turismo de las Islas Baleares (atb)

En el gráfico 2 se muestra la evolución del grado de ocupación hotelera en Baleares por meses de los años 2012 y 2013. En los dos años, la evolución es similar. Como destino turístico mayormente de sol y playa los meses con mayor porcentaje de ocupación se encuentran entre mayo y septiembre y es más baja en los meses hibernales. Se observa una pequeña variación en el mes de mayo en el cual indica que la temporada de verano ha empezado antes que el año anterior. En relación con este ciclo la mayoría de hoteles dedicados al turismo de sol y playa cierran durante la temporada baja y abren cuando el turismo vuelve a aumentar que suele coincidir con los meses de abril y mayo. En relación al número de días de estancia, este varía en función de la temporada. En la temporada baja, la estancia media por pasajero es de 3-4

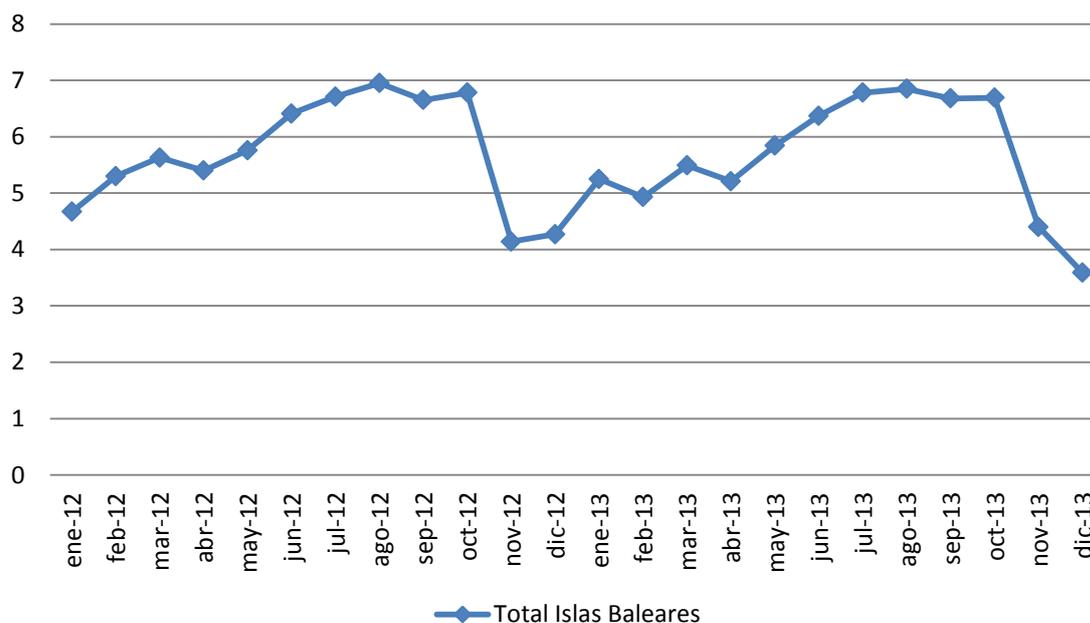
días y pasa a 6-7 en los meses de verano. Por lo tanto, los hoteles dedicados al turismo de sol y playa alcanzan sus máximas rentabilidades entre los meses de junio y septiembre, cifra que deben compensar con la bajada de turistas el resto del año.

Gráfico 2. Grado de ocupación hotelera por meses en Baleares



Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística

Gráfico 3. Estancia medio por pasajeros por período



Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística

Capítulo 3

DIFERENCIAS ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES

3.1. INTRODUCCIÓN

Esta parte del trabajo analiza las características de cada uno de los casos de estudio, con el fin que concluir qué diferencias hay entre las cadenas hoteleras familiares y las cadenas hoteleras no familiares. Para llegar a dicha conclusión es necesario analizar la evolución histórica que han tenido cada una de ellas, cómo surgieron y cómo fue su evolución hasta el día de hoy en el sector turístico.

Según cifras recopiladas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) España se posicionó en el año 2013 como el tercer destino turístico mundial, siendo las Islas Baleares, después de Cataluña, la segunda comunidad autónoma con más visitantes turísticos, un total de 11,1 millones en 2013, un incremento del 7,2% respecto al año anterior.

El gran éxito de las cadenas hoteleras de baleares es gracias a las cifras anteriormente mencionadas. La historia del turismo en baleares desde su inicio hasta la actualidad ha dado la oportunidad a las cadenas mallorquinas en encontrar una oportunidad en este sector, entre ellas Meliá Hotels International y Grupo Iberostar. El análisis de las cadenas hoteleras familiares se basa en estas dos compañías, ambas mallorquinas, las cuáles han tenido un gran éxito mundial. Según datos de la revista HOSTELTUR publicada en Septiembre de 2013, Meliá Hotels International fue el líder en el año 2013 en sector con más número de habitaciones y segunda posición como cadena hotelera española con mayor facturación. Por otro lado, el Grupo Iberostar también ha tenido una gran evolución en el sector. Ésta ocupa el quinto lugar en cuanto al número de habitaciones y la cuarta posición respecto a la facturación del 2013.

Para el análisis de una cadena hotelera no familiar, la elección personal ha sido la cadena NH Hoteles ya que, aunque no sea una empresa balear, ha tenido un gran impacto en el sector turístico español y es la segunda empresa hotelera con mayor número de habitaciones y la tercera en facturación según el ranking de HOSTELTUR de 2013. Dado a su posición, es más fiable e igualada la comparación con Meliá Hotels International y Grupo Iberostar en referencia al volumen de negocio. Un tercer factor que ha llevado a la elección del análisis de esta cadena hoteleras es la falta de cadenas hoteleras en baleares no familiares que sean comparables con las familiares ya que las mayores cadenas hoteleras de baleares son de carácter familiar.

En las siguientes tablas se muestra por una parte el ranking de cadenas españolas en número de habitaciones y la variación entre 2012 y 2013 y por otro lado el ranking de facturación y su variación entre los años 2011 y 2012.

Tabla 2. Ranking de cadenas españolas en número de habitaciones

HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES	
	2013	2012	2013	2013
1 MELIA HOTELS INTERNATIONAL	302	306	77.894	77.996
2 NH HOTELES	386	395	58.168	58.885
3 RIU HOTELS&RESORTS	106	108	44.435	43.081
4 BARCELO HOTELS&RESORTS	140	140	37.578	37.778
5 IBEROSTAR HOTELS&RESORTS	88	89	30.181	30.063
6 GRUPO HOTUSA	125	118	13.441	11.680
7 PALLADIUM HOTEL GROUP	45	48	12.429	13.832
8 H10 HOTELS	42	40	11.842	11.344
9 GRUPO PIÑERO	25	23	11.407	10.993
10 PRINCESS HOTELS	22	19	9.890	8.894

Fuente: Hosteltur "Top 10 del ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013"

Tabla 3. Ranking de cadenas españolas en facturación

HOTELERA	FACTURACIÓN		VARIACIÓN
	2012	2011	%
1 RIU HOTELS&RESORTS	1412	1140	23,86%
2 MELIA HOTELS INTERNATIONAL	1362,4	1335	2,05%
3 NH HOTELES	1288	1428	-9,8%
4 IBEROSTAR HOTELS&RESORTS	1047	950	10,21%
5 BARCELO HOTELS&RESORTS	820	711	15,33%
6 PALLADIUM HOTEL GROUP	375	320	17,19%
7 GRUPO PIÑERO	317	231	37,23%
8 H10 HOTELS	312	290	7,59%
9 GRUPO HOTUSA	278	249	11,65%
10 HOTELES CATALONIA	247	238	3,78%

Fuente: Hosteltur "Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013 por facturación (en millones de euros)"

3.2. HISTORIA DE LAS COMPAÑÍAS, COMIENZO Y EVOLUCIÓN

3.2.1. Meliá Hotels International

En 1956, a los 21 años de edad, Gabriel Escarrer Julià abre su primer Hotel en régimen de Alquiler. El Hotel Altair ubicado en el barrio residencial de Son Armadams en Palma de Mallorca contaba con 60 habitaciones.

En la década de los 60, durante el boom turístico, fue alquilando y comprando más hoteles para crear su propia cadena.

Los años 70 fueron el periodo de implantación en las Islas Baleares, las principales áreas costeras de la península y el archipiélago canario. Durante esta época se adquirieron los primeros hoteles vacacionales. Hasta 1976, la cadena operó bajo la denominación de Hoteles Mallorquines. A finales de los años 70 se consolida el plan de expansión nacional y cambia su nombre en el registro social por el de Hoteles Sol.

Tras adquirir en 1984 32 establecimientos de la firma HOTASA, asciende hasta el puesto nº 37 del ranking mundial y convirtiéndose en la primera cadena hotelera española.

Comenzó su expansión hacia el exterior en 1985 con la apertura del Hotel Bali Sol en la isla de Bali en Indonesia. Un año más tarde sigue creciendo a través de adquisiciones. Hoteles Sol integra la compañía Hotelera del Mediterráneo, formada por 11 hoteles. En 1987 se adquirió la cadena Meliá, fundada por Josep Melià i Sinisterra, añadiendo 22 establecimientos más al grupo y renombrando la empresa como Grupo Sol Meliá.

Entre los años 1985 y 1995 se extendieron por la península ibérica. En 1993 se incorpora Sebastián Escarrer Jaume a la dirección de la empresa. Para hacer frente a la nueva política de crecimiento se incorporan nuevos miembros al equipo directivo y se introducen cambios en el sistema de gestión de la empresa. Ese mismo año recibe el Premio Príncipe Felipe a la excelencia turística. En 1996 se convierte en la primera empresa de gestión hotelera de Europa en cotizar en el mercado de valores. Para ello dividen previamente la compañía en dos sociedades nuevas: Inmotel Inversiones y Sol Meliá S.S.

En 2000 adquirió la cadena Tryp Hoteles. Con la adquisición de 60 hoteles más entra en la lista de las diez primeras empresas hoteleras del mundo por número de habitaciones, aunque finalmente vendió la marca a Wyndham Worldwide en 2010.

En 2001 se lanza una nueva estrategia que reducía la cartera del grupo a 4 grandes marcas: Meliá Hoteles, Tryp Hoteles, Sol Hoteles y Paradisus Resorts. Ese mismo año tiene lugar el atentado terrorista del 11-S que pone a prueba al planeta y muy especialmente al sector turístico internacional.

En 2002, encabezó la lista de las cadenas hoteleras en España, seis años después la tercera de Europa y la número 12 del mundo, reportando en ese mismo año unos beneficios netos de 51,2 millones de euros.

En el año 2004 se inicia el Plan Estratégico 2004-2006, con una nueva estrategia de optimización de las propiedades del Grupo –con la creación del área de Gestión de Activos - y de ampliación de su oferta de productos – con la fuerte apuesta por su club vacacional, Sol Meliá Vacation Club, y la entrada al

50% en el capital de Luxury Lifestyle Hotels & Resorts, creado en 2004 por The Stein Group.

En el 2006 se crea ME by Meliá, año en el que la Compañía celebró su 50 aniversario.

Sol Meliá adquirió la cadena hotelera alemana Innside en el año 2007 y se aprobó el Plan Estratégico

Tres años más tarde, en el 2010 se abre el primer hotel en China, el Gran Meliá Shanghai y un año más tarde, en el 2011, la denominación social de la Compañía pasa a ser Meliá Hotels International S.A.

3.2.2. Iberostar Hotels&Resorts

La historia del GRUPO IBEROSTAR comienza hace 120 años, muy relacionado con las empresas de calzado Camper y Lotusse. En 1877 Antonio Fluxá era un artesano zapatero que se dirigió a Inglaterra para estudiar sobre la producción industrial del calzado. Al regresar a la isla reunió un grupo de artesanos de Inca y fundó la primera industria de calzado en Baleares. En ese momento la familia Fluxá fue la primera en utilizar una marca comercial de zapatos, Lotusse.

Años más tarde, Lorenzo Fluxá Figuerola se hizo cargo a los 21 años de la fábrica que había constituido su padre y continuó con la expansión internacional. En 1956 compró una pequeña agencia de viajes, que operaba con 6 oficinas y 40 empleados, llamada Iberia y a partir de aquí comenzó su desarrollo. Lorenzó Fluxá educó a sus hijos desde la infancia bajo el lema “Tenéis que ser internacionales”.

En la siguiente generación, Miguel Fluxá se hace cargo de la agencia de viajes, dedicada al área receptiva representando a los principales Tour operadores europeos, y las empresas de calzado pasan a manos de sus hermanos. En 1973 creó el primer tour operador Iberojet y, 6 años más tarde, se internacionaliza con la apertura de Iberotravel en Londres y Manchester, y Visit US, con sucursales en Miami y Orlando, destinadas a atender a los clientes de Iberojet.

En 1986 Miguel Fluxá decidió ampliar la oferta turística del Grupo y entrar en el sector hotelero para poder ofrecer también este servicio a sus clientes, con la apertura de los primeros hoteles IBEROSTAR Hotels & Resorts en Mallorca y en las Islas Canarias.

Una vez que el negocio hotelero estuvo consolidado en España, la empresa siguió con su proceso de expansión y abrió su primer establecimiento en el Caribe, concretamente en 1993 en República Dominicana con el hotel

IBEROSTAR Bávaro Resort, un 5 estrellas, en primera línea de la playa de Punta Cana.

En 1998 nació Iberworld, una compañía aérea especializada en vuelos chárter con bases en Palma de Mallorca, Madrid y Tenerife. Poco después Iberojet. En 2004, ya había 500 oficinas de agencias de viajes repartidas por España y se convierte en uno de los grupos más importantes. Ese mismo año se creó la FUNDACIÓN IBEROSTAR, sin ánimo de lucro, para la asistencia social, el desarrollo cultural y la cooperación para el desarrollo.

En 2006, GRUPO IBEROSTAR vendió su división turística dedicada al negocio emisor con el propósito de potenciar el desarrollo y expansión de la división hotelera, su principal área de negocio.

IBEROSTAR Hotels & Resorts ha basado su estrategia en los siguientes valores: vocación de servicio, calidad, equidad en la relación calidad-precio, respeto y promoción de las culturas locales, innovación y sostenibilidad.

El siguiente paso ha sido el lanzamiento de una nueva categoría de hoteles, The Grand Collection, que ofrece hoteles de lujo a los clientes más exigentes.

Con la cuarta generación de la familia Fluxá ya inmersa en el día a día de la compañía, intacto el espíritu emprendedor, IBEROSTAR contempla seguir invirtiendo en los países en los que ya está presente y ampliar su área de negocio a nuevos destinos y mercados.

3.2.3. NH Hoteles

A finales de los años setenta, el sector hotelero de nuestro país estaba muy fragmentado y orientado preferentemente al negocio del turismo en zonas costeras y compuesto por miles de pequeños hoteles de carácter familiar, todas muy similares entre sí. En muchos casos, el servicio prestado se ajustaba a los mínimos de calidad y con personal con bajo nivel de cualificación y reducidos salarios. Las empresas habían dejado a un lado los intentos de buscar una diferenciación y descuidaban el negocio de los hoteles urbanos.

Antonio Catalán, un joven empresario navarro con espíritu emprendedor, ve en esta situación una oportunidad y abre su primer establecimiento hotelero en 1978 con un capital de 600.000 pesetas, el apoyo de algunos amigos y préstamos concedidos por el gobierno de Navarra y el Banco Hipotecario. Con ese capital pudo comprar un terreno situado a las afueras de Pamplona y construir su primer hotel, el Ciudad de Pamplona. Con limitados recursos financieros, aunque con una sólida formación teórica en sus estudios en administración de empresas, supo aprovechar las oportunidades que ofrecía el sector.

A partir del éxito de su primer hotel abre un segundo hotel que se incorpora a la cadena, el hotel Calderón de Barcelona, adquirido por una pequeña cantidad inicial (32 millones de pesetas) y el resto (768 millones de pesetas) se pudo financiar mediante los beneficios conseguidos durante los siete años siguientes.

Durante los diez primeros años, NH era una empresa de corte familiar y estaba dirigida y controlada por su fundador Antonio Catalán. En esta primera etapa, la expansión de NH se basa en una política de compra de nuevos hoteles. Esto es posible gracias a los bajos precios del sector inmobiliario y a la gran capacidad de autofinanciación. El 90% de los recursos generados se dedicaban a la adquisición y reforma de nuevos hoteles.

A partir de 1988, los planes de expansión de la cadena hotelera obligan a establecer un acuerdo de sociedad colectiva con el grupo financiero COFIR (Corporación Financiera Reunida, SA) que inyecta capital hasta hacerse con el control de un 49,5 por ciento de la compañía. Progresivamente, la empresa deja de ser familiar y dirigida por su fundador para transformarse en una corporación. Finalmente en 1997, Antonio Catalán vende el 34 por ciento de su participación a COFIR dejando la presidencia ejecutiva de la empresa.

En la actualidad es conjuntamente con Sol Meliá las dos compañías hoteleras que cotizan en la bolsa de Madrid formando parte del IBEX 35, además de la mayor cadena española en la categoría de hoteles urbanos de España.

3.3. LAS MARCAS

Estas tres compañías han optado por operar con más de una sola marca. Se centran en captar todo tipo de público y poder adaptarse al máximo a las distintas necesidades de los clientes. Su criterio ha sido clasificar sus clientes por segmentos y en cada segmento han creado una marca característica. Estos grupos están divididos en tres: la clase alta, la clase media-alta y la clase media.

Además de cubrir las necesidades de cada segmento, la utilización de marcas diferentes sirve para asociar al consumidor con el producto. Creando una marca estándar el cliente no llega a sentirse identificado con el producto. Poniendo como ejemplo un perfil de cliente que busque servicios de lujo, preferirá estar asociado a la marca de la clase alta ya que puede que se sienta confundido si la misma marca lo utilizan clientes que buscan servicios básicos. Puede suceder también el caso contrario en el que un cliente no se sienta atraído por una marca si ofrece servicios que exceden sus necesidades y podría asociarlo indirectamente con precios altos y no desear contratarlo. A

continuación se muestra un pequeño cuadro-resumen dónde se clasifica cada marca por su nivel de servicio.

Tabla 4. Marcas de las compañías según clase social

COMPAÑÍA	CLASE ALTA	CLASE MEDIA-ALTA	CLASE MEDIA
MELIA HOTELS INTERNACIONAL	Grand Meliá Hotels&Resorts	Meliá Hotels & Resorts	TRYP by Wyndham
	Me	Innside by Meliá	Sol Hotels & Resorts
	Paradisus Resorts	Club Meliá	
IBEROSTAR	Iberostar The Grand Coleccion Iberostar	Iberostar Premium	Iberostar
	Premium Gold		
NH	Nhow	Hesperia Resorts	NH Hotels
	NH Collection		NH Express

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Clase alta

Dentro de la clase alta, la compañía que posee más marcas es Meliá Hotels International. Grand Meliá Hotels&Resorts es la marca de lujo de la compañía destaca por su concepción diseño y ubicación. Se sitúa el centro de las principales ciudades internacionales y en los principales destinos turísticos. Las tres principales nacionalidades de sus clientes son procedentes del Reino Unido con un 20%, de Estados Unidos con un 16% y de España con un 12%. Entre sus principales competidores en esta línea encontramos The Luxury Collection (Starwood Hotels and Resorts), Sofitel Luxury Hotels (Accor Hotels and Resorts), JW MARRIOT Hotels & Resorts (Marriot Hotels and Resorts), Intercontinental Hotels & Resorts (IHG Hotels and Resorts).

Los hoteles ME se basan en la experiencia del cliente de alojarse en un hotel, que se sientan como en casa y con servicios para éstos que se construyen alrededor de los eslóganes “Recuérdame”, “Experimentame”, “Energízame” y “Desafíame”. Se ubican en las ciudades más importantes del mundo y en los mejores destinos vacacionales. Los hoteles se encuentran en España, Reino Unido, México y Viena. Las tres principales nacionalidades de los clientes de hoteles ME proceden de Estados Unidos (37%), México (10%) y España (7%). Como principal competidor de esta marca de la compañía es W, Morgans, Edition.

Paradisus Resorts ofrece un “Todo incluido” en los Resorts más lujosos del mundo. Se encuentran en México, Costa Rica y la República Dominicana. Engloba un perfil desde lunas de miel a vacaciones familiares bajo el concepto de lujo. Las principales nacionalidades de los clientes de Paradisus Resorts proceden de Estados Unidos (47%), Panamá (17%) y Antillas Holandesas (8%) y la mitad de contrataciones es a través de intermediarios. Como principales competidores de la marca podemos destacar Sandals, Secrets y Westin.

El Iberostar Hotels & Resorts posee dos marcas en esta categoría al igual que NH. En primer lugar la primera marca del Grupo Iberostar son los hoteles Iberostar The Grand Collection está compuesto por hoteles de lujo. Simbolizan el nivel más alto de la marca IBERSORTAR. Hoteles boutique con instalaciones de lujo y servicios personalizados de muy alta calidad. La mayoría son sólo para adultos excepto los The Grand Collection de ciudad que se admiten menores de edad.

La segunda marca de la compañía clasificada como clase alta es Iberostar Premium Gold ofrece servicios de lujo para toda la familia. Lo conforman hoteles de cinco estrellas de Todo Incluido con excelentes instalaciones y servicios. Están enfocados a las familias ya que ofrecen servicios tanto para los adultos como para los niños. La principal diferencia con Iberostar The Grand Collection es que está más enfocado a las familias en lugar de las parejas adultas, no obstante, siempre conservando el perfil de lujo de sus servicios en ambos casos.

Las marcas de NH son, por un lado, los hoteles NH Collection, están ubicados en las principales ciudades de Europa y América. Esta categoría cuenta con excelentes estándares de confort, oferta amplia y variada de servicios y atención personalizada con todo tipo de facilidades para asegurar la máxima satisfacción. Dentro del segmento premium, NH Collection cuenta con hoteles que sorprenden a los huéspedes ofreciéndoles más de lo que esperan. Estos establecimientos conservan su autenticidad manteniendo un toque local e inspirador para el cliente y en los que se cuida cada detalle, para conseguir una experiencia única.

Por otro lado, la marca Nhow, está compuesta por hoteles cosmopolitas y poco convencionales en los centros urbanos internacionales. La arquitectura se cuida al detalle con una línea de diseño y lujo creado por arquitectos e interioristas de prestigio internacional. Cada uno de los hoteles cuenta con su personalidad única, inspirada en la ciudad que habita. Se convierten en referencia tanto para el cliente que se aloja, como para el residente de la ciudad.

Todos ellos se caracterizan por la oferta de productos de lujo. Crean más de una marca para clasificar dentro de esta clase alta los distintos perfiles de clientes como son los individuales, parejas y familias.

3.3.2. Clase media-alta

Dentro de la clase media-alta se clasifican los hoteles de cinco y cuatro estrellas. Éstos siguen ofreciendo un excelente servicio aunque a un nivel un poco más económico que la clase alta. Además del precio las exigencias del perfil del consumidor serán distintas al grupo anterior. Todas las compañías siguen distinguiendo varias marcas para cubrir todos los segmentos de clientes dentro de esta categoría.

Meliá Hotels & Resorts son hoteles y resorts que destacan por su situación privilegiada, diseño y funcionalidad. Se encuentra en los principales destinos turísticos y de negocios ya que engloba al cliente de ocio como al cliente de negocios como principal perfil de la marca. Las nacionalidades de la marca están aquí más divididas aunque cabe destacar que España encabeza la lista con un 28%, seguido de Estados Unidos con un 10% y Alemania con un 8%. Uno de los principales competidores de esta marca es NH con los hoteles Hesperia Resorts, también definidos como hoteles vacacionales ubicados en entornos privilegiados. Se adapta a los perfiles de parejas y familias ofreciendo gran variedad de servicios y actividades de ocio. Dentro de esta categoría podríamos clasificar Club Meliá compuesto por un club de vacaciones diseñado por Meliá Hotels International. Se trata de grandes complejos vacacionales en los lugares más exóticos.

Innside by Meliá está compuesto por hoteles de cuatro y cinco estrellas situados todos ellos en grandes núcleos urbanos orientados tanto al turismo de ocio como de negocio. La nacionalidad de los clientes son básicamente alemana con un 80%. Y los perfiles de los clientes son individuales de ocio, grupos y clientes individuales de negocio. Las principales marcas competidoras de Innside by Meliá son AC, Holiday Inn, Aloft y Radisson Blue.

Por último Iberostar Premium se adapta a un perfil de gama media-alta con hoteles de cuatro y cinco estrellas. Ofrecen servicios de calidad para todas las edades, por lo que sigue el perfil de hoteles familiares. Además dentro de esta marca también hay hoteles Premium sólo para adultos manteniendo la calidad aunque a una gama más económica que Iberostar The Grand Collection.

3.3.3. Clase media

Por último, la única compañía que tiene una marca es Iberostar en la categoría de clase media y dos marcas tanto Meliá Hotels International como NH. Todas

ellas son las marcas con las cuales operan mayormente y su principal fuente de ingresos.

Por un lado, TRYP by Wyndham es una marca de hoteles urbanos de Meliá Hotels International ubicado en ciudades a lo largo de Europa y Latinoamérica, pensados sobre todo para viajeros de negocios. Los clientes son básicamente Españoles (37%), Alemanes (14%) y Brasileños (11%) y el perfil de los clientes es individual de ocio y de negocios en más de un 50%. Los principales competidores de esta marca son NH Hotels, AC by Marriot, Barceló Hotels & Resorts y Hilton Gardens Inns. Respecto a NH su principal marca competidora es NH Hotels, la marca emblemática de la compañía. Se trata de hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas en que se ofrece al cliente la mejor ubicación y buena relación de calidad-precio. Por lo tanto, NH juega aquí un gran papel al ser una compañía especialmente dedicada a hoteles urbanos.

Por otro lado, Sol Hotels & Resorts son los hoteles vacacionales para todo tipo de clientes, como parejas, familias, amigos,... Se centra en el turismo de playa, por ello se encuentran en los destinos turísticos más importantes como el mediterráneo, el Caribe y las Islas Canarias. Se centra en el servicio del “todo incluido”. Un 70% de los clientes son de nacionalidad estadounidense (40%) y española (30%). La mayoría de clientes contratan a través de intermediarios. Los principales competidores son Iberostar, Riu, H10, Barceló y Fiesta. Respecto a Iberostar, este es un fuerte competidor en la marca de Meliá ya que Iberostar es la principal marca de Iberostar y la más económica de la compañía en relación a la calidad/precio. Estos se adaptan a todo tipo de perfiles gracias a su óptima relación calidad/precio, por lo que sus principales clientes son tanto familias como parejas o viajeros individuales. Siguen cumpliendo con la calidad con un servicio profesional aunque más económico que las demás marcas.

Por lo tanto, en la clase media, Meliá Hoteles International tendrá dos fuertes competidores ya que se enfrenta a estos con un perfil de hoteles a los que NH e Iberostar están especializados y son las marcas emblemáticas de las compañías, por lo que se puede decir que la mayor competitividad entre estas tres compañías se centra en la clase media.

3.4. PROCESOS DE EXPANSIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

3.4.1. *Meliá Hotels International*

La expansión de Meliá se sitúa principalmente en el segmento vacacional de destinos de América Latina y Caribe aportando. La internacionalización se inicia en el año 1985 con el primer hotel fuera de España, el hotel Bali Sol en Indonesia. Un año más tarde, Hoteles Sol integra en 1986 la Compañía

Hotelera del Mediterráneo formada por 11 hoteles participados por el grupo aéreo británico British Caledonian. Posteriormente, en 1987 se adquiere la cadena internacional Hoteles Meliá proporcionando a la compañía diversificación y experiencia. A finales de los 90 se expande progresivamente hacia Latinoamérica, la cuenta mediterránea y las principales capitales europeas con más de 260 hoteles en 27 países. Otro hecho muy destacable es el crecimiento que tuvo en el año 2000 a partir de la adquisición de Tryp hoteles. En el año 2003 incrementó notablemente su presencia en Brasil y continuó con su expansión en Cuba.

Actualmente, después de una importante estrategia de crecimiento en el exterior, que hoy continúa desarrollando, la compañía cuenta con hoteles en América (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela); Asia (Indonesia, Vietnam); Europa (España, Alemania, Bulgaria, Croacia, Francia, Gran Bretaña, Italia y Portugal); y África (Egipto y Túnez).

Comparativamente entre 2000 y 2007, por grandes áreas y países se registra un crecimiento importante en Latinoamérica/Caribe y también, aunque en menor proporción, en Europa, así como un descenso en África y Asia. Por grandes áreas, en el año 2000 del total de habitaciones en América los países en los que tenía un mayor peso eran Cuba, Brasil, México y República Dominicana. En 2007, Cuba fue el país con mayor presencia, en el que además ha experimentó un notable crecimiento, al igual que en Brasil. Mantiene una importante presencia en México y República Dominicana. Ha incorporado recientemente Chile y ha dejado de estar presente en Guatemala y Colombia.

En cuanto a su presencia en Europa, excluyendo España, Meliá Hotels International contaba ya en el año 2000 con un importante número de establecimientos en Croacia, Portugal, Alemania, Francia y Turquía, así como también en Bélgica, Grecia y Reino Unido. En 2007, incrementó significativamente su presencia en Alemania; sus establecimientos en Croacia; incorporó Italia a sus destinos; ya no está presente en Grecia ni Turquía; y se mantiene en Portugal, Francia y Reino Unido. A finales de 2007 vende su hotel en Bruselas (Bélgica), pero incorpora un nuevo destino en Europa, Bulgaria.

En lo que respecta a sus destinos en Asia, en el año 2000 Sol Meliá tenía establecimientos en Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam. En 2007 redujo su presencia en Indonesia y mantiene Malasia y Vietnam. En África, la cadena contaba en el año 2000 con establecimientos en Egipto, Marruecos y Túnez. En 2007, disminuyó su presencia notablemente en Túnez y Marruecos.

3.4.2. Iberostar

La división hotelera del Grupo Iberostar toma la decisión de salir fuera de las fronteras españolas a finales de la década de los ochenta, pero no será hasta principios de la década siguiente cuando inicie su proceso de internacionalización, con la apertura de su primer hotel en República Dominicana. Desde entonces su presencia internacional ha crecido considerablemente y en la actualidad está presente en 14 países extranjeros: Brasil, Bulgaria, Chipre, Cuba, Grecia, Croacia, Italia, Jamaica, Marruecos, México, República Dominicana, Montenegro, Túnez y Turquía.

El reconocimiento a la calidad de sus servicios se pone de manifiesto en los cinco Premios de Hostelería Travelers Choice 2008 de Trip Advisor (red de viajeros con más de 30 millones de visitantes al mes) que han recibido cuatro de sus hoteles. Los establecimientos galardonados están ubicados en importantes destinos turísticos del mundo, concretamente se encuentran en República Dominicana, México y Brasil.

Los destinos de la cadena hotelera en el exterior se agrupan en dos importantes áreas, la cuenca mediterránea y América Latina y el Caribe. Ambas divisiones son de gran interés para la cadena hotelera mallorquina en su proceso de expansión internacional. En América Latina y el Caribe, Iberostar tiene presencia en 5 países. Su principal destino es México, donde cuenta con 8 establecimientos de 5 estrellas en régimen de propiedad, seguido de República Dominicana y Cuba. Desde 2000, México es el país donde la cadena ha realizado mayores inversiones. Desde entonces, Iberostar ha entrado en nuevos destinos, Brasil y Jamaica.

En la cuenca mediterránea, Grecia y Túnez son los países con mayor presencia de Iberostar, con 14 y 11 hoteles, respectivamente. Asimismo, son los países, junto con Bulgaria, en los que más ha crecido la inversión de Iberostar en esta área geográfica. Desde 2000 la cadena opera en nuevos destinos, Chipre, Croacia, Italia, Marruecos y Montenegro.

3.4.3. NH Hoteles

Para consolidar la posición de liderazgo la marca NH Hoteles en el segmento de los hoteles medios de tres y cuatro estrellas en España. El éxito en este segmento está basado básicamente en la buena relación calidad/precio y una amplia geografía del país. Con el propósito de entrar a operar en el segmento de hoteles económicos de 2 y 3 estrellas en España, NH creó la marca NH Express, ocupando un vacío en el segmento.

La mayoría de cadenas hoteleras españolas, como Meliá Hotels Internacional e Iberostar, están centradas en su presencia en Iberoamérica preferentemente en el área del Caribe. Por el contrario, NH ha iniciado su expansión en el continente americano a partir de los países que integran Mercosur. Para su expansión en el Cono Sur, NH decidió establecer una alianza estratégica con el grupo inmobiliario norteamericano Equity International Properties (EIP).

En junio de 1999 compro el 19,1% de una cadena italiana de hoteles urbanos, Jolly Hoteles, de cuatro estrellas integrada por 35 establecimientos. En el año 2000 es el año de la compra y fusión con la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, que supuso a la compañía doblar su tamaño. Un año más tarde, compra la hotelera mexicana Chartwell.

La compañía continúa con su estrategia de crecimiento internacional mediante nuevas adquisiciones (se hace con la cadena alemana Astron Hotels, que aporta 46 establecimientos en Alemania, 6 en Austria y 1 en Suiza).

En 2006 se posiciona como líder absoluto de su sector por número de habitaciones en Italia, tras la firma de un acuerdo con las hoteleras Framon y Jolly. Se abre, en Milán, el primer establecimiento Nhow, la nueva categoría de hoteles destinados a una clientela vanguardista, sofisticada e internacional.

NH Hoteles llega a 2007 la Compañía prosigue con su crecimiento y entra en nuevos mercados como Nueva York, París y Niza e inaugura el NH Constanza en Barcelona, un nuevo referente para la ciudad española.

En 2009, NH Hoteles y Hesperia firman un acuerdo para la integración de sus respectivos negocios de gestión hotelera. NH Hoteles pasa a gestionar los 51 hoteles que son propiedad o estaban explotados por Hesperia.

El año 2013 es un año de cambios considerables para el Grupo. Tras la entrada de nuevos accionistas relevantes y la culminación con éxito del proceso de refinanciación de su deuda. A finales de 2013 se consolida como una de las cadenas urbanas líderes en el segmento de negocios de Europa y cuenta con una amplia presencia en América.

3.5. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

El caso de Meliá Hotels Internacional es un claro ejemplo de captación de oportunidades ya que, su fundador, Gabriel Escarrer supo aprovechar el momento en el cual las Islas Baleares se estaban convirtiendo en un lugar turístico de grandes masas tras el período de postguerra. En marzo del 2013, Sebastián Escarrer hace pública su decisión de no renovar su puesto de Vicepresidencia, no obstante seguirá en el Consejo de Administración de la sociedad. Al ser el hijo mayor, en un futuro se planteaba que ocupase el lugar de su padre, aunque tras esta decisión, deja el mando a su hermano pequeño Gabriel. Actualmente, permanece en el cargo de Presidente su fundador

Gabriel Escarrer Julià y como Consejero Delegado y vicepresidente Gabriel Escarrer Jaume. A pesar de ser una empresa familiar, Meliá Hotels International cotiza en bolsa desde el 2 de Julio de 1996. Sus principales accionistas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5. Principales accionistas de Meliá

Razón Social	NIF/País	%
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS SA	A07332794	28,07 %
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS SL	B07009343	13,90%
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS SL	B07802531	16,42 %
INVERSIONES COTIZADAS DEL MEDITERRANEO SL	B54048020	6,01 %
MAJORCAN HOTELS LUXEMBOURG SARL	LUXEMBURGO	6,25 %
HENDERSON FINANCIAL MANAGEMENT	REINO UNIDO	4,62 %

Fuente: Registro Mercantil

Siguiendo el análisis de las empresas familiares, no todas siguen el mismo camino ya que hoy, el Grupo Iberostar es una empresa española de propiedad familiar en un 60% y el 40% restante pertenece al grupo Tour Operador Thomas Cook. No cotiza en Bolsa como el caso de Meliá. Puede describirse como un referente a nivel mundial en la Industria del Turismo. Con la cuarta generación de la familia Fluxà ya inmersa en el día a día de la compañía, Grupo Iberostar contempla ampliar su área de negocio a nuevos destinos y mercados.

En 1877 Antonio Fluxá, la primera generación, era un artesano zapatero que se dirigió a Inglaterra para estudiar sobre la producción industrial del calzado. Al regresar a la isla reunió un grupo de artesanos de Inca y fundó la primera industria de calzado en Baleares. En ese momento la familia Fluxá fue la primera en utilizar una marca comercial de zapatos, Lotusse. Años más tarde, Lorenzo Fluxá Figuerola se reveló a los 21 años la fábrica que había constituido su padre y continuó con la expansión internacional. En 1956 compró una pequeña agencia de viajes, que operaba con 6 oficinas y 40 empleados, llamada Iberia y a partir de aquí comenzó su desarrollo.

En la siguiente generación, Miguel Fluxá, la tercera generación, se hace cargo de la agencia de viajes, dedicada al área receptiva representando a los principales Tour operadores europeos, y las empresas de calzado pasan a manos de sus hermanos. Actualmente Miguel Fluxá ocupa el cargo de Presidente ejecutivo y, la cuarta generación inmersa en el negocio, Sabina Fluxá y Gloria Fluxá como Vicepresidentas Ejecutivas, sus hijas.

En el caso de NH, ha habido cambios durante toda la vida de la empresa que han reformulado la estructura de la propiedad y las orientaciones estratégicas a partir de la entrada de COFIR.

A partir de 1994 se producen cambios en la estructura de la propiedad y en la estrategia del holding financiero COFIR. A partir de esa fecha empiezan a entrar al grupo COFIR nuevos accionistas, y pasa a ser una compañía independiente, en la que ningún accionista tiene una posición de control.

Para el desarrollo de la línea de acción, COFIR se centra en NH Hoteles, grupo al que considera negocio central del grupo. La dirección del grupo diseña una estrategia para consolidar la posición de liderazgo en España al mismo tiempo que decide lanzar la marca internacionalmente. Hasta entonces el presidente ejecutivo de NH Hoteles y propietario de un 34%, Antonio Catalán, discrepa de cómo debería orientarse la expansión de la cadena hotelera y sobre la forma de dirigir la empresa. En 1997, debido a las discrepancias existentes vende la participación que le quedaba de la compañía que él mismo había fundado diecinueve años antes. Tras la salida de Antonio Catalán, ocupa el puesto de consejero delegado de NH Hoteles Gabriele Burgio. Actualmente el consejero delegado es Federico González Tejera y el presidente Rodrigo Echenique Gordillo.

NH, al igual que Meliá, es una compañía que cotiza en bolsa aunque de carácter no familiar. Sus principales accionistas se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 6. Principales accionistas de NH Hoteles

Razón Social	NIF/País	%
BANCAJA INVERSIONES SA	A12763314	5,66 %
GRUPO INVERSOR HESPERIA, SA	A61351540	25,09 %
CK CORPORACION KUTXA-KUTXA KORPORAZIOA SL	B20301321	6,25 %
HOTELES PARTICIPADOS SL	B83781229	5,42 %
SOUTHEASTERN ASSET MANAGEMENT INC	ESTADOS UNIDOS	5,03 %
INTESA SANPAOLO SPA	ITALIA	5,65 %
LONGLEAF PARTNERS INTERNATIONAL FUND	PAÍSES DIVERSOS	4,99 %
MORGAN STANLEY & CO INTERNATIONAL LTD	REINO UNIDO	6,57 %

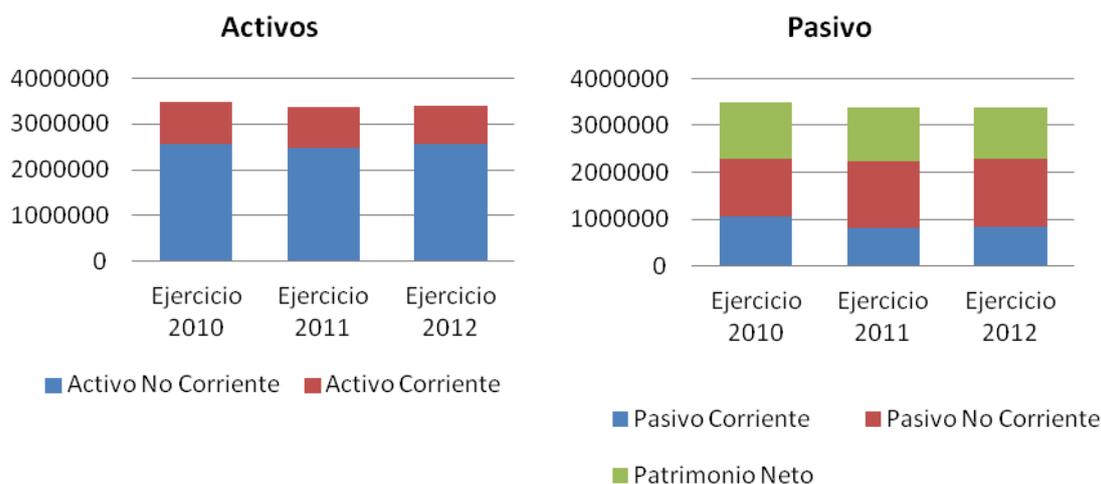
Fuente: Registro Mercantil

3.6. COMPARACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS COTIZADAS EN BOLSA

A partir del análisis de las principales cifras de negocio de Meliá y NH será posible comparar un ejemplo de empresa familiar y otra de carácter no familiar ambas cotizadas en bolsa.

Tabla 7. Balance Meliá Hotels International

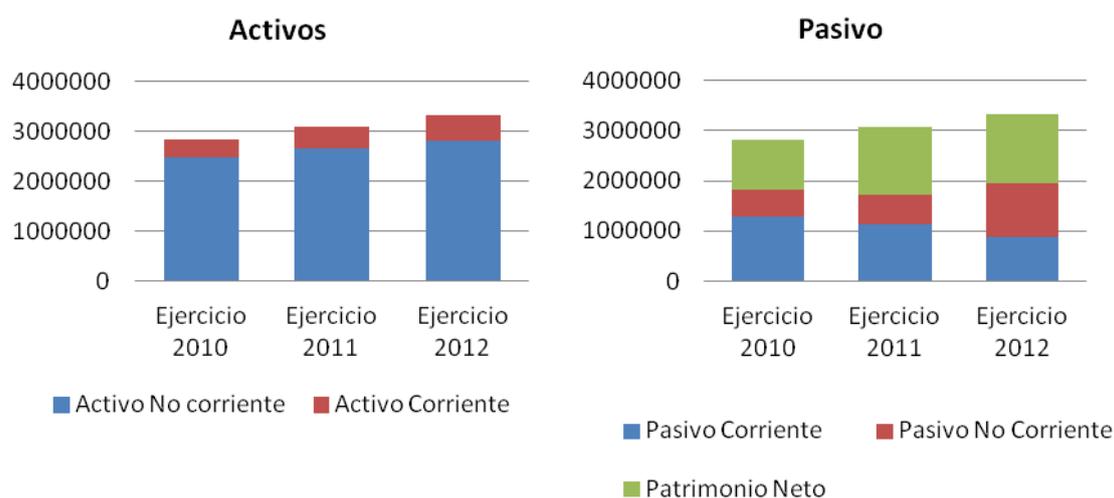
	Ejercicio 2012	%Activo	Ejercicio 2011	%Activo	Ejercicio 2010	%Activo
Activo						
Activo no corriente	2.566.144	73,79	2.488.820	73,87	2.566.734	75,72
Activo Corriente	911.594	26,21	880.361	26,12	823.038	24,28
Pasivo						
Patrimonio neto	1.183.879	34,04	1.129.871	33,54	1.115.945	32,92
Pasivo no corriente	1.251.438	35,98	1.439.521	42,73	1.449.723	42,77
Pasivo corriente	1.042.422	29,97	799.789	23,74	824.104	24,31



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe financiero anual de Meliá Hotels International

Tabla 8. Balance NH Hoteles

	Ejercicio 2012	%Activo	Ejercicio 2011	%Activo	Ejercicio 2010	%Activo
Activo						
Activo no corriente	2.461.982	87,14	2.664.530	86,58	2.811.701	84,67
Activo Corriente	363.353	14,76	412.959	13,42	509.196	15,33
Pasivo						
Patrimonio neto	999.833	35,39	1.343.797	43,67	1.368.817	41,22
Pasivo no corriente	533.459	18,88	591.305	19,21	1.058.818	31,88
Pasivo corriente	1.292.043	45,73	1.142.387	37,12	893.262	26,90



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe financiero anual de NH Hoteles

El balance de situación es un informe financiero de la situación de una empresa en un momento determinado. El activo recoge todos aquellos bienes y derechos que posee la empresa. Se divide en activo no corriente y activo corriente. En el activo no corriente se encuentran los inmuebles y los bienes muebles de la empresa que son claves para el desarrollo de su actividad empresarial y en el activo corriente son aquellas partidas que se transformarán en dinero en un plazo inferior a un año. En la tabla aparece el porcentaje respecto al activo total de cada cifra para poder hacer una mejor comparación y saber lo que representa cada cifra respecto el valor del activo.

Se observa que el activo total de Meliá en el ejercicio 2010 era más parecido al de NH. Meliá le superaba por 68.875 miles de € aunque a partir del 2011 esta diferencia se acrecienta hasta llegar en el ejercicio 2012 a una diferencia en el

activo total de 652.383 miles de €. Desglosando el activo corriente del no corriente, en ambas empresas el activo no corriente es mucho mayor ya que principalmente se compone de edificios y terrenos. En los tres ejercicios el activo corriente de NH representa un porcentaje menor que Meliá respecto al activo total.

En cuanto al pasivo se distingue entre el pasivo no corriente y el pasivo corriente. Se entiende como pasivo no corriente las financiaciones ajenas superiores a un año y por otra parte el pasivo corriente como las financiaciones ajenas menores de un año. El pasivo no corriente de Meliá es mucho mayor que NH aunque su el pasivo corriente en mayor que el de Meliá. No obstante, la suma de ambos en cada ejercicio hace que el pasivo total tenga unos porcentajes similares entre ambas empresas respecto al activo total (entre un 66%-68%). La principal fuente de los pasivos son entidades financieras que se mantiene en Meliá, aunque en el caso de NH es importante remarcar el cambio producido en los ejercicios 2010 y 2011 en el pasivo. En el ejercicio 2010 en el pasivo no corriente se encontraba una deuda con entidades de crédito por valores de 663.793 miles de € que se redujo a 225.923 miles de € en 2011, por lo que parte de la deuda pasó a ser a corto plazo y aumenta el pasivo no corriente de 507.966 miles de € en 2010 a 831.122 miles de € en el ejercicio 2011.

El Patrimonio Neto corresponde a la diferencia entre el Activo menos el Pasivo. En el ejercicio 2010 el patrimonio neto de NH era mayor que Meliá aunque fue disminuyendo y finalmente en el ejercicio 2012 el patrimonio Neto de Meliá fue mayor. El cambio significativo fue entre el ejercicio 2011 y 2012 debido al resultado de ejercicio. En 2011 hubo un resultado positivo de 6.231 miles de € que disminuyó el siguiente año pasando a una pérdida de 292.110 miles de €, hecho que desembocó a una disminución del patrimonio neto.

El ROE es el ratio que mide el rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas.

$$\text{Rentabilidad sobre Recursos Propios} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

Tabla 9. ROE Meliá y NH

	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
MELIÁ	0,03	0,04	0,04
NH	-0,07	0,01	0,03

Fuente: Elaboración propia a con datos de los Informes Financieros Anuales de Meliá y NH

En cuando al ROE de Meliá es superior en los tres ejercicios que el ROE de NH. En el ejercicio 2010 es similar aunque va aumentando la diferencia a partir del ejercicio 2011, incluso siendo negativa en el ejercicio 2012. A partir de estas cifras se presenta un planteamiento que es si estas cifras se ven influidas en el caso de pertenecer a una empresa familiar o no.

Según el estudio realizado por Empresa Familiar en IE Business School, las empresas familiares poseen un menor riesgo de insolvencia, económico y de mercado que la empresa no familiar. En relación al análisis del comportamiento, se escogieron 832 empresas presentes en bolsa, un 31% familiares y un 69% no familiares. El resultado fue una mayor rentabilidad anual con un 11,61% de las empresas no familiares respecto a un 8,7% las de carácter no familiar.

La explicación del comportamiento de las anteriores es que las empresas no familiares no pueden realizar inversiones o cambios importantes de forma espontánea y radical ya que están sujetos a sus accionistas y éstos dejarán de invertir si ven los actos de las empresas como muy arriesgados, por lo que una bajada de valor de la empresa por la disminución de accionistas podría provocar el cierre por lo que prefieren tomar decisiones en torno a un horizonte temporal definido. De cara a las empresas familiares las decisiones tomadas tienen la finalidad de perdurar durante generaciones por lo que se traduce en mayor confianza de los accionistas que invierten en empresas cotizadas controladas por un grupo familiar. Por lo tanto, el factor que marcará la diferencia será la seguridad que proporcionará la empresa familiar a los accionistas.

Por otra parte, en el II Informe Banca March-IE Business School se ha analizado si el porcentaje de acciones en manos de familiares influye. De acuerdo con los resultados, éste influye positivamente en la rentabilidad bursátil aunque no de forma lineal. “La relación entre propiedad familiar y rentabilidad bursátil presenta forma de U invertida. Es decir, el ‘family premium’ es mayor a medida que aumenta la propiedad familiar hasta un punto, a partir del cual los beneficios de un mayor control familiar son decrecientes”. Según el estudio, el “punto ‘óptimo de control familiar’ se sitúa en torno al 40%”.

3.7. CONCLUSIÓN

Tras investigar el comportamiento que han tenido durante su trayectoria las tres compañías objetivo de estudio, Meliá, Iberostar y NH, observamos que cada una ha tomado estrategias distintas de cara a su crecimiento. Meliá e Iberostar, las dos empresas mallorquinas, supieron aprovechar el momento en el cual el turismo de sol y playa de las Baleares estaba comenzando a crecer. Por otro lado NH, la compañía nacida en Navarra, consiguió otra oportunidad totalmente

distinta en un segmento en que ninguna compañía había visto su potencial como es el segmento de hoteles urbanos.

La mayoría de cadenas hoteleras españolas, como Meliá Hotels Internacional e Iberostar, están centradas en su presencia en Iberoamérica preferentemente en el área del Caribe. Por el contrario, NH ha iniciado su expansión en el continente americano a partir de los países que integran Mercosur como Argentina o Brasil. Actualmente, hay muy pocas cadenas hoteleras en el segmento medio compitiendo en el mercado latinoamericano. La estabilidad económica de la región, los procesos de liberalización iniciados por los gobiernos de esos países y las afinidades culturales pueden proporcionar fuentes de ventaja. NH pretende aprovechar estas oportunidades y seguir los pasos de otras empresas españolas en Iberoamérica, la mayoría de las cuales son clientes corporativos en NH España.

Por otra parte, Meliá e Iberostar la expansión se sitúa principalmente en el segmento vacacional de destinos de América Latina y Caribe aportando a la compañía un importante crecimiento de sus ventas, especialmente procedentes en República Dominicana. También su crecimiento se ha desarrollado, en menor medida, en el segmento urbano y en incrementar la presencia en nuevos países.

En cuanto a la estructura de la propiedad, las tres empresas empezaron siendo pequeñas empresas familiares, no obstante, a medida que la empresa creció, estas fueron cambiando. El caso de Iberostar es la única que no cotiza en bolsa y se mantiene como empresa familiar, se encuentra entre la tercera y la cuarta generación. El caso de Fluxá es un caso interesante de sucesión, ya que éste supo cómo distribuir sus empresas de manera de que no surgieran conflictos entre los sucesores. A cada uno de los tres sucesores le otorgó la mayoría de una de las empresas que poseía, siendo Miguel Fluxá el actual Presidente directivo y el sucesor con mayor participación en Iberostar cuyos hermanos tienen por separado la mayoría de participaciones de las empresas de calzado Camper y Lotusse. Meliá comenzó como una pequeña empresa familiar que ha ido creciendo a medida que fue adquiriendo otras compañías. El caso de Meliá es un ejemplo de empresa familiar el cual actualmente una parte de la compañía forma parte de inversores a través de su cotización en bolsa, no obstante la familia Escarrer sigue teniendo el control con la mayoría de acciones y formando parte del Consejo de Administración de la sociedad. NH ha sido la compañía que más ha cambiado su propiedad ya que en sus inicios comenzó como una empresa familiar cuyo fundador era Antonio Catalán que finalmente abandonaría la empresa y estaría a manos de otros accionistas. Al igual que Meliá es una empresa que cotiza en bolsa aunque de carácter no familiar.

En términos de rentabilidad, se concluye que las empresas familiares tienden a ser más rentables que las que son de carácter no familiar. Los accionistas tienen más confianza en las empresas controladas por una familia ya que su propósito es que perdure a lo largo de los relevos generacionales. Por otro lado, las empresas no familiares están más presionadas a actuar de manera más meticulosa al ser dependientes de los accionistas, cuyas decisiones arriesgadas pueden llevar a la desconfianza de los inversores y provocar una bajada del valor de la empresa. Por lo tanto, se puede afirmar en este caso que las empresas familiares son más estables y con menor riesgo de insolvencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT, J. M. La Continuidad de la Empresa Familiar. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

CABRERA, K. y MARTÍN, J. La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2010, vol. 19.

CARLOCK, R. S. y WARD, J. L. La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto, 2002.

DAVID BORK. La empresa familiar frente a sus retos. Barcelona: Ediciones Deusto, 2010.

FUENTES, J. De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar. Madrid: Editorial Pirámide, 2007.

GALLO, M. A. y AMAT, J. M. Los secretos de las empresas familiares centenarias. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.

GALVE, C. Propiedad y gobierno: la empresa familiar. Ekonomiaz, 2002.

MARTÍNEZ, J. Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia. En AMAT, J. M. y CORONA, J. F. (Coords.). El protocolo familiar. La experiencia de una década. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.

NEUBAUER, F. y LANK, A. La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.

OKOROAFU, S. C. Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. Family Business Review, 1999.

RANDEL S. CARLOCK Y JOHN L. WARD. La excelencia en la empresa familiar : el proceso de planificación para la empresa y la familia. Barcelona: Ediciones Deusto, 2010.

SÁNCHEZ-CRESPO, A. J., BELLVER, A. y SÁNCHEZ, A. M. La empresa familiar: manual para empresarios. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005.

STEPHEN D. SOLOMON, ED. Liderazgo en la empresa familiar. Barcelona: Ediciones Deusto, DL2010.

THOMAS DONALDSON AND PRESTON LEE E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy of Management Review.

REFERENCIAS DE PÁGINAS WEB

www.meliahotelsinternational.com

www.nh-hoteles.es

www.grupoiberostar.com

www.fbkonline.com

www.hosteltur.com

www.caib.es

www.ine.es

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de turistas por comunidad autónoma en 2013.....	27
Tabla 2. Ranking de cadenas españolas en número de habitaciones	31
Tabla 3. Ranking de cadenas españolas en facturación.....	31
Tabla 4. Marcas de las compañías según clase social	36
Tabla 5. Principales accionistas de Meliá	43
Tabla 6. Principales accionistas de NH Hoteles	44
Tabla 7. Balance Meliá Hotels International.....	45
Tabla 6. Balance NH Hoteles.....	46
Tabla 7. ROE Meliá y NH.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Llegada de turistas a Baleares vía aérea desde 2002 al 2012	28
Gráfico 2. Grado de ocupación hotelera por meses en Baleares.....	29
Gráfico 3. Estancia medio por pasajeros por período	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tensiones entre los sistemas familia y empresa.....	8
Figura 2. Jerarquía de los objetivos en la empresa familiar	10
Figura 3. Modelo tradicional de la empresa familiar	10
Figura 4. Modelo de los tres círculos.....	11
Figura 5. Modelo input-output de la empresa	13
Figura 6. El modelo de los grupos de interés	13