

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

# **ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE BARCELÓ Y RIU**

**Adrià Castro Manera**

**Grado en Dirección Hotelera**

**Escuela Universitaria de Hostelería de las Illes Balears**

**Año Académico 2021-22**

# ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE BARCELÓ Y RIU

**Adrià Castro Manera**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Escuela Universitaria de Hostelería de las Illes Balears**

**Universidad de las Illes Balears**

**Año Académico 2021-22**

Palabras clave del trabajo:

Internacionalización, estrategias, economía, cadenas hoteleras, Barceló, Riu.

*Tutor del trabajo: Jose Antonio Perez Montiel*

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Resumen**

En el presente trabajo se explicarán las diferentes estrategias internacionales que desarrollan las cadenas hoteleras Riu Hotels & Resorts y el Grupo Barceló. Para ello, realizaremos una comparación a partir de la información obtenida, en la que podremos identificar las principales diferencias que hay entre las dos cadenas.

La historia del Grupo Barceló se inicia en el año 1931, siendo principalmente una empresa de transporte y mercancías, a día de hoy, es una de las cadenas hoteleras más importantes de España y con representación a nivel mundial. Las estrategias de internacionalización desarrolladas por la cadena son las siguientes: hoteles en propiedad o con otros socios (Latinoamérica, Europa y África), con hoteles en gestión (Europa, Asia y EEUU) y finalmente con hoteles en alquiler (Europa). Actualmente cuentan con 265 hoteles.

En cuanto a la cadena Riu Hotels & Resorts, sus inicios empezaron en el año 1953, con el primer establecimiento hotelero el "Hotel San Francisco". A día de hoy, es una de las cadenas más importantes y reconocidas a nivel internacional y destaca por su propia estrategia de internacionalización en la cual todos sus hoteles son en propiedad. Actualmente cuentan con 100 hoteles.

## **Abstract**

The purpose of this study is to explain the differences in the international strategies developed by the Riu Hotels & Resorts and the Barceló Group. To do this, we will make a comparison based on the information obtained, in which we will be able to identify the main differences between the two chains.

The history of the Barceló Group begins in 1931, being mainly a transport and merchandise company, today, it is one of the most important hotel chains in Spain and with representation worldwide. The internationalization strategies developed by the chain are as follows: owned hotels or with other partners (Latin America, Europe and Africa), with hotels under management (Europe, Asia and the US) and finally with hotels for rent (Europe). They currently have 265 hotels.

As for the Riu Hotels & Resorts chain, its beginnings began in 1953, with the first hotel establishment, the “Hotel San Francisco”. Today, it is one of the most important and internationally recognized chains and stands out for its own internationalization strategy in which all its hotels are owned. They currently have 100 hotels.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Metodología</b>	<b>8</b>
<b>Grupo Barceló y Riu Hotels &amp; Resorts</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Grupo Barceló</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1 Orígenes del Grupo Barceló</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 Hoteles, plazas hoteleras e ingresos</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Riu Hotels &amp; Resorts</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Orígenes de Riu Hotels &amp; Resorts</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Hoteles, plazas hoteleras e ingresos</b>	<b>18</b>
<b>2. La internacionalización</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Estrategia de internacionalización Grupo Barceló</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Conclusiones obtenidas</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Estrategia de internacionalización Riu Hotels &amp; Resorts</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 Conclusiones obtenidas</b>	<b>30</b>
<b>3. Comparación estrategias de internacionalización Grupo Barceló y Riu Hotels &amp; Resorts</b>	<b>31</b>
<b>4. Posición y proyectos futuros</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>36</b>
<b>Apéndice</b>	<b>39</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>40</b>

## **Introducción**

Actualmente, la internacionalización de las cadenas hoteleras permite a todas estas a poder desarrollarse y expandirse a nivel internacional, con la finalidad de poder crecer a nivel empresarial y con el objetivo de poder entrar en nuevos mercados y captar el mayor número de clientes posibles.

Todas las empresas hoteleras ya cuentan con sus propias estrategias de internacionalización, ya que permite a estas a competir en los diferentes mercados turísticos frente a las demás.

El trabajo está enfocado en la identificación de los distintos momentos históricos en los que el Grupo Barceló y Riu Hotels & Resorts, comenzaron su proceso de internacionalización, así como los momentos más determinantes para ambas. Además, se explicará la forma en la que han realizado sus estrategias y cómo estas han ido evolucionando y cambiando.

El objetivo principal es realizar un análisis comparativo entre las estrategias realizadas por el Grupo Barceló y Riu Hotels & Resorts, para poder identificar las diferencias y similitudes entre ambas cadenas.

En primer lugar, conoceremos la historia, los orígenes y los comienzos de estas dos grandes empresas españolas, que a día de hoy son unas cadenas hoteleras muy reconocidas a nivel internacional. En segundo lugar explicaremos la dimensión de cada empresa así como sus ingresos. Finalmente se realizará un estudio y una comparación entre las dos cadenas para poder observar las principales diferencias que hay entre las estrategias desarrolladas por cada una.

Algunos de los resultados que se han obtenido han sido los siguientes:

Por parte del Grupo Barceló hemos podido observar que cuenta diferentes estrategias de internacionalización: en la parte de latinoamérica han optado por los hoteles en propiedad, en la parte de EMEA cuentan con hoteles en propiedad y en gestión, y finalmente en EEUU con hoteles en gestión tanto de su marca como de otras.

Por parte de Riu Hotels & Resorts: podemos observar que su estrategia de internacionalización es la misma desde sus inicios; los hoteles en propiedad. Aunque en algunos lugares necesitan la ayuda de algún socio para poder acceder al mercado.

En conclusión, podemos observar que dependiendo del tipo de continente en el que nos encontremos, estas cadenas han optado por desarrollar diferentes estrategias ya que los factores políticos, económico, naturales y sociales influyen a la hora de decidir los planes de acción más apropiados para realizar una buena estrategia a nivel internacional.

## **Metodología**

En este trabajo se ha realizado un estudio comparativo entre dos cadenas hoteleras, estas son: el Grupo Barceló y Riu Hotels.

La metodología utilizada para la realización del trabajo ha sido la siguiente:

En primer lugar, he realizado dos entrevistas para poder obtener unos datos totalmente reales para poder plasmar una información verídica, ya que esta proviene de manera interna por parte de ambas cadenas. La primera entrevista la realicé al Sr. Antonio Darder, consejero del Grupo Barceló y la segunda al Sr. Roberto Riu, hijo de los propietarios de Riu y que trabaja como consejero principalmente en la zona del Caribe.

En segundo lugar, se ha explicado la historia desde el nacimiento de ambas cadenas hasta la actualidad. También el número de hoteles, plazas hoteleras e ingresos.

Finalmente, se ha explicado la estrategia internacional que desarrollan tanto Barceló como Riu y se ha realizado una comparación para poder observar las principales diferencias y similitudes que hay entre ambas cadenas, contrastando la información obtenida.

La obtención de la información ha sido mediante:

- Entrevista: realización de unas preguntas determinadas a dos personas con un cargo muy importante en cada cadena.
- Internet: utilizando las memorias anuales publicadas por cada cadena en su propia web oficial, para poder conocer el número de hoteles, plazas hoteleras e ingresos. También las noticias publicadas por algunos periódicos.



- Google académico: para poder obtener información más técnica sobre el término “internacionalización”.

## **Grupo Barceló y Riu Hotels & Resorts**

### **1.1 Grupo Barceló**

#### **1.1.1 Orígenes del Grupo Barceló**

La cadena Barceló, fundada en el año 1931, empezó siendo una empresa de transporte de pasajeros y mercancías que recibía el nombre de Autocares Barceló. Esta empresa realizaba unos trayectos de Felanitx a Palma, y había sido creada por Simón Barceló (el abuelo de los actuales co-presidentes).

Los dos hijos mayores siguieron con el negocio de transporte de pasajeros, pero vieron la oportunidad de crear una agencia de viajes cuando comenzó el turismo en las Islas Baleares. Así, en el año 1954 crearon Barceló Viajes. De esta manera, además de realizar los viajes de Felanitx a Palma, también organizaban excursiones para los turistas.

Una vez creada la agencia de viajes, los turoperadores de esa época (que no tenían las mismas dimensiones que las actuales) empezaron a demandar plazas hoteleras en Mallorca. A raíz de esta situación, los Barceló comenzaron a buscar oportunidades en este sector. En 1962 el Grupo Barceló introdujo su primer establecimiento hotelero en la compañía. Éste recibía el nombre de “Pueblo Palma”. Fue construido en la playa de Palma, en un terreno que pertenecía a un señor que era socio del grupo empresarial. En 1970, la cadena decidió realizar una expansión y construyó hoteles en Ibiza, Menorca y Benidorm.

En 1985, se produce un cambio significativo para el grupo Barceló, que afectó a la estrategia de la compañía. Hasta ese momento, la parte hotelera del grupo había sido únicamente vacacional y se ubicaba sólo en España. Ese mismo año, el señor Gabriel Barceló realizó un viaje a la República Dominicana en el que le comentaron las posibilidades de poder construir hoteles en Playa Bávaro, un lugar en el que no había nada construido.

Cuando volvió del viaje, estaba muy satisfecho ya que consideraba que era un lugar muy apropiado para poder realizar la expansión internacional de la cadena. Lo comentó a todo su equipo directivo y estos, por unanimidad, consideraron que no era una buena idea ya que había una gran falta de información sobre el lugar. A pesar de ello, Barceló decidió asumir el riesgo, que de no haber salido bien, podría haber comprometido de manera muy significativa la viabilidad financiera de la empresa.

El riesgo era muy elevado ya que en Playa Bávaro no había ninguna carretera, suministros de electricidad, sistema de purificación de aguas, ... Toda esta infraestructura se tuvo que construir principalmente para poder facilitar la llegada de todos los materiales necesarios para construir los hoteles.

Posteriormente, otras cadenas hoteleras aprovecharon todas esas infraestructuras y poco después decidieron construir sus propios hoteles en esa zona. El grupo Barceló fue la primera cadena hotelera española en construir un hotel en el Caribe, el Barceló Bávaro Beach Resort situado en Punta Cana en 1985. Los resultados fueron tan buenos, que la inversión realizada por la cadena se recuperó en unos 2 años.

El gobierno dominicano, que proporcionaba algunos incentivos para promover la inversión hotelera en la localidad, consideró a Barceló foco de atracción para las demás cadenas hoteleras. Barceló reinvertía los beneficios obtenidos en el propio país para poder ayudar al desarrollo hotelero y poder crecer con recursos propios, obteniendo así el mínimo endeudamiento.

En ese momento el crecimiento era únicamente en propiedad. Poco a poco el grupo fue invirtiendo en otros destinos como México, Costa Rica, etc. A partir de ese momento, Latinoamérica ha sido el destino donde más rentabilidad ha obtenido el grupo por la parte hotelera.

En el año 2001, el Grupo Barceló alcanzó los 100 hoteles en propiedad. En el 2002, adquirió una operadora hotelera americana que recibía el nombre de Crestline Capital, convirtiéndose en la primera cadena hotelera española en tener presencia en los Estados Unidos.

El grupo logró ser considerado entre las 30 mejores cadenas del mundo en el año 2007, ocupando la posición número 28.

En el año 2016 la cadena introdujo nuevas marcas con la intención de poder lanzar una estrategia de multimarcas, pero todas bajo la principal de Barceló Hotel Group. Estas nuevas marcas eran: Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Occidental Hotels & Resorts y Allegro Hotels.

En el año 2017, Barceló adquirió el 100% de la operadora hotelera americana Crestline Capital, siendo esta una de las más importantes que había en Estados Unidos. Actualmente el Grupo Barceló cuenta con varios proyectos a desarrollar, que ayudarán a crecer a la marca.

### **1.1.2 Hoteles, plazas hoteleras e ingresos**

En la actualidad, el Grupo Barceló cuenta únicamente con hoteles de 4 y 5 estrellas divididos entre vacacionales y urbanos. La cadena cuenta con 265 hoteles que dan lugar a más de 60.000 habitaciones. Estos hoteles cuentan con diferentes estrategias: el 29% del total son en propiedad, el 44% en gestión, el 26% en alquiler y el 1% franquicia. El 48 % del total de los hoteles son urbanos y el 52% son vacacionales.

La cadena tiene presencia en 23 países: en EEUU cuenta con 124 hoteles, en Europa hay 83, en África 12, en Asia tienen 6 y en Latinoamérica 38. Para poder dar la cifra de negocios por parte de la cadena utilizaremos los últimos resultados obtenidos pre covid. En el año 2020 la cifra de negocios de la cadena era de 1483,5 millones de euros y las ventas netas equivalieron a 949,3 millones.

## **1.2 Riu Hotels & Resorts**

### **1.2.1 Orígenes de Riu Hotels & Resorts**

Los inicios de la cadena empezaron en noviembre del año 1953. Juan Riu Masmitjá y su esposa María Bertrán Espigulé tuvieron un hijo, Luis Riu Bertrán (padre de los actuales propietarios).

El matrimonio, junto con su hijo, decidieron comprar un establecimiento de 80 habitaciones que recibió el nombre de “Hotel San Francisco”, situado en la Playa de Palma (El Arenal).

Bajo ese establecimiento vivieron los dos actuales propietarios de la cadena, Luis Riu y Carmen Riu. Este fue el primer hotel que formó parte de la actual gran cadena hotelera internacional Riu Hotels & Resorts.

Cuando se produjo el “boom” turístico en las Islas Baleares en el año 1960, Luis Riu Bertrán decidió aliarse junto con el turoperador alemán Dr. Tigges, dónde posteriormente en el año 1968 pasaría a llamarse TUI.

A través de esta gran alianza, las relaciones y operaciones entre Alemania y Mallorca ayudaban a poder realizar promociones sobre Mallorca como destino turístico para los meses de invierno y no únicamente como destino de sol y playa.

Durante la década de los años 60 y 70 la relación entre ambos se consolidó y finalmente en el año 1976 se produjo la constitución de Riu Hotels S.A con Touristik Union International (haciendo referencia a las siglas TUI), una sociedad explotadora hotelera en la que la familia Riu cuenta con el 51% de participación y TUI cuenta con el 49%.

El inicio de la expansión de la cadena se empezó a realizar durante los años 80.

Abrieron su segundo hotel en la isla de Gran Canaria, siendo este el primero fuera de las Islas Baleares. Este hotel recibió el nombre de “Riu Palmeras” y tuvo tanto éxito que sirvió como iniciativa para poder expandir a nivel empresarial en las Islas Canarias. Hoy en día podemos observar esta realidad con los 20 hoteles que cuenta la cadena allí siendo uno de sus principales destinos turísticos.

En los años 90, Riu Hotels S.A abrió su primer hotel fuera de España, iniciando así su expansión a nivel internacional. El hotel recibió el nombre de “Riu Taino” y se abrió en noviembre del año 1991 en Punta Cana (República Dominicana).

A medida que iba pasando el tiempo las relaciones entre TUI y Riu se iban fortaleciendo y en el año 1993 decidieron crear la sociedad RIUSA II SA, en la que cada parte contaba con el 50% de participación. Esta nueva empresa creada la utilizarían posteriormente para la explotación hotelera.

En el año 1998 se produjo el fallecimiento de Luis Riu Bertrán, una pérdida que provocó un gran cambio en la organización de la dirección de la cadena.

Desde ese momento sus hijos Luis y Carmen Riu (la tercera generación de la familia) pasaron a ser los propietarios de la empresa.

Actualmente ellos mismos son los consejeros delegados de Riu Hotels & Resorts.

Durante la primera década del 2000, desde Riu se decidió realizar una gran expansión a nivel internacional, estableciendo varios hoteles en muchos lugares como Jamaica, Marruecos, México, ...

En el año 2010 se produjo el segundo gran cambio importante para la cadena. Hasta ese momento Riu Hotels únicamente había operado con hoteles vacacionales, pero se decidió apostar por la creación de una nueva marca, que recibía el nombre de “Riu Plaza”, la cual representaría a todos los hoteles urbanos que formarían parte de la cadena. El primer hotel urbano que se abrió fue en Panamá, el “Riu Plaza Panamá”.

Actualmente desde la empresa aún se sigue apostando por esta línea de negocio con los hoteles urbanos, consolidando año tras año su marca Riu Plaza, teniendo presencia en grandes ciudades a nivel internacional.

En el año 2016 se produjo el proyecto más importante para la cadena, la apertura del hotel “Riu Plaza New York Times Square”, ubicado en el centro de Manhattan.

Ese mismo año también se abrió el primer hotel en Asia, el Hotel Riu Sri Lanka. La financiación de la expansión que se realiza hoy en día en Asia se está realizando con todos los beneficios obtenidos en las inversiones conseguidas en América.

Desde dentro de la empresa siempre se ha decidido apostar por una gran estrategia de internacionalización, consiguiendo grandes éxitos que ayudan a la cadena a poder realizar otros grandes proyectos.

Desde hace unos años ya, los hijos de Luis y de Carmen Riu, ya forman parte de la organización de la empresa, dando lugar a la cuarta generación de la familia.



Actualmente la cadena hotelera Riu Hotels & Resorts cuenta con 3 marcas, que se utilizan para poder definir el estilo de los hoteles. Estas son:

- Riu Plaza Hotels: los hoteles Riu Plaza hacen referencia a la marca urbana, son hoteles de ciudad que se encuentran en grandes metrópolis y cuentan con unos edificios de arquitectura moderna.
- Riu Classic Hotels: los hoteles Riu Classic Hotels hacen referencia a la marca vacacional para todas las edades.
- Riu Palace Hotels: los hoteles Riu Palace Hotels son la colección de hoteles de lujo por parte de la cadena, para todos aquellos cliente que quieran obtener la mejor experiencia en cuanto a calidad, excelencia y relax. Suelen estar ubicados en destinos paradisíacos.

En el año 2021, desde el Consejo de Administración de Riu, se decidió comprar el 49% de participación de TUI de 19 hoteles que forman parte de Riu Hotels & Resorts S.A por una cantidad de 670 millones de euros.

Hoy en día la cadena hotelera Riu Hotels & Resorts está constituida por la familia Riu con un 51% de participación y por TUI con un 49%, tal y como el padre de los actuales propietarios estableció en su alianza junto con el turoperador Dr. Tigges en el año 1976.

## **1.2.2 Hoteles, plazas hoteleras e ingresos**

Actualmente la cadena RIU Hotels & Resorts cuenta con 100 hoteles que dan lugar a un total de más de 48.000 habitaciones, estos se encuentran divididos entre los hoteles vacacionales y los hoteles de ciudad o urbanos. La cadena cuenta con hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Estos hoteles cuentan con diferentes estrategias: el 90% del total son en propiedad y el otro 10% en se comparten con algún socio.

La cadena tiene presencia en 21 países: en EEUU cuenta con 3 hoteles, en Europa tiene un total de 34 hoteles, en África hay 8 hoteles, en Asia hay 4 hoteles y en Latinoamérica hay 4 hoteles. Para poder dar la cifra de negocios por parte de la cadena utilizaremos los últimos resultados obtenidos pre covid. En el año 2020 la cifra de negocios de la cadena fue de un total de 2.240 millones de euros obteniendo el máximo histórico conseguido por la cadena.

## 2. La internacionalización

En la actualidad, la industria hotelera representa la mayor parte de la actividad turística. A lo largo de los años, el mercado de la industria hotelera se va volviendo mucho más complejo y competitivo, esto obliga a todas las cadenas hoteleras a tener que adaptarse a los diferentes cambios que se producen y a buscar unas buenas estrategias para poder sobrevivir y operar en estos mercados y poder lograr un crecimiento a nivel empresarial (Martorell, 2002).

El sector hotelero se encuentra en un constante crecimiento, obligando a las cadenas hoteleras a introducirse en nuevos mercados. El método que estas utilizan es la internacionalización.

Canals (1995) hace referencia a dos situaciones en cuanto a la internacionalización. La primera “se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios”. La segunda manifestación de la internacionalización de la empresa hace referencia a “los flujos de inversión directa desde un país a otro”.

Una estrategia de internacionalización es la forma en la que la empresa decide operar en un nuevo mercado, con la intención de poder lograr un crecimiento tanto a nivel empresarial como a nivel económico.

- Factores que inciden a la internacionalización

Según Ramón-Rodríguez (2001), los principales motivos por los que las cadenas hoteleras deciden realizar una internacionalización son los siguientes:

- Contexto cultural y situación de los mercados
- Recursos, localización y clima
- Mano de obra más barata
- Sistema político, económico y legislativo de un país

- Tipos de estrategias de internacionalización

En la industria hotelera, existen varias estrategias de internacionalización que se pueden realizar, estas son:

- Franquicia: una franquicia “es una fórmula de cooperación entre empresas mediante la cual el franquiciador cede a los franquiciados el derecho a la comercialización de determinados productos y/o servicios, a cambio de determinadas compensaciones económicas” (Such-Devesa, 2003).
- Contrato de gestión: un contrato de gestión o un management contract consiste en “un acuerdo entre las compañías propietaria y gestora donde esta última explota el hotel” (Such-Devesa, 2003).

A través de este acuerdo, el propietario del inmueble cede la gestión de este a una cadena hotelera, donde finalmente obtendrá unos beneficios de acuerdo con los pactados previamente. Esta estrategia pone en riesgo el capital del inversor.

- Contrato de alquiler: un contrato de alquiler “consiste en el arrendamiento de un negocio hotelero por un periodo de tiempo determinado” (Such-Devesa, 2003).
- Propiedad: tal y como establece su nombre, la cadena hotelera es la propietaria del establecimiento, considerándolo así un activo patrimonial de la empresa.

Para la explicación de las estrategias de internacionalización de las cadenas hoteleras, en primer lugar, se explicará de manera individual la que realiza cada una de ellas, obteniendo unas conclusiones sobre lo explicado y finalmente se realizará la comparación entre ambas.

## 2.1 Estrategia de internacionalización Grupo Barceló

Para realizar la explicación de la estrategia de internacionalización que la cadena lleva a cabo, la explicaremos de manera individual por continente:

a) En la zona de latinoamérica:

Todos los hoteles situados en centroamérica son en propiedad. Se ha decidido optar por esta estrategia ya que éstos son los principales motores de la cadena, y así de esta manera poder tener un control completo sobre ellos. Además, todos estos hoteles que se encuentran situados en Centroamérica son unos activos que se van revalorizando a medida que van pasando los años.

Esta estrategia tomada por la cadena se debe principalmente a que el coste de tener un hotel en propiedad en estas zonas no es tan elevado (en términos relativos); y al contar con una gran cantidad de ingresos provenientes de allí, la empresa apuesta por ostentar 100% de ellos y no contar con ningún socio ni tampoco con inversores.

A título de ejemplo:

En el 2018 los hoteles de Latam en total, han generado el 81,55% del Ebitda total del Grupo (resultado global del negocio hotelero en EMEA, Latam y USA, junto con el negocio de la División de Viajes). Entre México y República Dominicana se generó el 68,19% del Ebitda global.

En 2019: los hoteles de Latam generan el 81,18% del Ebitda total. Entre México y República Dominicana han generado el 70,39% del Ebitda Total.

b) En la zona EMEA (Europe, Middle East, Africa):

Los actuales co-presidentes marcaron otro cambio estratégico muy importante en cuanto a abrir el negocio hotelero a tipología urbana, ya que hasta el momento únicamente se contaba con hoteles vacacionales. Se inicia en 1995, cuando se incorpora el primer hotel urbano en Barcelona. Hasta este momento, el negocio hotelero de Barceló es prácticamente vacacional y de 3 y 4 estrellas.

A partir de 1995 se siguen sumando hoteles, de forma individual y con operaciones corporativas (JV con BBVA y FCC en 1998, adquisición de la gestora Crestline en USA en 2002, acuerdo con Fadesa en 2007, compra de Tidewater en USA, etc).

Para poder llevar a cabo esta estrategia, se buscaron varios socios como BBVA y FCC, a través de un proyecto que era Grupo Argés (Cipsa, Argentaria y Barceló). La parte financiera de BBVA aportaba los hoteles que tenían con acciones hipotecarias en ese momento, FCC aportaba desarrollo de promoción y construcción; y el grupo Barceló era el encargado de gestionar todos estos negocios, con un nivel de inversión mucho menor. Barceló no quería realizar toda la inversión de manera individual, sino que apostó por contar con socios de primera línea para poder crecer mucho más rápido en la parte de EMEA (Europa, Asia y África).

Lo que lleva al grupo Barceló a buscar socios e inversores es poder reducir el riesgo de inversión y endeudamiento para no comprometer a la empresa, aportando un capital mucho menor en comparación a si se realizara de manera individual, pero con el fin de que Barceló gestione todos los hoteles. Como podemos observar, la estrategia inicial de expansión era totalmente vacacional a través de hoteles en propiedad, pero con la intervención de los hijos del creador, se opta por entrar en el mercado urbano mediante hoteles en gestión.

Actualmente, el grupo Barceló cuenta con 4 marcas en EMEA: Barceló, Occidental, Royal y Allegro. Estas marcas son en propiedad en la parte de Latinoamérica, pero en la parte de EMEA son en gestión, mediante la colaboración de inversores, minimizando el porcentaje de participación. Esto les convierte únicamente en gestores con el mínimo riesgo de inversión.

La primera aventura como gestores en el cambio de estrategia se realizó con BBVA y FCC y la segunda con FADESA, una empresa constructora de Galicia que se encargaba de construir los hoteles y el grupo Barceló los dirigía como propietarios minoritarios. Actualmente, el grupo también colabora con fondos de inversión como Blackstone, fondos puramente financieros. Estos fondos invierten en la adquisición de la propiedad de varios hoteles y ceden la gestión de estos hoteles de manera total a Barceló. La compañía genera ingresos a partir de las tarifas de gestión aplicadas a cada establecimiento. Los principales objetivos de los fondos de inversión son: obtener unos buenos resultados a corto plazo y la revalorización de los establecimientos para, en el momento determinado, venderlos por un precio superior al de su adquisición.

El principal problema con los fondos de inversión es que no existe mucho espíritu de permanencia en la relación con las cadenas hoteleras, pero permiten a estas crecer en tamaño y visibilidad.

En conclusión, el actual crecimiento actual del Grupo Barceló tanto en el sector vacacional como en el urbano está orientado a la búsqueda de socios e inversores, manteniendo la posición de gestores; o mediante hoteles en alquiler. Esta estrategia persigue minimizar la inversión, ya que los precios son muy elevados, sobre todo en la zona de Europa, con una inversión de casi 500.000€ por habitación.

En la zona de África, la cadena Barceló cuenta con algunos hoteles en propiedad y algunos con socios terceros. En Asia, la cadena cuenta con varios terrenos para poder construir algunos resorts en propiedad, como por ejemplo en Zanzíbar.

Al igual que en Europa, los costes de propiedad en Asia son muy elevados, por lo que se sigue con la estrategia que hay en Europa. Además, por cuestiones de seguridad jurídica, para poder operar en el mercado asiático se necesita la participación de un socio local. Allí muchos inversores buscan gestores hoteleros y el grupo Barceló está interesado. Esta situación también se da en Dubái (grandes inversores que requieren que grupos hoteleros les gestionen sus hoteles). Este tipo de estrategia permite al grupo crecer más rápido, con una rentabilidad menor, pero también asumiendo un riesgo mucho menor en un contexto de elevados costes de adquisición de inmuebles.

c) En la zona de Estados Unidos:

EEUU es un mercado que siempre ha sido interesante para la compañía y en el que Barceló siempre ha querido tener una presencia relevante. En EEUU Barceló solamente se ocupa de gestionar los hoteles, para ello cuentan con una gestora propia. Para que una cadena hotelera pueda contar con un peso importante en el mercado americano, debe contar con unos 120-150 hoteles mínimo.

Los hoteles llevan el nombre de la cadena, pero el grupo Barceló también gestiona hoteles de otras cadenas hoteleras como Hilton. La empresa va creciendo poco a poco en ese mercado y cuentan con una rentabilidad que les permite avanzar en su estrategia de crecimiento, a pesar de no contar con una gran cantidad de hoteles en esa zona. Al ser únicamente gestores, también cuentan con un riesgo de pérdidas bajo.



## **2.1.2 Conclusiones obtenidas**

La estrategia de crecimiento de la cadena ha ido derivando de hoteles vacacionales a urbanos; y de hoteles en propiedad a hoteles en gestión: En la zona de Latinoamérica todos los hoteles son en propiedad. En EMEA, se sigue una estrategia de gestión puramente, con un número de hoteles en propiedad mínimo. En Asia el grupo busca nuevos mercados siguiendo la misma estrategia que en Europa. Todos los hoteles cuentan con la marca Barceló o alguna de las otras que forman parte de la cadena. En EE. UU. únicamente se gestionan hoteles de la propia marca y de otras compañías. La cadena únicamente tiene hoteles de 4 y 5 estrellas, no quiere contar con ningún hotel de categoría inferior.

El 1% de los hoteles de Grupo son franquicia, esto quiere decir que la compañía cede su marca a otras gestoras que operan en diferentes mercados en los que la compañía aún no se encuentra. Esta estrategia permite a Barceló conocer cómo funciona y actúa ese mercado y si hay alguna posibilidad de poder establecer un hotel en él. Lo utilizan como prueba, ya que no tiene ningún coste para la empresa.

## 2.2 Estrategia de internacionalización Riu Hotels & Resorts

El modelo de negocio de Riu Hotels & Resorts es y sigue siendo patrimonialista en su vasta mayoría, contando más o menos con el 90% de sus hoteles en propiedad.

A medio plazo, desde la cadena no tienen ningún motivo de no seguir con la estrategia que han llevado a cabo desde el nacimiento de Riu y que ha demostrado ser muy exitosa.

El Sr. Roberto Riu, durante la entrevista comentó:

“Como todo en la vida, este tipo de modelo de negocio tiene sus ventajas e inconvenientes:

De primeras, debe tener el suficiente músculo financiero para desembolsar el elevado coste que supone la adquisición de un hotel en propiedad, ya sea construyéndolo tú mismo como comprándolo. Esto evidentemente te limita la velocidad con la cual te puedes expandir. Sin embargo, y ahora vienen las ventajas, teniendo el hotel en propiedad recibes el 100% de los ingresos y beneficios que pueda generar el hotel, mientras que explotando un hotel bajo tu marca con un contrato de management, pongamos que percibes más o menos entre el 8-10% del GOP y el 3% de ingresos que genera, teniendo que lidiar con el 100% de los problemas que gestionar un hotel conlleva. Otra razón importante por la cual RIU apuesta más por su modelo patrimonialista sobre tener socios, inversores, en alquiler o gestionar hoteles en management, es que cuando el hotel es 100% tuyo, las decisiones que tomas sobre el hotel las tomas a cuenta propia sin tener que lidiar con terceros para tener aprobación o para que aprueben el gasto necesario, y esto parece que no, pero desgasta muchísimo. Por ejemplo, a la hora de decidir si reformar un hotel para tenerlo actualizado y en condiciones, te puedes encontrar con propietarios, socios o inversores que no quieren o pueden asumir el desembolso que esto supone, por lo que te puedes quedar con un hotel obsoleto y en mal estado que, a fin de

cuentas, lo único que hace es perjudicar tu reputación porque en según qué hoteles no puedes ofrecer la calidad que se espera de tu marca, y en RIU reformamos todos los hoteles cada 10-12 años.

En resumidas cuentas, en RIU preferimos tener menos hoteles (y por ende menos problemas) pero que esos pocos hoteles nos generen muchos ingresos/beneficios, a llevar una política de expansión más agresiva, tener muchos hoteles, pero que te produzcan poco cada uno.

Para que veas, a lo largo de los últimos 5 años (sin contar con el año 2020 y 2021), por ejemplo, siempre hemos estado rondando los 100 hoteles, entre que compramos, construimos, reformamos y vendemos, pero el número de habitaciones, ingresos y beneficios ha aumentado cada año.

Que conste que no digo que un modelo de negocio sea mejor que el otro (refiriéndose al modelo de negocio del Grupo Barceló), ya que cada modelo es más que respetable, solo que nosotros nos decantamos más por un modelo patrimonialista siempre que se pueda y no nos va nada mal. Tampoco digo que no hacemos management o tenemos socios en según qué destinos o países, pero siempre intentamos hacerlos nosotros mismos.”

Para realizar la explicación de la estrategia de internacionalización que la cadena lleva a cabo, la explicaremos de manera individual por continente:

a) En la zona de Latinoamérica:

Aproximadamente el 40% del total de sus hoteles se encuentra en México y Centroamérica, siendo todos ellos en propiedad.

Es sin lugar a duda el principal motor de la cadena y no muestra signos de que vaya a cambiar tarde o temprano. Debido a la gran cercanía con Estados Unidos, estos destinos gozan del voluminoso turismo del mercado americano, que es el mercado que mayor tarifa paga. Esto, sumado a la mano de obra barata y del menor precio del terreno (comparado con Europa), y el hecho de

que no hay estacionalidad turística (durante los 12 meses del año hay un buen tiempo), hace que sean destinos muy lucrativos donde siempre por parte de RIU buscan más oportunidades para poder crecer.

b) En la zona EMEA (Europe, Middle East, Africa)

### Europa

Su plantilla hotelera en el continente europeo se concentra principalmente en España, donde cuentan unos 30 hoteles aproximadamente. El principal motivo es que la compañía es de Mallorca y el segundo es que España, es el segundo país más visitado por turistas del mundo, detrás de Francia.

Uno de los mayores inconvenientes de invertir en hoteles vacacionales en Europa es la estacionalidad que estos tienen. Es por ello que no tienen como prioridad aumentar el número de hoteles en Europa, sino que, lo importante es poder ser conocidos en Europa y así llevar el mercado europeo al resto de sus hoteles por el mundo. De ahí que priorizan invertir su dinero en destinos donde gocen de 12 meses de buen tiempo.

Desde siempre, RIU ha sido una compañía hotelera enfocada al turismo vacacional, hasta que, en el 2010, empezaron en Panamá con el primer hotel urbano de la compañía, y desde aquel entonces han ido creciendo la línea "Plaza" a lo largo de varias ciudades importantes como: Panamá, Guadalajara, Madrid, Dublín, Berlín, NY (2 hoteles), Miami, San Francisco, y ahora en proceso de construcción en Toronto, Londres y Chicago. Con la línea plaza han conseguido abrirse un hueco en el mercado corporativo, que está principalmente liderado por las grandes cadenas hoteleras americanas. Todos y cada uno de los hoteles urbanos que tienen son en propiedad al 100%, menos el de Berlín que lo tienen juntamente con un socio.

Haciendo referencia al inicio, el desembolso que suponen en especial, los hoteles en ciudades importantes es muy elevado, aun así gracias al músculo financiero de RIU, prefieren más llevar a cabo la inversión por ellos mismos y recibir el 100% de los frutos, que iniciar una expansión más agresiva pero con socios o inversores.

De igual manera, hay algunas ciudades en las que les está costando mucho poder encontrar una buena oportunidad de invertir, en lugares como pueden ser Ámsterdam, Roma o París, y buscan la posibilidad de simplemente tener presencia en gestión, ya sea de la mano de un socio o mediante un inversor.

### África

En la zona de África desde Riu, es un continente que para ellos tiene mucho potencial y en el cual están invirtiendo cada vez más dinero. La combinación de terrenos asequibles, la mano de obra barata y el buen tiempo, son unos de los principales motivos que ayudan a realizar las inversiones por parte de la cadena.

Allí, actualmente cuentan con 18 hoteles, repartidos entre: Marruecos, Cabo Verde, Senegal, Zanzíbar y las Islas Mauricio. Debido a la alianza que tienen con TUI (uno de los mayores touroperadores del mundo), tienen la oportunidad de poder apostar por destinos más remotos o menos conocidos, como podría ser el caso de Cabo Verde en su momento o el de Senegal (lugar en el que recientemente han abierto un hotel), ya que al tener TUI una flota de aviones, se pueden hacer paquetes de viajes (“charters”) para poder ocupar los hoteles, del contrario no hubiesen podido conseguir una buena ocupación al haber tan pocas conexiones aéreas regulares.

Todos los hoteles que hay en África son en propiedad, menos los 6 que hay en Marruecos, ya que los tienen juntamente con otro socio.

## Asia

Asia es un continente con muchísimo potencial según afirman desde la cadena, debido a los gigantescos volúmenes de personas que hay, sin embargo, destacan que ellos allí aún son unos principiantes.

Tienen un hotel en Sri Lanka en el que les obligaron a hacer una “joint venture”, un proyecto conjunto con una empresa local. También tienen 2 hoteles en las Maldivas en propiedad. Sin lugar a duda, es un continente donde también tienen pensado crecer, no obstante, no es una prioridad principal para ellos, aunque de igual manera siempre están mirando si sale alguna oportunidad interesante en países como Tailandia, Vietnam o en alguna ciudad principal de China.

En Oriente Medio, hace poco abrieron el primer hotel en Dubái de la mano de un socio llamado “Nakheel”, que es uno de los mayores promotores de Emiratos Árabes. Viendo los resultados que están consiguiendo con el hotel, desde la cadena están buscando más oportunidades en esta parte del mundo.

### **2.2.1 Conclusiones obtenidas**

La estrategia de la cadena Riu siempre ha sido la de tener los hoteles en propiedad, aunque es verdad que en algunos lugares se necesita la ayuda de algún socio para poder construir un hotel allí, por este motivo no cuentan con el 100% de los hoteles en propiedad, aunque destacan que esa es su filosofía y por el momento no piensan cambiarla. Los hoteles siempre están bajo el nombre de Riu (utilizando su propia línea “Plaza”).

### 3. Comparación estrategias de internacionalización Grupo Barceló y Riu Hotels & Resorts

Para poder realizar la comparación de las diferentes estrategias internacionales que realizan cada una de las cadenas, utilizaremos la ayuda de unas tablas, que nos proporcionarán una mayor visión para obtener un mejor síntesis y análisis de datos y así obtendremos una mejor captación.

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	
GRUPO BARCELÓ	
LATINOAMÉRICA	PROPIEDAD
EUROPA	PROPIEDAD CON SOCIOS O INVERSORES / GESTIÓN DE HOTELES / ALQUILER DE HOTELES
ASIA	GESTIÓN DE HOTELES
ÁFRICA	PROPIEDAD Y PROPIEDAD CON SOCIOS
EEUU	GESTIÓN DE HOTELES DE LA MARCA COMO DE OTRAS
RIIU HOTELS & RESORTS	
LATINOAMÉRICA	PROPIEDAD
EUROPA	TODOS EN PROPIEDAD MENOS EL HOTEL DE BERLÍN CON UN SOCIO
ASIA	PROPIEDAD / PROPIEDAD CON SOCIOS
ÁFRICA	TODOS EN PROPIEDAD MENOS LOS 6 HOTELES DE MARRUECOS CON SOCIO
EEUU	PROPIEDAD

Fuente: Elaboración propia

Tal y como podemos observar en la tabla anterior, las estrategias de internacionalización desarrolladas por las dos cadenas son totalmente diferentes en los diferentes continentes.

Por un lado, está la cadena Riu Hotels, la cual su modelo de negocio es y seguirá siendo siempre contar con todos los hoteles en propiedad. Es verdad que, en 2 lugares, tienen la propiedad de los hoteles dividida con otros socios, ya que era necesaria para ellos para poder operar en esos mercados turísticos. La estrategia de contar con los hoteles en propiedad es en totalidad por parte de Riu Hotels, en cambio para el Grupo Barceló, únicamente se realiza en Latinoamérica y en Europa.

Además, desde la cadena Riu, destacan que nunca han querido contar con la ayuda de los fondos de inversión, ya que su finalidad es la de comprar un activo y simplemente revalorizarlo para poder venderlo a un precio mayor, por lo que esto va totalmente en contra de su filosofía como hoteleros, ya que si tienen un hotel que funciona bien, se lo quedan y cuidan para siempre. En cambio, el Grupo Barceló sí que busca la ayuda de los fondos de inversión para minimizar su inversión y actuar únicamente como gestores del establecimiento.

Otra diferencia muy importante es que el Grupo Barceló opera bajo la marca de otras marcas (Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Occidental Hotels & Resorts y Allegro Hotels), en cambio Riu Hotels, siempre opera bajo su propia marca.

Por parte de la cadena Riu está descartado hasta el momento actuar como gestores de otros establecimientos hoteleros, ya que va en contra de su propia filosofía, pero el Grupo Barceló sí que realiza esta actividad.

Podemos observar que para el Grupo Barceló es más importante darse a conocer por todo el mundo y tal vez utilizan las estrategias de la gestión y alquiler de hoteles, de esta manera no cuentan con un gran riesgo de pérdidas en caso de que la inversión realizada sea negativa.



En conclusión, cada cadena cuenta con su propia estrategia de internacionalización, representando sus propios valores, filosofía y cultura de empresa e intentando crear una buena y conocida imagen a nivel internacional. Las estrategias son totalmente diferentes, pero esto nos ayuda a comprender que no todas utilizan las mismas acciones para poder crecer y expandirse.

## 4. Posición y proyectos futuros

### A) Grupo Barceló

El grupo Barceló alcanzó la posición número 29 en el ranking mundial de las cadenas hoteleras. Desde el interior de la empresa se destaca que para ellos lo más importante no es ser más grandes en cuanto a dimensión, sino, tener una mayor rentabilidad que les permita seguir en su proceso de expansión.

En el año 2020 se desarrollaron 3 rankings entre todas las cadenas hoteleras españolas en las que Barceló ocupaba la segunda posición en todos ellos. Estos rankings eran de: facturación, número global de establecimientos y habitaciones, y presencia en España.

En la actualidad, el Grupo Barceló cuenta con un pipeline de 36 hoteles, dónde muchos de ellos se situarán en zonas en las que aún la cadena no cuenta con hoteles. Estos lugares se sitúan en los siguientes países: España, Eslovenia, Portugal, Marruecos, Cabo Verde, Túnez, Tanzania, Emiratos Árabes, Sri Lanka, Maldivas, Indonesia, China.

### B) Riu Hotels & Resorts

La cadena Riu Hotels & Resorts ocupa la posición número 32 en el ranking mundial de cadenas hoteleras.

En los 3 rankings que se desarrollaron entre todas las cadenas hoteleras españolas en el 2020, Riu Hotels ocupaba la posición número 4 en el ranking del número global de establecimientos y habitaciones, la posición número 5 en el ranking de presencia en España y finalmente la posición número 3 en el ranking de facturación.

De cara al futuro, desde la cadena tienen programada un pipeline para la introducción de nuevos hoteles por parte de la cadena, tanto en zonas en las que ya tienen presencia como en otras en la que aún no cuentan con ella. Estas son: Portugal, Boa Vista (Cabo Verde) y Los Cabos (México).

Para finales de 2022 e inicios del 2023 se tiene programado iniciar la construcción de 3 hoteles que estarán situados en las ciudades de Chicago, Toronto y Londres, ayudando a expandir la estrategia de línea de los hoteles urbanos bajo el nombre de "RIU Plaza", que tienen desde la empresa.

## Bibliografía

Home. (2020, 8 octubre). Barceló Group.  
<https://www.barcelogrupo.com/?section=historia>

Barceló Group. (2014, 1 mayo). Memoria anual.  
<https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2016/05/memoria-grupo-barcelo-2013-es30-139836.pdf>

Barceló Group. (2015, 1 marzo). Memoria anual.  
<https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2016/05/barcelo-hotels-resorts-memoria-anual-201430-165531.pdf>

Barceló Group. (2016, 1 marzo). Memoria anual.  
<https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2016/05/memoria-anual-2015-barcelo-corporacion-empresarial-4-es30-204623.pdf>

Barceló Group. (2017, 10 abril). Memoria anual.  
<https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2017/04/Memoria-2016-compl-ESP.pdf>

Barceló Group. (2018, 1 abril). Memoria anual.  
<https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2018/05/Memoria-Anual-Consolidada-Grupo-Barcel%C3%B3-2017.pdf>

Barceló Group. (2019, 29 mayo). Memoria anual.  
[https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2019/06/barcelo\\_memoria\\_18\\_es\\_v4.pdf](https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2019/06/barcelo_memoria_18_es_v4.pdf)

Barceló Group. (2020, 22 julio). Memoria anual.  
<https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2020/09/memoria-gb-2019-es.pdf>

Barceló Group. (2021, marzo). Memoria anual.  
<https://www.barcelogrupo.com/wp-content/themes/barcelo-group/pdf/memoria-anual-2020.pdf>

González e Hinojosa (2020, 19 octubre). Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2020. Hosteltur. [https://www.hosteltur.com/149503\\_barcelo-hotel-group-entrara-a-tres-paises-lej-anos-este-ano.html](https://www.hosteltur.com/149503_barcelo-hotel-group-entrara-a-tres-paises-lej-anos-este-ano.html)

Tourinews (2020, 23 agosto). Tres cadenas españolas, entre las 30 mayores hoteleras del mundo. [https://www.tourinews.es/noticias/tres-cadenas-espanolas-30-mayores-hoteleras-mundo\\_4461344\\_102.html](https://www.tourinews.es/noticias/tres-cadenas-espanolas-30-mayores-hoteleras-mundo_4461344_102.html)

Hotels, R. (s. f.). Acerca de RIU Hotels & Resorts - Historia - Carmen Riu y Luis Riu. Riu Hotels & Resorts. <https://www.riu.com/es/about/historia.jsp>

Hotels, R. (2019, 13 agosto). La historia que hay detrás de la cadena RIU | Blog RIU.com. RIU.com | Blog. <https://www.riu.com/blog/adentrare-con-nosotros-en-la-historia-de-la-cadena-riu/>

Hotels, R. (2021, 12 agosto). Conoce las primeras veces de la cadena RIU por el mundo | Blog RIU.com. RIU.com | Blog. <https://www.riu.com/blog/conoce-las-primeras-veces-de-riu/>

Mestre, J. (2020, 23 diciembre). Riu: la cuarta generación da el salto con 5 herederos | Noticias de Hoteles, rss1 | Revista de turismo. Preferente.com. <https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/riu-la-cuarta-generacion-da-el-salto-con-5-herederos-305286.html>

Such-Devesa, M. J. (2003). La financiación del sector hostelero español. Aspectos financieros de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas (Doctoral dissertation, Universidad de Alcalá).

Cunill, O. M. (2002). Cadenas hoteleras: análisis del top 10. Ariel.

Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill.

Ramón-Rodríguez, A. B. (2001). La internacionalización de la industria hotelera española.

OKDiario (2021, 14 diciembre). La cadena RIU expande a Chicago su línea de hoteles urbanos. okdiario.com.  
<https://okdiario.com/baleares/cadena-riu-expande-chicago-linea-hoteles-urbanos-8268411>

## Apéndice

Para la obtención de la información, realicé unas entrevistas con dos personas de cada cadena, que cuentan con unos puestos muy importantes (Roberto Riu y Antonio Darder). De esta manera, toda la información que aparece en este trabajo proviene directamente por ambas empresas y nadie mejor que ellas conoce las decisiones que se toman de manera interna.

En la entrevista con el Grupo Barceló, las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- ¿Cómo se nació el Grupo Barceló? ¿Cómo se creó? ¿Cuál es la historia que hay detrás de esta gran cadena hotelera, tan conocida a nivel mundial?
- ¿Con cuántas marcas cuenta el Grupo Barceló? ¿Cuáles son?
- ¿Con cuántos hoteles cuenta actualmente la cadena? ¿De qué tipo de categoría son? ¿Cuál es el número de habitaciones que tiene el Grupo Barceló? ¿Cuáles fueron los últimos ingresos obtenidos pre covid?
- ¿Cuál es la estrategia de internacionalización del Grupo Barceló? ¿Qué tipo de estrategia realizan en cada continente? ¿Por qué se optó por esta estrategia?
- ¿Qué posición ocupa actualmente el Grupo Barceló en el ranking mundial de todas las cadenas hoteleras? ¿Con qué futuros proyectos cuenta la empresa?

Estas preguntas fueron las mismas que también se realizaron en la entrevista con Riu Hotels & Resorts.

## **Agradecimientos**

Me gustaría poder transmitir mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me han ayudado a lo largo de esta bonita etapa y que también han colaborado en la realización de este trabajo.

En primer lugar, a mi familia, por todo el apoyo incondicional que siempre me han dado en todo este camino.

En segundo lugar, agradecer a todos los profesores que he tenido, por ser unas personas muy cercanas y por ayudarme en todos los momentos necesarios. También a mi tutor del trabajo, el Doctor Jose Antonio Perez Montiel, por su ayuda tanto en la planificación como organización y desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradecer el tiempo y la ayuda recibida por parte de los señores Antonio Darder y Roberto Riu, ya que gracias a ellos pude obtener información directa por parte de ambas cadenas y me ha facilitado mucho la realización del trabajo.