



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

Barceló Hotels: una història econòmica.

Tomeu Caldentey Gelabert

Grau d' Economia

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 41572460Y

Treball tutelat per Javier Rey-Maqueira Palmer

Departament d'Economia Aplicada

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.
- L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Historia. Turisme a Mallorca. Grup Barceló. Cadena hotelera i agència de viatges.

Índex de continguts

1. RESUM DEL TREBALL	3
2. INTRODUCCIÓ	4 , 5
a. Objecte del treball.....	4
b. Descripció de la metodologia emprada	4
3. BARCELÓ HOTELS, UNA HISTÒRIA ECONÒMICA	5 - 25
a. Precedents	5
i. El naixement del turisme	5
ii. El Gran Hotel	5
b. Fundadors de l'empresa.....	6 - 9
i. Simó Barceló Obrador	6
ii. Gabriel Barceló Oliver	7
iii. Sebastià Barceló Oliver	8
c. Els orígens.....	10 - 15
i. Arrels de l'empresa	10
ii. Època d'oportunitats	11
iii. Agència de viatges	12
iv. Hotels	13
d. L'expansió.....	15 - 17
e. Darreres dècades: 1995 - 2015	17 - 25
i. Evolució i estratègia	17
ii. Actualitat.....	21
4. CONCLUSIONS	26
5. BIBLIOGRAFIA	27

Índex de taules

Gràfica 1: Nombre de turistes en el territori espanyol (1950-1960)	11
Gràfica 2: Establiments Hotelers a Mallorca	13
Gràfica 3: Llits aptes per a allotjament a Mallorca	13
Gràfica 4: Actiu consolidat de les societats del Grup Barceló	18
Gràfica 5: Resultats de l'exploració del Grup Barceló	18
Gràfica 6: Estat dels hotels Barceló en el Món	22
Gràfica 7: Estat dels hotels Barceló a les Illes Balears	23
Gràfica 8: Estat dels hotels Barceló a les Illes Canàries	23
Gràfica 9: Estat dels hotels Barceló a la Península Ibèrica	24
Gràfica 10: Estat dels hotels Barceló a la resta d'EMEA	24
Taula 1: Resultats de l'exploració del Grup Barceló	19

RESUM DEL TREBALL

El Grup Barceló és una empresa multinacional dedicada al sector turístic. La seva seu es troba ubicada a Palma i té els seus inicis en el poble de Felanitx, per tant, les seves arrels són mallorquines. L'empresa té els seus orígens en la creació d'un negoci de transport, principalment entre Felanitx i Palma, de persones i mercaderies, fundat l'any 1931 per Simó Barceló Obrador. Aquesta petita empresa familiar va passar per molts entrebancs i per situacions complicades però, així i tot, va ser la llavor que va permetre a la família Barceló entrar dins el món del turisme. Els fills de Simó, Gabriel Barceló Oliver i Sebastià Barceló Oliver, es varen adonar de la gran oportunitat que suposava el mercat del turisme, a través dels viatges que feien transportant els primers visitants estrangers arribats a Mallorca i portant-los a fer excursions. Així doncs, els dos joves de la família prengueren la iniciativa d'obrir una agència de viatges i al cap de pocs anys també hotels, per allotjar els clients que ells mateixos transportaven.

La situació els va ser favorable per a anar progressant i per desenvolupar-se dins del món del turisme. Els dos germans Barceló, sempre amb el suport i l'ajuda de tota la seva família, emprengueren aquesta trajectòria, i, a força d'aprendre dels errors i dels encerts, arribaren a ser una presència de pes dins d'aquest mercat. Tenien una perspectiva adequada i iniciaren l'activitat hotelera amb uns mètodes innovadors i encertats que els permeteren seguir avançant.

Començaren per establir fortes arrels a les Illes Balears i posteriorment a les Canàries, aprofitant la gran demanda de turisme vacacional que aquestes oferien. Els dirigents del negoci, Gabriel i Sebastià Barceló, decidiren començar una etapa important d'internacionalització després de la segona crisi del petroli que els faria créixer exponencialment. S'introduïren dins la República Dominicana amb l'ajuda de contactes dins el govern i del descobriment de Bávaro, una platja verge inexplorada. La següent etapa fou la d'expansió dins el territori nacional, cap a Europa i cap a Àfrica. En aquesta, hi participaren els fills dels fundadors, Simó Barceló Tous i Simó Pedro Barceló Vadell.

Al llarg de la història, la trajectòria del Grup Barceló ha passat per moltes etapes. Algunes d'elles han vingut determinades per canvis en els factors externs i algunes altres han estat marcades per decisions importants preses pels dirigents. En qualsevol cas, per a passar de l'empresa de transports al que és avui dia, Barceló ha hagut d'aferrar-se a totes les oportunitats que es presentaven, aprendre dels errors i rectificar a temps les decisions equivocades.

Avui dia, l'empresa Barceló hotels es troba present en disset països i té un gran pes dins el mercat turístic. Ha demostrat que sap adaptar-se amb rapidesa als canvis i establir estratègies que li permetin progressar.

INTRODUCCIÓ

Objecte del treball

L'empresa turística dirigida per la família Barceló és avui una de les companyies líders del mercat espanyol en aquest sector i una de les més importants a nivell mundial. Consta d'una xifra de negocis de 2.056,6 milions d'euros durant el 2014¹ i es troba en plena trajectòria alcista i amb perspectives convertir-se, en els pròxims anys, en una transnacional hotelera global, capaç de situar-se entre les 30 primeres companyies vacacionals del món.

Al llarg d'aquestes pàgines, estudiarem la trajectòria que ha seguit aquesta empresa, per tant, l'objectiu d'aquest projecte és conèixer l'evolució, des dels orígens fins a l'actualitat, del Grup Barceló i observar les passes que ha donat en els moments claus de la seva història. És de gran importància saber quina ha estat la filosofia interna de l'empresa que ha permès aconseguir els objectius que la família Barceló s'anava proposant així com també visualitzar quina era la situació de econòmica i política de cada moment. D'aquesta manera, es pot aconseguir fer un treball profitós que permeti transmetre coneixements sobre com s'ha d'actuar quan es troba en la situació de dirigir un negoci. També pot ser molt interessant estudiar de quina manera ha afectat el fet que Barceló estigues dirigint una agència de viatges al temps que obria hotels en els mateixos territoris.

Metodologia emprada:

Aquest és un estudi d'investigació historicoeconòmica. Per tal de realitzar-lo de la manera més completa possible, s'han combinat diverses fonts d'informació. Per una banda, té un gran pes la font bibliogràfica i d'hemeroteca. Per l'altra, s'ha estudiat una gran quantitat de material documental provinent dels arxius interns de l'empresa. Per a acabar-ho de completar, s'han realitzat una sèrie d'entrevistes a persones situades a posicions estratègiques dins el marc de l'empresa.

Així, s'ha intentat aconseguir el màxim de bibliografia possible relacionada amb aquest tema per tal de poder tenir les eines que ens permetessin analitzar-lo de manera tan profunda com fos possible. També s'ha tingut en compte el material d'hemeroteca i les publicacions en diaris i revistes, que ens ha permès contrastar dades i constatar la presència de Barceló als mitjans de comunicació i, per tant, a la vida diària de la nostra societat. Per altra banda s'ha fet una intensa recerca digital per aprofitar la immensa quantitat d'informació que ens aporta la xarxa d'internet. Cal afegir que, independentment d'on provingui, tota referència textual serà degudament indicada en el peu de pàgina.

Així doncs, el contingut d'aquest treball és el resultat de sintetitzar, contrastar i analitzar de manera crítica tota la quantitat d'informació esmentada. Per altra banda, a més d'aquesta informació, es dona la circumstància personal que estic realitzant les pràctiques curriculars al departament de fiscalitat de l'empresa Barceló. Aquest fet

¹ Document de l'empresa no publicat: "Principales indicadores – Comunicación externa 2014-2012"

m'ha permès tenir un coneixement pràctic de l'empresa, del seu funcionament a nivell de personal i d'organització així com tenir l'oportunitat d'entrevistar-me amb una sèrie de persones que tenen molta instrucció i experiència dins l'empresa. Per tot això, penso que aquest és un bon exemple de la vida real en el qual podré aprofitar per aplicar els coneixements adquirits durant el meu grau d'economia.

Per acabar, voldria aprofitar aquestes línies per agrair a l'empresa Barceló haver-me obert les portes i haver-me facilitat l'accés als seus arxius. De manera especial, agraeixc l'ajuda d'Antònia Barceló Tous, Lucía Prieto Risco i Francisca Mas Mora pel temps que m'han dedicat. També agraeixc al Dr. Javier Rey-Maqueira Palmer, tutor d'aquest treball, la seva bona disposició, comprensió i suport.

Precedents

El naixement del turisme

El que es coneix avui en dia com a turisme té els seus inicis a final dels segles XVII i XVIII, quan es començà a introduir una idea generalitzada dins l'alta noblesa que, els joves que es consideraven il·lustrats, de manera imprescindible, havien de realitzar un llarg viatge com a culminació de la seva educació. Aquest concepte tenia la finalitat de obrir la ment en termes d'un increment dels coneixements de cultura, sobretot occidental, per als aristòcrates que s'ho podien permetre.

L'itinerari incloïa etapes polítiques –estada a les principals corts europees– artístiques i culturals. Entre aquestes últimes era obligada l'etapa italiana i Espanya restava fora, dins la categoria de països poc interessants com els Balcans o Escandinàvia.²

En haver-lo realitzat, aquests joves es podien considerar preparats per a afrontar les funcions d'alts càrrecs que el seu llinatge comportava. Aquest concepte tenia el nom de Grand Tour.

El Gran Hotel



El Gran Hotel va ser l'edifici que inicià la indústria turística de gran luxe a Mallorca i és una de les mostres més importants de modernisme a les Balears. Dissenyat per l'arquitecte Lluís Domènech i Montaner, començà el seu servei turístic l'any 1903 i va ser, durant set anys, l'hotel més luxós de l'estat espanyol.

² CIRER, Joan-Carles (2004): *De la fonda a l'hotel*. p.111

Fundadors de l'empresa

Simó Barceló Obrador

Simó Barceló Obrador (1902-1958) va ser un empresari emprenedor: no tenia aversió a començar projectes que comportaven risc i tenia voluntat per a treballar tot el necessari. D'aquesta manera, va aconseguir formar un negoci familiar que, a través d'una filosofia d'unió familiar i de moltes hores de treball, va constituir la base del que és avui el Grup Barceló.

Per a introduir-se en el món dels negocis, va començar per portar un bar i crear una empresa de transports, tant de persones com de mercaderies, entre Felanitx i Palma. Aquestes primeres passes, serviren com a introducció dins el món del turisme i donaren lloc a una agència de viatges i a una cadena d'hotels, per els quals van seguir apostant els seus fills, Gabriel i Sebastià Barceló Oliver.



Simó Barceló Obrador, amb el seu fill Gabriel en braços i la seva dona Antonia Oliver Banús, la primera a l'esquerra en un retrat familiar de l'any 1928.

Simó Barceló tenia una visió econòmica de responsabilitat i d'estalvi a l'hora que veia la necessitat de reinvertir els beneficis del negoci a fi de no tenir mai el capital improductiu. Un dels èxits més importants d'aquest empresari va ser el fet de saber transmetre els seus valors i la seva filosofia de vida als fills, Gabriel i Sebastià, que més endavant prendrien el relleu en el negoci.

Mi padre era un hombre alto, muy serio, muy exigente, cumplidor de sus compromisos... Básicamente eso fue lo que aprendimos de él y creo que es lo que he transmitido a través de mi vida.³

³ RIERA, Joan (2009), "Memorias de Mallorca: Gabriel Barceló Oliver (II)", *Diario de Mallorca*, Dilluns 6 de Juliol, p. 8



Aquesta és “Feinejant”, obra de l’escultor mallorquí Jaume Mir. Va ser creada i exposada originalment en el poble de Felanitx i representa el dur treball dels feiners de principis de segle XX.

L’any 2012, una representació en miniatura va ser donada a la Fundació Barceló pels fills de l’escultor i actualment es troba exposada en el pati de la seu de Palma, en commemoració del centenari del naixement de Simó Barceló Obrador.

Gabriel Barceló Oliver

Gabriel Barceló Oliver (1928) va néixer a Es Carritxó, un llogaret de Felanitx de, aleshores, uns 250 habitants i va començar a treballar als onze anys d’edat amb el seu pare, cap a l’any 1939. Resulta que per aquells temps, l’empresa de transports comptava amb tot just quatre autocars que, havien aturat el servei degut a l’escassetat de gasolina, per tant, la família va improvisar un treball provisional de repartiment de mercaderies en el qual treballarien els joves de Barceló. Amb aquest gest, s’observa que el pare, Simó Barceló inculcava disciplina, capacitat de treball i esforç que cap als seus fills. En aquells moments no es podien permetre estar aturats, havien de guanyar diners d’algun lloc per a poder mantenir la família i el negoci.

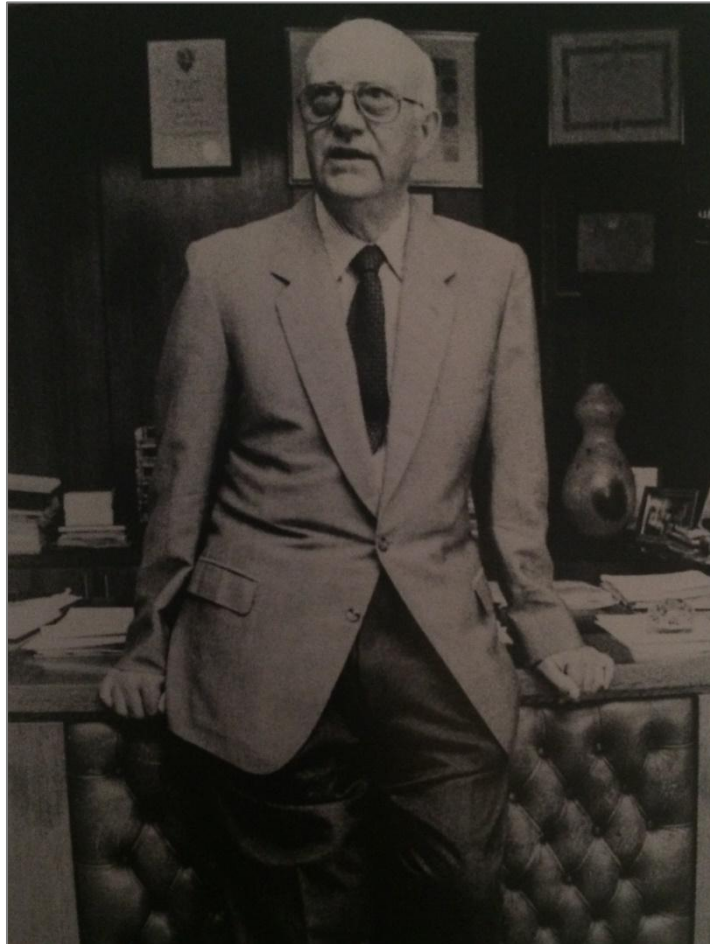
Mi padre era hombre de pocas palabras, pero si alguna vez nos costaba levantarnos a las seis de la mañana, con un grito lograba que saliéramos inmediatamente de la cama.⁴

Gabriel passà la major part de la seva joventut al poble i la seva formació foren els estudis impartits en el col·legi de San Alfonso, dels pares teatins de Felanitx. Amb disset anys, començà a conduir els autocars i als divuit s’allistà en el servei militar, encara que durant els tres anys que durà el servei, va seguir ajudant en l’empresa familiar. Quan tenia vint-i-dos anys, va desenvolupar la idea d’obrir l’agència de viatges i, al principi, se’n va fer càrrec pràcticament sol. Els anys vinents els va passar treballant dur, aprenent a agafar responsabilitats i a dirigir l’empresa.

De mica en mica, els germans Barceló van anar agafant més i més experiència i, després de l’obertura d’un hotel o una oficina de viatges, ja pensaven on es faria la següent. Així van anar passant els anys i l’empresa va anar consolidant-se i agafant pes dins el mercat del turisme.

⁴ RIERA, Joan (2009), “Memorias de Mallorca: Gabriel Barceló Oliver (I)”, *Diario de Mallorca*, Diumenge 5 de Juliol, p. 12

Des de l'any 1993, Gabriel es troba deslligat de la gestió del Grup Barceló i es dedica a coordinar projectes humanitaris relacionats amb la salut o l'educació des de dins la Fundació Barceló.



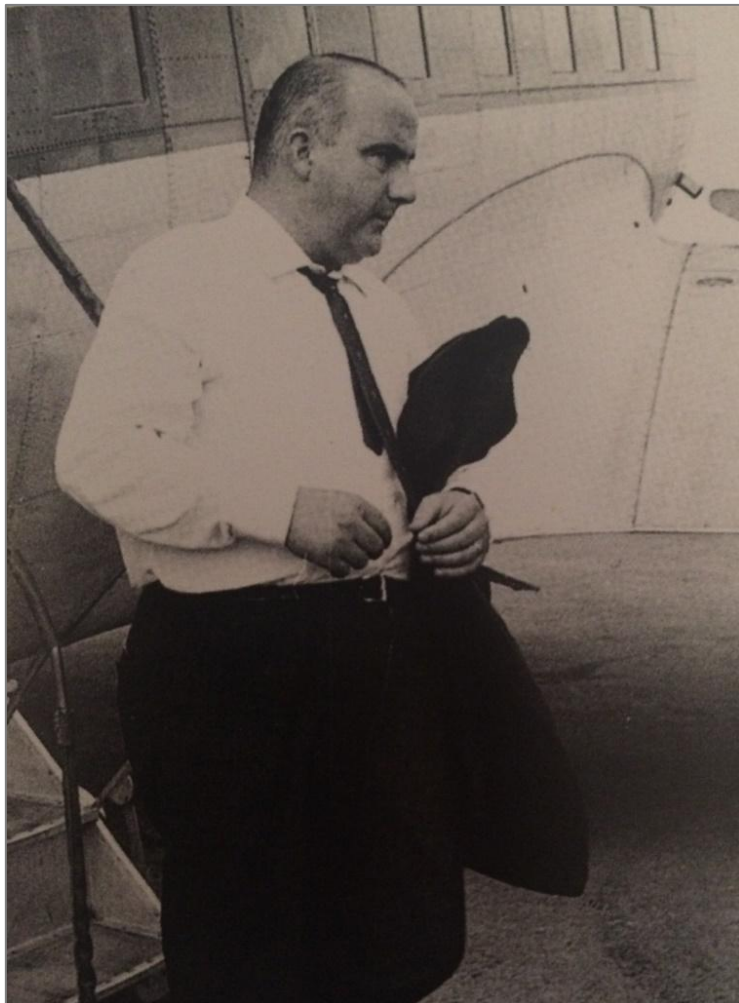
Gabriel Barceló ha estat premiat amb certs reconeixements i premis, d'entre els que es poden destacar la Medalla al Mèrit Turístic, l'any 1989, el Premi Juníper Serra, l'any 2003, i la Medalla d'Or de la Comunitat de les Illes Balears, l'any 2006, concedida a ell i al seu germà Sebastià.

Sebastià Barceló Oliver

Sebastià Barceló Oliver (1930-2009) va néixer el darrer en una família de cinc germans de Felanitx. Com ja era costum, es va posar a treballar de ben jove en l'empresa que havia fundat el seu pare, ajudant en la càrrega i descàrrega de mercaderies i palpant el significat de treball, esforç i constància. És gràcies al seu pas, les seves obres i actuacions dins el negoci, que l'empresa familiar de Barceló és avui una de les capdavanteres en el mercat del turisme.

La seva infància fou dura, amb una constant pressió per a treballar en el repartiment de mercaderies i correu, però sempre va tenir ànims de formar-se, assistint a classes de matemàtiques i comptabilitat quan era adolescent.

A Sebastià Barceló li esperava una vida molt diferent de la gent normal i corrent de la seva època, plena d'emocions i sensacions úniques que li permetia el fet de treballar i dirigir un negoci tan gran. Malgrat l'esforç que requeria estar al càrrec d'una empresa que necessitava tanta atenció, Sebastià va poder treballar sempre colze a colze amb el seu germà Gabriel. Els dos germans van tenir la sort de poder comptar l'un amb l'altre, de recolzar-se i motivar-se per a millorar un negoci que era seu, que havien vist néixer i créixer i que podrien deixar en herència als seus fills.



Sebastià va ser premiat amb nombrosos trofeus i reconeixements, d'entre els que es poden destacar la Medalla al Mèrit Turístic, l'any 1979 i la Medalla d'Or de la Comunitat de les Illes Balears, l'any 2006 concedida a ell i al seu germà Gabriel.

Els orígens

Arrels de l'empresa

L'any 1931 Simó Barceló va crear l'empresa Autocars Barceló, especialitzada en el transport de persones, correus i mercaderies principalment entre Palma i Felanitx. Aleshores, els recursos li eren escassos: tenia uns estalvis de la seva època en el servei militar i va acudir als seus pares i sogres perquè l'avalessin amb la finalitat de comprar el primer vehicle.



Simó Barceló Obrador al costat de la seva primera flota de vehicles.

Els anys anaven passant i el progrés era molt lent, però era constant. D'aquesta manera, cap a l'any 1939 l'empresa ja comptava amb quatre autocars, però les condicions exteriors no eren favorables: l'any 1927 el General Primo de Rivera havia promulgat un reial decret que establia el monopoli del petroli a Espanya per l'empresa CAMPSA, amb la finalitat de ser l'estat qui controlés aquest recurs tan important i necessari per a assolir l'autarquia econòmica espanyola. Així doncs, era suficient una mica d'inestabilitat en la política o en els països veïns per a resultar molt complicada l'obtenció de gasolina. L'empresa familiar va haver de interrompre el servei de transport durant uns anys degut a aquests factors externs. Així i tot, Simó començava a poder comptar amb l'ajuda dels seus fills, per tant, mentre els vehicles estaven aturats, van llogat un carro i el seu cavall per tal de distribuir les caixes portades de Felanitx per les cases de Palma. Bàsicament s'ocupaven del repartiment de comestibles i productes quotidians, al mateix temps que recollien algunes coses que transportaven des de la capital al poble.

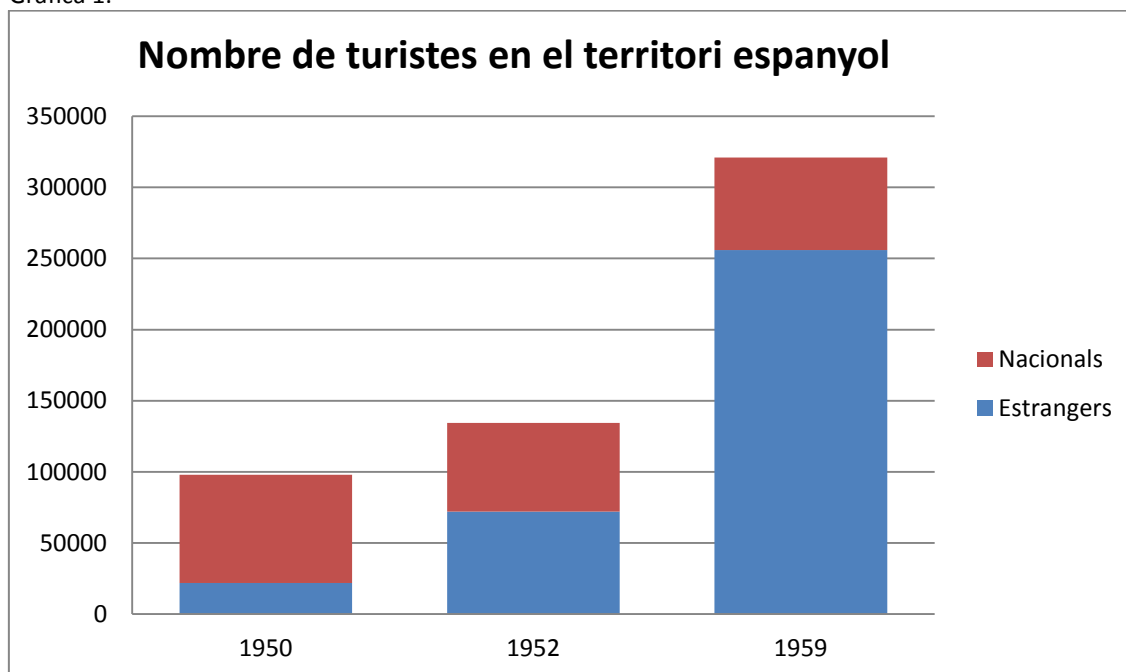
L'any 1944 Simó Barceló va decidir obrir un bar a Felanitx, l'Orient. Situat a la plaça de s'Arraval, aquest petit negoci tenia la intenció d'ajudar a pagar la casa, que per aquells temps s'estava comprant a terminis. Així doncs, la família Barceló es trobava ocupada treballant en conjunt: la mare i les germanes portaven els serveis interns del bar i Gabriel i Sebastià atenien altres necessitats del negoci, fent de *barmans* a l'hora que seguien ajudant al seu pare en el transport, que tornava a estar en funcionament.

Època d'oportunitats

La Guerra Civil va suposar l'anul·lació per complet del mercat turístic en tot el territori Espanyol. Aquesta absència de turisme va prolongar-se durant el període de postguerra, pel fet que existia un règim dictatorial que estava mal vist, després del pas dels dictadors Hitler i Mussolini, pels països europeus que estaven cada vegada més democratitzats. A més, l'estat havia acabat molt perjudicat econòmicament després l'enorme quantitat de recursos gastats en la guerra.

Per aconseguir un reactivament de l'activitat turística, va ser molt rellevant el fet que, l'any 1951, Espanya sortís, en bona part, de l'aïllament polític que havia suposat l'autarquia. Juntament amb aquest, també va ser d'ajuda el fet que Europa es trobés en procés de recuperació econòmica, que portava a terme amb gran necessitat en el període de postguerra. La demanda turística va quedar consolidada a Espanya amb el Pla d'Estabilització de l'any 1959⁵.

Gràfica 1.



Elaboració pròpia a partir de: *Història del turisme a Mallorca*, Bartomeu Barceló i Pons.

A les Illes Balears, cap a l'any 1950 arribaven els primers viatgers, dels quals la majoria eren parelles catalanes i turistes francesos. Aleshores, l'empresa de transports de la família Barceló estava preparada per atendre nova demanda i, per aferrar-se a aquesta font de diners estrangers, havien de fer tot el possible per a satisfer al màxim els nous: l'empresa, a part de complir amb el transport dels propis turistes, organitzava excursions i rutes a racons de Mallorca desconeguts i fascinants per aquesta gent, com les Coves del Drach, Formentor, Valldemossa i Sóller, entre d'altres.

⁵ El pla d'estabilització de 1959, possibilità una època de creixement econòmic gràcies a l'aprovació, per part del govern d'Espanya, de mesures com l'elevació del tipus de canvi pesseta/ dòlar, la reducció de la inflació, el foment de la inversió estrangera i la limitació de la despesa pública.

Fou a l'any 1953 que es començaren a popularitzar els primers creuers turístics a les Illes. No eren excessivament freqüents, acostumaven a ser uns cinc o sis en tot l'estiu i fins i tot, alguns d'ells quedaven fondejats en el mig de la badia de Palma perquè no hi havia suficient calat en el moll. Així i tot, ja suposaven unes primeres passes cap a l'explotació turística de les Balears que assenyalaven el vinent increment d'activitat en el sector terciari, per tots els serveis que el turisme suposava. S'ha de comentar que aquests serveis han anat evolucionant molt des de llavors, ja que els viatgers que iniciaven aquesta època tenien una actitud notablement diferent de la que es té a l'actualitat.

Aquel era un turista más aventurero, sin problemas para afrontar dificultades. Si el autocar se paraba, algo muy frecuente en la época, acompañaba al chófer o al mecánico y si tenía que esperar una o dos horas, contemplaba el panorama. Era un turista culto que se interesaba por todos los aspectos sociales, históricos, culturales o geográficos del país. Intentaba asimilarlo y vivir de la mayor manera posible.⁶

Agència de Viatges

El fet de viure el negoci en primera persona feia que els Barceló s'adonessin que aquest era un món que estava obrint les portes davant ells, que el nombre de turistes anava a més i a més. Així doncs, en una constant lluita per a trobar la manera d'aprofitar-se d'aquest nou mercat, l'any 1954 Simó Barceló va conèixer a Barcelona una persona que estava interessada en crear una agència de viatges a Palma. Pareixia una bona idea, perquè es complementava amb l'activitat de transport que continuava present en la família i Gabriel Barceló va encoratjar-se amb aquest projecte i hi mostrà gran interès des del principi. Ell va ser qui es responsabilitzà d'aquell nou negoci i començà des de zero. *“En Barcelona me explicaron cómo se hacía un billete de avión, cómo se contactaba con la Trasmediterránea, cómo se reservaba un hotel... Con eso y poco más comencé la actividad”⁷.*

Per a introduir-se dins aquest negoci, utilitzaren una delegació de la companyia “Ultramar Express”, fundada a la Península Ibèrica uns anys enrere per Juan Claudio Güell i Churruca, o Conde de ruiñada [1905-1958]. La primera oficina s'anomenava pròpiament “Ultramar Express” i s'obria en el carrer Enric Alzamora el febrer l'any 1954. Va ser sis anys més tard, el 1960, que van deixar de dependre de la companyia peninsular i van crear la seva pròpia marca empresarial: Viatges Barceló.

El procés d'adaptació en aquest nou negoci requeria molta dedicació i no es donaven comoditats com les d'avui en dia: per a aconseguir places d'avió, s'havia d'acudir personalment a les oficines d'Iberia i tenien únicament dues línies de telèfon que es col·lapsaven amb facilitat. Per a contactar amb un hotel es tardava més d'una hora.

⁶ RIERA, Joan (2009), “Memorias de Mallorca: Gabriel Barceló Oliver (I)”, *Diario de Mallorca*, Diumenge 5 de Juliol, p. 13

⁷ *Ídem*, p. 12

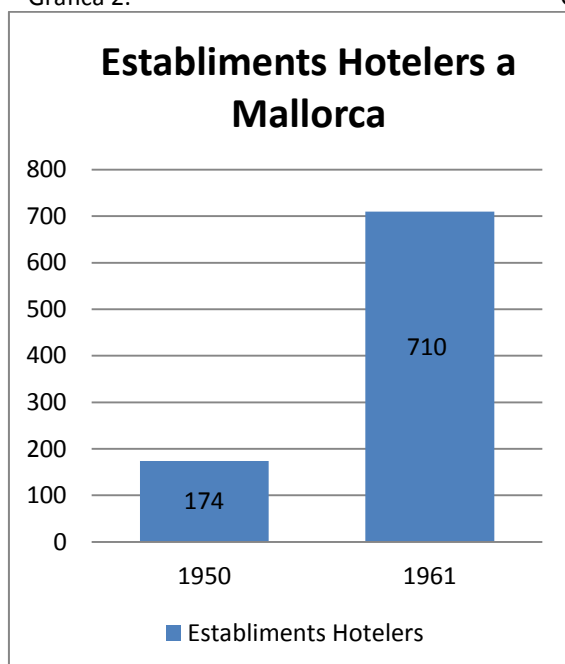
La primera cartera de clients de l'agència foren locals. Acostumaven a viatjar a Madrid i Barcelona i, de manera extraordinària, a Londres o a París. En el sistema intern de l'empresa, el personal va anar creixent amb rapidesa, i anava des d'una dona austríaca que parlava idiomes i feia de secretària, fins a un ex-jugador del Mallorca, que parlava francès i atenia els clients. L'empresa va notar un canvi significatiu amb l'arribada dels primers vols *Chárter*, fet que va permetre establir relació amb el mercat anglès a través de la companyia "Sir Henry Lunn Travel".⁸

Degut als estrictes controls de l'època i a les dificultats que podien travessar els turistes, la companyia s'encarregava de satisfer al màxim totes les necessitats dels que arribaven. L'empresa de transports juntament amb l'agència els oferien el servei tant d'anar a cercar-los a l'aeroport a les tres de la matinada com d'arreglar-los els problemes que tenien amb els canvis de divisa, molt freqüents en aquells moments. Amb aquest exemple, es pot veure com la família Barceló treballava dur i feia constants esforços per a fidelitzar el client, que en el fons era l'essència del seu sistema de treball, imprescindible per aconseguir arrancar el negoci amb bon peu.

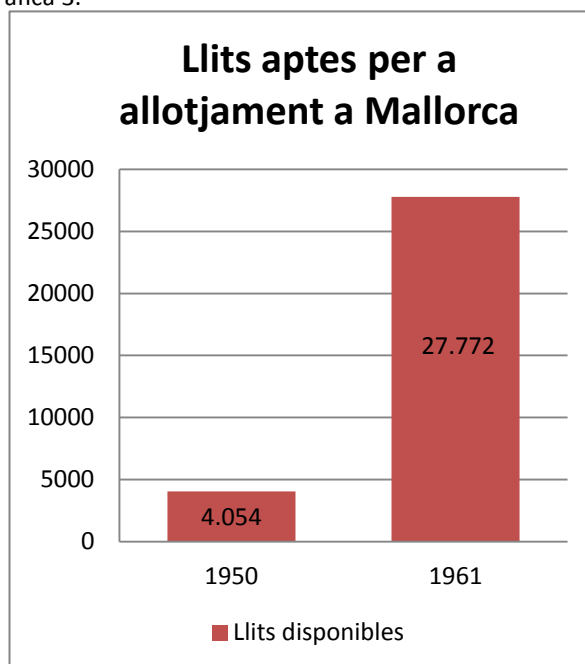
Hotels

Des de l'any 1958, la família Barceló comptava amb una petita empresa de construccions que havia sorgit arrel de la necessitat d'edificar un garatge per al correcte manteniment dels autocars. Aquest fet, va suposar una facilitat afegida i ajudà a decantar la balança cap a la decisió de construir el primer establiment turístic: "l'Hotel Latino". Es trobava ubicat a l'Arenal, Mallorca, i comptava amb seixanta habitacions. Es va inaugurar el maig de 1962 i va suposar la primera baula de la cadena hotelera que és avui dia Barceló.

Gràfica 2.



Gràfica 3.



Elaboració pròpia a partir de: *Història del turisme a Mallorca*, Bartomeu Barceló i Pons.

⁸ Ídem, p. 12

Des de bon començament de la seva activitat, els germans Barceló prengueren l'estratègia d'arrendar hotels ja existents i portar-ne ells la direcció. EL mateix any de l'obertura del primer hotel, ja llogaren l'Ánfora a Can Pastilla i el Vista Azul a Cala Millor. *"Aprendíamos sobre la marcha. Mi hermano contrató un cocinero que había conocido en el Servicio militar, era el cocinero del cuartel."*⁹

De totes maneres, l'estratègia definitiva que llançà els Barceló i els feu destacar dins el sector, va ser una innovació del propi concepte d'hotel. Es va anomenar "Hotel Pueblo Palma", ubicat a la platja de Palma i inaugurat el juny de l'any 1966, es va dirigir al turisme familiar que buscava tranquil·litat i activitat sobretot dins del propi hotel. Va ser el més gran d'Espanya, amb 400 habitacions on totes tenien lavabo, amb grans espais verds i amb dues piscines, tot poc habitual en aquell temps. Avui en dia, aquest concepte es coneix com *ressort*.



Concepte innovador: primer Hotel Pueblo, situat a la platja de Palma i inaugurat l'any 1966.

En aquella època, els hotelers es barallaven per aconseguir situar els seus establiments el més proper possible dins primera línia de platja. Aquest, no obstant, va ser construït a tercera línia, perquè tenia una funcionalitat diferent dels de la competència: suposava una enorme construcció horitzontal amb capacitat per albergar quasi set-centes persones i per a produir tots els serveis d'aprovisionament, manteniment, entreteniment i oci que els propis clients necessitaven consumir. Amb aquesta estratègia, aconseguien multiplicar el benefici a través d'obtenir un marge de venda sobre tots els serveis que oferien i es convertiren en clients molt ben valorats per les touoperadores, que podien portar-hi grups nombrosos de clients.

⁹ Ídem, p.13

En aquells moments, s'havia de tenir molt en compte l'escassetat de recursos, que suposava un inconvenient a l'hora de construir obra d'aquestes dimensions. El mecanisme que, de manera molt encertada, aplicaren els germans Barceló, va ser la de fer partícip en la inversió els propietaris dels terrenys on s'anava a edificar, Joan i Francisco Camps. Així doncs, l'any 1995 constituïren l'empresa "Poblados de Vacaciones, S.A." que tenia la funció de gestionar l'Hotel Pueblo de Palma. D'aquesta, n'eren socis els germans Barceló i els germans Camps, ambdues parts aportaren capital a l'empresa i se situaren en la presidència del seu consell d'administració. Posteriorment, la societat comprà els terrenys als propis Camps i s'encarregà de la construcció de l'hotel.

Per a acabar d'aconseguir el finançament necessari, es va demanar a les touoperadores un avanç de diners, que el van concedir com a conseqüència de tractar-se d'un projecte molt atractiu per a aquestes, a l'hora que es va sol·licitar un crèdit bancari.

L'expansió

*"Desde los años 60 hasta los 90, toda la oferta tenía demanda y muchas veces una demanda excesiva."*¹⁰

Una vegada experimentat el resultat de la construcció del primer hotel, que fou molt positiu, els germans Barceló continuaren llogant, però sobretot construint, establiments a les Balears. Per a seguir explotant el concepte innovador que havien creat, van edificar a Eivissa el segon de la categoria *pueblo*, que s'anomenava "Hotel Pueblo Ibiza" i s'inaugurava l'any 1968. A Menorca, l'any 1969 els germans Barceló construïren "l'Hotel Hamilton", que posteriorment passaria a ser la societat matriu del grup. Mentrestant, en aquesta mateixa illa, es posava en marxa l'obra del tercer hotel amb el concepte de poble, "l'Hotel Pueblo Menorca", que s'inaugurava l'any 1972.

Les activitats del grup es van iniciar a la Península Ibèrica gràcies a que se'ls presentà l'oportunitat d'adquirir un hotel ja edificat que incorporava el seu concepte innovador. Així doncs, l'any 1970 inauguraven "l'Hotel Pueblo Benidorm", ubicat a Alacant. De totes maneres, aquest no va suposar una fita transcendental, ja que el punt d'inflexió es troba cinc anys endavant.

L'any 1973 es va produir l'anomenada guerra del petroli. Aquesta va afectar negativament al turisme en general, i encara que les conseqüències no foren greus, es pot considerar com la primera mini crisi turística. Així i tot, aquest fet va provocar que es notés un fenomen que els grans hotelers no coneixien fins al moment: es va poder apreciar per primera vegada un excés d'oferta.¹¹

En aquells moments faltava saber quina era la regió més convenient per implantar-se fora de Balears. Després d'estudiar les opcions possibles, els germans de la família

¹⁰ RIERA, Joan (2009), "Memorias de Mallorca: Gabriel Barceló Oliver (II)", p. 8

¹¹ *Ídem*, p. 9

Barceló van concloure que el lloc més indicat per a fer-ho eren les Illes Canàries. Aquestes, estaven dotades d'un turisme incipient que es trobava en la fase més àlgida del seu creixement. A més, en aquella comunitat autònoma la temporada turística estava consolidada durant els dotze mesos de l'any.

El mecanisme que donava un gran suport per a obrir-se camí a noves fronteres, consistia en l'assentament d'una agència de viatges en el lloc indicat del territori que necessitaven estudiar. D'aquesta manera, podien saber i fins i tot controlar el nombre de clients que viatjava en aquella zona així com els que arribaven al seus propis hotels.

Com es pot apreciar, la filosofia del Grup Barceló en aquestes primeres etapes, era la de reinvertir tots els beneficis que generaven amb la finalitat d'aprofitar grans oportunitats d'expansió i creixement. Així seria també en el següent període, el d'internacionalització de la companyia.

L'any 1979 es va produir la segona crisi turística, fou quan els dos germans Barceló es decidiren definitivament a no seguir creixent a Espanya, sinó a viatjar a l'estranger i explorar nous mercats i noves oportunitats i, d'aquesta manera, diversificar el risc de les seves inversions mitjançant l'expansió geogràfica. Així doncs, des d'aquell any, van seguir expandint-se a Espanya únicament a base de la compra de productes ja existents que es trobaven en mans de bancs arran de les crisis turístiques.

Després de viatjar per Amèrica durant molt de temps, l'any 1982 Gabriel descobrí Bávaro. Es tractava d'un territori costaner situat a la província de La Altagracia, a l'oest de la República Dominicana. Constava d'una platja verge i un entorn natural idíl·lic, precisament el que els germans hotelers estaven cercant en aquell país. Un factor transcendental va ser que aquella zona era una àrea natural no urbanitzada de cap manera, per tant, necessitaven una gran ajuda per part d'algú que construís una extensa carretera des de la ciutat més propera fins allà per a poder accedir-hi. També, com és de suposar, necessitaven obtenir d'alguna manera permisos per tal de fer legal la seva inversió i poder explotar aquella àrea natural. Així doncs, els germans Barceló establiren contactes amb el govern dominicà per a solucionar aquests inconvenients: van conèixer a Rafael Antonio «Fello» Suberví Bonilla, advocat i polític dominicà, que un any abans havia estat a Mallorca. *“Nos dijo que se había enterado de que éramos los propietarios de esos terrenos, que ellos ganarían las elecciones y que se ponía a nuestra disposición.”*. Es van convocar unes eleccions que, afortunadament, va guanyar el partit d'aquest senyor. En la mateixa línia de sort, Fello Suberví va ser nomenat ministre de Turisme, secretari d'Estat en la seva terminologia. *“Me entrevisté con él, me instó a comenzar a trabajar y me dijo que ellos se encargarían de la carretera.”*. El primer hotel que va ser construït en aquell terreny natural ara urbanitzat, comptava amb quatre-centes habitacions, s'anomenà “Barceló Bávaro Beach” i s'inaugurà l'any 1985.¹²

Un cop haver-se introduït dins la República Dominicana, amb l'objectiu de continuar amb l'expansió per Amèrica Central, l'empresa Barceló va seguir l'estratègia d'establir hotels en les zones més emblemàtiques, atractives pels turistes i sempre en la modalitat d'hotel vacacional. Aquesta modalitat anava dirigida a un tipus de viatger,

¹² Ídem, p. 8

tant de l'estranger com resident, que buscava tranquil·litat i gaudir d'estades llargues i relaxades; en definitiva, cercava allotjament pels seus períodes de temps lliure. El turisme en aquells temps era majoritàriament dins d'aquesta categoria, per això es va optar per l'hotel vacacional i perquè se n'havia guanyat molta experiència després del pas per la península i les Illes. Durant aquesta primera etapa d'internacionalització, tant s'adquiriren solars per a la construcció pròpia, com es compraren hotels ja edificats o se'n llogaren.

L'any 1988 l'empresa comptava amb vint-i-dos hotels: disset a Espanya, dos a la República Dominicana, dos a Mèxic i un a Tunis. L'any 1993, amb la incorporació de "l'Hotel Praha", es va començar l'expansió cap a Europa de l'Est.

En tot aquest temps, l'agència de viatges seguia operant en el territori espanyol però no buscava l'objectiu de propagar-se a nivell internacional. *"L'expansió dels hotels i de l'agència de viatges per Amèrica Llatina no va anar a la par. Es van instal·lar algunes oficines a República Dominicana i Mèxic, però no constituïren l'essència de l'estratègia."*¹³

Darreres dècades: 1995-2015

Evolució i estratègia

El següent punt d'inflexió en la trajectòria de l'empresa es troba el 1995. Aquest any, es va iniciar el relleu generacional, al qual l'empresa donà molta importància. Simó Barceló Tous i Simó Pedro Barceló Vadell passaren a formar part del consell d'administració de l'empresa com a copresidents. A més, aquest va ser l'any de la inauguració de l'hotel "Barceló Sants", el primer dins la modalitat d'hotel urbà que marcaria una fita i seria molt influent en la posterior definició d'estratègia.

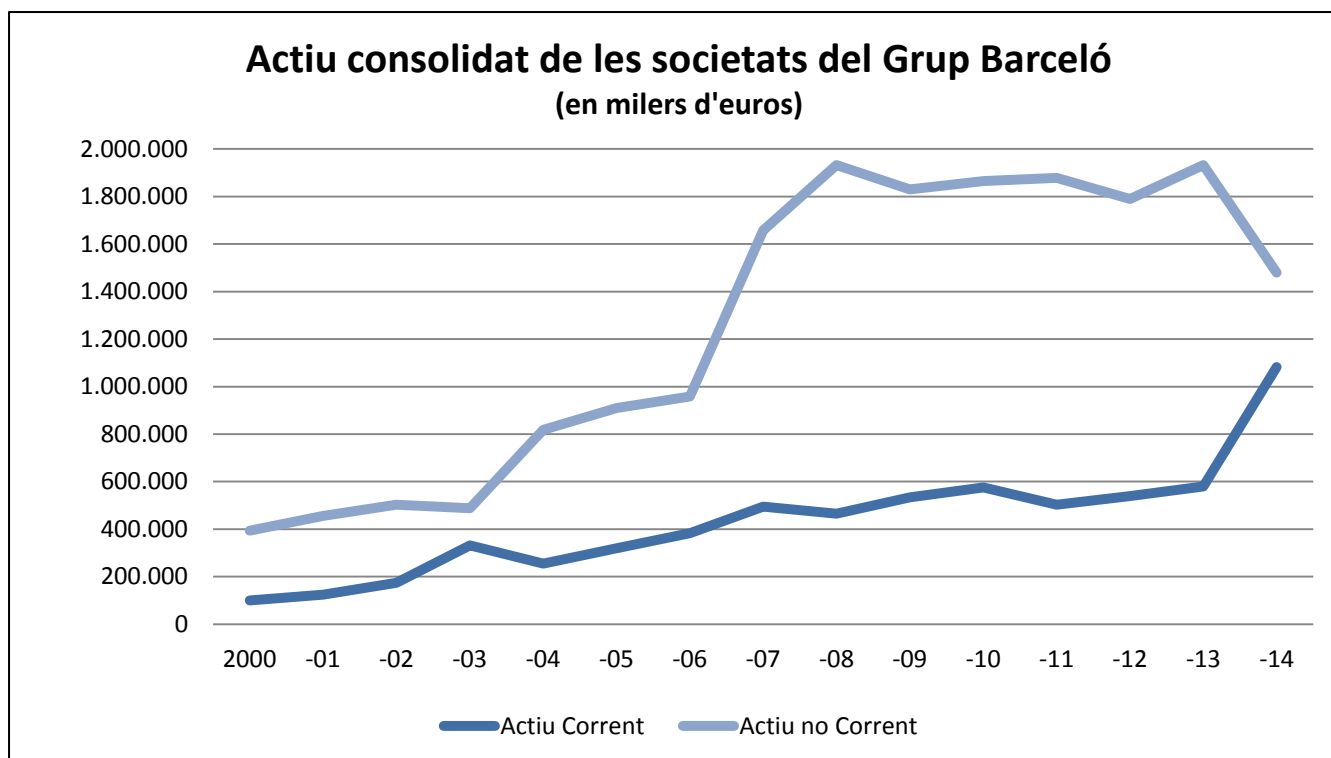
*En EMEA (Europe, Middle East & Africa), des de 1995 que entro el hotel Sans, se dio el pistoletazo de salida a la diversificación entre urbano y vacacional y se decidió poner el foco en hoteles de 4 y 5 estrellas. En términos generales, esto fue el plan director de nuestro plan estratégico.*¹⁴

Així doncs, es va iniciar una nova etapa per al Grup Barceló, en la qual l'objectiu era adaptar-se a l'estat canviant del turisme. En comparació amb deu anys enrere, la tecnologia i els avanços en general que s'havien produït dins aquest mercat, possibilitaven a una gran part de la societat l'accés al món turístic. Cada cop més, allotjar-se a un hotel era una cosa a l'abast de les persones corrents, no exclusivament dels més rics. Per aquest motiu i per a aconseguir una diversificació dels hotels, es va optar per introduir-se dins el món urbà i perfeccionar l'oferta existent. Aquesta modalitat, requeria les característiques d'establiments amb molt bones localitzacions dins ciutat, sobretot en ciutats importants, prop de l'estació de tren, de l'aeroport o del centre. Anaven dirigits cap a clientela que buscava allotjament i berenar, estades curtes per a viatges de negocis.

¹³ MAS MORA, Francisca (2015). Entrevista personal inèdita a càrrec de Tomeu Caldentey Gelabert.

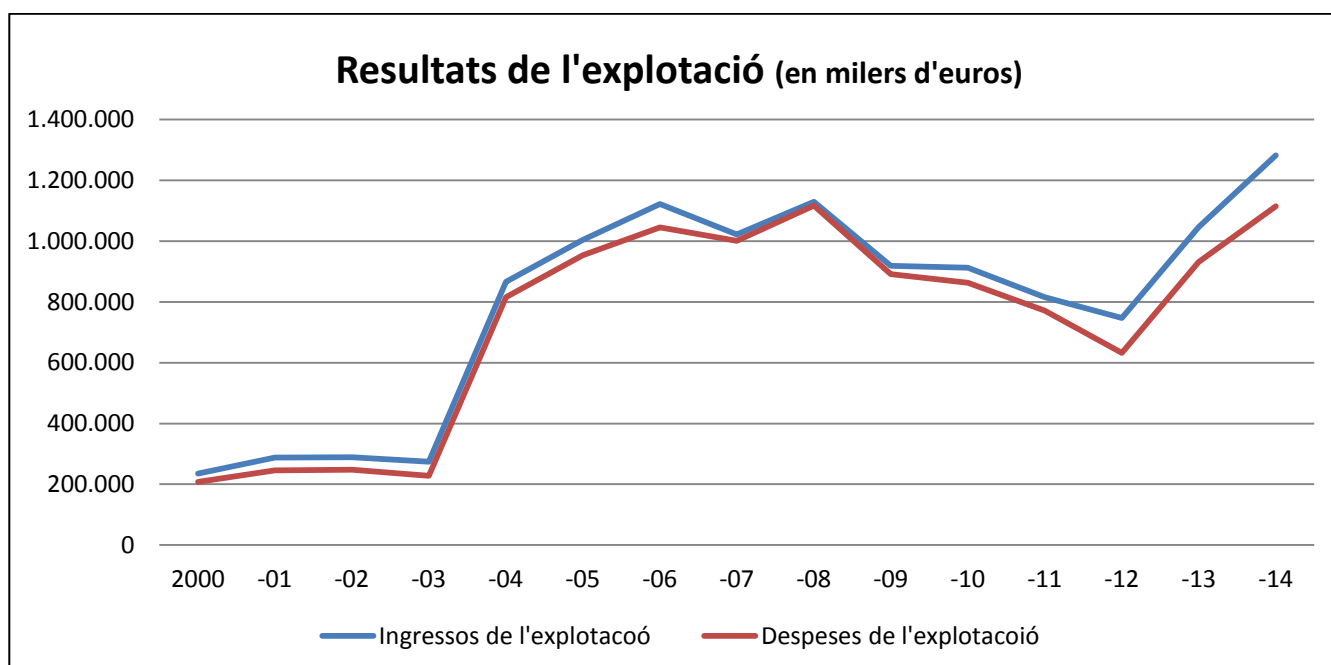
¹⁴ PRIETO RISCO, Lucía (2015). Entrevista personal inèdita a càrrec de Tomeu Caldentey Gelabert.

Gràfica 4.



Elaboració pròpia a partir dels informes d'auditoria dels comptes anuals consolidats de Barceló Corporació Empresarial (2000 – 2014).

Gràfica 5.



Elaboració pròpia a partir dels informes d'auditoria dels comptes anuals consolidats de Barceló Corporació Empresarial (2000 – 2014).

Taula 1.

Resultats de l'exploració (en milers d'euros)

Any	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ingressos de l'exploració	235.310	287.562	288.878	273.960	866.034	1.004.273	1.122.348
Despeses de l'exploració	207.675	245.950	247.335	228.217	815.927	953.895	1.045.273

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.021.699	1.129.128	919.351	912.575	816.006	747.415	1.045.968	1.282.038
1.001.380	1.116.573	891.448	862.974	771.930	632.203	931.830	1.114.341

Elaboració pròpia a partir dels informes d'auditoria dels comptes anuals consolidats de Barceló Corporació Empresarial (2000 – 2014).

Amb l'arribada de Simó i Simó Pedro, es va començar per posar el punt de mira en consolidar la posició dels hotels a Espanya, tant en la modalitat vacacional com en la d'urbà. En aquells moments, la majoria d'hotels de Barceló eren de tres estrelles i es va cercar posicionar el producte que sortia de la companyia en quatre i cinc estrelles, donant molta importància a la localització geogràfica dels establiments.

D'aquesta manera, s'aconseguia depurar la imatge de la marca de l'empresa Barceló. Ara s'associava a hotels amb bones ubicacions, amb un bon nivell de serveis i situats en el segment alt del mercat.

El 16 de juny de l'any 2000, Barceló va intercanviar la major part del seu actiu de l'agència de viatges per una important participació en el grup turístic europeu "First Choice Holidays". El 100% de Viatges Barceló va ser adquirit de nou pel grup l'any 2003. Aquest fet explica l'increment d'immobilitzat i la reducció d'actiu corrent que es deixen notar en la gràfica 4 així com l'important augment en els ingressos i les despeses financeres entre 2003 i 2004 de la gràfica 5.

El motiu pel qual l'increment que es veu a la gràfica 5 és tan exagerat, resideix en què l'agència de viatges té un nivell de facturació molt elevat ja que aquesta ven paquets del tipus "Viatge + hotel + transport + spa + tour guiat". S'ha de tenir en compte, però, que aquest tipus d'empresa es queda amb un percentatge sobre aquestes quantitats facturades, per tant, els ingressos creixen molt però també ho fan les despeses. Així doncs, el marge resultant no és excessiu. Es trobarà una situació similar entre l'any 2012 i 2013.

Nosotros históricamente hemos hecho planes estratégicos de 5 años. Entre 2005 y 2010, la compañía se rigió por el plan REX (rentabilidad y excelencia). En este plan estaba establecido que la compañía iba a tener un crecimiento muy fuerte, que iba a incorporar muchos hoteles y muchas habitaciones.¹⁵

¹⁵ PRIETO RISCO, Lucía (2015). Entrevista personal inèdita a càrrec de Tomeu Caldentey Gelabert.

Efectivament, durant els anys 2005 – 2008, la companyia va experimentar un increment de l'immobilitzat material molt important en l'adquisició de nombrosos establiments. Un dels casos va ser la compra de vuit hotels propietat de l'empresa "Martinsa-Fadesa, S.A.", la qual presentaria el 2008 un concurs de creditors amb un passiu de 7.000 milions d'euros. En el pas d'aquests tres anys, el passiu no corrent del Grup Barceló va passar de 326 a 1.036 milions d'euros, majoritàriament per préstecs a llarg termini amb entitats bancàries.

Així doncs, aquesta iniciativa d'augment de l'immobilitzat de la companyia, suposaria un inconvenient degut a l'esclat de la bombolla immobiliària. Per a solucionar aquesta situació, Barceló va començar per frenar aquest creixement i centrar-se la segona part de l'estratègia: en depurar l'essència dels actius que posseïa amb la finalitat de mantenir o millorar la imatge de marca.

En los últimos años, el nº hoteles en la compañía, sobretudo en EMEA, ha bajado porque se ha ido prescindiendo de hoteles que no eran de interés o que no estaban dando buenos resultados ya fueran en propiedad, alquiler o gestión. Así, en estos años posteriores a la crisis se ha hecho un ejercicio muy fuerte de depuración del porfolio.¹⁶

En la gràfica 5 ressalta que després d'aquests anys de crisi, de dur una trajectòria descendent dels ingressos d'explotació, l'any 2013 aquests es disparin, passant de 747 a 1.045 milions d'euros. La base d'aquest succés resideix en què, en aquest any, la divisió de viatges va incorporar els actius "d'Orbest Orizonia Airlines" amb la finalitat de fundar la seva pròpia companyia aèria: "Evelop Airlines". Aquesta va suposar un nivell de facturació molt alt en el 2013 i 2014 i s'hi van sumar unes temporades de bonança important a nivell internacional, que insinuaven el realçament econòmic de la societat després de la crisi.

Encara que aquests darrers anys la divisió de viatges hagi donat bons resultats, no es contempla com a negoci estratègic dins el Grup Barceló. Des de l'any 1970 que es va establir el focus de l'empresa en els hotels, Viatges Barceló ha estat sortint i entrant al grup. Ha resultat de molta ajuda, sobretot en els inicis de l'expansió, però no es essencial dins l'empresa. De fet, des de dia 8 de maig de 2015, el nom comercial de la societat ha passat de ser "Viatges Barceló" a anomenar-se "B, The Travel Brand". Amb aquest gest s'intueix una intenció de desvincular la marca del propi Grup Barceló, i que l'agència no estigui associada a aquest a través del nom.¹⁷

El darrer fet que s'observa a la gràfica 4, és una caiguda molt important de l'immobilitzat compensada per un augment de la mateixa quantitat d'actiu corrent. Aquesta variació ve explicada per un fenomen molt interessant: la creació d'una SOCIMI. Aquest és l'acrònim de Societat Cotitzada Anònima d'Inversió en el Mercat Immobiliari, que consta d'una sèrie de particularitats fiscals d'interès per a l'empresa. S'ha de dir, també, que aquestes societats només poden tenir com a actiu construccions immobiliàries i la seva activitat principal consisteix en l'arrendament d'aquestes.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem.

El 28 de febrer de 2015, la companyia “Hispania Activos Inmobiliarios, S.A.” va comunicar a la Comissió Nacional de Valors la firma d’un acord amb el Grup Barceló que tenia per objectiu el desenvolupament de la primera SOCIMI hotelera enfocada al segment vacacional. S’estipula que Hispania aportarà 339 milions d’euros per a la compra del 80.5% de la companyia, mentre que Barceló es quedarà amb el 19.5% a través de l’aportació dels béns immobles. Barceló continuarà com a operadora dels hotels mitjançant un contracte de lloguer i Hispania portarà el negoci de l’arrendament. La societat s’anomena “Bay Hotels & Leisure” i, encara que aquestes activitats es trobin en procés de tramitació, se’n veuen reflectits a la gràfica 4 els seus efectes. Això és degut a què la part d’immobilitzat que s’ha de traspasar a la SOCIMI, ja es troba classificat com a actiu disponible per a la venda, per tant, es comptabilitza com a actiu circulant en l’exercici 2014.

Actualitat

Avui dia es coneixen diversos models per a gestionar l’explotació dels hotels. La diferència entre aquests, ve donada per el tipus de risc que s’assumeix i la rendibilitat que s’obté. Com és sabut dins ciència econòmica, per norma general quant major sigui el nivell de risc, major és la rendibilitat que s’espera obtenir.

Així doncs, els quatre models següents es troben ordenats de major a menor risc:

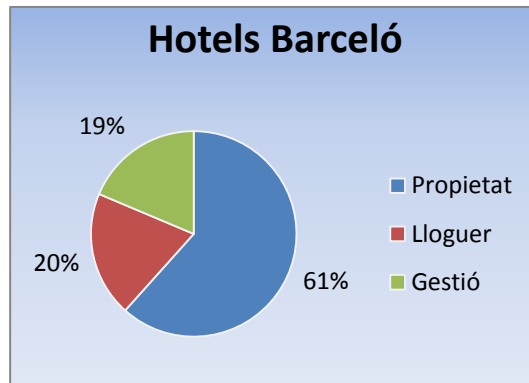
- Desenvolupament d’una obra: consisteix en adquirir un terreny i construir-hi, la infraestructura necessària per allotjar clients i produir serveis.
- Compra d’una obra acabada: es tracta de passar, mitjançant un intercanvi de béns d’interès, a ser propietari d’un hotel ja construït.
- Arrendament d’un hotel (sense tenir-ne la propietat): es basa en pagar una quantitat fixa cada cert període de temps al propietari a canvi de la disposició temporal de l’establiment.
- Gestió d’un hotel (o *management*): resulta de dirigir, utilitzant les estratègies i els coneixements propis, un hotel propietat d’un tercer, arribant a un acord del repartiment dels beneficis amb aquest.

Els dos primers models suposen un gran risc ja que és necessari realitzar una important inversió inicial, és necessària una correcta adaptació en el territori (afectada per molts i diversos factors) i resulta molt complicat abandonar aquella posició en cas de necessitat (per exemple pel desencadenament d’una guerra en el país).

El tercer i quart model tenen la seva execució dins la propietat d’un tercer, el qual ja ha assumit els costos de la inversió inicial, i ambdós ofereixen la possibilitat de retirar-se fàcilment. Així i tot, existeixen diferències significatives que mereixen actuacions particularment diferents i concisió en els detalls.

Així doncs, existeixen tres possibles tipus d’estat en el que es poden trobar els Hotels: en propietat, en lloguer i en gestió.

Gràfica 6.



– Totes les gràfiques circulars que apareixen a l'estudi, representen la distribució segons l'estat en què es troben els hotels del Grup Barceló (per pes en habitacions). Les cinc són d'elaboració pròpia i les dades provenen d'un document intern de l'empresa, "l'estructura hotelera de negoci" de febrer de 2015. –

L'estat de propietat és el que pot aportar més beneficis a l'empresa i s'eliminen possibles interferències de tercers que poden afectar a la imatge de marca o dificultar la gestió. Així i tot, és el mètode més arriscat de portar un hotel, ja que suposa una inversió molt gran i és molt complicat sortir del mercat en el qual es troba ubicat.

Quan es tracta de pagar un lloguer per l'obtenció temporal d'un establiment, és necessària l'aportació pròpia de tot el personal que realitzarà les tasques de direcció així com d'atenció al client i manteniment. També és de pes el fet que s'ha d'efectuar un pagament fixe que no té en compte el resultat de l'exercici, per tant, pot suposar un problema si la temporada turística és molt fluctuant.

Per altra banda, el model de gestió sorgeix quan el propietari no es veu amb la capacitat de treure suficient rendiment a l'hotel. Per a portar-lo en management, es conserva el personal ja existent en aquell establiment, que treballa amb coneixements de la zona i de l'ambient, i s'introdueixen una sèrie de figures clau dins la societat que en gestionen el funcionament. Mentrestant, és el propietari qui es fa càrrec de les despeses necessàries per al correcte funcionament. A més a més, el sistema de cobrament de la feina de gestió és molt favorable per a l'empresa que ho realitza. Funciona de la següent manera: l'empresa gestora cobra un percentatge sobre els ingressos de l'explotació, en el cas de Barceló és el 3%, fet que incentiva a crear el major nombre de ventes possibles. Així i tot, per a eliminar la possibilitat que l'únic objectiu de l'empresa operadora sigui maximitzar els ingressos, es cobra també un percentatge sobre el GOP¹⁸, en el cas de Barceló és generalment un 10% (depèn dels acords amb cada propietari).

D'aquesta manera s'aconsegueix alinear els interessos del propietari i de l'operador: l'empresa que porta el management està motivada a perseguir l'objectiu de maximitzar els ingressos fent a la vegada una gestió dels costos controlada i eficient.

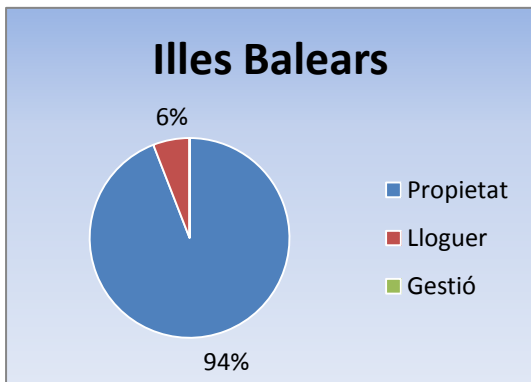
¹⁸ El GOP o *Gross Operating Profit*, fa referència al resultat operatiu d'un exercici. És la solució de restar les despeses de l'explotació als Ingressos de l'explotació.



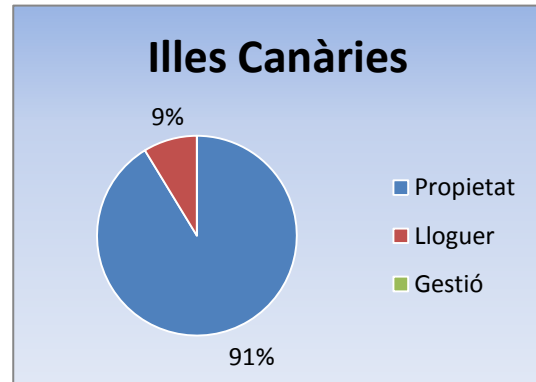
Distribució dels hotels Barceló a Espanya, per Google Maps.

En el mapa d'Espanya es pot apreciar que la major part dels establiments hotelers es troben situats en les zones perifèriques de la península o en les illes, tot reflectint el seu caràcter vacacional. Així i tot, a les zones d'interior es pot trobar un altre tipus d'atractiu turístic, per tant, Barceló se situa en la modalitat urbana en localitzacions com el centre d'Extremadura o Madrid.

Gràfica 7.

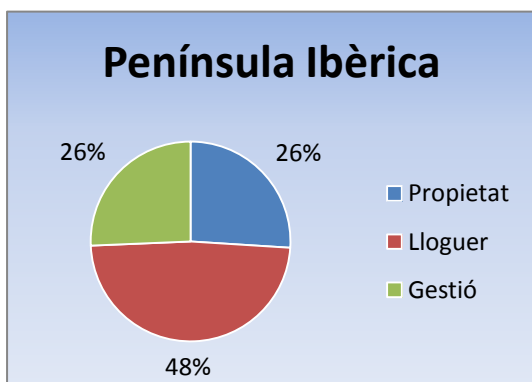


Gràfica 8.

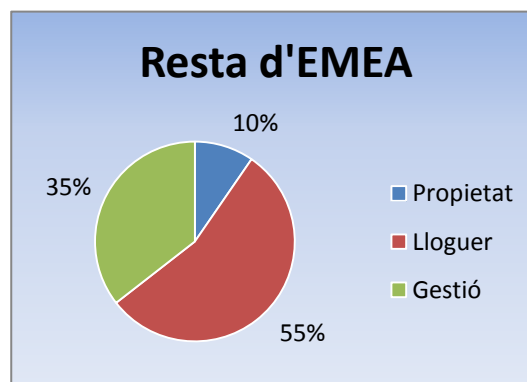


Com es pot apreciar, als dos arxipèlags no existeix la gestió d'hotels externs. A més, la gran majoria de l'activitat es produeix dins la propietat. Es dona aquest cas ja que es té un coneixement important sobre el territori i que fa molts anys que s'hi opera. La modalitat d'hotel és totalment vacacional, perquè és el que es demanda en major part en aquestes illes. Aprofitant aquests factors, els hotels de Barceló produeixen grans rendiments econòmics i és interessant tenir-ne la propietat.

Gràfica 9.



Gràfica 10.



El panorama en la Península Ibèrica i la resta d'EMEA és diferent. En aquest cas, s'entén la necessitat de tenir més precaució ja que es tracta de terrenys poc coneguts, on no se sap com pot reaccionar la demanda turística davant l'entrada de l'empresa en el mercat. Per aquest motiu es pot deduir, a través de les gràfiques 9 i 10, que els beneficis que es tindran a través de la propietat d'infraestructures seran de poc pes. Així doncs, surten a la llum els avantatges i inconvenients dels altres mètodes.

Per part del propietari de l'hotel, arrendar els seus establiments és la opció més favorable, ja que comporta un risc molt reduït i una rendibilitat alta i fixa. No obstant això, la crisi econòmica de 2008 ha augmentat el poder de negociació dels hotelers i només es produeixen arrendaments en zones geogràfiques molt consolidades. Així doncs, el mecanisme de deixar l'hotel en gestió d'una empresa com Barceló també pot ser interessant per al propietari. S'ha de tenir en compte que, així, un establiment que no treu el rendiment adequat, passa a seguir els estàndards i la marca d'una empresa coneguda com Barceló. A més, l'hotel s'introdueix dins els seus sistemes, li porten el màrqueting i compta amb el suport d'un director regional i de tota una central corporativa.

Per la part del Grup Barceló, aquesta darrera opció també li és molt favorable, ja que l'empresa cobreix unes despeses molt controlades i sempre obté algun benefici. En el pitjor dels casos, l'hotel en gestió té més despeses que ingressos i, per tant, produeix un resultat de Zero o negatiu. En aquest cas, Barceló seguiria cobrant el 3% sobre el total d'ingressos facturats de l'explotació. Així doncs, es pot apreciar que aquest mecanisme és de molt baix risc, fet que afavoreix l'opció d'entrar a geografies desconegudes. Aquest és el cas, sobretot, dels hotels situats a Europa i a Àfrica, que permet una sortida del mercat molt ràpida en cas de necessitat.



Distribució dels hotels Barceló arreu del Món, per Google Maps.

En aquesta imatge s'observa que el nombre d'hotels situats a Amèrica és considerablement inferior als de la resta del Món. Així i tot, en aquest continent és on es troba la majoria d'habitacions de Barceló. L'explicació ve donada perquè a Amèrica els hotels són majoritàriament molt grans, de l'estil *ressort* o *pueblo*. És en aquests darrers anys, ja que la forta expansió per aquells territoris va ser abans del 1995, que s'hi està començant a incorporar la modalitat d'hotel urbà, que probablement tindran un menor nombre d'habitacions que els vacacionals.

El fet de tenir tanta dispersió implica que, tant a Europa com Amèrica, es necessita una estructura clara d'organització per poder controlar tots els establiments. Per això, des que els germans Gabriel i Sebastià Barceló en veieren la necessitat, començaren a establir directors en els llocs estratègics per a tenir un millor control i coneixement més profund de cada zona.

*En aquells temps, les persones que començaven a treballar des del punt més baix dins l'empresa, anaven ascendint. Els que eren de confiança i tenien la suficient experiència, passaven a ser directors regionals, i cada un es feia càrrec de la seva regió assignada.*¹⁹

Així, l'empresa Barceló pot arribar a dirigir a l'uníson totes les seves societats sense passar per alt els detalls de cada zona.

¹⁹ BARCLELÓ TOUS, Antònia (2015). Entrevista personal inèdita a càrrec de Tomeu Caldentey Gelabert.

Conclusions

Es podria definir Barceló com una empresa que, al llarg de la seva història, ha sabut evolucionar conceptualment a l'hora que conservar l'essència hotelera tradicional.

En l'etapa del boom turístic, el mèrit dels germans Barceló va residir en saber treure el profit d'aquella circumstància favorable. S'ha de pensar que en els seus inicis, comptaven amb els recursos justos per a mantenir el negoci, així i tot, inventaven mètodes per a poder augmentar la seva inversió i amb això, les seves possibilitats de tenir èxit. Més endavant, amb l'expansió internacional, va ser necessari prendre risc i tenir la iniciativa suficient per preveure la demanda que es produiria per Amèrica. Posteriorment, va ser important la diversificació dels hotels entre les modalitats d'urbà i vacacional. En els darrers anys, l'empresa ha fixat l'objectiu en millorar la seva imatge de marca i associar-la amb solvència, estabilitat i capacitat gestora. Tot plegat, amb la intenció de donar solidesa i poder de mercat a la firma del Grup Barceló i possibilitar-ne el futur creixement.

Durant la trajectòria d'una empresa, es troben moments en que s'ha d'arriscar per a poder continuar. S'han de dedicar esforços a augmentar l'eficiència, minimitzar l'entropia i proposar-se noves fites contínuament. De la mateixa manera, s'ha d'aprendre a seguir el curs a la demanda, no estancar-se en un període de crisi així com no enfonsar-se després d'haver pres decisions errònies.

Quan es tracta d'un negoci, es fa imprescindible que la persona dirigent segueixi una sèrie de patrons que en determinaran l'èxit:

- És necessari tenir iniciativa, avançar-se als moviments de la demanda i estar en continua innovació i aprenentatge.
- S'ha de ser coherent amb les decisions preses a l'hora que tenir suficient flexibilitat per a poder adaptar-se a les canviants condicions externes.
- S'ha de ser constant i, a través de l'experiència, saber visualitzar quin tipus de risc és l'òptim que s'ha d'assumir a cada moment.

Amb tot, s'ha de tenir present que la prosperitat d'un negoci es troba en les persones i són només aquestes que en poden determinar el seu futur.

Bibliografia

- AA.DD. (2006): *Barceló. 25 años. Memoria de un viaje compartido*. Palma, La Fábrica.
- BARCELÓ PONS, Bartomeu (2002): *Història del turisme a Mallorca*. Treballs de la Societat Catalana de Geografia. N.50-Vol. XV p. 31-55.
- BARCLELÓ TOUS, Antònia (2015). Entrevista personal inèdita a càrrec de Tomeu Caldentey Gelabert.
- BUADES, Joan (2004): *On brilla el sol. Turisme a Balears abans del boom*. Eivissa, Res Publica Edicions.
- (2006): *Exportando paraísos. La colonización turística del planeta*. Palma, La Lucerna.
- (2009): *Do not disturb Barceló. Viaje a las entrañas de un imperio turístico*. Barcelona, Icaria.
- CIRER, Joan-Carles (2004): *De la fonda a l'hotel*. Palma, Documenta Balear.
- MAS MORA, Francisca (2015). Entrevista personal inèdita a càrrec de Tomeu Caldentey Gelabert.
- MORALES AIMAR, Mario; RUIZ COLLADO, Juan Luís (2008): *Los visionarios del caribe. 25 años del inicio de la expansión internacional hotelera española*. Palma, Editorial y Márqueting turístico.
- PLA, Joan (1993): *Gabriel Barceló. Semblanza de un líder*. Palma, Fisa – Escudo de oro
- PRIETO RISCO, Lucía (2015). Entrevista personal inèdita a càrrec de Tomeu Caldentey Gelabert.
- RIERA, Joan (2009): “Memorias de Mallorca: Gabriel Barceló Oliver (I)” Diario de Mallorca. 5 de Juliol p.12,13
- (2009): “Memorias de Mallorca: Gabriel Barceló Oliver (II)” Diario de Mallorca. 6 de Juliol p.8,9
- http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/home-grupo-barcelo.aspx
- <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/05/03/baleares/1241347552.html>
- <http://ocio.diariodemallorca.es/agenda/noticias/nws-96660-los-hijos-jaume-mir-donan-una-obra-fundacion-barcelo.html>
- http://www.cambramallorca.com/documentos/Desp_3259.pdf
- <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-163-164-2005-pag55-79-92459.pdf>
- <http://www.raco.cat/index.php/treballsscgeografia/article/viewFile/233498/315565>
- http://www.cne.es/cne/doc/publicaciones/IAP_CRONO_DP06.pdf