



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

RIU Y NH: ESTUDIO DE DOS CADENAS HOTELERAS DEL SECTOR ESPAÑOL

Elisabet Moranta Ruiz

Grau de Administració d'Empreses

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 43214463Q

Treball tutelat per Laura Capo Plaza
Departament d'Economia de l'empresa

L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:
RIU, NH, TURISMO, SECTOR HOTELERO ...

Contenido

1.	RESUMEN DEL TRABAJO	4
2.	INTRODUCCIÓN.....	5
3.	OBJETIVO DEL TRABAJO.....	7
4.	METODOLOGÍA	8
5.	INTRODUCCIÓN DEL TURISMO.	9
	5.1 Análisis del sector	9
	5.2 Análisis del turismo en España	12
6.	DESCRIPCIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS	16
	6.1 NH: Historia y evolución	16
	6.2 RIU: Historia y evolución	20
7.	ESTUDIO COMPARATIVO	23
	7.1 Estructura	23
	7.2 Tipo de oferta y comercialización (política de precios)	23
	7.3 Competitividad	29
8.	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES	37
9.	CONCLUSIONES	53
10.	Bibliografía	56

CONTENIDO GRÁFICO

Tabla 1: Evolución de la población ocupada por sectores de actividad.....	9
Tabla 2: Llegadas de turistas internacionales en 2011	10
Tabla 3: Ingresos por turismo internacional 2011	11
Imagen 1: Logo FITUR.....	13
Tabla 4: Aportación turismo al PIB.....	14
Tabla 5: Variación interanual turistas.....	15
Imagen 2: NH Agustinos en Pamplona.....	16
Imagen 3: Personajes con los que se realizaron los acuerdos de NH.....	17
Imagen 4: Evento NH Stock Art.	18
Imagen 5: Composición accionarial NH hoteles.....	19
Imagen 6: Hotel RIU San Francisco en Palma de Mallorca.....	20
Imagen 7: hotel RIU Palmeras en Gran Canaria.....	21
Imagen 8: Medio Ambiente RIU hotels.....	22
Imagen 9: Logotipo NH hotels.	25
Imagen 10: Logotipo NH Collection.....	25
Imagen 11: Logotipo Nhow.....	25
Imagen 12: Logotipo Hesperia resorts.	26
Imagen 13: Logotipo inmobiliaria Sotogrande.....	26
Imagen 14: Logotipo Casino de Madrid.	26
Imagen 15: Logotipo NH Express.	26
Imagen 16: Hotel Riu & Resorts Golf.	27
Imagen 17: Hotel Riu & Resorts tratamientos de belleza.....	27
Imagen 18: Hotel Riu & Resorts eventos.	27
Imagen 19: Hotel Riu & Resorts Bodas.	28
Imagen 20: Logotipo Hotel Riu & Resorts.....	28
Tabla 6: Ranking de presencia en España.	31
Tabla 7: Ranking de presencia en España.....	34
Tabla 8: Masas patrimoniales RIU.....	38
Tabla 9: Masas patrimoniales NH.	43
Tabla 10: Cuadro comparativo masas patrimoniales RIU y NH.....	47
Tabla 11: Partidas balance.	48
Tabla 12: Comparativa porcentual.....	49
Tabla 13: cuadro resumen balance NH y RIU.....	53

1. RESUMEN DEL TRABAJO

RESUMEN EN CASTELLANO

Hoy en día, el principal motor de la economía se encuentra en el sector terciario, y dentro de este lo más importante es el turismo (Actividad o hecho de viajar por placer) y el que reporta más ingresos.

La historia de NH Hotel Group es un relato de crecimiento en establecimientos, calidad y prestigio hasta posicionarse entre las 25 hoteleras mundiales y una de las más importantes de Europa. La empresa RIU nació en 1953 con un pequeño hotel en Palma de Mallorca, contando en la actualidad con más de 100 hoteles. Después de su expansión en Canarias, Riu Hotels comenzó en los años 90 su internacionalización. A partir de aquí, la cadena se ha expandido por diferentes ciudades del mundo.

En cuanto a marca, NH sigue una estrategia multimarca y RIU una estrategia paraguas. Tras un análisis del CLUR (unit labor cost) se observa como RIU es más competitiva, cosa que se puede observar a su vez tras un análisis de las cuentas anuales de ambas cadenas hoteleras, debido a las pérdidas patrimoniales de NH, extraídas de la cuenta de pérdidas y ganancias, y a la distribución de sus partidas de activo. Por su parte, RIU se encontraba en una buena situación financiera con posibilidades de crecimiento.

RESUMEN EN INGLÉS

Nowadays, the tertiary sector has become the engine in the economic machine, with tourism (travelling for pleasure purposes) being the most profitable part of it.

The history of NH Hotel Group is a tale of improvement and growth in buildings, quality and prestige, until positioning themselves as one of the top 25 hotel companies worldwide and one of the most important in Europe.

RIU company was born in 1953 with a little hotel in Palma de Mallorca, growing up to a total of more than 100 hotels today. After their expansion in the Canary Islands, RIU hotels began their internationalization in the 90's. From there, the company has found his place in many different cities of the world.

As a brand, they choose opposite paths. NH Hotel Group follows a multi-brand strategy and RIU an umbrella strategy. After a CLUR analysis (unit labor cost) it can be seen that RIU is more competitive, a fact that is also backed up in the annual accounts they both present, due to the patrimonial losses.. RIU was in a good financial position with a strong possibilities of growth.

2. INTRODUCCIÓN

En el siglo anterior al que nos encontramos, en el siglo XX, se impulsó el negocio de la hostelería. La hostelería la podemos incluir dentro del turismo, tema principal del presente trabajo, elegido ya que dicho turismo pasa a ser con el transcurso de los años el sector (sector terciario) que dentro de la economía mundial y también de las economías nacional y local (de las Islas Baleares) produce más riqueza y empleo, de ahí aparece, su interés como estudio.

Más específicamente, el trabajo está enfocado a la industria hotelera, en internet se pueden encontrar multitud de noticias sobre la importancia, el crecimiento y necesidad de este sector en las economías de hoy en día. Por ejemplo, el artículo, Baeza, A. (26/02/2015). Balance de turismo: aumenta llegada de extranjeros y ocupación hotelera llegó al 72,4%. *La Tercera*. Recuperado el 01 de Marzo de 2015 de <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/02/680-618465-9-balance-de-turismo-aumenta-llegada-de-extranjeros-y-ocupacion-hotelera-llego-al.shtml>, explica que las cifras de extranjeros que corresponden a diciembre, enero y la primera quincena de febrero, han representado un crecimiento de 18,7% respecto al año pasado (los mismos meses de 2014), en esta noticia se puede ver su interés actual.

Se puede hablar también de la importancia de la industria hotelera desde la perspectiva teórica, dividiendo su importancia en tres criterios que la afectan principalmente:

- El lugar de ubicación de los hoteleros, representa un aspecto importante para determinan sus futuros beneficios.
- El tipo de ubicación o servicio: urbano o vacacional
- La categoría del hotel

Para establecer un hotel es primordial un estudio del tipo de cliente y sus necesidades, así como si quiere ser urbano o vacacional, aunque el urbano puede incluir aspectos vacacionales y viceversa. El urbano vive principalmente del viajero de negocios, mientras que por su parte, el vacacional tiene una estructura, personal y actividades diferentes a las del urbano, destinadas a un cliente que busca turismo o relajación.

El privilegio de este sector en España es que tiene una envidiable posición como potencia turística mundial. Y dentro de España se pueden distinguir cinco grandes cadenas a destacar, ya que representan un gran peso dentro de este sector en la industria española: Meliá, NH, RIU, Barceló y Iberostar. Las dos primeras tienen hoteles urbanos (Meliá y NH) y las tres últimas son principalmente vacacionales (RIU, Barceló y Iberostar)

De estas cinco cadenas se va a realizar el estudio sobre dos, tales como RIU y NH, y así se realizará una comparación entre un hotel destinado a una clientela urbana y uno vacacional.

Otro aspecto importante por la cuales se han escogido estas cadenas hoteleras, es que en base a un ranking de ingresos hoteleros del 2012, Barceló y NH lideraban, mientras que RIU ocupaba la tercera posición a pesar de no cotizar en bolsa. Con los datos de la bolsa, los resultados positivos de NH podían ser algo más de 31 millones, y es posible que dichos beneficios fueran superados por RIU con creces.

Por último se pueden marcan las pautas que se llevaran cabo en el siguiente trabajo: un análisis del sector turístico, un análisis de las dos empresas del sector y por último un breve análisis financiero de ambas empresas. En definitiva se trata de un análisis de dos empresas ubicadas en las Islas Baleares (ciudad de realización del trabajo) pero con diferente trayectoria, y estudiar las causas y las consecuencias por las cuales difieren tales cadenas hoteleras, pero como pese a las diferencias, una buena política y gestión de la cadena puede llevar a un buen funcionamiento de ésta.

3. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis comparativo de dos de las principales empresas hoteleras de España. Para profundizar, se trata de analizar las diferencias que pueden surgir en su situación actual y en cómo han llegado a dicha situación. El objetivo es realizar un análisis descriptivo de las dos cadenas.

A continuación se analizarán los objetivos de cada punto.

Objetivo 1: Analizar el sector turístico en ámbito, es decir, en la economía mundial, para ver diferentes sectores y entre los cuales, el terciario en general.

Objetivo 2: Especificar el sector del turismo en España de forma específica, viendo los tipos de turismo que hay, las zonas, los ingresos y todos los factores importantes que le puedan afectar de manera significativa.

Se puede observar que tanto el objetivo 1 como el objetivo 2 están relacionados con el turismo, y es que antes de comparar las cadenas hoteleras es esencial estudiar su entorno, por lo que se puede decir, que se ha de hacer un pequeño análisis del sector en el que trabajan, no solo para entender sus actividades, sino también para entender la importancia de dos cadenas hoteleras de tal capacidad en la economía.

Objetivo 3: Comparación de la situación de las dos cadenas hoteleras vía su evolución histórica. El objetivo es ver como NH y RIU han conseguido llegar a estar situadas entre las principales cadenas hoteleras del panorama, teniendo en cuenta que difieren de forma muy significativa en su evolución; por lo tanto, ver que las diferencias en la historia (y formas de crecer: una de forma más familiar y otra de forma bursátil) pueden llegar a un punto de auge e importancia para el sector.

Objetivo 4: El siguiente objetivo es un análisis comparativo puro, para ello se compara la estructura de ambas empresas, también se compara el tipo de oferta y la comercialización, lo que significa que se comparan las marcas y los precios de ambas cadenas. En adición, se realiza un análisis de la competitividad de ambas empresas. Todo esto con el objetivo de ver que se puede llevar de forma satisfactoria dos cadenas hoteleras pese a que difieran en los aspectos citados.

Objetivo 5: El objetivo del último punto es un análisis de la estructura financiera de las empresas a través de la información de sus balances de situación y cuentas de pérdidas y ganancias.

Con todo esto se espera llegar a una conclusión que encuadre con el objetivo principal.

4. METODOLOGÍA

La metodología es una palabra de origen griego que hace referencia al plan de investigación que persigue la consecución de una serie de objetivos, así como los procedimientos que se llevan a cabo en una investigación, y además marca el rumbo de una exposición ([Definición de metodología - Qué es, Significado y Concepto](http://definicion.de/metodologia/#ixzz3Wt8rPxNo) <http://definicion.de/metodologia/#ixzz3Wt8rPxNo>)

En este trabajo se realiza un estudio correlacional de dos cadenas hoteleras: NH Hoteles y RIU Hotels, en torno a los que giran todos los parámetros y análisis de estudio. Para realizar lo nombrado anteriormente se ha utilizado distinta metodología, por un lado la metodología comparativa, que es un término que proviene de la comparación o la contrastación, que consiste en establecer una serie de fenómenos, en este caso dos grupos hoteleros: NH y RIU, a partir de ese momento se establecen similitudes y diferencias para sacar conclusiones del problema establecido, por otro lado se utiliza la metodología de análisis, que es la técnica que consiste en el estudio de los hechos y el uso de sus expresiones en cifras para lograr información válida y confiable.

Una vez establecida la metodología que se utiliza, se puede establecer el proceso a llevar a cabo, que empieza con una investigación, continua con la recolección de datos y por último el análisis de dichos datos.

Para la obtención de datos se ha utilizado la búsqueda en diferentes fuentes tales como:

- Internet: donde se han buscado informes oficiales y datos de las páginas web corporativas, también en sitios web de datos tales como el SABI y el INE, a su vez se han buscado en artículos de prensa y revistas, también se han utilizado blocs y otras páginas similares.
- Libros de texto: relacionados con el tema en cuestión, extraídos vía online o a través de varias bibliotecas del campus universitario de la UIB (Universidad de las Islas Baleares).
- Entrevistas: se realizaron preguntas determinadas al personal de diferentes áreas la cadena RIU (tesorería, presupuestos, obra, y arquitectura).
- Otras fuentes: para obtener información, a su vez, se ha utilizado la teoría financiera, contable y de marketing aprendida durante el grado de Administración y Dirección de Empresas de la UIB.

Cuando ya se ha llevado a cabo la recolección de información, se interpretan los datos, y para ello se utiliza el denominado método de síntesis, con el fin de conseguir llegar a unas conclusiones y recomendaciones sobre los grupos hoteleros.

5. INTRODUCCIÓN DEL TURISMO.

5.1 Análisis del sector

Según el libro de Velarde, J., García Delgado, J.L., Pedreño, A. (1987) *El sector terciario de la economía española*. Madrid: Economistas libros, C. Clark se puede definir como el primer autor en separar la actividad económica en primaria, secundaria y terciaria. Se puede establecer que la aparición del sector terciario se remonta a los años 50 en EEUU y Canadá, es a partir de entonces cuando se produce un cambio estructural en el desarrollo de la actividad económica. Cabe destacar que antes de todo este cambio la economía se basaba en los sectores agrícola e industrial.

Se puede establecer que el cambio estructural se produce entre 1960 y 1984, separando este período en dos: el primer período es el que comprende entre los años 1960 y 1973 en el cual se produjo un fuerte crecimiento, y el período 1973 a 1984 donde se caracterizó por la desaceleración y recesión.

A partir de 1984 hasta la década de los 2000, el sector terciario incrementó, ya que muchos de los parados del sector industrial se dirigieron hacia este sector, ayudó también: el incremento del turismo, la implantación del estado del bienestar, la mejora de las administraciones públicas,...

En esta última década de los 2000, el sector terciario continúa creciendo aunque a un ritmo menos elevado.



Tabla 1: Evolución de la población ocupada por sectores de actividad. Fuente: INE

Tal y como define la R.A.E los sectores que C. Clark explicó son:

1. Sector primario: sector que abarca las actividades productivas de la agricultura, ganadería, pesca y minería.
2. Sector secundario: sector que abarca las actividades productivas que someten las materias primas a procesos industriales de transformación.
3. Sector terciario o servicios: el que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos, como la Administración, la enseñanza, el turismo, etc.

Se puede observar como una de las actividades que define el sector terciario es el turismo (Actividad o hecho de viajar por placer), que dentro del sector terciario es el que más ingresos propicia a la mayoría de los países del mundo. Tal y como define *El Captor* (2012). Blog de economía. Recuperado el 24 de enero de 2015 de:

<http://www.elcaptor.com/2012/07/principales-paises-turisticos.html>, en el 2012 “Europa concentra más de la mitad del turismo mundial (51%), seguida por el área de Asia y Pacífico, cuya cuota del mercado turístico internacional alcanza el 22%. América ocupa la tercera región en importancia con el 16%”

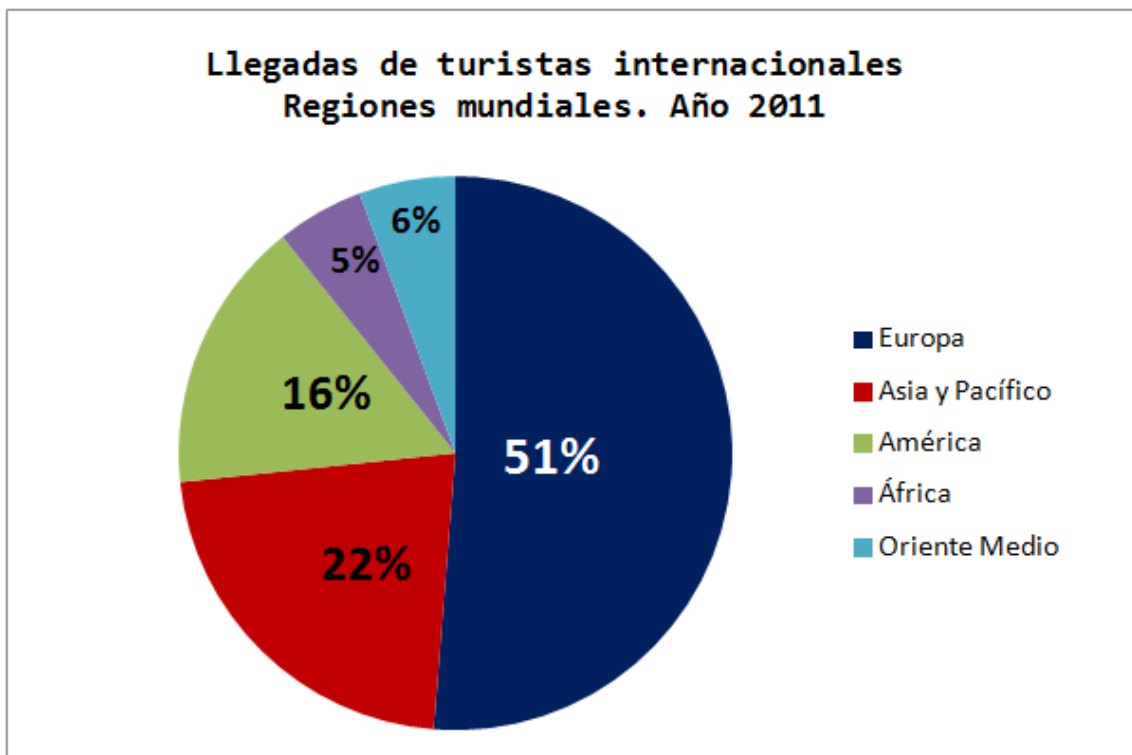


Tabla 2: Llegadas de turistas internacionales en 2011.

Fuente: *elcaptor.com*

“Sin embargo, el país que lidera el ranking de los ingresos generados por el turismo internacional es Estados Unidos. En segundo lugar se encuentra España, cuya facturación, aunque nada despreciable, se reduce considerablemente respecto a la de los norteamericanos.

Francia desciende en esta clasificación hasta la tercera plaza y a continuación le siguen China y tres destinos europeos: Italia, Alemania y Reino Unido”

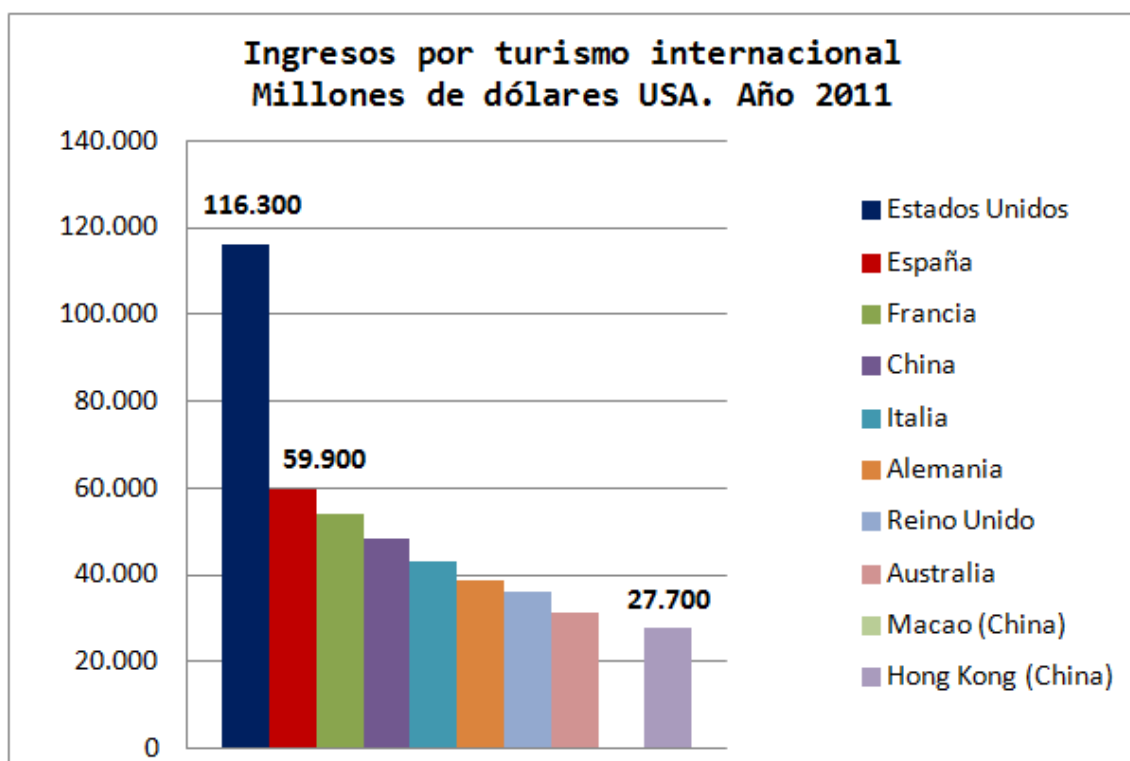


Tabla 3: Ingresos por turismo internacional 2011. Fuente: elcaptor.com

Por lo que se puede observar, en España los ingresos por turismo son muy elevados. Y por ello tiene un peso muy importante en la economía española. A continuación se realizará un pequeño estudio del turismo en España

5.2 Análisis del turismo en España

Tal y como expresa Uriel, E., Monfort, V.M., Ferri, J., De Guevara, J.F. (2001). *El sector turístico en España*. Valencia: Caja de Ahorros del Mediterráneo.

En el siglo XIX “The Shorter Oxford Dictionary” definía al turista como “toda persona que realiza un viaje de carácter recreativo, por motivos culturales o de placer”. El turismo era entendido como la actividad que realizaban los turistas. Para Smith (1987), en cambio, el turismo es el conjunto de iniciativas empresariales que suministran los bienes y servicios que consumen los turistas. Algunos organismos e instituciones internacionales han tratado de establecer un conjunto de definiciones internacionales sobre el turismo. A partir de la Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo celebrada en Ottawa en 1991, la Organización Mundial de Turismo define turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

Para entender el turismo en la actualidad hay que hacer un repaso a su historia. Empezando por los años 50, donde se instauraron las bases para el “boom” turístico, en 1951 creación del Ministerio de Información y Turismo en España, en 1958 aplicación del Convenio Internacional sobre el Turismo de 1954, en 1953 firma de los Pactos con Estados Unidos, en 1955 España ingresa en la Organización de las Naciones Unidas, también ingresa en la Organización Europea de Cooperación Económica (1958), en el Fondo Monetario Internacional y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (1958), y finalmente en 1959 la aprobación del Plan de Estabilización Económica.

El “boom” turístico estalló en la década de los sesenta, y se siguió con la regulación del sector gracias al nacimiento de la Empresa Nacional de Turismo y el Instituto de Estudios Turísticos, además aparece el seguro turístico español y la regulación de las agencias de viajes. En esta década se dio apoyo al sector gracias a un marketing incipiente con folletos, noticiarios, suplementos, guías hoteleras,...

Los problemas del “boom” se tuvieron que resolver durante la década siguiente, durante los años 70, entre estos problemas destaca el “overbooking”, y las crisis del 1973 y del 1979. Durante estos años se les dio a las Comunidades Autónomas más competencias sobre este aspecto. También surgió el “turismo rural”.

A causa de la introducción, en los años 80, de España en la Unión Europea se produjo un alza de los precios y una consecuente pérdida de competitividad. En contrapartida se mejora el transporte aéreo y terrestre. Hay



que añadir que un acontecimiento que en nuestros días continúa teniendo una gran importancia, de forma anual, y que surgió en esta década, es: FITUR (Feria Internacional del Turismo).

Imagen 1: Logo FITUR. Fuente: Google

Aunque existen diversas opiniones al respecto se dice que hubo una cierta recesión turística durante esta década, pero a su vez se producen mejoras en la calidad turística.

La década anterior al nuevo siglo ayudó tanto a la entrada como a la incipiente salida de turistas desde España, surgió, a su vez, en 1992 el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (Plan FUTURES) que tiene un enfoque estratégico para las Comunidades Autónomas. Durante esta década se instauró la idea de conseguir una demanda más variada, que no sólo se viera atraída por el “sol y playa”, cabe destacar que surgió una mayor preocupación de los problemas medioambientales y con varias conferencias y planes se pretendió incorporar el concepto de desarrollo sostenible en cualquier planteamiento sobre el sector turístico.

Para el estudio de la evolución del turismo en los últimos años, se utiliza el texto de: Estefanía Fernández. (2011, 13 de Diciembre). *Turistas del siglo XXI: Tendencias y Mercados Emergentes*. Recuperado el 02 de febrero de 2015 de:

<http://www.eoi.es/blogs/estefaniapatriciafernandez/2011/12/13/turistas-del-siglo-xxi-tendencias-y-mercados-emergentes/>

Actuales estudios demuestran que la población del siglo XXI está envejecida, se ha producido un aumento de migraciones (tanto de mano de obra cualificada como no cualificada), una progresiva concentración en urbes y diversidad de tipos de familias. Estas modificaciones afectan al consumo de bienes y servicios, en el estilo de vida de las personas, y afecta al sector del ocio y el turismo.

Según la OMT, hay cuatro grandes grupos a los cuales debemos prestar gran atención:

– **Turismo Senior.** Son personas que se sienten jóvenes, con una buena forma física en su mayoría y con ganas de viajar y aprender. También es interesante el hecho de que son un público idóneo para la desestacionalización turística, ya que tienen mayor flexibilidad en elegir las fechas de sus, cada vez más frecuentes escapadas, y que se trata de un perfil de cliente que es más fácil de fidelizar que un joven, que en cuestión de destinos, prefiere visitar diferentes destinos en lugar de ir siempre al mismo.

También hay que tener otros factores en cuenta, que es la previsión de alargar la jubilación hasta los 67 años y la situación económica actual, con la que se plantean más invertir en su plan de pensiones que en sus viajes.

– **Migraciones.** Las personas que deben emigrar por necesidad y que, además de viajar a sus países de destino eventualmente, con el paso generacional, tienen mayor interés en conocer mejor el país de acogida.

– **Singles.** Un colectivo de moda para el cual ya se han creado productos y campañas turísticas específicas y es que, con hijos o sin ellos, tienen una gran necesidad de socializarse y hay un alto grado de población single actualmente. Puede ser un cliente muy interesante para la desestacionalización y realizan escapadas más frecuentemente.

– **Familias multigeneracionales.** El aumento de separaciones y divorcios provoca que existan personas con “varias” familias y todas las personas involucradas. En este grupo, la OMT, hace hincapié en esa diversificación de la oferta turística para que sea apta y cómoda para todos: buenos accesos para los abuelos, playas tranquilas y vigiladas para los niños, una oferta de shopping interesante, etc.

Otros tipos de turismos a parte de los cuatro grandes grupos son: el turismo gay, “Adults Only” (dirigido a los Dinky: Double Income, No Kids Yet o Doble sueldo y todavía sin hijos),...

Una vez analizados los tipos de turistas, se puede analizar los diferentes destinos de la cual proviene la ráfaga de turistas a España, como Rusia, Brasil, China, India o Polonia. Por otra parte, los destinos competidores pueden ser Francia o Italia. En estos últimos años España se ha preocupado por mostrar al exterior que no solo es un destino de sol y playa, y que tampoco se trata de un destino donde van los jóvenes ingleses a emborracharse, sino que también es un lugar con un gran valor cultural, gastronómico y etnográfico.

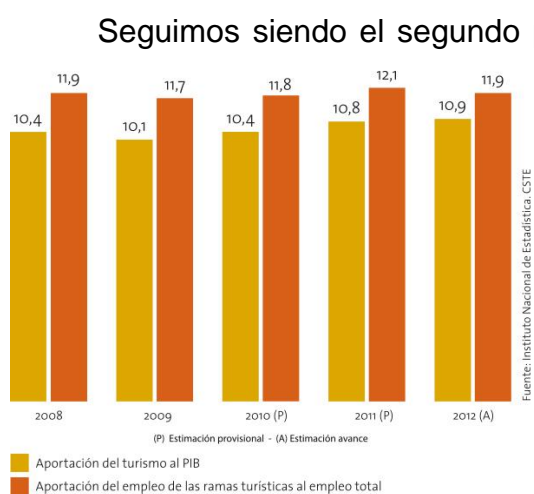


Tabla 4: Aportación turismo al PIB. Fuente: INE

La siguiente tabla muestra el turismo receptor en España representado en número de visitantes, extraído del INE

Años 2000	Variación interanual												
	001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013 (1)
Visitantes (2)	.	,0	,8	,4	,7	,9	,9	1,3	5,9	,0	,8	1,1	,2
Turistas	.	,6	,0	,1	,6	,7	,1	2,5	8,8	,0	,6	,3	,6
Excursionistas	.	,4	,6	,6	,2	,1	,5	,6	1,9	,4	,7	5,5	2,5

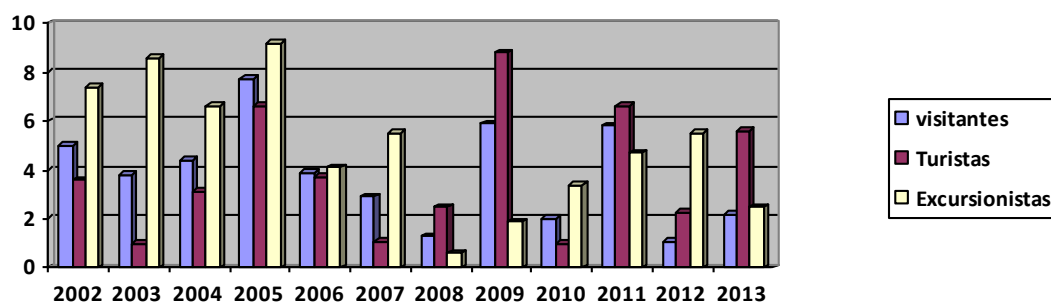


Tabla 5: Variación interanual turistas. Fuente: INE

La relación de tablas anterior muestra, no con gran exactitud, que el mejor año de la última década es el 2005, antes de la crisis económica que afecto a prácticamente todo el mundo. Y aunque algún año después aparece algún pico, se puede ver lo comentado con anterioridad: “ha menguado en la última década, por ello, debemos seguir trabajando por una mejora continua, sobre todo en tiempos de crisis”.

6. DESCRIPCIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS

6.1 NH: Historia y evolución

La web corporativa de NH HOTELS ofrece una relación de los años y la evolución de su cadena hotelera.

El inicio de la historia de esta cadena hotelera se produjo en 1978 con la apertura de su primer establecimiento en la Ciudad de Pamplona. Cuatro años más tarde se extiende a Barcelona, y en una década se convierte en una de las primeras cadenas hoteleras españolas con hoteles en Madrid, Barcelona y Zaragoza.



Imagen 2: NH Agustinos en Pamplona.

Fuente: blog NH

A partir de 1988, la Corporación Financiera Reunida, S.A (COFIR) entra en la compañía como accionista de referencia. A partir de este acontecimiento, la cadena fue creciendo en todas las facetas, tanto en establecimientos como calidad y prestigio. La Corporación Financiera Reunida (COFIR) se introdujo cada vez más en la cadena hotelera incrementando el número de acciones, y por lo tanto su participación, con esta mayor participación adoptó una estrategia inversora a cada uno de los avances de la empresa. NH introdujo en España, gracias a su buen posicionamiento, una marca de hoteles urbanos con un modelo de negocio consistente y desconocido hasta entonces en España.

Durante de la década de los 80 fue aumentando por toda España, hasta llegar en 1994 a conseguir una cuota de 54 establecimientos en el territorio español. Así, a finales de 1995 se convierte en una de las principales cadenas hoteleras urbanas españolas, incluyendo una apuesta por la cultura, con el conocido “Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos”, que tiene como objeto servir de apoyo a los escritores y fomentar la lectura y la creación literaria.

Los años 1996 y 1997 fueron años muy importantes para NH hoteles ya que salió del accionariado el Grupo De Benedetti, y COFIR cambió su estrategia para concentrar en su sociedad las actividades relacionadas con sus filiales principales como NH hoteles S.A. Es entonces cuando la Corporación adquiere el 100% del capital de NH Hoteles. Un año más tarde se culmina el proceso de cambio estratégico de la sociedad con la fusión de la antigua COFIR con NH Hoteles.

Se creó una nueva sociedad con el nombre de NH Hoteles que ocupó en bolsa el puesto de COFIR. Es a partir de entonces cuando la compañía inició actividades ligadas a la especialización en la calidad de los servicios y al desarrollo de sus empleados que continúan hoy en día, NH University, da formación amplia y continuada a toda la plantilla. A parte de esta actividad dirigida a mejorar la calidad de los hoteles que ya tenían, también llevaron a cabo iniciativas para el posicionamiento en el extrarradio de las ciudades, con hoteles de servicios limitados (para incrementar la presencia en un nicho de mercado, que por entonces, estaba poco desarrollado), también llevaron a cabo actividades de apoyo a las mujeres, con habitaciones especiales para cubrir sus necesidades especiales en sus viajes de trabajo y ocio.

A parte de la creación del Premio Vargas Llosa, en 1998 despegó otro lanzamiento entorno a favorecer la cultura por parte de la compañía, el NH Stock Art, exposiciones itinerantes en las zonas comunes de los hoteles destinados a apoyar las obras de jóvenes pintores. También en ese año se abrieron al mundo informático que empezaba a estar en auge, creando por lo tanto su página web www.nh-hoteles.com con la empezaron a comercializar servicios a través de un nuevo canal. Es un año clave para NH Hoteles ya que emprende su internacionalización, para ello empezó instalando hoteles en Iberoamérica, y en 1999 en Europa con una participación en Jolly Hotels del 19'1%, ese mismo año se realizó un contrato de alianza estratégica en MERCOSUR para llevar a cabo inversiones en Iberoamérica a través de la creación del fondo Equity International Properties. Otro acontecimiento de ese mismo año fue la creación de AHORA (Actividades de Hostelería, Ocio, Restauración Y Afines) gracias a un acuerdo con la Corporación Caja Madrid. Con todos estos acontecimientos a finales de los 90 la cadena hotelera en España ya era propietaria de 88 hoteles, y sus beneficios también incrementaron gracias a la inclusión en el IBEX 35. En esa última etapa también adquirió el 91'5% de Sotogrande (áreas residenciales). Por lo que el inicio del nuevo siglo se vio envuelto en un clima de grandeza.

Con la entrada del nuevo siglo, en el año 2000, adquirió la hotelera holandesa Krasnapolsky y así conseguían doblar su tamaño. Esto significó convertirse en la tercera cadena hotelera de negocios en Europa, y principal cadena de muchos de los países donde tenía localizados sus hoteles. En ese mismo año, el 2000, se iniciaron las negociaciones para la firma de varios importantes acuerdos para la empresa con:

- Ferran Adrià: implantar nuevos conceptos gastronómicos en la cadena;
- Adolfo Domínguez: diseño de los uniformes de los empleados;
- Jesús del Pozo: creación de fragancias especiales para los clientes.



*Imagen 3: Personas con los que se realizaron los acuerdos de NH.
Fuente: Google.*

Ya en el 2001, al año siguiente, adquirió otra hotelera, la mexicana Chartwell con 14 establecimientos. Pasó a operar bajo una sola marca e integrar 9 oficinas comerciales repartidas por diferentes países.

Siguiendo el orden cronológico, en el año 2002 se establecieron las líneas estratégicas de su negocio: fiabilidad, orientación a las personas, sentido de negocio, innovación y diversión. El mismo año, siguiendo las líneas establecidas de negocio, se abrió NHube (textualmente en su página web corporativa definen este concepto como: área que transmite libertad, bienestar y confort en el interior del hotel consiguiendo que cada huésped se sienta como en casa; un lugar lleno de opciones infinitas, con un ambiente flexible, donde podrá disfrutar de un chat, navegar por Internet, escuchar música, leer, comer o simplemente relajarse) y a su vez extendiendo el negocio con nuevas adquisiciones como la cadena Astron Hotels.

El 2003 se hizo una reestructuración de la cadena, eliminando de ella aquellos hoteles que no se adaptaban a los valores de NH Hoteles.

Todo lo sucedido hasta ese momento lo definieron muy correctamente en el artículo publicado por aquel entonces: Cebrian Echarri, Belen. (2003, 3 de Agosto). NH Hoteles, en la cresta de la OPA. *El país*. Recuperado el 26 de Enero de 2015 de: http://elpais.com/diario/2003/08/03/negocio/1059915805_850215.html: Sólo con la adquisición de la cadena holandesa Krasnapolsky dobla el tamaño, y luego sigue creciendo con la compra de la mexicana Chartwell (14 hoteles) y la alemana Astron (53 hoteles). Ahora está en el proceso de unificar tantas marcas en el paraguas NH, parar de comprar, y poner orden en la casa, vendiendo los hoteles que no encajan en la cadena. Entre este año y el que viene piensa vender activos por 280 millones de euros; reducir deuda (en lo que va de año ha bajado el 5%), y ahorrar 30 millones de costes hasta 2004, año en el que puede volver a dar dividendo.

Viendo lo que sucedió el 2004, se puede ver, que se abrió internacionalmente a nuevos países como Italia o Rumania. Evolucionó en varios aspectos como:

- Exportar NHube a otros países
- Abrir el primer Fast Good con colaboración de Ferran Adrià
- Avances electrónicos a través de su página web.
- Evolución en la colección NH stock art. Varias noticias como la de:

Hosteltur. (2001, 19 de Enero). La exposición "NH Stock Art" con 50 artistas de vanguardia llega a Ciudad Real. Recuperado el 26 de Enero de 2015 de: http://www.hosteltur.com/00367_exposicion-nh-stock-art-50-artistas-vanguardia-llega-ciudad-real.html , hablan sobre lo que es esta colección, y se trata de una unión de pintura, fotografía y fotograbado.



Imagen 4: Evento NH Stock Art. Fuente: diptic

La cadena hotelera siguió creciendo el 2005, gracias a introducirse en Reino Unido y Francia con hoteles como el NH Harrington Hall. Más tarde en el 2006, continuó la firma de acuerdos con Framon y Jolly. Ese mismo año su prosperidad se vio reflejada en aspectos tales como: premio Príncipe a la Excelencia Turística, apertura en Milán de Nhow, premio a la mejor compañía para trabajar en España, Holanda y Alemania (CFR), entra en mercados como el de Nueva York, París y Niza, NH Constanza en Barcelona abrió sus puertas, entre otros acontecimientos.

Ya en el 2007 introdujo una política medioambiental creando un área específica para este aspecto. En este campo, en el 2008, presentó su Plan Medioambiental, que ofrecía una experiencia de hospitalidad sostenible, perdurable y eficaz.

Al año siguiente, ya se introduce el 2009, año en que pasa a gestionar los hoteles que eran propiedad o estaban explotados por Hesperia. Ese mismo año, NH Hoteles y HUSA firman un acuerdo para la creación de una plataforma de cooperación en el ámbito de las compras (nueva empresa, llamada Cooperama): plataforma que presta servicios a otras cadenas hoteleras, produciendo una mejora de la competitividad. También continuó ganando premios como el que consiguió por el diseño de sus habitaciones con un importante reconocimiento en los European Hotel Design Awards otorgados en Londres.

Los últimos años de la esta cadena hotelera lo se dedicó a continuar con su crecimiento y cosechando diferentes premios en diferentes facetas.

Hoy en día la estructura accionarial está compuesta como sigue:



Imagen 5: Composición accionarial nh hoteles. Fuente: NH corporate

Por lo que se puede comprobar en el gráfico anterior, se trata de una compañía donde se encuentra un capital social atomizado.

La mayor parte del capital, casi el 30% del capital está en manos de diversos inversores, y la otra gran parte del capital en manos del Grupo Inversor Hesperia. Esto significa que para poder tomar las decisiones en la Junta General de Accionistas, se necesita la aprobación de un gran número de diferentes inversores, cosa que es complicada ya que no necesariamente todos van a tener las mismas opiniones.

La Compañía opera cerca de 400 hoteles con alrededor de 60.000 habitaciones en 28 países de Europa, América y África.

6.2 RIU: Historia y evolución

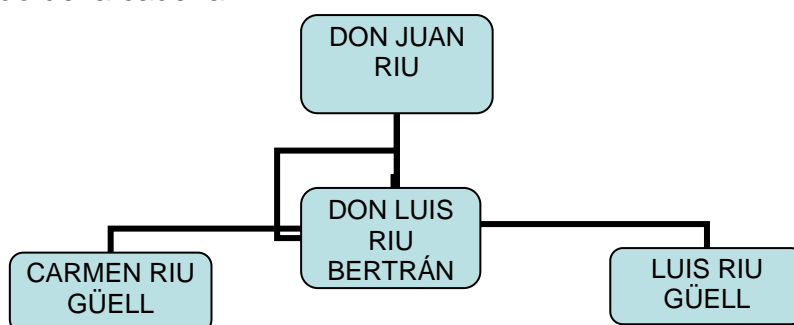
Siguiendo con el mismo esquema que NH para explicar la historia de RIU HOTELES se puede acceder a su web corporativa en donde se encuentra:



RIU nació en 1953 instalando en Mallorca un hotel pequeño, RIU San Francisco (Hoy en día continua en funcionamiento en primera línea de mar, actualmente se ha llevado a cabo una reforma sobre este hotel), el primer hotel fue puesto por Don Juan Riu, con el que se inició la primera generación.

Imagen 6: Hotel RIU San Francisco en Palma de Mallorca. Fuente: Google

El 7 de abril de 1998 fallece Don Luis Riu Bertrán, a la edad de 65 años (hijo de Don Juan Riu y segunda generación de la cadena) que había sido consejero-delegado hasta entonces. A partir de este acontecimiento la tercera generación dirige la empresa, Carmen Riu Güell y Luis Riu Güell, los dos hijos de Don Luis Riu Bertrán, entre ellos dos comparten el cargo de consejero-delegado de la cadena.



Durante muchos años se expandió por Canarias, hasta que en los años 90 inició su internacionalización, el primer hotel de muchos fue el hotel Riu Taíno en Punta Cana (República Dominicana), después continuo por Florida , México, Túnez, Bulgaria, Chipre, Jamaica, Aruba, Cabo Verde, Bahamas.

Un hecho fundamental para la cadena surgió en 1993, cuando la familia RIU constituyó el mayor tour operador de Europa con su socio alemán TUI (Touristik Union International)

Los párrafos anteriores son un resumen de la historia en términos generales de RIU, a continuación se va a indagar un poco más en dicha historia:

La apertura de 1953 del primer hotel fue en noviembre, por Juan Riu Masmitjá y su esposa María Bertrán Espigulé en la playa de Palma (Mallorca, España) fue el hotel RIU San Francisco con 80 camas. Se inicia así la historia de la cadena hotelera internacional RIU Hotels & Resorts. Luis Riu Bertrán contribuyó al “boom” turístico de las Islas Baleares de los años 60 gracias a su alianza con el turoperador alemán Dr. Tigges (desde 1968: TUI).

Se fortalecieron las operaciones entre Alemania y Mallorca, como destino también en otros meses a parte de la época estival. La década que va desde los 60 a los 70 se expandió por Baleares la cadena hotelera, además en esa década se consolidaron sus alianzas comerciales. La siguiente década tiene un año fundamental, en 1976, cuando 1976 se constituyó Riu Hotels S.A. con TUI (Touristik Union International) para la construcción de nuevos hoteles.

Ya en la siguiente década, la transcurrida entre los 80 y los 90 se expandió la cadena hotelera hacia nuevos destinos y encontramos otra fecha clave, 1985, que se abrió el primer hotel fuera de las Islas Baleares, en la isla de Gran Canaria (RIU Palmeras), gracias a esta apertura se descubrió un modelo de negocio en estas Islas, que hoy en día es un principal destino de la cadena, ya que cuenta con más de 20 hoteles instalados en las Islas Canarias.



Imagen 7: hotel RIU Palmeras en Gran Canaria. Fuente: Google

Pasando a la década de los 90. El primer acontecimiento importante de esta década fue en 1991, con la inauguración del primer hotel a nivel internacional (el hotel Riu Taino en Punta Cana, República Dominicana).

En este continente, el de América, y gracias a esta inauguración, se inició una gran expansión de la cual hoy en día se llega a la cifra de 30 establecimientos hoteleros.

Otro año importante para esta década fue en 1993, ya que la alianza con TUI se estrechó aún más con la creación de la sociedad RIUSA II SA, participada al 50% entre TUI y RIU, que explota los hoteles de marca RIU.

Y por último, para finalizar esta década, en 1998, fallece Luis Riu Bertrán, y la siguiente generación (la tercera), sus hijos Carmen y Luis Riu, asumen el cargo de consejeros-delegados de la cadena, puesto que ostentan en la actualidad.

Los años comprendidos entre el 2000 y el 2015 (actualidad) se caracterizan por una gran expansión en países como México, República Dominicana, Jamaica, Aruba, Bahamas, Cabo Verde, Costa Rica, Marruecos o Túnez.

En estos últimos años, el 2010 fue la fecha de inicio, se embarcaron en un gran reto, que es el lanzamiento de su marca urbana Riu Plaza, ese mismo año, en Septiembre abrió en la Ciudad de Panamá el Riu Plaza Panama, el primer hotel en el país y primero de la marca de hoteles de ciudad de RIU. Al año siguiente, en 2011, se consolidó la nueva línea de negocio con la apertura del Riu Plaza Guadalajara, en México, y del Riu Plaza Berlin.

Toda esta historia se desarrolla junto a una historia de sostenibilidad medioambiental, tal y como se define en su página web corporativa:

RIU Hotels & Resorts trabaja día a día para desarrollar su negocio de manera cada vez más responsable con el entorno y la comunidad. Para ello, el equipo de Responsabilidad Social Corporativa cuenta con un ambicioso Plan de Acción que se centra en tres ámbitos principales: medio ambiente, sociedad y equipo humano.



Imagen 8: Medio Ambiente RIU hotels. Fuente: riu.com

Hoy en día la cadena cuenta con aproximadamente 102 hoteles situados alrededor del mundo, y está llevando a cabo una gran inversión en reforma de sus hoteles y la apertura de nuevos establecimiento en diferentes partes del globo terráqueo.

7. ESTUDIO COMPARATIVO

7.1 Estructura

Por lo que se puede destacar de NH se trata de una empresa dividida en acciones, es decir, una S.A que cotiza en bolsa. Cuyos hoteles están situados en núcleos urbanos. Por su parte, RIU está situada en núcleos con características acomodadas al turismo de sol y playa (aunque poco a poco se va situando también en núcleos urbanos) y dirigida por una familia, generación tras generación. Para ambas se trata de un forma eficiente de realizar su objetivo empresarial (tal y como se analizara en los puntos siguientes); para cada una, esta forma de funcionalidad les reporta beneficios y suficientes ingresos para reinvertir en sus propias cadenas.

7.2 Tipo de oferta y comercialización (política de precios)

La arquitectura de marca pretende hacer perceptible al consumidor las distintas opciones de producto y servicio con las que opera la compañía. De esta manera, los hoteles de NH analizados han estructurado su cartera de hoteles bajo diferentes marcas, mientras que RIU utiliza la misma marca pero la enfoca de distintas maneras para alcanzar a diferentes clientes.

Tal y como define la R.A.E. una marca es: distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente. Así como marca de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal.

Pero tal y como se refleja en *Grado en marketing e investigación de mercados* (2010). Facultad de comercio y gestión de la universidad de Málaga. Recuperado el 07 de Marzo de 2015 de: http://gradomarketing.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=102:lamarcaleunproductooservicio&catid=43:blog&Itemid=62, una Marca no es un mero nombre: pretende crear una serie de asociaciones positivas que la reflejan, que exista marca implica más efectos que un simple nombre o símbolo, sino que además representan aspectos que implican a los consumidores tales como el producto o servicio que llevan implicados en el, por lo que se puede decir que se trata del atributo más importante y su principal elemento diferenciador.

La hotelera NH sigue una estrategia de multimarca, es decir, una estrategia bajo la cual se desarrollan dos o más marcas para actuar en la misma categoría de producto, se crean marcas individuales para productos que compiten en la misma categoría. Mientras que RIU lleva a cabo una estrategia paraguas que se define como una marca con varios productos y varios mercados, para así conseguir una comercialización, estrategia y posicionamiento determinado.

Podemos encontrar en: Zenich (16 de Mayo de 2013). *Seis motivos para mantener una estrategia multimarca*. Recuperado el 07 de Marzo de 2015 de: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/seis-motivos-para-mantener-una-estrategia-multimarca/>, diferentes motivos para seguir esta estrategia de multimarca:

- Tras una fusión o adquisición: en ocasiones después de una fusión es más conveniente, tal y como pueden mostrar estudios, que ambas empresas conserven su nombre de marca. En el caso de NH, tal y como se ha podido ver en la explicación de la historia, en ocasiones la fusión a implicado el cambio de marca a NH y en otros casos, como nhow ha conservado su nombre de marca de cada hotel. En el caso de RIU, al tratar de trabajar como una empresa familiar las fusiones o adquisiciones adquieren el nombre de RIU (siguen su estrategia de paraguas).

- Porque son diferentes públicos: aunque el producto sea muy similar, puede interesarnos venderlo bajo dos marcas distintas y de este modo llegar a sectores de población diferentes. NH utiliza esta estrategia de forma clara y concisa, utilizando distintos nombres para distintos tipos de hoteles dirigidos a diferentes características de los consumidores.

- Para diferentes gamas de precios: para complementar el apartado anterior se utilizan en ocasiones diferentes marcas para productos similares pero de distintos valor, esto se hace por diversos motivos como para dar prestigio a una marca por encima de las demás, la denominada marca Premium o para todo lo contrario, para crear una marca low cost, a su vez también se utiliza para proteger a la marca principal. Tal y como se ha definido, este motivo para utilizar un estrategia de multimarca complementa al anterior, y por eso NH también utiliza esto para trabajar con diferentes marcas, así establece diferentes precios.

- Para mantener una marca arraigada: cuando una empresa multinacional compra una marca local, y dado su valor para el público, la mantiene, de esta manera, a nivel internacional se produce una estrategia multimarca, vendiendo un mismo producto bajo diferentes nombres.

- Competencia fingida: una empresa finge tener dos marcas que compiten en un mercado para atacar en un mismo mercado

- Imperativos legales o culturales: en ocasiones la multimarca se debe a motivos legales o puramente culturales.

Por lo tanto, en gran parte NH, tiene diferentes ofertas bajo el nombre de diferentes marcas para tener una más amplia gama de oferta y diferentes políticas de precios según el cliente al que va enfocado. Las marcas con las que trabaja NH son:

- **NH Hotels:** para hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas cuyos clientes demandan una ubicación excelente con la mejor calidad-precio.



Imagen 9: Logotipo NH hotels. Fuente: Web corporativa NH

- **NH Collection:** para los hoteles Premium, ubicados en las principales capitales de Europa y América. Esta categoría pretende sorprender al cliente con una oferta que va más allá de lo que éste espera.



Imagen 10: Logotipo NH Collection. Fuente: web corporativa nh

- **nhow:** para aquellos hoteles de diseño no convencionales, cosmopolitas y con personalidad única en las urbes más internacionales.



Imagen 11: Logotipo Nhow. Fuente: clubvivanova

· **Hesperia Resorts:** para los hoteles vacacionales ubicados en entornos privilegiados.



Imagen 12: Logotipo Hesperia resorts. Fuente: web corporativa NH

· **Sotogrande:** durante la redacción de este trabajo NH aún lleva la gestión de la inmobiliaria Sotogrande, que se trataba de la vertiente inmobiliaria de la compañía NH. Pero ha sido vendida a Cerberus y Orion, tal y como se comenta en la noticia de Europa Press (17 de octubre de 2014). NH Hoteles vende Sotogrande a las sociedades de inversión de capital privado Cerberus y Orion. *El mundo*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015 de: <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/17/5440bcf5ca47417e4a8b456f.html>



Imagen 13: Logotipo inmobiliaria Sotogrande. Fuente: hotel almenara

· **Casino de Madrid:** Situado en uno de los edificios más preciados por su arquitectura e historia del centro de la capital de España, el Casino de Madrid ha sido uno de los lugares más atractivos para la realización de eventos desde hace más de 165 años. Hoy en día sigue siendo considerado como uno de los lugares más destacados de la ciudad para disfrutar de la buena cocina o realizar un evento. Todo esto gracias a la intervención de NH.



Imagen 14: Logotipo Casino de Madrid. Fuente: web Casino de Madrid

· **NH Express:** línea de hoteles de NH a un precio más bajo orientada a viajeros que buscan un hotel cómodo a precio asequible.



Imagen 15. Logotipo NH Express. Fuente: web corporativa NH

En RIU también poseen diferentes clases de hoteles pero todos ubicados bajo el mismo nombre de marca, y en este caso se analiza hoteles riu & spa, conferencias, bodas; la información siguiente ha sido sacada textualmente de su página web corporativa:

- Si eres un apasionado del **golf**, en Riu Hotels & Resorts pone a tu disposición varios hoteles que se ubican junto a algunos de los mejores campos de golf del mundo



Imagen 16. Hotel Riu & Resorts Golf. Fuente: web corporativa RIU

- Si deseas algo más que unos días soleados en la playa, Riu Hotels & Resorts puede ofrecerte exactamente lo que estás buscando. Muchos de sus hoteles ofrecen **tratamientos de belleza** y corporal para cuidar tu cuerpo y mente.



Imagen 17. Hotel Riu & Resorts tratamientos de belleza. Fuente: web corporativa RIU

- Si tienes que organizar una conferencia, celebrar una reunión, boda, **evento** especial o preparar un incentivo, asegúrate un escenario perfecto.



Imagen 18. Hotel Riu & Resorts eventos. Fuente: web corporativa RIU

· **Casarte** en uno de sus resorts es posible, solo debes elegir el tipo de ceremonia que quieras: civil, religiosa o renovación de votos y ellos realizarán todos los preparativos para que solo tengas que pensar en decir "sí quiero". Un día especial lleno de romanticismo, amor y alegría.



Imagen 19. Hotel Riu & Resorts Bodas. Fuente: web corporativa RIU

Como se puede observar RIU opera bajo la misma marca Hotel Riu & Resorts, lo que intenta ofrecer diferentes servicios para dirigirse a diversos tipos de clientes, pero bajo la misma marca.



Imagen 20. Logotipo Hotel Riu & Resorts. Fuente: web corporativa RIU

En definitiva, la oferta de "productos", en este caso servicios hoteleros, es amplia para ambas cadenas hoteleras. En NH para dirigirse a diferentes clientes utilizan distintas marcas y en RIU utilizan la oferta de distintos servicios pero bajo la misma marca.

A continuación se realizará una pequeña comparativa de los precios teniendo en cuenta que RIU se trata de una cadena más orientada hacia un turismo vacacional de sol y playa y de descanso (incluso posee hoteles en zonas desérticas en forma de complejos para clientes que quieren descansar), mientras que NH Hoteles se enfoca más a un turismo que se podría denominar de ciudad. Para comparar los precios se utiliza un comparador de hoteles (KAYAK), utilizando una pareja adulta que desearía viajar a Las Islas Canarias (se ha utilizado esta comunidad autónoma porque es característica de hoteles de la cadena RIU). Por lo tanto, por ejemplo, una pareja que viaja a Gran Canaria el fin de semana del 25/04/2015 al 26/04/2015 a media pensión le sale por 82€, mientras que si esa misma pareja se decidiera hospedar en un hotel NH también en Gran Canaria, el mismo fin de semana, le costaría 78€. Es decir, en este caso, sería más barato hospedarse en un NH, se debe tener en cuenta que esta comparación se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el número de estrellas de los hoteles para que sean las mismas.

Cabe destacar, por último, que realizando un análisis comparativo los precios son similares, en ocasiones las ofertas producen que uno sea más barato que otro, pero también es complicado realizar una buena comparación de precios ya que los hoteles de RIU están localizados en zonas con playas o de descanso mientras que NH están, normalmente, localizados en zonas más céntricas.

7.3 Competitividad

Luego, F., (2013). *Competitividad y salarios: otra visión*. Palma de Mallorca: Diario Público. Consultado: 18/02/2015 desde: <http://blogs.publico.es/econonuestra/2013/01/16/algunas-prevenciones-sobre-la-relacion-entre-costes-laborales-unitarios-y-competitividad/>. En este artículo define que para medir la competitividad es necesario una fórmula, que es la del CLUR: es frecuente emplear el indicador de coste laboral unitario nominal (CLUr) para dar cuenta de la posición competitiva de una economía (empresa) con respecto a sus rivales.

La primera descripción del CLUR viene dada por los especialistas en Recursos Humanos y nos sirve para tener una idea sobre lo que es:

“Definimos el coste laboral unitario real (CLUR) como el CLU (Coste Laboral Unitario de producción o coste del trabajo necesario para producir una unidad de producto) ajustado por el precio de venta (p) como medida del valor para el cliente”.

Por lo tanto es el coste salarial medio que cuesta producir una unidad de producto corregida por el precio. Sirve como medida para la competitividad, que es la capacidad que tiene una empresa o economía para vender más productos que los de sus rivales, su competencia. (Tal y como explica Alberto Garzón Espinosa en uno de sus blogs). También nos explica que una empresa puede ganar competitividad, bajando salarios, o bien, incrementando la productividad. Pero por supuesto los precios no sólo dependen de los costes laborales, sino que también hay que sumar el beneficio empresarial.

Este blog también nos cuenta como pasar de la CLU al CLUR y la causa, dice que los costes laborales unitarios carecen de sentido económico porque se calculan a partir del cociente entre un numerador -la masa salarial- calculada en términos nominales y un denominador -la producción- calculada en términos reales, y esto no tiene sentido económico ninguno, sin embargo es la medida más utilizada por los economistas convencionales y eso crea mucha confusión.

Para hallar el CLUR necesitamos de tres parámetros:

- W= salarios relativos. Para hallar este parámetro se han dividido los gastos de personal encontrados en el SABI, entre los números de empleados, información que también se puede encontrar en el SABI.

- P= precios relativos. Es uno de los parámetros más difíciles de hallar. Se han encontrado diferentes formas de calcularlo: en primer lugar se puede hacer con los precios mínimos que aparecen en su página web y realizar la media, y se pueden obtener el precio medio mínimos, pero se trata de un precio relativo así que podría servir como medida; en segundo lugar se puede utilizar el precio de la habitación más habitual de los hoteles, que son las dobles de cada tipo de hotel de la cadena y también hacer la media.

- a= productividades relativas. Hay diferentes formas de calcularlo, pero la más sencilla y la que se ha utilizado es: $P \cdot Q / L$. Es decir, P= precios relativos, Q= N° de habitaciones vendidas, L= costes laborales.

*Cabe hacer especial atención a la variable Q que se ha considerado habitaciones vendidas, pero en los hoteles podría significar otras cosas, como número de habitaciones, número de camas o número de clientes. Por lo que se trata de una variable difícil de determinar.

- Por último, la fórmula del CLUR es: $(W/P)/a$ ó WL/QP

Se va a realizar únicamente un análisis, primeramente, por parte de los hoteles NH urbanos. Se encuentran muchas páginas web que basan todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de los clientes por lo que cuentan con una gran plantilla de trabajadores, lo que podría significar que constan por fuerza de un gran departamento de recursos humanos.

Otra información interesante es saber los establecimientos y habitaciones que dispone esta cadena hotelera. Esta información es de gran ayuda ya que la variable Q es la cantidad de habitaciones vendidas, esta información se puede obtener de muchas maneras, pero la que más se acerca es la de multiplicar la tasa de ocupación por el número de habitaciones. El número de habitaciones en el 2012 (año en el que se basan los cálculos) era de 20.902, divididas en 174 hoteles (tal y como muestra el ranking) y la tasa de ocupación que se halla en su página web es de 61.45%, por lo que se puede aproximar Q a 12.844'279 habitaciones vendidas

RANKING DE PRESENCIA EN ESPAÑA

	HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES		HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES					
		2019	2020	2019	2020		2019	2020						
1	MEJÍA HOTELS INTERNATIONAL	▶	152	153	34.867	34.014	64	ASUR HOTELES **	▶	11	5	1.629	830	
2	NH HOTELES	▶	168	174	20.076	20.902	65	MAC HOTELES	▶	5	6	1.628	1.614 **	
3	BAHARELLI HOTELS & RESORTS*	▶	48	49	13.108	13.258	66	HOTELES POSEIDON	▶	7	7	1.622	1.471	
4	RIU HOTELS & RESORTS	▶	39	42	12.142	12.507	67	BULL HOTELES **	▶	19	5	5	1.576	1.324 **
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	▶	33	33	9.550	9.696	68	SOLVASA HOTELES **	▶	2	9	9	1.575	1.586 **
6	H10 HOTELES	▶	34	33	8.934	8.856	69	GUITART HOTELES **	▶	3	9	10	1.563	1.477
7	BEST HOTELES	▶	27	27	8.213	8.253	70	HOVIMA **	▶	3	6	6	1.535	1.539 **
8	GRUPO HOTOSA	▶	76	75	8.014	7.715	71	SERHS HOTELES	▶	12	10	11	1.516	1.661
9	AC HOTELES BY MARRIOTT	▶	71	71	7.293	7.441	72	GRUPO BATTLE*	▶	12	9	9	1.504	1.657
10	HUSA HOTELES	▶	60	77	6.978	7.847	73	INWISA	▶	3	8	8	1.504	1.504
11	PLAYA SENATOR	▶	30	30	6.854	6.888	74	JS HOTELES **	▶	5	10	10	1.476	1.519 **
12	HOTELES CATALONIA	▶	52	47	6.510	5.920	75	OLA HOTELES	▶	10	10	10	1.451	1.450
13	PRINCESS HOTELES	▶	15	13	6.187	5.659	76	BG HOTELES **	▶	3	5	5	1.439	1.414 **
14	GRUPOTEL **	▶	34	34	6.129	6.129	77	DON JUAN HOTELES **	▶	3	3	3	1.425	1.425 **
15	PARADORES	▶	94	93	6.050	5.800	78	ZT HOTELES	▶	7	7	7	1.422	1.422
16	PALLADIUM HOTEL GROUP **	▶	28	31	6.041	7.432	79	ZENIT HOTELES **	▶	1	19	19	1.408	1.409
17	GRUPO PLAYA SOL **	▶	46	46	5.119	5.119	80	INTURHOTEL **	▶	1	9	9	1.399	1.399 **
18	HIPOTELS	▶	26	26	5.049	5.049	81	GARGALLO HOTELES **	▶	5	19	18	1.386	1.450 **
19	HOTELES SILKEN	▶	32	31	4.673	4.604 **	82	BQ HOTELES	▶	7	10	9	1.370	1.251
20	BE LIVE HOTELS + LUGAY HOTELES **	▶	21	12	4.585	2.830	83	GF HOTELES **	▶	4	4	4	1.361	1.361 **
21	LOPESAN HOTEL GROUP **	▶	12	11	4.548	4.936	84	HUG **	▶	1	9	9	1.347	1.347 **
22	HOTELES GLOBALES	▶	18	18	4.299	4.239	85	MEDITERRANEO SUR **	▶	7	2	2	1.320	420
23	SERVGROUP	▶	16	16	4.276	4.276	86	SERVATUR	▶	1	10	10	1.312	1.312
24	HOTELES VINA	▶	17	14	4.129	3.153	87	ALEXANDRE HOTELES	▶	5	4	4	1.297	979
25	BLUE SEA **	▶	22	22	4.000	4.000	88	RAFAELHOTELES	▶	6	9	10	1.276	1.391
26	PROTUR **	▶	19	18	3.926	3.742 **	89	HOTELES GARBI **	▶	2	7	7	1.259	1.206
27	HTOP HOTELES **	▶	15	15	3.794	3.804 **	90	SB HOTELES	▶	7	6	6	1.238	962
28	MED PLAYA	▶	14	13	3.503	2.873 **	91	HOTELES RH	▶	7	13	14	1.222	1.353 **
29	THB **	▶	18	16	3.498	2.162 **	92	HOTELES CENTER	▶	9	9	9	1.205	1.205 **
30	VINCO **	▶	27	26	3.451	2.956	93	DUNAS HOTELES & RESORTS	▶	4	4	4	1.192	1.190 **
31	ALLSUN	▶	14	SD	3.269	SD	94	PRINSOTEL**	▶	6	6	6	1.188	1.188 **
32	GRUPO RIFRAY	▶	18	10	3.156	2.965	95	GRUPO HC **	▶	9	10	10	1.184	982 **

Tabla 6: Ranking de presencia en España. Fuente: Hosteltur.

SALARIOS RELATIVOS (w)

Información extraída del SABI: gastos de personal/empleados:

$$W = 105.512.000 / 2.880 = 36.636$$

PRECIOS RELATIVOS (P)

Media de los precios mínimos que aparecen en la página de NH:

$$P = 2.649'9 / 52 = 50'95962$$

PRODUCTIVIDAD RELATIVA (a)

Se ha realizado el estudio con el importe neto de la cifra de ventas, ya que Q son las habitaciones vendidas, y esta información viene recogida en el SABI

$$a = 243.765.000 / 2.880 = 84.640'625$$

$$CLUR = (W/P) / a = (36.636 / 50'96) / 84.640'625 = 0'008493 * 100 = \boxed{0.85\%}$$

El balance del SABI del NH es el siguiente:

Inmovilizado	182.968.000
Inmovilizado inmaterial	389.000
Inmovilizado material	51.909.000
Otros activos fijos	130.670.000
Activo circulante	58.464.000
Existencias	885.000
Deudores	21.505.000
Otros activos líquidos	36.074.000
Tesorería	539.000
Total activo	241.432.000
Fondos propios	92.202.000
Capital suscrito	177.059.000
Otros fondos propios	-84.857.000
Pasivo fijo	77.847.000
Acreedores a L. P.	17.505.000
Otros pasivos fijos	60.342.000
Provisiones	51.109.000
Pasivo líquido	71.383.000
Deudas financieras	n.d.
Acreedores comerciales	49.741.000
Otros pasivos líquidos	21.642.000
Total pasivo y capital propio	241.432.000
Fondo de maniobra	-27.351.000
Número empleados	2.880

Cuentas de pérdidas y ganancias	
Ingresos de explotación	246.077.000
Importe neto Cifra de Ventas	243.765.000
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.
Resultado bruto	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.
Resultado Explotación	-123.949.000
Ingresos financieros	694.000
Gastos financieros	21.185.000
Resultado financiero	-20.491.000
Result. ordinarios antes Impuestos	-144.440.000
Impuestos sobre sociedades	-46.711.000
Resultado Actividades Ordinarias	-97.729.000
Ingresos extraordinarios	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.
Resultado del Ejercicio	-97.729.000
Materiales	25.547.000
Gastos de personal	105.512.000
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	11.832.000
Gastos financieros y gastos asimilados	2.374.000
Cash flow	-85.897.000
Valor agregado	-24.722.000
EBIT	-123.949.000
EBITDA	-112.117.000

Una vez analizada la competitividad o análisis CLUR de NH se pasa a realizar lo mismo con la cadena RIU. Una información importante para los cálculos es saber los establecimientos y habitaciones que tiene esta cadena hotelera. Como ya se ha comentado antes, Q es el número de habitaciones vendidas, que se calcula multiplicando las habitaciones por la tasa de ocupación, tal y como muestra el siguiente ranking la cantidad de 42 hoteles, en los cuales se pueden encontrar 12.507 habitaciones. La tasa de ocupación en 2012 de riu, información que fue proporcionado un trabajador, es del aproximadamente 80%. Es decir, multiplicando el 80% por 12.507 habitaciones, se obtienen 10.005'6 habitaciones vendidas.

RANKING DE PRESENCIA EN ESPAÑA

HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS 2019	ESTABLECIMIENTOS 2018	HABITACIONES 2019	HABITACIONES 2018	HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS 2019	ESTABLECIMIENTOS 2018	HABITACIONES 2019	HABITACIONES 2018					
1	MEJIA HOTELS INTERNATIONAL	▶	152	153	34.867	34.914	64	ASUR HOTELES **	▶	11	5	1.629	830	
2	NH HOTELES	▶	168	174	20.076	20.902	65	MAC HOTELES	▶	5	6 **	1.628	1.614 **	
3	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	▶	48	49	13.108	13.258	66	HOTELES POSEIDON	▶	7	5	1.622	1.471	
4	RIU HOTELS & RESORTS	▶	39	42	12.142	12.501	67	BULL HOTELES **	▶	19	5	1.576	1.324 **	
5	BEHNSIAH HOTELS & RESORTS	▶	33	33	9.590	9.896	68	SOLVASA HOTELES **	▼	2	9	1.575	1.586 **	
6	HYD HOTELES	▶	34	33	8.934	8.856	69	GLITART HOTELES **	▶	3	9	1.563	1.477	
7	BEST HOTELES	▶	27	27	8.213	8.253	70	HOVMA **	▼	3	6	1.535	1.539 **	
8	GRUPO HOTUSA	▲	1	76	75	8.014	7.715	71	SERHS HOTELES	▼	12	10	1.516	1.661
9	AC HOTELS BY MARRIOTT	▲	1	71	71	7.293	7.441	72	GRUPO BATLE*	▼	12	9	1.504	1.657
10	HUSA HOTELES	▼	2	60	77	6.978	7.847	73	INVISA	▼	3	8	1.504	1.504
11	PLAYA SENATOR	▲	1	30	30	6.854	6.888	74	JS HOTELES **	▼	5	10	1.476	1.519 **
12	HOTELES CATALONIA	▲	2	52	47	6.510	5.920	75	OLA HOTELES	▶	10	10	1.451	1.450
13	PRINCESS HOTELES	▲	3	15	13	6.187	5.659	76	BG HOTELES **	▶	3	5	1.439	1.414 **
14	GRUPOTEL **	▼	1	34	34	6.129	6.129	77	DON JUAN HOTELES **	▶	3	3 **	1.425	1.425 **
15	PARADORES	▶	94	93	6.050	5.800	78	ZT HOTELES	▶	7	7	1.422	1.422	
16	PALLADIUM HOTEL GROUP **	▼	5	28	31	6.041	7.432	79	ZENIT HOTELES **	▲	1	19	1.408	1.409
17	GRUPO PLAYA SOL **	▶	46	46	5.119	5.119	80	INTURHOTEL **	▲	1	9	1.399	1.399 **	
18	HIPOTELS	▶	26	26	5.049	5.049	81	GARGALLO HOTELES **	▼	5	19	1.386	1.450 **	
19	HOTELES SILKEN	▲	2	32	31 **	4.673	4.604 **	82	BQ HOTELES	▶	7	10	1.370	1.251
20	BE LINE HOTELS + LLAGAR HOTELES **	▲	13	21	12	4.585	2.830	83	GF HOTELES **	▶	4	4 **	1.361	1.361 **
21	LOPESAN HOTEL GROUP **	▼	2	12	11	4.548	4.936	84	HLG **	▲	1	9	1.347	1.347 **
22	HOTELES GLOBALES	▼	1	18	18	4.299	4.239	85	MEDITERRANEO SUR **	▶	7	2	1.320	420
23	SERVINGROUP	▼	1	16	16	4.276	4.276	86	SERVATUR	▲	1	10	1.312	1.312
24	HOTELES VINA	▲	3	17	14	4.129	3.153	87	ALEXANDRE HOTELES	▶	5	4	1.297	979
25	BLUE SEA **	▼	1	22	22	4.000	4.000	88	RAFAEL HOTELES	▼	6	9	1.276	1.391
26	PROTUR **	▶	19	18 **	3.926	3.742 **	89	HOTELES GARBI **	▶	2	7	1.259	1.206	
27	HTOP HOTELES **	▼	2	15	15 **	3.794	3.804 **	90	SB HOTELES	▶	7	6	1.238	962
28	MED PLAYA	▲	4	14	13 **	3.503	2.873 **	91	HOTELES RH	▼	7	13	1.222	1.353 **
29	THB **	▲	17	18	16 **	3.498	2.162 **	92	HOTELES CENTER	▶	9	9 **	1.205	1.205 **
30	VINCO **	▶	27	26	3.451	2.956	93	DUNAS HOTELS & RESORTS	▶	4	4 **	1.192	1.190 **	
31	ALLSUN	▶	14	SD	3.269	SD	94	PRINSOTEL **	▶	6	6 **	1.188	1.188 **	
32	GRUPO BLUEBAY	▼	3	18	10	3.156	2.965	95	GRUPO HG **	▶	9	10 **	1.184	989 **

Tabla 7: Ranking de presencia en España. Fuente: Hoteltur

SALARIOS RELATIVOS (W)

Información extraída del SABI: gastos de personal/empleados:

$$W = 19.970.776 / 977 = 20.440'917$$

PRECIOS RELATIVOS (P)

Media de los precios mínimos que aparecen en la página de RIU

$$P = 1.752 / 32 = 54'75$$

PRODUCTIVIDAD RELATIVA (a)

Se ha realizado con el importe neto de la cifra de ventas, ya que para se considera que Q son las habitaciones vendidas, y esta información viene recogida en el SABI

$$a = 66.526.214 / 977 = 68.092'3377$$

$$CLUR = (W/P) / a = (20.440'917 / 54'75) / 68.092'3377 = 0'005482 * 100 = 0.55\%$$

El balance del SABI del RIU es el siguiente:

Cuentas de pérdidas y ganancias	
Ingresos de explotación	67.225.483
Importe neto Cifra de Ventas	66.526.214
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.
Resultado bruto	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.
Resultado Explotación	15.416.189
Ingresos financieros	21.783.172
Gastos financieros	2.921.506
Resultado financiero	18.861.666
Result. ordinarios antes Impuestos	34.277.855
Impuestos sobre sociedades	9.205.010
Resultado Actividades Ordinarias	25.072.845
Ingresos extraordinarios	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.
Resultado del Ejercicio	25.072.845
Materiales	11.507.753
Gastos de personal	19.970.776
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	7.097.634
Gastos financieros y gastos asimilados	2.921.506
Cash flow	32.170.479
Valor agregado	64.267.771
EBIT	15.416.189
EBITDA	22.513.823

Balance de situación	
Inmovilizado	498.049.404
Inmovilizado inmaterial	6.187
Inmovilizado material	84.315.147
Otros activos fijos	413.728.070
Activo circulante	21.885.320
Existencias	393.331
Deudores	5.703.965
Otros activos líquidos	15.788.024
Tesorería	10.787.751
Total activo	519.934.724
Fondos propios	348.039.098
Capital suscrito	40.808.579
Otros fondos propios	307.230.519
Pasivo fijo	46.152.463
Acreedores a L. P.	39.290.045
Otros pasivos fijos	6.862.418
Provisiones	560.533
Pasivo líquido	125.743.163
Deudas financieras	117.283.554
Acreedores comerciales	2.134.964
Otros pasivos líquidos	6.324.645
Total pasivo y capital propio	519.934.724
Fondo de maniobra	3.962.332
Número empleados	977

Para analizar la competitividad de NH se va a dividir el CLUR de NH entre el CLUR de RIU:

- competitividad: $0'85/0'55=1'55 > 1$ lo que significa que NH no es competitivo.

Para analizar la competitividad de RIU se va a dividir el CLUR de RIU entre el CLUR de NH:

-competitividad: $0'55/0'85=0'65 < 1$ lo que significa que RIU es competitiva

Según los expertos en Recursos Humanos se entiende la competitividad como la exigencia de las empresas de ofrecer a los consumidores, de un determinado mercado, productos y servicios con una relación calidad-precio superior (o al menos similar) de la cual están ofreciendo la competencia. Por lo que esto si se cumpliría en RIU comparado con NH.

8. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES

BALANCE DE SITUACIÓN Y PyG DE NH Y RIU DEL SABI

RIUSA II SA

Formato Global	
Cuentas No Consolidadas	31/12/ 2012 EUR 12 meses Aprobado Normal PGC 2007
Balance de situación	
Inmovilizado	645.325.932
Inmovilizado inmaterial	658.141
Inmovilizado material	177.845.051
Otros activos fijos	466.822.740
Activo circulante	88.832.260
Existencias	1.713.818
Deudores	58.177.442
Otros activos líquidos	28.941.000
Tesorería	8.838.398
Total activo	734.158.192
Fondos propios	554.512.158
Capital suscrito	1.202.020
Otros fondos propios	553.310.138
Pasivo fijo	43.495.268
Acreedores a L. P.	31.348.267
Otros pasivos fijos	12.147.001
Provisiones	1.436.009
Pasivo líquido	136.150.766
Deudas financieras	108.137.352
Acreedores comerciales	13.950.727
Otros pasivos líquidos	14.062.687
Total pasivo y capital propio	734.158.192
Fondo de maniobra	45.940.533
Número empleados	4.193

Cuentas de pérdidas y ganancias		
Ingresos de explotación	351.603.673	
Importe neto Cifra de Ventas	286.579.634	
Consumo de mercaderías y de materias		n.d.
Resultado bruto		n.d.
Otros gastos de explotación		n.d.
Resultado Explotación	81.905.243	
Ingresos financieros	30.236.137	
Gastos financieros	5.894.308	
Resultado financiero	24.341.829	
Result. ordinarios antes Impuestos	106.247.072	
Impuestos sobre sociedades	18.559.991	
Resultado Actividades Ordinarias	87.687.081	
Ingresos extraordinarios		n.d.
Gastos extraordinarios		n.d.
Resultados actividades extraordinarias		n.d.
Resultado del Ejercicio	87.687.081	
Materiales	51.920.400	
Gastos de personal	128.321.254	
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	12.792.476	
Gastos financieros y gastos asimilados	4.708.480	
Cash flow	100.479.557	
Valor agregado	252.069.282	
EBIT	81.905.243	
EBITDA	94.697.719	

Tabla 8: masas patrimoniales RIU. Fuente: SABI

Se va a realizar un análisis financiero de ambas cadenas hoteleras por separado y después un análisis comparativo.

Para realizar el análisis de cada una de las cadenas hoteleras se usará de guía el ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES emitido por el colegio cerrado de Calderón en Málaga.

Cabe destacar, que ambos análisis se van a realizar en base a datos obtenidos del SABI del año 2012 por lo que todos los datos están influidos por la situación financiera de recesión que vivía España y que afectaba a este sector, entre otros. Esto se debe a que los datos de RIU solo están disponibles hasta ese año.

Lo primero es el análisis de RIUSA:

ANÁLISIS PATRIMONIAL

- Fondo de maniobra = 45.940.533, ya que es positivo significa que existe en la empresa un margen operativo, es decir, que con su activo corriente puede liquidar el pasivo corriente (las deudas a corto plazo) y disponer de dicho margen.

- RIU se encuentra ante una situación patrimonial de estabilidad financiera normal, se trata de la situación ideal en la cual los capitales fijos de la empresa de la parte del pasivo (patrimonio neto y pasivo no corriente), financia la parte del activo menos volátil o activo no corriente y parte del activo corriente, por ello surge el fondo de maniobra positivo.

ANÁLISIS FINANCIERO

RATIOS DE TESORERIA

- Tesorería = disponible + derechos de cobro/ pasivo corriente
=88.832.260/136.150.766 = 0,653

(Mide el grado de seguridad de poder hacer frente a las deudas más inmediatas, teniendo en cuenta el disponible y el realizable)

En sectores como la hostelería, en que los cobros son más rápidos que los pagos a los proveedores un valor menor a 1 del ratio es frecuente y por lo tanto correcto.

- Tesorería inmediata = disponible / pasivo corriente =
(28,941,000+8,838,398)/ 136.150.766 = 0,275

(Mide el grado de seguridad de poder hacer frente a las deudas más inmediatas, teniendo en cuenta sólo el disponible. Son valores aceptables entre 0'1 y 0'3)

Es decir, capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo por parte de la parte, únicamente con su tesorería o disponible. Es difícil estimar un valor ideal para este ratio ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y, por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio, ya que un valor bajo puede significar problemas para atender los pagos, mientras que un valor muy alto puede haber disponibles ociosos (no utilizados) que hagan que se pierdan la rentabilidad de los mismos. Por lo tanto, se estima un valor medio óptimo de aproximadamente 0'3, que es lo que estima el ratio de RIU que significa que puede hacer frente a las deudas más inmediatas.

RATIOS DE SOLVENCIA

- Solvencia a corto plazo o liquidez= activo corriente/ pasivo corriente = $88.832.260/136.150.766= 0,652$

(Mide el grado de seguridad de poder hacer frente a las deudas más inmediatas, teniendo en cuenta todo el activo corriente. Dicho de otro modo, mide la distancia a la suspensión de pagos.)

Aunque una empresa tenga un ratio de solvencia inferior a 1,5 no implica que la empresa esté en una situación delicada de inestabilidad, cada empresa puede escoger una forma de negocio.

- Solvencia a largo plazo o garantía= activo total/pasivo total= $734.158.192/(43.495.268+136.150.766)=4,08$

(Mide la proporción existente entre todos los bienes y derechos de la empresa respecto a la financiación ajena.)

Si es >1, cuanto mayor sea, mejor situación; lo ideal es que sea >2

- Autonomía financiera = patrimonio neto/ pasivo total= $554.512.158 / (43.495.268+136.150.766)= 3,09$

(Mide la proporción existente entre la financiación propia y la ajena.)

Cuanto mayor sea este ratio, menor es la dependencia de los recursos ajenos. Sería deseable que el ratio fuese > 1

- Calidad de la deuda= pasivo corriente/ pasivo total = $136.150.766/ (43.495.268+136.150.766)= 0,75$

(Mide la proporción existente entre la deuda a corto plazo con respecto al total de obligaciones)

El resultado que interesa a las empresas es que sea lo menor posible, es decir, <1, ya que significará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

- Endeudamiento total o apalancamiento = pasivo total/ patrimonio neto = $(43.495.268+136.150.766) / 554.512.158 = 0,324$

(Mide la cantidad de fondos ajenos que utiliza la empresa por cada euro de fondos propios.)

Su valor adecuado será inferior (lo más recomendable) o a lo sumo igual a 1, por encima de este valor aumentará el riesgo de la empresa. La fuente principal de financiación de la empresa deben ser los Fondos Propios.

- Endeudamiento a corto plazo = pasivo corriente / patrimonio neto = $136.150.766 / 554.512.158 = 0'245$

Indica el peso de la financiación ajena a corto plazo en relación a los fondos propios (aunque es un ratio a corto plazo, lo estudiamos aquí). El equilibrio del coeficiente de endeudamiento a corto depende del periodo medio de maduración. Se trata de que la empresa disponga de la liquidez suficiente con la que pueda hacer frente a las deudas que se vayan produciendo.

- Endeudamiento a largo plazo = pasivo no corriente / patrimonio neto = $43.495.268 / 554.512.158 = 0'078$

(Valores iguales o inferiores a 0'5 son normales)

Indica el peso de la financiación ajena a largo plazo en relación con los fondos propios.

OTROS RATIOS

- Inmovilización (o estabilidad) = activo no corriente / (patrimonio neto + pasivo no corriente) = $645.325.932 / (554.512.158 + 43.495.268) = 1'08$

ANÁLISIS ECONOMICO

EBIT

El EBIT ("Earnings before interest and taxes") o resultado de explotación es un indicador que mide el beneficio operativo de una empresa. El EBIT no tiene en cuenta ni los intereses ni los impuestos pagados por la empresa en un ejercicio a efectos de su cálculo.

De esta manera, este dato indica la capacidad de una empresa para ser rentable, y en definitiva para generar beneficios. Al ser positivo se trata de una empresa que genera beneficios

EBITDA

El EBITDA mide la capacidad de la empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva. Para comprender su significado hay que considerar el efecto de las partidas que se incluyen en su cálculo, así como los aspectos a tener en cuenta en su interpretación

Al ser positivo indica que la empresa se encuentra en una buena situación económica.

NH HOTELES ESPAÑA SA

Formato Global

Cuentas No Consolidadas 31/12/2012
 mil EUR
 12 meses
 Salvedades
 Normal PGC 2007

Balance de situación

Inmovilizado	182.968
Inmovilizado inmaterial	389
Inmovilizado material	51.909
Otros activos fijos	130.670
Activo circulante	58.464
Existencias	885
Deudores	21.505
Otros activos líquidos	36.074
Tesorería	539
Total activo	241.432
Fondos propios	92.202
Capital suscrito	177.059
Otros fondos propios	-84.857
Pasivo fijo	77.847
Acreedores a L. P.	17.505
Otros pasivos fijos	60.342
Provisiones	51.109
Pasivo líquido	71.383
Deudas financieras	n.d.
Acreedores comerciales	49.741
Otros pasivos líquidos	21.642
Total pasivo y capital propio	241.432
Fondo de maniobra	-27.351
Número empleados	2.880

Cuentas de pérdidas y ganancias	
Ingresos de explotación	246.077
Importe neto Cifra de Ventas	243.765
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.
Resultado bruto	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.
Resultado Explotación	-123.949
Ingresos financieros	694
Gastos financieros	21.185
Resultado financiero	-20.491
Result. ordinarios antes Impuestos	-144.440
Impuestos sobre sociedades	-46.711
Resultado Actividades Ordinarias	-97.729
Ingresos extraordinarios	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.
Resultado del Ejercicio	-97.729
Materiales	25.547
Gastos de personal	105.512
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	11.832
Gastos financieros y gastos asimilados	2.374
Cash flow	-85.897
Valor agregado	-24.722
EBIT	-123.949
EBITDA	-112.117

Tabla 9: masas patrimoniales NH. Fuente: SABI

A continuación se va a realizar el mismo análisis que en la empresa RIU pero para la empresa NH HOTELS:

ANÁLISIS PATRIMONIAL

-Fondo de maniobra = -27.351, Un fondo de maniobra negativo (AC<PC) significaría que una parte de las inversiones a largo plazo (activo no corriente) estaría financiada con deudas a corto plazo (pasivo corriente), y ello provocaría que la empresa tuviera problemas para pagar las deudas, estando cerca de la suspensión de pagos.

- NH Hoteles se encuentra en una situación en la que debería tomar medidas para no llegar a una posible suspensión de pagos, esto es un desequilibrio financiero a corto plazo, ya que el pasivo corriente financia al fondo de maniobra (negativo), el cual, con carácter permanente en el activo corriente, pone en peligro la capacidad de la empresa de afrontar sus obligaciones de pago a corto plazo.

$$AC < PC \rightarrow FM < 0$$

ANÁLISIS FINANCIERO

RATIOS DE TESORERIA

- Tesorería = disponible + derechos de cobro/ pasivo corriente =
 $(58.464+36.074+21.505)/ 71.383= 1'6$

(Mide el grado de seguridad de poder hacer frente a las deudas más inmediatas, teniendo en cuenta el disponible y el realizable)

En sectores como la hostelería, en que los cobros son más rápidos que los pagos a los proveedores un valor menor a 1 del ratio es frecuente y por lo tanto correcto. Por lo tanto un valor elevado de 1 podría significar que la empresa, en este caso cadena hotelera, tiene muchos recursos en forma de dinero y deudas pendientes de cobro que no se están rentabilizando.

- Tesorería inmediata = disponible / pasivo corriente = $(36.074+539)/ 71.383= = 0'513$

(Mide el grado de seguridad de poder hacer frente a las deudas más inmediatas, teniendo en cuenta sólo el disponible. Son valores aceptables entre 0'1 y 0'3)

Por encima de 0,3 se puede producir un exceso de liquidez de la empresa, que afecta a su rentabilidad.

RATIOS DE SOLVENCIA

- Solvencia a corto plazo o liquidez= activo corriente/ pasivo corriente =
 $58.464/71.383= 0,819$

(Mide el grado de seguridad de poder hacer frente a las deudas más inmediatas, teniendo en cuenta todo el activo corriente. Dicho de otro modo, mide la distancia a la suspensión de pagos.)

Aunque una empresa tenga un ratio de solvencia inferior a 1,5 no implica que la empresa esté en una situación delicada de inestabilidad, cada empresa puede escoger una forma de negocio.

- Solvencia a largo plazo o garantía= activo total/pasivo total=
 $241.432/(77.847+71.383)=1'62$

(Mide la proporción existente entre todos los bienes y derechos de la empresa respecto a la financiación ajena.)

Si es >1, cuanto mayor sea, mejor situación; muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores y prestamistas exteriores. Este ratio relaciona todo lo que se posee con todo lo que se debe.

- Autonomía financiera = patrimonio neto/ pasivo total= $92.202/(77.847+71.383)= 0'618$

(Mide la proporción existente entre la financiación propia y la ajena.)

Cuanto mayor sea este ratio, menor es la dependencia de los recursos ajenos. Sería deseable que el ratio fuese > 1. Es la relación entre los fondos propios y las deudas de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.

Por lo que se puede decir que dicho ratio indica la autonomía financiera del negocio y un valor adecuado estaría entre 0,7 y 1,5, dependiendo del sector de actividad, pues no en todos se precisa la misma estructura de pasivo. Se trata de un ratio muy atípico en su valoración, por lo cual indicar un valor óptimo sólo se hará en la medida de las estructuras habituales del propio sector y el margen de beneficios que consiga de sus ventas.

No obstante, en líneas generales se considera que este ratio debe estar en valores próximos a 0,7 como mínimo. Se debe tener presente que este ratio, por su propia naturaleza, condiciona extremadamente la capacidad de endeudamiento, es decir, cuanto más cerca esté del límite considerado, menos alternativas y posibilidades de incrementar sus créditos tendrá la empresa. Por lo expuesto, el apalancamiento de la empresa se debe entender unido al grado de autonomía financiera, toda vez que un desequilibrio en éste produce efectos irreversibles, cuando el apalancamiento pasa a valores negativos.

- Calidad de la deuda= pasivo corriente/ pasivo total = $71.383/(71.383+77.847)= 0,478$

(Mide la proporción existente entre la deuda a corto plazo con respecto al total de obligaciones)

El resultado que interesa a las empresas es que sea lo menor posible, es decir, <1, ya que significará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

- Endeudamiento total o apalancamiento = pasivo total/ patrimonio neto = $(71.383+77.847)/ 92.202 = 1'62$

(Mide la cantidad de fondos ajenos que utiliza la empresa por cada euro de fondos propios.)

Su valor adecuado será inferior (lo más recomendable) o a lo sumo igual a 1, por encima de este valor aumentará el riesgo de la empresa. La fuente principal de financiación de la empresa deben ser los Fondos Propios.

En este caso se observa un valor >1 , por lo que se puede decir que se trata de un valor alto y dicho valor alto indica que la empresa está muy endeudada.

- Endeudamiento a corto plazo = pasivo corriente / patrimonio neto = $71.383/ 92.202 = 0'77$

Indica el peso de la financiación ajena a corto plazo en relación a los fondos propios. El equilibrio del coeficiente de endeudamiento a corto depende del periodo medio de maduración. Se trata de que la empresa disponga de la liquidez suficiente con la que pueda hacer frente a las deudas que se vayan produciendo.

- Endeudamiento a largo plazo = pasivo no corriente / patrimonio neto = $77.847/ 92.202 = 0'85$

(Valores iguales o inferiores a 0'5 son normales)

Indica el peso de la financiación ajena a largo plazo en relación con los fondos propios.

OTROS RATIOS

- Inmovilización (o estabilidad) = activo no corriente / (patrimonio neto + pasivo no corriente) = $182.968 / (92.202 + 77.874) = 1'07$

ANÁLISIS ECONOMICO

EBIT

El EBIT ("Earnings before interest and taxes") o resultado de explotación es un indicador que mide el beneficio operativo de una empresa. El EBIT no tiene en cuenta ni los intereses ni los impuestos pagados por la empresa en un ejercicio a efectos de su cálculo.

De esta manera, este dato indica la capacidad de una empresa para ser rentable, y en definitiva para generar beneficios. Por lo que se puede ver esta en valores negativo lo que expresa que tiene dificultades para generar beneficios

EBITDA

El EBITDA mide la capacidad de la empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva. Para comprender su significado hay que considerar el efecto de las partidas que se incluyen en su cálculo, así como los aspectos a tener en cuenta en su interpretación.

EBITDA en negativo supone una situación complicada para la compañía ya que se encontraría en pérdidas y con un elevado nivel de riesgo.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Por último se realizara un estudio comparativo de los parámetros de ambas cadenas hoteleras a través de sus valores porcentuales:

	RIUSA	NH		RIUSA	NH
INMOVILIZADO	645.325.932	182.968	INMOVILIZADO	87,90%	75,78%
ACTIVO CIRCULANTE	88.832.260	58.464	ACTIVO CIRCULANTE	12,10%	24,22%
TOTAL ACTIVO	734.158.192	241.432	TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%
FONDOS PROPIOS	554.512.158	92.202	FONDOS PROPIOS	75,53%	38,19%
PASIVO FIJO	43.495.268	77.847	PASIVO FIJO	5,92%	32,24%
PASIVO LÍQUIDO	136.150.766	71.383	PASIVO LÍQUIDO	18,55%	29,57%
TOTAL FONDOS + PASIVO	734.158.192	241.432	TOTAL FONDOS + PASIVO	100,00%	100,00%

Tabla 10: Cuadro comparativo masas patrimoniales RIU y NH. Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior muestra un cuadro comparativo de ambas cadenas hoteleras grosso modo de lo que se puede obtener que se tratan de diferentes tamaños pero de empresas que operan en el mismo sector y con porcentajes que difieren en distintas medidas.

La similitud más apreciable es que en ambas empresas tienen su peso más importante en la partida de inmovilizado, cosa que tiene sentido al tratarse de cadenas hoteleras.

El resto de partidas difieren bastante. El activo circulante tiene más peso en NH, lo que significa que tiene un mayor número de liquidez, lo que podría significar una falta de inversión. Otro problema que presenta NH está en los fondos propios que son muy bajos por lo que podría significar una falta de financiación al tener excesos de deudas tanto a corto como a largo a plazo. Mientras que en RIU está en una posición más ventajosa por tener pocas deudas tanto a corto como a largo plazo.

Después de este análisis de las principales partidas de ambos balances se va a realizar el mismo análisis comparativo porcentual pero de cada partida de dichos balances.

	RIUSA	NH
Inmovilizado	645.325.932	182.968
Inmovilizado inmaterial	658.141	389
Inmovilizado material	177.845.051	51.909
Otros activos fijos	466.822.740	130.670
Activo circulante	88.832.260	58.464
Existencias	1.713.818	885
Deudores	58.177.442	21.505
Otros activos líquidos	28.941.000	36.074
Tesorería	8.838.398	539
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>734.158.192</u>	<u>241.432</u>
Fondos propios	554.512.158	92.202
Capital suscrito	1.202.020	177.059
Otros fondos propios	553.310.138	-84.857
Pasivo fijo	43.495.268	77.847
Acreedores a L.P.	31.348.267	17.505
Otros pasivos fijos	12.147.001	60.342
Provisiones	1.436.009	51.109
Pasivo líquido	136.150.766	71.383
Deudas financieras	108.137.352	N.D
Acreedores comerciales	13.950.727	49.741
Otros pasivos líquidos	14.062.687	21.642
<u>TOTAL PASIVO Y CAPITAL PROPIO</u>	<u>734.158.192</u>	<u>241.432</u>

Tabla 11: Partidas balance. Fuente: elaboración propia

	RIUSA	NH
Inmovilizado	87,90%	75,78%
Inmovilizado inmaterial	0,09%	0,16%
Inmovilizado material	24,22%	21,50%
Otros activos fijos	63,59%	54,12%
Activo circulante	12,10%	24,22%
Existencias	0,23%	0,37%
Deudores	7,92%	8,91%
Otros activos líquidos	3,94%	14,94%
Tesorería	1,20%	0,22%
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>
Fondos propios	75,53%	38,19%
Capital suscrito	0,16%	73,34%
Otros fondos propios	75,37%	-35,15%
Pasivo fijo	5,92%	32,24%
Acreedores a L.P.	4,27%	7,25%
Otros pasivos fijos	1,65%	24,99%
Provisiones	0,20%	21,17%
Pasivo líquido	18,55%	29,57%
Deudas financieras	14,73%	N.D
Acreedores comerciales	1,90%	20,60%
Otros pasivos líquidos	1,92%	8,96%
<u>TOTAL PASIVO Y CAPITAL PROPIO</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>

Tabla 12: Comparativa porcentual. Fuente: Elaboración propia

La primera partida que se encuentra es el inmovilizado inmaterial (bienes de naturaleza intangible) en ambas empresas representan un bajo porcentaje, y tiene sentido porque en cadenas hoteleras la mayoría de los bienes son los hoteles, los gastos de I+D, propiedad intelectual y otras partidas como aplicaciones informáticas, no tienen sentido en un sector dedicado a la venta de habitaciones.

A continuación se encuentra el inmovilizado material, la AECA en su Documento número 2, de la serie «Principios contables», dice: «El inmovilizado material está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles. Se trata, por tanto, de bienes que se utilizan en la actividad permanente y productiva de la empresa, tienen por lo general una vida útil predeterminada, que trasciende la duración de un ejercicio económico, condicionada por el desgaste y la evolución tecnológica y que no están destinados a la venta». Esta definición representa con cercana exactitud el elemento más importante de una cadena hotelera, los edificios que constituyen los hoteles y es por eso que representa un porcentaje elevado de todo el activo.

Dentro del inmovilizado la última partida que se encuentra es otros activos fijos, pero su estudio es prácticamente imposible al no saber qué clase de partidas se encuentran en ella integrada. Pero se puede intuir que también estarán incluidas partidas como solares o edificios en construcción, y partidas similares, ya que representan el mayor peso del activo sumando más de la mitad de éste. Esta partida a su vez recoge la participación de la sociedad en diferentes participadas. Las dos empresas analizadas son matrices de un grupo de empresas, recogiendo esta partida la participación que poseen sobre las mismas.

Las siguientes partidas a analizar son las que vienen bajo el subgrupo de activo circulante que tiene un porcentaje en NH que supera al doble del de RIU.

La partida existencias refleja los bienes que la empresa posee para ser introducidos en un proceso productivo o para el curso ordinario de explotación, y al tratarse de un sector en el que no se desarrolla un proceso productivo se ve representado en su bajo porcentaje, el pequeño porcentaje de ambas empresas es similar y se puede imaginar que podría estar integrado por alguna mercadería o materia prima, porque el resto de partidas no tendría sentido en este tipo de actividad.

Una de las partidas más interesantes en el estudio, es los deudores y otros activos líquidos, ya que se puede observar una grata diferencia entre NH y RIU, representando un 11'86% en RIU y prácticamente el doble en NH un 23'85%. En esta partida están registrados los derechos de cobro, que NH tenga un valor mayor en estas partidas significa que tiene más de lo denominado coloquialmente como clientes, por lo que se puede establecer que tienen una peor gestión de cobros. Pero cabe destacar que, que RIU tenga un menor valor porcentual en esta partida no significa que tenga una mejor gestión de cobros, sino que, al cerrar muchos de sus hoteles en invierno, puesto que son complejos turísticos veraniegos esta partida se puede ver beneficiada por ello.

La última partida del activo viene referida a la tesorería que son los movimientos de dinero de la empresa, representa un valor muy pequeño, lo que podría significar que el "dinero" de la empresa no lo mantienen en el banco, por el contrario lo reinvierten en diferentes aspectos empresariales.

Destacar que NH tiene un porcentaje de tesorería respecto al total de activos bastante superior al de RIU, lo cual puede explicarse porqué a 31 de diciembre, fecha de cierre de ambas sociedades, RIU tiene numerosos hoteles cerrados y sin actividad, mientras que NH mantiene sus hoteles abiertos todo el año, lo que genera que en el momento de cierre las necesidades inmediatas de tesorería sean mayores.

Una vez analizado el activo se pasa al estudio del pasivo. La primera partida que se encuentra es la de Fondos propios o Patrimonio neto, donde encontramos el capital suscrito o capital social. En NH el patrimonio neto es menor que los dos tercios del capital social lo que significa que resulta obligatoria la reducción de capital o el aumento del mismo en la cuantía que permita recuperar el equilibrio entre el patrimonio y el capital social, aunque se puede deber al entorno, a la crisis económica que azotaba el país, o también a la distribución de cuentas, por lo que no necesariamente es necesario llevar a cabo la operación citada. Pero en comparación con RIU el capital suscrito esto es más elevado, debido a que mientras RIU se financia con otras partidas (entre las que se encuentran deudas financieras), NH al ser una sociedad anónima que cotiza en bolsa, se financia principalmente mediante las aportaciones de los socios.

En la partida de otros fondos propios se pueden observar las ganancias de RIU y las pérdidas de NH reflejadas en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Dentro del pasivo fijo o pasivo no corriente se encuentran las obligaciones que la empresa no va a satisfacer en un mínimo de doce meses. Los acreedores a largo plazo en el cuadro de cuentas aparecen definidos como deudas con vencimiento superior a un año con otras entidades en calidad de cedentes del uso de bienes, en acuerdos que deban calificarse como arrendamientos financieros en los términos recogidos en las normas de registro y valoración. Se puede observar que en ambas cadenas son porcentajes bajos y similares, por lo que las obligaciones a largo plazo son bajas para ambas.

El problema o disconformidad se encuentra en la partida de otros pasivos fijos ya que en NH representan un alto porcentaje, esto podría significar que mientras RIU se financia a través de deuda financiera, NH no solo lo hace con las aportaciones de los socios sino también con el retraso de los pagos a proveedores.

Dentro de las partidas de largo plazo se encuentran las provisiones, estas se definen como una cantidad de recursos que conserva la empresa debido a haber contraído una obligación, pero debido a que no hay disponible más información, es difícil su estudio, podrían ser litigios u otras circunstancias.

El último subconjunto a analizar se encuentran bajo las partidas de pasivo líquido o pasivo corriente, que se tratan de los mismo que el pasivo no corriente, es decir, obligaciones que tiene la empresa pero en este caso en un plazo inferior a doce meses.

En RIU son menos que NH por lo que está más al corriente de pago también con sus obligaciones a corto plazo. Esto también refuerza la teoría de que NH se financia a través del retraso del pago a sus proveedores.

La primera partida que se encuentra son las deudas financieras, se puede entender que NH no utiliza este tipo de financiación bancaria ya que no se encuentran datos, mientras que RIU sí que presenta datos y bastante elevado comparado con el resto de partidas de pasivo, por lo que se puede entender que su financiación sí que es bancaria.

La última partida de estudio son los acreedores comerciales, ya que dentro de otros pasivos líquidos no se sabe que partidas se encuentran cosa que dificulta en gran cantidad su estudio. Este tipo de acreedores son un sinónimo de proveedores y son aquellos que la empresa necesita para su normal funcionamiento, se denominan aquellos que suministran bienes y servicios a la empresa y que ésta necesita de una forma continua para realizar su actividad. En RIU tienen un porcentaje significativo lo que requiere el pago inmediato a estos sin necesidad de entablar una obligación de pago. En NH continuando con la teoría de que se financian con el retraso del pago a los proveedores esta partida vuelve a tener un porcentaje elevado.

9. CONCLUSIONES

La primera conclusión a la que se puede llegar es sobre el turismo en la economía mundial, y mediante los gráficos y datos aportados se puede observar que de los tres sectores económicos (primario, secundario, y terciario) es el más importante, y que a partir de los años 80 creció de manera abismal, y siempre ha ido creciendo, aunque en la última década ha crecido a un ritmo inferior.

Se establece que su estudio es importante por diversos motivos, el primero, es que Europa es el continente que recibe más turistas a nivel mundial, por lo que se trata de uno de las principales fuentes de la economía europea; y en segundo lugar, es interesante analizar este sector porque España ocupa el segundo lugar a cuanto ingresos generados por turistas del ranquin mundial, por detrás de los Estados Unidos.

Esto nos lleva a la segunda conclusión, de que el turismo en España es de gran importancia en la economía nacional a causa de varias premisas: el turismo representa una de las mayores aportaciones PIB y España es el país más visitado por detrás de Francia.

Del análisis de la evolución e historia de las cadenas se puede extraer que, por lo que se puede destacar de NH se trata de una empresa dividida en acciones, es decir, una S.A que cotiza en bolsa. Cuyos hoteles están situados en núcleos urbanos. Por su parte RIU está situada en núcleos con características acomodadas al turismo de sol y playa (aunque poco a poco se va situando también en núcleos urbanos) y dirigida por una familia, generación tras generación. Para ambas se trata de una forma eficiente de realizar su objetivo empresarial; para cada una, esta forma de funcionalidad les reporta beneficios y suficientes ingresos para reinvertir en sus propias cadenas.

Otro aspecto al que se puede llegar a concluir, es gracias al análisis comparativo, aunque haya variaciones en la competitividad medida desde el departamento de Recursos Humanos, que la estrategia de marketing mix sean diferentes en cada cadena (NH multimarca y RIU paraguas), que cada empresa tenga su oferta de precios, o que la estructura sea diferente, ambas tienen una gestión que les conlleva a su propio éxito empresarial.

Por la parte de análisis de las cuentas anuales como conclusión se puede establecer

	Totales(*)		%	
	RIU	NH	RIU	NH
Activos fijos	45.326	182.968	88%	76%
Inmovilizado inmaterial	658	389	0%	0%
Inmovilizado material	177.845	51.909	24%	22%
Otros activos fijos	466.823	130.670	64%	54%
Activo circulante	88.832	58.464	12%	24%
Existencias	1.714	885	0%	0%
Deudores	58.177	21.505	8%	9%
Tesorería y otros activos líquidos	28.941	36.074	4%	15%
Total activo	734.158	241.432	100%	100%
Fondos propios	554.512	92.202	76%	38%
Capital suscrito	1.202	177.059	0%	73%
Otros fondos propios	553.310	(84.857)	75%	-35%
Pasivo fijo	43.495	77.847	6%	32%
Deudas a lp	31.348	17.505	4%	7%
Otros pasivos fijos	10.711	9.233	1%	4%
Provisiones	1.436	51.109	0%	21%
Pasivo líquido	136.151	71.383	19%	30%
Deudas financieras	108.137		15%	0%
Acreedores comerciales	13.951	49.741	2%	21%
Otros pasivos líquidos	14.063	21.642	2%	9%
Total pasivo y capital propio	734.158	241.432	100%	100%

(*) Importes en miles de euros

Tabla 13: cuadro resumen balance NH y RIU. Fuente: elaboración propia.

Al realizar un análisis comparativo de los balances de ambas sociedades se observa que la estructura del activo es muy similar. En ambas sociedades la principal partida del activo es la detallada como "otros activos fijos", la cual recoge la participación de la sociedad en diferentes participadas. Las dos empresas analizadas son matrices de un grupo de empresas, recogiendo esta partida la participación que poseen sobre las mismas.

La segunda partida por importancia en ambas, teniendo un porcentaje sobre el total de activos muy similar, es el inmovilizado material, la cual recoge los diferentes hoteles e instalaciones de su propiedad y los cuales explotan ellas mismas.

Destacar que NH tiene un porcentaje de tesorería respecto al total de activos bastante superior al de RIU, lo cual puede explicarse porque a 31 de diciembre, fecha de cierre de ambas sociedades, RIU tiene numerosos hoteles cerrados y sin actividad, mientras que NH mantiene sus hoteles abiertos todo el año, lo que genera que en el momento de cierre las necesidades inmediatas de tesorería sean mayores.

Las principales diferencias entre ambas sociedades se encuentran al analizar la estructura de pasivo, es decir, como cada sociedad financia las inversiones de su activo. Vemos que mientras que RIU se financia principalmente con Fondos Propios, estando un 76% del activo financiado con los mismos, en NH solo representan un 38% de los mismos, siendo la principal diferencia en las estructuras de balance de ambas sociedades.

También destaca la diferencia porcentual entre ambas sociedades en el pasivo fijo, ya que mientras en RIU solo representa un 6%, en NH suponen un 32%, destacando en ésta la partida de “provisiones”. En esta partida se recoge, principalmente, los gastos futuros que NH tendrá que asumir para restablecer el equilibrio patrimonial en las diferentes sociedades participadas (cuya participación se encuentra registrada en el activo), al tener Fondos Propios negativos como consecuencias de las pérdidas incurridas en los últimos ejercicios.

Finalmente, se analiza los pasivos a corto plazo, se podría entender que ambas sociedades podrían tener problemas para responder a sus deudas a corto plazo (financiera, principalmente, en el caso de RIU y comercial en NH). No obstante, por el tipo de actividad de las sociedades, cabe esperar que generaran la tesorería necesaria para poder responder a sus compromisos a corto plazo.

Como conclusión final se puede decir que tras el estudio de las cadenas hoteleras NH y RIU, las cuales están dirigidas a diferentes públicos de distintas maneras, con distante organización, estructura y gestión, sin embargo, las dos cumplen con creces los principales puntos para tener éxito. Es por ellos, y gracias a ellos, que ambas ocupan una posición privilegiada en el panorama hotelero Español y una posición privilegiada en el panorama mundial. Por lo que no hay un tipo de gestión que sea mejor que otra, sino que ambas son gestiones buenas para conseguir un correcto funcionamiento y una muy aceptable expansión hotelera. Las políticas y las estructuras de ambas son correctas para la industria de la hostelería.

10. Bibliografía

- Velarde, J., García Delgado, J.L., Pedreño, A. (1987) *El sector terciario de la economía española*. Madrid: Economistas libros
- *El Captor* (2012). Blog de economía. Recuperado el 24 de enero de 2015 de:
<http://www.elcaptor.com/2012/07/principales-paises-turisticos.html>
- Cebrian Echarri, Belen. (2003, 3 de Agosto). NH Hoteles, en la cresta de la OPA. *El país*. Recuperado el 26 de Enero de 2015 de:
http://elpais.com/diario/2003/08/03/negocio/1059915805_850215.html
- *Hosteltur*. (2001, 19 de Enero). La exposición "NH Stock Art" con 50 artistas de vanguardia llega a Ciudad Real. Recuperado el 26 de Enero de 2015 de: http://www.hosteltur.com/00367_exposicion-nh-stock-art-50-artistas-vanguardia-llega-ciudad-real.html
- Uriel, E., Monfort, V.M., Ferri, J., De Guevara, J.F. (2001). *El sector turístico en España*. Valencia: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Estefanía Fernández. (2011, 13 de Diciembre). *Turistas del siglo XXI: Tendencias y Mercados Emergentes*. Recuperado el 02 de febrero de 2015 de:
<http://www.eoi.es/blogs/estefaniapatriciafernandez/2011/12/13/turistas-del-siglo-xxi-tendencias-y-mercados-emergentes/>
- *Grado en marketing e investigación de mercados* (2010). Facultad de comercio y gestión de la universidad de Málaga. Recuperado el 07 de Marzo de 2015 de:
http://gradomarketing.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=102:lamarca-de-un-producto-o-servicio&catid=43:blog&Itemid=62
- Zenich (16 de Mayo de 2013). *Seis motivos para mantener una estrategia multimarca*. Recuperado el 07 de Marzo de 2015 de:
<http://blogginzenith.zenithmedia.es/seis-motivos-para-mantener-una-estrategia-multimarca/>
- *Estrategias de marca*. (10 de febrero de 2011). Creación empresa, el blog del empresario y los emprendedores. Recuperado el 07 de Marzo de 2015 de: <http://www.creacionempresa.es/estrategias-de-marca/>

- Europa Press (17 de octubre de 2014). NH Hoteles vende Sotogrande a las sociedades de inversión de capital privado Cerberus y Orion. *El mundo*. Recuperado el 08 de Marzo de 2015 de <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/17/5440bcf5ca47417e4a8b456f.html>
- Baeza, A. (26/02/2015). Balance de turismo: aumenta llegada de extranjeros y ocupación hotelera llegó al 72,4%. *La Tercera*. Recuperado el 01 de Marzo de 2015 de <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/02/680-618465-9-balance-de-turismo-aumenta-llegada-de-extranjeros-y-ocupacion-hotelera-llego-al.shtml>,
- Hoteles Riu: el cliente a los mandos. Una best practice mundial. FRANCISCO LOPEZ Y JUAN CARLOS PERALTA.
- Val, M. (03 de Junio de 2012). Movimientos migratorios desde mediados del siglo XX. *Blogspot*. Recuperado el 28 de diciembre de 2014 de: <http://2bachilleratocs.blogspot.com.es/>
- Real Academia Española R.A.E [en línea]
- Instituto Nacional de Estadística I.N.E [en línea]
- Feijoo, D. (08 de 2013). Pamplona. *Blog NH hoteles*. Recuperado el 25 de enero de 2015 de: <http://blog.nh-hoteles.es/files/2013/08/pamplona.jpg>
- Historia NH Hotels (s.f) Recuperado 01 de Febrero de 2015 de: <http://corporate.nh-hotels.com/es/sobre-nh/historia>
- Santandreu, E. (Mayo de 2000). El análisis de la empresa a través de los ratios. *Unión patronal metalúrgica de l'hospitalet y bajo Llobregat*.
- Garzón, A. (2014). Costes laborales y distribución de la renta. Recuperado el 10 de Febrero de 2015 de: <http://www.agarzon.net/costes-laborales-y-distribucion-de-la-renta-explicacion-completa-para-no-economistas/>
- Hinojosa, V. (16 de Septiembre de 2013). Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013. *Hosteltur*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015 de: http://www.hosteltur.com/110520_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2013.html
- Marcas NH (s.f) Recuperado el 28 de Enero de 2015 de: <http://corporate.nh-hoteles.es/es/sobre-nh/marcas>

- Directorio NH (s.f) Recuperado el 29 de Enero de 2015 de: http://www.nh-hoteles.es/nh/es/hoteles/espana.html?nhagentid=10165&nhsubagentid=10165000000&oodc=26_32345&source=adwords&gclid=CJfqiP20g70CFaQfwwodXq0AQA
- Directorio RIU (s.f) Recuperado el 29 de Enero de 2015 de: http://www.riu.com/es/home.jsp?src=gbr_ES_ppc_Riu_ES_Marca_RIU_googleadwords_Riu_ES_Marca_RIU&gclid=CPilwYDthb0CFSQXwwodx0gAAw
- Definición de metodología (2008) *Definición.DE*. Recuperado el 10 de Enero de 2015 de: <http://definicion.de/metodologia/>
- Gutierrez Aduviri, E. (04 de Abril de 2003). El método comparativo: comparación o contrastación. *ABC*. Recuperado el 10 de Enero de 2015 de: <http://www.abc.com.py/articulos/el-metodo-comparativo-comparacion-o-contrastacion-v-691577.html>
- Alexander, H. (03 de Abril de 2010). Análisis de datos. *Slideshare*. Recuperado el 10 de Enero de 2015 de: <http://es.slideshare.net/Prymer/anlisis-de-datos-3631192>
- S.n (s.f.) Estrategia de marca. *Territorio Marketing*. Recuperado el 05 de Marzo de 2015 de: <http://territoriomarketing.es/estrategia-de-marca/>
- Iturrioz del Campo, J. (2015). EBITDA. *Expansión*. Recuperado el 15 de abril de 2015 de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ebitda.html>
- Juez Martel, P., Martín Molina, P.B. (Julio 2007). *Manual de contabilidad para juristas*. Madrid: La ley, grupo Wolters Kluwer. Recuperado el 16 de abril de 2015 de: https://books.google.es/books?id=FstBGRfcitYC&pg=PA220&lpg=PA220&dq=ratio+de+tesoreria+hoteles&source=bl&ots=4vmc6oc8Gq&sig=RhVVtcNvhxQajK6tZPTZFDHoG0M&hl=es&sa=X&ei=u2Q_Ve_114GyU7HegPgP&ved=0CCwQ6AEwAg#v=onepage&q=ratio%20de%20tesoreria%20hoteles&f=false
- Definición de ratio de solvencia (s.f) *debitoor*. Recuperado el 25 de abril de 2015 de: <https://debitoor.es/glosario/definicion-ratio-de-solvencia>

- Gobierno de Cantabria. Consejería de economía, hacienda y empleo (s.f) El estudio económico financiero. *Emple@cantabria*. Recuperado el 25 de abril de 2015 de: <http://www.empleacantabria.com/es/portal.do?TR=C&IDR=45>
- Espinosa Salas, D. (05 de Julio de 2011). Ratios de liquidez. *Portal docente de David Espinosa Salas*. Recuperado el 01 de Marzo de 2015 de: http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=308:ratios-de-liquidez&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa
- Cantalapiedra, M. (26 de Julio de 2011). Ratios de endeudamiento y calidad de la deuda. *Gestores de Riesgo y Morosidad*. Recuperado el 01 de Marzo de 2015 de: <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/ratios-de-endeudamiento-y-calidad-de-la-deuda-2>
- S.n (2011). Ratios financieros. *Iberinform Crédito y Caución*. Recuperado el 02 de Marzo de 2015 de: http://www.iberinform.es/Noticias/ratios_financieros.htm
- S.n (s.f) Ratio de Garantía. *Infomercados*. Recuperado el 02 de Marzo de 2015 de: <http://www.infomercados.com/formacion/glosario/ratio-de-garantia/573/>
- Iturrioz del Campo, J. (2015). EVEBITDA. *Expansión*. Recuperado el 15 de abril de 2015 de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/evebitda.html>