



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat de turisme

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Benchmarking econòmic-financer de NH y Meliá Hoteles.

Yuriy Serbynskyy

**Grau de turisme**

Any acadèmic 2015-16

DNI de l'alumne: X5348095C

Treball tutelat per Onofre Martorell Cunill  
Departament de Economia d'empresa

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.
2. ACERCA DE TRABAJO
  - 2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DE EMPRESAS.
  - 2.2 OBJETIVO DEL TRABAJO Y MÉTODOS DE ANÁLISIS APLICADOS.
3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.
  - 3.1 NH HOTELS GROUP.
  - 3.2 MELIÁ HOTELES.
4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.
  - 4.1 COMPETIDORES NACIONALES.
  - 4.2 COMPETIDORES INTERNACIONALES.
5. DIVERSIFICACIÓN DEL GRUPO Y MARCAS DE LA DIVISIÓN HOTELERA.
6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.
7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.
8. CARTERA DE LA COMPAÑÍA.
9. INTERNACIONALIZACIÓN.
10. ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS.
  - 10.1 PORCENTAJES VERTICALES Y HORIZONTALES
  - 10.2 RATIOS
11. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO.
  - 11.2. POLÍTICAS DE REFLOTAMIENTO
12. APRENDIZAJE OBTENIDO Y CONCLUSIONES.
13. BIBLIOGRAFÍA.

### **1. INTRODUCCIÓN**

España es uno de los países más turísticos del mundo, en 2014 el turismo constituye un 12% del Producto Interior Bruto, y según el informe de la OMT es el país número 3 del mundo en llegadas de turistas del extranjero.

Este entorno induce el nacimiento de una firme industria hotelera. El mejor ejemplo de ello son las cadenas hoteleras como NH Hoteles y Meliá Hoteles.

En este trabajo haré un análisis económico-financiero de NH Hoteles y Meliá Hoteles donde analizaré la estrategia competitiva, estrategias de crecimiento, diversificación, internacionalización y análisis de la competencia de dichas empresas.

### **2. ACERCA DE TRABAJO**

#### **2.1 Justificación de la elección de la empresa.**

Mi interés por el tema aparece de la gran importancia que estas dos cadenas hoteleras tienen en el turismo español, europeo, y mundial. Su liderazgo en país y entrada a los rankings de las compañías hoteleras más grandes del mundo. El liderazgo, el auge, sus redes de hoteles que se expanden por todo el mundo, todo esto me lleva a elegir estas compañías en mi Trabajo final de grado.

## **2.2 Objetivo del trabajo y métodos de análisis aplicados.**

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar el entorno de NH y Meliá Hoteles, las diferentes características de estas compañías y diferencias que tienen entre ellas. El objetivo es de realizar el análisis económico-financiero y también otros análisis del entorno de dichas empresas a partir de investigación y datos publicados. Se trata de hacer diferentes comparaciones entre ellas, así como describir los aspectos más importantes de su competencia y compararlas para que se pueda entender su funcionamiento y el éxito.

El objetivo es de estudiar las estrategias competitivas, las estrategias de la empresa, diversificaciones, y entrar en pleno a entender las actividades que desarrollan NH y Meliá Hoteles.

Es un estudio teórico de estos dos grupos hoteleros, su evolución, su análisis y sus estrategias competitivas.

Se han empleado fuentes, las cuales han servido para recopilar datos cuantitativos, resultados económicos, cifras hoteleras, etcétera.

## **3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

### **3.1 NH Hotel Group**

En la actualidad es la mayor cadena española y la décima en Europa. Fue fundada por el empresario Antonio Catalán Díaz en el año 1978. NH era una empresa familiar, se dirigía y controlaba por su fundador Antonio Catalán Díaz. El grupo está compuesto por las marcas NH Hoteles, NH Collection, Nhow y Hesperia Resorts. NH Hoteles cotiza en la Bolsa de Madrid y opera casi 400 establecimientos con 60.000 habitaciones en 28 países.

La estrategia inicial se basaba en la compra de hoteles que tenían dificultades financieras en la hora de llevar su negocio, estos hoteles se compraban a muy bajo coste. Se iban creando e incorporando diversos servicios con un enfoque al turista de negocio y en el año 1985 se abre el hotel Sanvy en Madrid. En los años siguientes no se podía seguir con compras de hoteles por el aumento del precio del suelo, por este motivo viene la necesidad de fuente de inversión lo que obligó a buscar un socio con dinero.

El éxito de NH Hoteles se debe a una buena identificación de oportunidades de negocio en la década de los años ochenta en el país. NH se centraba en el segmento de hoteles urbanos de 3 y 4 estrellas, y desarrollaba la idea innovadora del servicio que encajaba perfectamente en la demanda.

Se puede describir a NH Hoteles como una compañía de referencia, es una cadena que tiene situados sus hoteles en las zonas urbanas o cerca de aeropuertos, están posicionados en el segmento de negocios y cuentan con una gran variedad de servicios para complacer tanto al turistas de negocios como vacacionales.

### **3.2 Meliá Hoteles**

Un joven de 21 años comenzó a alquilar un pequeño hotel en Palma de Mallorca en 1956, sin dinero ni experiencia supo crear una empresa líder en España y América Latina en el sector vacacional y urbano y ya en 1966 contaba con 13 hoteles. En 1987 la adquisición de cadena Hotusa llevó a un crecimiento de hasta 70 hoteles. En unos años se abre el Meliá Bali, que sería

el primer paso para la internalización de la cadena y se expande por Europa y Latinoamérica.

En 1996 Meliá sale a la bolsa, de esta manera llega a la financiación de inversores que apoyan la gestión de cadena. Tanto la profesionalidad directiva como la de equipos gestores llevan la cadena a un reconocimiento internacional. La actividad de la empresa se comercializa bajo las marcas Meliá Sol, Tryp, Paradisus y Hard rock. Meliá Hoteles cuenta con 350 hoteles, 81000 habitaciones y tiene hoteles en 30 países. Una cadena que además de hotelera es sostenible, tiene su política de sostenibilidad con la que formaliza el compromiso con el medioambiente y el crecimiento sostenible. La cadena también ha desarrollado un modelo organizativo de negocio que se sustenta en áreas de negocios como: Hoteles, Real Estate y Club Meliá. Estas áreas trabajan y operan entre si y desarrollan sus actividades para el cumplimiento de nuevas estrategias de la compañía con el fin de convertirse en una empresa global con una expansión de las marcas mediante formas de gestión, franquicia y alquiler.

#### **4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

En este apartado analizaré la competencia de NH y Meliá Hoteles, las dos mayores cadenas hoteleras españolas que siempre compiten y han formado la rivalidad histórica que ocupan el primer y segundo lugar en el ranking de grupos hoteleros españoles. Pero existen también otros competidores los que analizaré a continuación, separando los competidores nacionales e internacionales.

##### **4.1 Competidores nacionales**

###### Riu Hoteles.

La empresa nacida en 1953 en Palma de Mallorca, cuenta con 105 hoteles con sede central en Palma de Mallorca. Un total de 45.390 habitaciones, tiene a su cargo 27 813 empleados en 19 países e ingresos anuales de 1618 millones de euros. Riu Hotels & Resorts es el número 30 del mundo (según el ranking 2014 de la revista Hotels)

###### Barceló Hoteles.

El Grupo Barceló creado en Palma de Mallorca hace casi 85 años. Es una de las compañías turísticas líderes del mercado español y una de las más importantes del mundo. La empresa cuenta con más de 140 hoteles en 18 países y 685 agencias de viajes.

###### Iberostar.

Grupo Iberostar es una empresa española propiedad de la familia Fluxà con sede en Palma de Mallorca (Islas Baleares, España). Su actividad principal está dedicada al sector turístico, lleva más de 87 años trabajando en el sector turístico y vacacional. Una empresa multinacional con 23.000 empleados con hoteles en 28 países con más de 50 destinos.

###### Grupo Hotusa.

Grupo Hotusa es una compañía española con más de 37 años de experiencia que tiene un importante número de empresas en sector turístico. Tiene origen

español con la sede central en Barcelona. La estructura de Hotusa Group se articula en dos grandes áreas: Área turística: Formada por diferentes sociedades que prestan servicios a establecimientos hoteleros y área hotelera que engloba el negocio de explotación de hoteles tanto en régimen de propiedad como de arrendamiento.

#### **4.2 Competidores internacionales**

##### Marriott International/Starwood

Marriott International, Inc. es una cadena de hoteles de lujo de Estados Unidos que cuenta con hoteles en todo el mundo. En noviembre de 2015 compra la cadena Starwood por 12,000 millones de dólares, y ahora cuenta con un portafolio de 5,500 hoteles alrededor de todo mundo y 1.1 millones de habitaciones, convirtiéndose así en la cadena más grande del mundo.

##### Hilton

Hoteles Hilton Hotels & Resorts es una compañía internacional de hoteles fundada por Conrad Hilton en el año 1919 en Texas. La empresa se dedica a comercialización de viajes de negocios, propietaria y operadora de una serie de complejos turísticos y de ocio. La cadena cuenta con 540 hoteles en 78 países.

##### Intercontinental Hotels Group

Es una compañía multinacional que opera varias marcas hoteleras. Es la compañía más grande en cuanto al número de hoteles (556.000 camas, marzo de 2007).

##### Wyndham

Wyndham Hotels and Resorts, la cadena creada en Estados Unidos en 1981. Tiene hoteles en Canadá, México, Ecuador, Colombia, Turquía, UK, y Alemania.

##### Choise Hotels Internacional

Es un holding americano con sede en Estados Unidos. La compañía posee hotels y moteles así como: Comfort Inn, Comfort Suites, Quality Inn, Sleep Inn, Clarion, Cambria Hotel & Suites, entre otras.

##### Accor Hotels

Accor (AC), es un grupo de servicios de hoteles, las agencias de viajes, la restauración y la gestión de casinos. En 2006 Accor contaba con 4.000 hoteles, 157.000 empleados y era el primer grupo hotelero europeo.

### **5. DIVERSIFICACIÓN DEL GRUPO Y MARCAS DE LA DIVISIÓN HOTELERA**

La diversificación es la estrategia a través de la cual una empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, lo que genera nuevos factores debido a que los entornos en los que se mueve la compañía son diferentes. (Guerras y Navas, 2007).

#### **NH Hoteles**

NH Hotel Group ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, es una compañía que ha experimentado diversas diversificaciones y que ha creado varias marcas así como: NH Hotels, Nh Collection, Nhow, Hesperia, las que analizaré más detalladamente en el punto número 8. Son variedad de marcas de 3,4, y 5 estrellas que en los últimos años la compañía ha experimentado un gran crecimiento proporcionando una diversificación. Además NH Hoteles ha llevado a cabo una estrategia de diversificación relacionada con la adquisición en el año 1999 del más de 90 % de la empresa Sotogrande, dedicada al desarrollo de áreas residenciales. En la inversión en Sotogrande NH no pretende actuar como promotor inmobiliario, sino pretende vender los terrenos para que los construyan terceros y financiar así la construcción de sus complejos de golf y hoteles. También en el año 2015 incorporó en la capital la tienda “Fast Good” destinada a la oferta para clientes que desean comer en casa de forma rápida.

### **Meliá Hoteles**

Un conjunto de marcas, entre ellas el segmento de “Upscal”: Meliá Hotels and Resorts, Innside by Meliá. Marcas “Premium” del segmento de lujo: Gran Meliá, Paradisus Rerosrt y Me. También las marcas de “Midscale” como: Tryp y SolHotels, de las cuales haré un análisis más detallado en el punto 8 (Cartera de la compañía)

Gracias a estas marcas de gran valor, diversificación geográfica y de producto, Meliá sigue trabajando en proceso de cambio y renovación organizacional para mantener el alto nivel de cada una de las marcas y seguir siendo una de las cadenas hoteleras más destacadas en Europa.

Después de la compra de Hotasa en 1984, vinieron las compras de CHM en 1986 con los 22 hoteles que tenía. Siguiendo en 2000 de la compra de Tryp Hoteles y Innside, y creación de todas las marcas dichas anteriormente. Meliá representó un salto definitivo por la calidad y alto reconocimiento nacional e internacional que sigue creciendo y ganando cada vez más territorio y reconocimiento a nivel mundial.

## **6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

### **NH Hoteles**

NH presenta su estrategia de nueva denominación de segmentación bajo la cual están todas las marcas de NH Collection, para que el cliente sepa de todas las marcas de las que dispone la cadena para poder elegir en la que mejor encajaría, y la que mejor le convendría en sus viajes, tanto de negocio como viajes vacacionales. NH tiene una nueva estrategia de segmentación de marca y ha invertido 200 millones de euros para renovar sus hoteles y aumentar beneficios.

La estrategia tiene por uno de los objetivos incrementar la calidad de servicio y también incorporar más de 70 hoteles en diferentes mercados. También tiene por objetivo el cambio de la plataforma de gestión hotelera y renovación del sistema central de reservas, mejorando de este modo la funcionalidad y competitividad de la Compañía.

NH también ha implementado un nuevo programa de fidelización llamado “NH Hotel Group Rewards, que busca mejorar las experiencias de los clientes en

sus estancias a través de un nuevo y mejor esquema de beneficios para sus miembros y también atenciones para los miembros y empleados.

### **Meliá Hoteles**

Meliá también tiene una clara estrategia de segmentación del mercado con el objetivo de identificar segmentos para mejorar la satisfacción del clientes, adaptarse mejor a diferentes segmentos y mejorar la competitividad de la Compañía.

La compañía nació bajo un claro enfoque vacacional, lo que le dio un inicio orientado a este segmento, pero años más tarde la compañía también empezó a entrar en turismo urbano abriéndose así un camino hacia un nuevo nicho de mercado. Un claro ejemplo son la cantidad de hoteles que abre Meliá en casco urbano en principales ciudades en España y muchas capitales de otros países de Europa. Más tarde compró otra cadena para entrar en un nuevo nicho de mercado de clientes de negocios. La estrategia adaptaba diversas renovaciones con las que Meliá consigue una diversificación y también reducción de riesgos llegando así a una perfecta distribución de hoteles entre vacacionales y urbanos (61%, 39%)

## **7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

### **NH Hoteles**

NH hoteles tenía que financiar operaciones de compra de hoteles que estaban muy por encima de su capacidad de pago y su presupuesto. En años 80 seguían con muchas compras de hoteles y finalmente decidieron implementar la estrategia de alquiler de hoteles, lo que supuso menos gastos y pérdidas en el negocio y menos riesgos que se cruzaban por el camino de la compañía en la hora de la compra de hoteles. De esta manera a finales de los 80 ya contaban con más de 20 hoteles en alquiler, y algo más de 10 hoteles en propiedad. Con rápida expansión de hoteles en alquiler la cadena empieza a estar más informada sobre el mercado y el sector, empieza a entender que con la gestión de hoteles se puede ganar mucho dinero y deciden entrar en el mercado de gestión de hoteles, unos años más tarde NH llega a firmar primeros contratos de gestión. De esta forma, la cadena a través de estos contratos se encarga de dirigir y gestionar hoteles en nombre y por cuenta de su propietario. Ya en finales de 90 cuentan con 15 contratos de gestión, 30 hoteles en propiedad, y 45 en alquiler.

Los años 2000 vienen para la compañía con una nueva idea de negocio, se refiere a aumentar el volumen de negocio sin necesidad de mucho dinero para la compra de nuevos hoteles, aquí es donde llega el nuevo negocio para la empresa llamado "Franquicia". Aunque cuenta solo con 1% de franquicias, siguiendo con el aumento de contratos de gestión.

La empresa hizo un gran recorrido añadiendo a su "poder" muchas formas de gestionar el negocio de alojamiento. En los últimos años han aumentado todas las estrategias de crecimiento y explotación hotelera de la compañía, se ha ido aumentando cada vez más diferentes contratos de alquiler y gestión, que son las dos principales estrategias de crecimiento de la compañía. Disminuyendo cada vez más los hoteles en propiedad (22%), y con un enorme liderazgo de contratos de alquiler (54%)

## **Meliá Hoteles**

Entre posibles formas de gestión, Meliá decide elegir la principal forma de explotación a través de contratos de gestión, alquiler y propiedad. En su estrategia de crecimiento lideran contratos de gestión que según informe anual de Meliá permiten una rápida expansión y una inversión mínima. Otras formas de explotación, como el alquiler y la propiedad tienen un interés más bien estratégico. El modelo de Meliá tiene una forma ordenada y diversificada de hoteles en propiedad, alquiler, gestión y franquicia (aunque este último en menor medida). Meliá Hoteles también enfoca su estrategia de crecimiento mediante fórmulas de capital de gestión de hoteles, estas fórmulas permiten a la compañía potenciar y posicionar las marcas mientras se adapte a sus propietarios creando de este modo una disminución de riesgos e ingresos. En los últimos años el grupo está presente en 40 países con una buena competitividad en el mercado vacacional. Tiene 81% de hoteles en contrato de gestión, alquiler y franquicia, trabajando con más de 400 propietarios de diferente tipología de hoteles. El modelo de gestión está mostrando una buena calidad y excelencia de gestión. Para concluir puedo decir que Sol Meliá está entrando casi en pleno en la nueva figura del propietario hotelero consiguiendo así mejor rendimiento, cada vez mejor calidad del servicio, y construyendo una marca más fuerte y poderosa. Además, Meliá cuenta con fuertes fortalezas como empresa de gestión hotelera y hace un proceso de control y revisión permanente que tiene por función principal revisar el modelo de gestión de sus unidades de negocio. Se refiere a empleados que se dedican regularmente a visitar hoteles los que están entrenados para evitar corrupción, y asegurarse de la eficiencia operativa.

## **8. CARTERA DE LA COMPAÑÍA**

### **NH Hoteles**

#### **Cartera de la cadena**

NH Hoteles desde los inicios de su actividad ha logrado un crecimiento enorme que le ha permitido ser ahora una de las 25 cadenas más grandes del mundo con una variedad grande de servicios. En actualidad NH cuenta con una grande y amplia cartera de hoteles que se expanden por todo el mundo.

#### Actualmente en continente americano tienen:

- Argentina: 13 hoteles
- Colombia: 1 hotel
- México: 12 hoteles
- Uruguay: 1 hotel
- Chile: 1 hotel
- República Dominicana 1 hotel
- Estados Unidos: 1 hotel
- Venezuela: 3 hoteles

#### En continente Africano:

- Sudáfrica: 2 hoteles

#### En Europa:



- España: 175 hoteles
- Andorra: 1 hotel
- Austria: 6 hoteles
- Bélgica: 11 hoteles
- Republica Checa: 1 hotel
- Francia: 3 hoteles
- Alemania: 60 hoteles
- Holanda: 35 hoteles
- Hungría: 1 hotel
- Italia: 53 hoteles
- Luxemburgo: 1 hotel
- Polonia: 1 hotel
- Portugal: 2 hoteles
- Rumanía: 2 hoteles
- Eslovaquia: 1 hotel
- Suiza: 5 hoteles
- Reino Unido: 3 hoteles

Con el crecimiento que ha experimentado en los últimos años, NH ha estado dedicándose a crecer de forma continua y eficaz buscando siempre oportunidades de gestión de hoteles, tanto en Europa como en Sudamérica. NH hoteles es una compañía líder en establecimientos hoteleros en Europa, y es una compañía de gran importancia en el segmento de negocio.

### **Cartera por marcas**

Marca corporativa.

La compañía tiene su marca corporativa bajo la cual opera y tiene otras marcas con distintos tipos de hoteles. La marca corporativa mediante la cual compañía pretende crear una imagen atractiva y de confianza.

NH Hoteles ha estructurado el Grupo con las siguientes marcas:

1. NH Hoteles.  
Engloba hoteles urbanos de 3 y 4 estrellas que tienen un estándar único de producto/servicio de calidad-precio excelente, para viajeros que viajan por ocio o negocio y que buscan buena ubicación.
2. Nhow.  
Son hoteles cosmopolitas con diseños modernos para aquellos que aman nuevas tendencias y estilos originales. Un lugar donde los clientes pueden relajarse y experimentar nuevas experiencias. Estos hoteles ofrecen variedad de servicios como spa, eventos, reuniones de trabajo, etc.
3. Hesperia Resorts.  
Son hoteles vacacionales situados dentro de grandes ciudades. Hoteles perfectos para familias y parejas que buscan una gran oferta de servicios y ocio, también perfectos para reuniones de empresas y clientes de negocio.

4. NH Collections.

Se pueden llamar como segmento premium. NH Collection cuenta con establecimientos situados en grandes ciudades de Europa y América Latina. Los establecimientos bajo esta marca mantienen un toque local que se integran en la arquitectura de la ciudad con un servicio premium.

Además NH Hoteles cuenta con otras marcas, así como:

1. Sotogrande.

Es una marca muy diferente de sus otras marcas. Sus clientes son elitistas con mucho poder adquisitivo que buscan lujo y prestigio.

2. Casino de Madrid.

Es un hotel de lujo para reuniones.

Otras marcas de la compañía:

1. Fast & Good.

Restaurantes para un público de negocios.

2. Nhube.

Lanzada en 2003, es una marca de restauración y ocio.

3. Estado Puro.

Esta marca representa la cocina tradicional española con el objetivo de atraer clientes extranjeros.

4. Agua de la Tierra.

Es una línea de fragancia que todos los hoteles de la compañía tienen (kit de baño con jabones, cremas, etc.)

## **Meliá Hoteles**

### **Cartera de la cadena**

La compañía tiene más de 350 hoteles en 35 ciudades diferentes que hacen de la compañía una cadena de gran prestigio y reconocimiento. Los hoteles situados en ciudades en lugares céntricos y en las playas.

Amplia cartera de la cadena se expande por todo el mundo:

#### Hoteles Meliá en Europa:

- Alemania: 2 hoteles (Dusseldorf, Berlín)
- Austria: 1 hotel (Viena)
- Bulgaria: 1 hotel (Varna)
- Croacia: 2 hoteles (Umag)
- España: 44 hoteles (Barcelona, Madrid, Sevilla, Mallorca, Bilbao.)
- Francia: 5 hoteles (Paris)
- Grecia: 1 hotel (Atenas)
- Italia: 4 hoteles (Milán, Capri, Génova)
- Luxemburgo: 1 hotel (Luxemburgo)

- Portugal: 3 hoteles (Aveiro, Braga )
- Reino Unido: 2 hoteles (Londres)

#### Hoteles Meliá en América:

- Argentina: 2 hoteles (Buenos Aires)
- Bahamas: 1 hotel (Nassau)
- Brasil: 4 hoteles (Brasilia, Sao Paulo)
- Cuba: 15 hoteles (Cayo Coco, Varadero, etc.)
- EEUU: 2 hoteles (Florida, Hollywood)
- Jamaica: 1 hotel (Trelawny)
- México: 3 hoteles (San Lucas, Cozumel, Puerto Vallarta)
- Panamá: 1 hotel (Colom)
- Perú: 1 hotel (Lima)
- República Dominicana: 2 hoteles (Punta Cana)

#### Hoteles Meliá en Asia:

- China: 1 hotel (Jiyan)
- Indonesia: 3 hoteles (Bali, Java)
- Malaysia: 1 hotel (Kuala Lumpur)
- Myanmar: 1 hotel (Rangún)
- Vietnam: 2 hoteles (Da Nang, Hanói)

#### Hoteles Meliá en África y Oriente Medio:

- Cabo Verde: 2 hoteles (La Isla de Sal)
- Egipto: 1 hotel (Sharm el Sheij)
- Emiratos Árabes: 1 hotel (Dubái)
- Qatar: 1 hotel (Doha)
- Tanzania: 1 hotel (Zanzíbar)

### **Cartera por marcas**

Marca corporativa.

La marca corporativa de Meliá es la marca que define la Reputación Corporativa, y tiene una imagen de la marca fuerte y global. Una marca que aglutina los atributos corporativos que crean la fortaleza de Meliá: Solvencia financiera, internacionalidad, compromiso con el medioambiente, atractiva para trabajar, líder e innovadora.

Valores de la Marca: Excelencia (cumplimiento correcto de las cosas, profesionalidad y eficiencia), proximidad (sentir, escuchar, compartir), servicio correcto (el huésped es la razón de ser), innovación, coherencia.

Meliá cuenta con una cartera amplia de marcas que abarcan diferentes segmentos y equilibrio entre urbano y vacacional. Meliá es la compañía líder en España en número de habitaciones, cuenta con casi 78.000 habitaciones y con una fuerte posición en mercado como Latinoamérica y Caribe.

La marca ha estructurado el Grupo con las siguientes marcas:

#### Premium:

1. Grand Meliá

Una marca de lujo con estilo moderno. Gran Meliá ha diseñado una marca de hoteles y resorts de clase alta para aquellos que quieren visitar los destinos más deseados. Bajo esta marca la cadena opera 10 hoteles con un total de 3.010 habitaciones.

2. Me

Son hoteles que surgen en 2006 en busca de clientes exclusivos. Son hoteles innovadores, vanguardistas, exclusivos y de gama alta con un ambiente “chill-out” con mucho nivel. Operan en Cancún, Ibiza, Madrid, Londres y Mallorca. Bajo esta marca la cadena opera 6 hoteles con un total de 1.388 habitaciones.

3. Paradisus Resorts

Son lujosos resorts de 5 estrellas con el régimen todo-incluido. Resorts que están en buenas ubicaciones frente a los océanos. Estos resorts están en Cancún, República Dominicana y Punta Cana. Bajo esta marca la cadena opera 9 hoteles con un total de 4.452 habitaciones.

Upscale:

4. Meliá Hotels & Resorts

Marca creada en el año 2000, cuenta con 101 hoteles de 4 y 5 estrellas en zonas urbanas y vacacionales en todo el mundo. Meliá Hoteles tiene servicios como: golf, convenciones, lunas de miel, etc. Los hoteles más conocidos de esta marca están en Roma, Berlín, y Londres. Bajo esta marca la cadena opera 101 hoteles con un total de 29.044 habitaciones.

5. Innside by Meliá

Hoteles con personalidad arquitectónica exclusiva, modernas habitaciones y exclusivos restaurantes. Innside by Meliá se sitúa en segmento urbano de 4 estrellas. Bajo esta marca la cadena opera 13 hoteles con un total de 1645 habitaciones.

Midscale:

6. Tryp Hotels.

Marca creada en el año 2000, Hoteles de 3 y 4 estrellas alrededor de todo el mundo que consigue una fuerte presencia en muchas ciudades de España, que con éxito se traslada a otras ciudades como Berlín, Lisboa, Paris, Buenos Aires, etc. Bajo esta marca la cadena opera 86 hoteles con un total de 13.569 habitaciones.

7. Sol Hotels & Resorts.

Hoteles y resorts situados normalmente en la playa en destinos turísticos Mediterráneos, Caribe, y Canarias. Bajo esta marca la cadena opera 80 hoteles con un total de 25.047 habitaciones.

## **9. INTERNACIONALIZACIÓN**

## **NH Hoteles**

Internacionalización de cadena:

La internacionalización es un proceso de expansión a nivel internacional de la compañía. Es expandirse para obtener más capital y productividad y operar en diferentes países y continentes. NH hoteles empezó el proceso de internacionalización a partir del año 1998. A partir de este año la compañía abrió cinco hoteles en Latinoamérica.

En 1999 se dirige hacia el mercado europeo abriendo o comprando hoteles urbanos de 4 y 5 estrellas. El año 2000 para la compañía es un año de rápido crecimiento en Europa debido a la compra de la cadena Krasnapolsky (Cinco Días, 2001).

En 2001 compró la cadena mexicana Chartwell, e incrementó su cartera de hoteles teniendo ahora 14 establecimientos más. En año siguiente se hizo con la cadena alemana Astron Hotels, aumentando así 46 establecimientos en Alemania, Austria y Suiza (Hosteltur, 2001)

En 2004 entró en nuevos mercados como Rumania, Francia y Reino Unido, en este año su volumen de negocio en Europa subió a 35.000 habitaciones. La compañía ya tenía en Europa 240 hoteles y seguía creciendo en otros mercados como Nueva York o París. (NH Hoteles, 2014)

En 2011 NH firmó un contrato con el grupo chino HNA que ayudó a la internacionalización de la compañía. La entrada de la cadena hotelera en China aumentó su volumen de negocios y la expansión hacía otros países. (NH Hoteles, 2011)

Después de todos estos años NH Hoteles ahora es una de las 25 cadenas más grandes del mundo y una de las líderes en el mercado Europeo, el proceso de internacionalización de la compañía era cada vez más fuerte, y ya en año 2012 más de la mitad de las ganancias de la compañía procedieron fuera del país.

## **Meliá Hoteles**

Es la cadena que en actualidad tiene mayor número de habitaciones en diferentes países. Tiene más de 400 hoteles y cuenta con más de 32000 trabajadores.

El proceso de internacionalización de Meliá seguía una estrategia clave para su desarrollo y expansión, el crecimiento internacional del grupo es principalmente vacacional en Caribe y Latinoamérica.

La internacionalización de la Meliá Hoteles empezó en 1985 cuando se abre el primer hotel fuera del país. Siguiendo el año siguiente la apertura de 11 hoteles nuevos en Mediterráneo que fue crucial para la compañía. En los años 90 se produce un proceso de internacionalización progresivo, este proceso permite a la compañía alcanzar tres principales mercados: la zona mediterránea, y las principales capitales de Europa y Latinoamérica. A finales de los años 90 Meliá Hoteles se convirtió en el número 12 de las cadenas más grandes del mundo, ya trabajaban en más 27 países con una cartera de 250 hoteles.

En el año 2000 Meliá compra a Tryp y aumenta su tamaño hasta 253 hoteles de los cuales más de la mitad están en el extranjero. Tres años más tarde Meliá ya contaba con 80.000 habitaciones repartidas entre 331 establecimientos en diferentes países en los 4 continentes.

Después de la importante estrategia de internacionalización que Meliá continua desarrollando, la compañía tiene hoteles en varios países como: Brasil, Argentina, Chile, Cuba, Costa Rica, México, Estados Unidos, Panamá, Puerto

Rico, República Dominicana, Alemania, Croacia, Francia, Gran Bretaña, Portugal, Italia.

## 10. ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

El análisis económico-financiero se puede definir como aplicaciones de unas tácticas utilizadas para diagnosticar la situación en la que se encuentra una empresa. Se utiliza tanto para interesados de la misma empresa como para los externos. Son análisis que enseñan el éxito o fracaso de una empresa. Para que una empresa tome decisiones correctas o para realizar una correcta planificación de su actividad es necesario hacer un estudio de la situación para poder determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, para lograr lo se debe realizar un estudio económico-financiero. La empresa debe tener mucha información para poder tomar decisiones correctas y máximo conocimiento para lograr un futuro exitoso, este análisis también permite saber si los recursos y decisiones de la empresa son correctos, examinar la capacidad que tiene la empresa frente a sus obligaciones y deudas, determinar si la empresa tiene suficientes recursos financieros para cubrir sus inversiones, si puede cubrir deudas a corto plazo, si tiene una adecuada combinación de recursos a corto y largo plazo, etc.

### 10.1 Porcentajes verticales y horizontales

#### Porcentajes verticales:

A continuación analizaré la variación porcentual del balance de NH Hoteles y Meliá en los años 2011,2012, 2013, presentando el porcentaje que representa cada cuenta respecto al total del activo, pasivo y patrimonio neto.

<b>ACTIVO NO CORRIENTE NH</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
INMOVILIZADO	2108812	68.58	1869183	66.16	1714980	63.82
FONDO DE COMERCIO	119968	3.9	101814	3.6	97221	3.62
ACTIVOS INTANGIBLES	107575	3.50	92092	3.26	72616	2.7
INV. INMOB.	6775	0.22	6405	0.23	957	0.04
INV.FINANCIEROS	73727	2.4	110369	3.91	111599	4.15
ACTIVOS NO CORRIENTES	134936	4.39	211184	7.47	198782	4.15
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1328	0.04	696	0.02	466	0.02
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>2661811</b>	<b>86.57</b>	<b>2461982</b>	<b>87.14</b>	<b>2280833</b>	<b>84.87</b>

<b>ACTIVO CORRIENTE NH</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
EXISTENCIAS	116228	3.78	10600	3.75	79635	2.96

			5			
DEUDORES COM.	121191	3.94	11794 3	4.17	11919 5	4.44
ADMIN.PÚBL.DEUDORAS	43963	1.43	37980	1.34	39692	1.48
OTROS DEUDORES	29069	0.95	30996	1.1	21163	0.79
TESORERIA	91143	2.96	41445	1.47	21163	0.79
OTRO ACTIVO CORRIENTE	11365	2.96	41134	0.5	12987	0.48
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	412959	13.4	36335 3	12.8	40654 1	15.1
<b>TOTAL</b>	307477 0	100	28253 35	100	26873 74	100

Se puede acentuar el “inmovilizado material” con casi un 65% de activo total, ya que la empresa posee una gran línea de hoteles distribuida por muchos países del mundo. En segundo lugar, quiero mencionar el activo corriente que es muy bajo con un 15,1% del total, lo que quiere decir que la empresa no tiene grandes corrientes monetarias para hacer frente a nuevas inversiones.

<b>ACTIVO NO CORRIENTE MELIÁ</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
FONDO DE COMERCIO	<b>19077</b>	<b>0.57</b>	<b>18970</b>	<b>0.55</b>	<b>33717</b>	<b>1.0</b>
ACTIVOS INTANGIBLES	71956	2.14	71348	2.05	105219	3.12
INMOV. MATERIAL	1818992	53.99	1762315	50.67	1566814	46.43
INVERSIONES INMOB.	135358	4.02	149524	4.3	136423	4.04
INV. MÉTODO PARTICIPACIÓN	70669	2.1	101928	2.93	100706	2.99
ACTIVOS FINANCIEROS	218559	6.49	302928	8.71	349538	10.36
ACTIVOS POR IMPUESTOS	154179	4.58	159130	4.58	150015	4.45
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2488820	73.87	2566144	73.79	2442432	72.39

<b>ACTIVO CORRIENTE MELIÁ</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
EXISTENCIAS	89090	2.64	88476	2.54	62945	1.87
DEUDORES COMERCIALES	314045	9.32	318697	9.16	263063	7.8
ACTIVOS IMPUESTOS	12666	0.38	181513	0.53	24744	0.73
ACTIVOS FIN.	25051	0.74	17561	0.5	44127	1.31

<b>CORRIENTES</b>						
EFFECTIVO LIQUIDO	439508	13.04	469346	13.47	436560	12.94
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	880361	26.13	911594	26.21	931778	27.61
<b>TOTAL</b>	3369181	100	3477738	100	3374210	100

En el caso de Meliá Hoteles, el activo corriente supone un porcentaje bastante más alto respecto al total del activo de NH. En el año 2013 el activo corriente alcanza un 27,6% del total de activo que en el caso de NH es solo del 15,1%. “Deudores comerciales”, que es lo que la empresa tiene pendiente a cobrar, en caso de NH es bastante superior al de Meliá. El “disponible” de Meliá es bastante mayor que el de NH lo que quiere decir que Meliá tiene más fondos para hacer nuevos pagos y afrontar nuevas inversiones.

<b>PATRIMONIO NETO NH</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
CAPITAL SOCIAL	493235	16	493235	17.46	616544	22.9
RESERVAS SOCIEDAD INTE. GLOBAL	577806	18.79	576505	20.4	657800	24.48
RESERVAS SOCIEDAD PROPORCIONAL	171744	5.55	166063	5.88	115318	4.29
RESERVAS SOCIEDADES			1961	0.07		
OTRO	11621	0.38			27230	01.01
AJUSTES PATRIMONIO	376	0.01	5690	0.2		
AUTOCARTERA	11914	0.39	11590	0.41	39818	1.42
Bo/Pd DEL EJERCICIO	6231	0.2	292110	10.34	39818	1.48
ACCIONISTAS SOCIEDAD	1139147	37.05	840924	29.76	1005009	37.4
INTERESES MINORITARIOS	204650	6.6	158909	5.6	153001	5.69
<b>TOTAL PN</b>	1343797	43.70	999833	35.39	1158010	43.09

Como se puede observar en la tabla el “capital social” ha aumentado en los tres últimos años y ha alcanzado casi un 23% en el 2013, las “reservas de Sociedad” han alcanzado casi un 25%. El beneficio es de 6,2 millones de euros en el año 2011 y ha crecido hasta 292 millones de euros en el año siguiente, en el 2013 este beneficio se reduce hasta 39,8 millones que es casi un 86% menos que en el año 2012.

<b>PASIVO NO CORRIENTE NH</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------



OBLIGACIONES					458288	17.05
DEUDAS ENTID.CREDITO	225923	7.35	180501	6.39	321295	11.96
ACREEDORES	565	0.02	1288	0.05	1703	0.06
OTRO PASIVO NO CORRIENTE	85048	2.77	60455	2.14	35865	1.33
PROVISIONES RIESGOS/GASTOS	30846	1	57276	2.03	666735	24.81
PASIVO POR IMPUESTOS	246204	80.1	233939	8.28	201225	7.49
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>588586</b>	<b>19.14</b>	<b>533459</b>	<b>18.8</b>	<b>1085111</b>	<b>40.38</b>

<b>PASIVO CORRIENTE NH</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
OBLIGACIONES					3660	0.4
DEUDAS CON ENT. DE CRED.	831122	27.03	855358	30.27	96044	3.57
ACREEDORES FINANCIEROS	416	0.01	2274	0.08	2428	0.09
ACREEDORES COMERCIALES	235678	7.66	260732	9.23	239760	8.92
ACREEDORES ADM.PUB	35672	1.16	43116	1.53	37495	1.4
PROVISIONES RIESGOS/GASTOS	1241	0.04	53458	1.89	26270	0.98
OTRO PASIVO CORRIENTE	38259	1.24	77102	2.73	38595	1.44
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1142387</b>	<b>37.15</b>	<b>1292043</b>	<b>45.73</b>	<b>444253</b>	<b>16.53</b>

En la tabla del Pasivo corriente de NH lo que más se puede destacar son “acreedores comerciales” que llegan al 8,92% en el 2013 del pasivo y patrimonio Neto. En segundo lugar quiero mencionar bastante elevadas “deudas con entidades de crédito” en los años 2011 y 2012, que bajan casi hasta un 3,5% en 2013.

<b>PATRIMONIO NETO MELIÁ</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
CAPITAL SUSCRITO	36955	1.1	36955	1.06	3655	1.1
PRIMA EMISIÓN	696377	20.6	696377	20.2	698102	20.69
RESERVAS	297962	8.84	352760	10.14	343980	10.1
ACCIONES	110413	3.28	110426	3.18	108688	3.22
GANANCIAS	247767	7.35	239089	6.87	326084	9.06

INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO	33933	1.01	33933	0.98	148459	4.4
DIFERENCIAS CONVERSIÓN	183027	5.43	182113	5.24	269151	7.98
AJUSTES CAMBIO VALOR	7111	0.21	5638	0.16	2369	0.07
EJERCICIO SOCIEDADES	40134	1.19	37327	1.07	73219	2.17
PN ATRIBUTO SOCIEDAD DOMINANTE	1052577	31.24	1098252	31.58	1100154	32.6
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>1129871</b>	<b>33.54</b>	<b>1183879</b>	<b>34.04</b>	<b>1168585</b>	<b>34.63</b>

En los tres últimos años las acciones de la empresa forman alrededor de un 20% del "pasivo y patrimonio neto los tres años. En segundo lugar, ambas sociedades tienen acciones propias. El resultado de Meliá en 2012 ha sido positivo con pérdidas mucho más bajas que las de NH en el mismo año.

<b>PASIVO NO CORRIENTE MELIÁ</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
OBLIGACIONES	281967	8.37	283850	8.16	304377	9.02
DEUDAS CON ENT. DE CRED.	75883	2.25	564161	16.22	774589	22.95
ACREEDORES FINANCIEROS	160403	4.75	160175	4.61		
OTROS PASIVOS FIN.	14290	0.42	10979	0.32	11707	0.35
OTROS INGRESOS DIFERIDOS	14027	0.42	15580	0.45	20183	0.6
PROVISIONES	35416	1.05	38207	1.1	33945	1.1
PASIVOS POR IMPUESTOS	176535	5.24	178486	5.13	154664	4.58
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1439521</b>	<b>42.73</b>	<b>1251438</b>	<b>35.98</b>	<b>1299465</b>	<b>38.51</b>

<b>PASIVO CORRIENTE MELIÁ</b>	€2011	%2011	€2012	%2012	€2013	%2013
PASIVO MANTENIDO PARA VENTA					12477	0.37
OBLIGACIONES	384	0.11	1079	0.03	190644	5.65
DEUDAS	403014	11.96	622131	17.89	324632	5.65

ENTIDADES DE CREDITO						
ACREEDORES FINANCIEROS	403014	11.96	622131	17.89	324632	9.62
ACREEDORES COMERCIALES	215	0.01	229	0.01		
PASIVO POR IMPUESTOS	303720	9.0	297288	8.55	289699	8.59
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	714984	21.22	23698	0.68	16122	0.48
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>799789</b>	<b>23.74</b>	<b>1042422</b>	<b>29.97</b>	<b>906160</b>	<b>26.86</b>

En Pasivo no corriente de Meliá lo más destacable son “deudas con entidades de crédito” que forman un 22,9% del “pasivo y patrimonio Neto” en el 2013, también algo parecido se puede ver en el caso de NH Hoteles. Tanto del pasivo corriente de Meliá como el de NH lo más destacable son “acreedores comerciales” con casi un 8% del “pasivo y patrimonio neto” en el 2013. En cuanto a “deudas con entidades de crédito” Meliá en el 2013 tenía un 9,62% (324 millones de euros), en el caso de NH son 774 millones de euros en el mismo periodo.

#### Porcentajes horizontales:

En análisis horizontal analizaré las variaciones sufridas en un periodo respecto al otro. En este apartado incluyo 3 años (2011,2012, 2013)

<b>ACTIVO MELIÁ</b>	2011	2012	2013
ACTIVOS INTANGIBLES	11.06	13.29	14.8
INVERSIONES INMOB.	6.12	7.23	7
EXISTENCIAS	2.64	5.6	1.87
DISPONIBLE	13	13.4	12.94
ACTIVO MATERIAL	53.9	50.6	46.4
OTROS ACTIVOS	11.06	13.29	14.8
REALIZABLE	9.32	9.16	7.8
ACTIVO NO CORRIENTE	6,3	7	7.03

En esta tabla vemos que el “activo material” es lo que llama más la atención, sobre todo en el año 2011 (53,9), con la relevante bajada de este activo en los siguientes años. También bastante destacable el aumento de “activo no corriente” con un aumento desde el 2011 llegando a 7,03 puntos en el 2013. Las “inversiones inmobiliarias” también han aumentado respecto años anteriores llegando en el año 2013 hasta 7%.

<b>ACTIVO NH</b>	2011	2012	2013
ACTIVOS INTANGIBLES	7.4	6.8	6.3
INVERS. INMOB.	6.1	6.6	7.3
EXISTENCIAS	3.7	3.7	2.9
DISPONIBLE	2.9	1.4	4.9
ACTIVO MATERIAL	68.5	66.1	63.8
OTROS ACTIVOS	4.4	7.5	7.4
REALIZABLE	6.3	7.1	6.7

En el caso de NH Hoteles, el “activo material” no sufre alteraciones significativas pero si ha bajado de 68,5(2011) hasta un 63,8(2013). El “activo material” ha sufrido una leve disminución en 2013. Las “inversiones inmobiliarias” han bajado durante el año 2011 y 2012, pero en el 2013 han subido levemente hasta un 7,3%.

Se puede decir que en ambas empresas predomina el “activo material” con un porcentaje muy alto.

<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO MELIÁ</b>	2011	2012	2013
PATRIMONIO NETO	33.5	33,8	34
PASIVO NO CORRIENTE	42.7	35.9	38.5
PASIVO CORRIENTE	23.7	29.9	26.8

Se puede observar en esta tabla que Meliá ha disminuido su “pasivo” desde el 2011 hasta el 2013, en cambio el “Patrimonio neto” se mantiene bastante constante aumentando ligeramente en el último año.

<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO NH HOTELES</b>	2011	2012	2013
PATRIMONIO NETO	43.7	35.4	43
PASIVO NO CORRIENTE	19	18.9	40.4
PASIVO CORRIENTE	37	45.7	16.5

En el caso de NH se producen más cambios que en Meliá. El “pasivo corriente” ha sufrido varios cambios desde el 2011 hasta el 2013. Un aumento brusco de “Pasivo corriente” en 2012 seguida de una disminución en el 2013 hasta 16,5%. El “Patrimonio neto” supone un 43% en el 2013, 9 puntos más que en el caso de Meliá.

## 10.2 Ratios

Las ratios son utilizadas para conocer y evaluar el estado de la empresa, por ejemplo si la empresa tiene dinero suficiente para enfrentarse a las deudas o pagos futuros a corto plazo. Estos indicadores sirven para saber el estado en el que se encuentra la empresa, y también para poder presentar dicho estado a terceros. Con otras palabras una ratio se puede definir como relación matemática entre dos cantidades.

A continuación analizaré las ratios de análisis patrimonial y ratios de rentabilidad de las dos cadenas del año 2010 al 2013. Los datos son sacados de la página web del Banco de España.

- Ratio de endeudamiento.  
Esta ratio mide el porcentaje de deuda que tiene la empresa. Se obtiene al dividir las deudas de la empresa tanto a corto como a largo plazo por el patrimonio neto de la empresa. Es el porcentaje de 1 unidad monetaria que se considera como deuda. El límite razonable de deuda es un 50% y se considera que un 30% de deuda es un porcentaje bastante bueno. La deuda de NH en 2013 es 1.32, lo que quiere decir que por cada unidad monetaria un 32% es deuda. La deuda de Meliá en este mismo año es 1.89.
- Ratio de endeudamiento bancario.  
El valor óptimo es hasta 1, la empresa tiene problemas cuando tiene valores superiores al 1. En 2013 NH ha obtenido un 0,36 y Meliá un 0.94, lo que significa que tanto NH como Meliá no tiene problemas con el endeudamiento bancario ya que es menor que 1. La ratio de Meliá Hoteles en el año 2010 es 1.16 y en el 2012 es un 1.13, mucho más alto que en el año 2011 y 2013. En cambio NH ha obtenido valores más estables y buenos.
- Ratio deuda a corto-plazo/largo-plazo.  
Esta ratio mide la capacidad que tiene la empresa para devolver sus deudas a corto y largo plazo. NH Hoteles tiene mayor facilidad para devolver su deuda a corto y también a largo plazo. Meliá en 2010 tenía valor mayor a 15 a largo plazo, lo que quiere decir que tenía dificultades para devolver la deuda a largo plazo y en los años siguientes los valores son un poco inferiores que en NH.
- Ratio de liquidez.  
Cuando la ratio de liquidez es mayor que uno significa que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, pero esto no quiere decir que es suficiente para asegurar la capacidad de pago de la empresa. Meliá tiene mayor liquidez que NH en los años: 2010, 2011, 2012, pero en el año 2013 la liquidez se iguala bastante entre las dos cadenas.
- Test Ácido  
Indica como es la liquidez de la empresa a corto plazo. Es perfecto cuando es igual a 1. Cuanto mayor es esta ratio mayor es la liquidez. NH sufre una bajada de liquidez en los años 2011 y 2012, pero en el siguiente año mejora alcanzando hasta un 0.73. El resultado de Meliá en

los últimos años es mucho mejor que el de NH, se encuentra en torno a 0.9.

- **Tesorería Inmediata**  
Esta ratio es como una medida de capacidad de respuesta inmediata para hacer frente las deudas corrientes. Meliá tiene un resultado bastante bueno en el año 2010 pudiendo hacer frente sus deudas un 63,4%. NH en cambio es mucho más baja con solo un 20% bajando aún más en el 2012. En general Meliá Hoteles obtiene mejores resultado en esta ratio que NH Hoteles.
- **ROI**  
Esta ratio mide la capacidad del activo para generar beneficio en la empresa. Cuando es mayor su valor mayor es la rentabilidad de activos y la empresa estará en mejor situación. NH Hoteles tiene un resultado positivo en 2010 y 2011, pero en el siguiente año con un valor negativo, se recuperó en el 2013 hasta cero. En cambio Meliá mantuvo ganancias mucho más positivas que NH alcanzando un 6,29 en el año 2013.
- **ROE**  
Ambas empresas tienen esta ratio positiva por encima del cero en el año 2010, 2011, y 2012, excepto en el año 2013 cuando es menor que cero. De media son unos 4% en ambas empresas, lo que significa que los accionistas han estado obteniendo rendimientos de la empresa.

## **11. DIAGNOSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO**

### **Diagnostico NH Hoteles**

Durante los últimos años la compañía ha tenido bastantes resultados negativos y muchas de las cifras siguen bastante negativas, como por ejemplo el crecimiento de las deudas con entidades de crédito, los que mantienen a la empresa en situación de deudas elevadas. La empresa ha vendido bastantes hoteles lo que ha provocado una disminución del activo. En cuanto a la ocupación hotelera NH mantuvo durante el 2013 una buena mejora de ocupación (según: El País, economía, 2014/02/27)

Las llegadas de turistas de negocio a hoteles de NH tenían resultados muy malos con caídas de hasta un 3%, la posible causa es el aumento de la crisis y mal crecimiento de mercado empresarial. Después de hacer el análisis se puede decir que NH Hoteles sigue manteniendo los resultados financieros muy bajos en los últimos años.

### **Diagnostico Meliá Hoteles**

En el caso de Meliá se puede decir que se ha aumentado el pasivo de la compañía en lo últimos años, por primera vez en muchos años la compañía ha sufrido un beneficio negativo. Meliá mantuvo un porcentaje bastante alto de activo corriente en los últimos años y un incremento ligero de ingresos. En

general mantuvo un resultado bastante bueno y una mejora importante de negocio.

La empresa balear tiene resultados bastante buenos gracias a establecimientos internacionales, una buena estrategia de mejora de ingresos y excelente estrategia de fidelidad de clientes. (El País. 2013/03/28)

## **11.2 Políticas de reflatamiento**

### **NH Hoteles**

NH Hoteles invertirá 237 millones de euros en sus futuros hoteles, abrirá 19 hoteles en 13 países diferentes en los próximos años y quiere gestionar hasta 150 hoteles en China para el año 2020. Estas son algunos de los planes de mejora que la empresa pretende implantar.

La inversión de 237 millones de euros en los próximos años para mejorar el servicio y reformar muchos de sus hoteles. La intención de abrir 19 hoteles en destinos nuevos tales como México, Italia y Alemania. El director de NH afirmó que la empresa quiere expandirse más por las capitales europeas y por grandes ciudades en América latina y Asia.

Además la empresa gestionará más de 100 hoteles para el 2020 en China, así afirmó hace poco el consejero delegado de NH Hoteles. Gestionar hoteles de categoría media en China es uno de los siguientes pasos que quiere hacer la empresa española.

### **Meliá Hoteles**

Meliá ha destinado 580 millones de euros a la mejora de sus activos y la apertura de 25 nuevos establecimientos en 15 países. Así el grupo alcanzará 375 hoteles con casi 100.000 habitaciones. En Cuba donde el grupo ya gestiona 28 hoteles sumará otros tres con un total de 900 habitaciones, tres aperturas en Miami, Nueva York y Hollywood. Europa y Asia no estará fuera de planes de Meliá, en Alemania se abrirán tres nuevos establecimientos y otros ocho entre China, Myanmar, Indonesia y Vietnam. El plan de Meliá también incluye la “reestructuración de destinos maduros”, y otra inversión de 190 millones para el 2017.

## **12. APRENDIZAJE OBTENIDO Y CONCLUSIONES**

El objetivo de este trabajo final de grado es de hacer un análisis de dos cadenas hoteleras analizando puntos más importantes, así como: la actividad de las empresas, un análisis de la competencia de dichas empresas, averiguar que estrategias de competitividad y crecimiento utilizan, la diversificación e internacionalización, la cartera de hoteles, y diagnóstico/análisis económico-financiero de estas empresas. Después de realizar este trabajo creo que he conseguido el objetivo planteado en mejor medida posible.

Después de este análisis con todos los datos necesarios, porcentajes, tablas y toda la información necesaria, puedo hacer una conclusión final y decir que Meliá Hoteles es la compañía mucho más rentable que su principal competidor NH Hoteles, sin embargo ambas empresas mantienen un positivo crecimiento y evolución mostrando resultados efectivos y crecimiento significativo tanto en España como en el resto del mundo.

Con el trabajo realizado he aprendido como hacer un análisis tanto general, como financiero de una empresa, también he mejorado mis conocimientos sobre Meliá Hoteles y NH Hoteles, y he aprendido muchas cosas nuevas relacionadas con el negocio que llevan estas dos enormes cadenas hoteleras, tanto dentro como fuera del país.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- [http://www.uhu.es/uhutur/documentos/estint/Tema\\_4\\_9\\_2.pdf](http://www.uhu.es/uhutur/documentos/estint/Tema_4_9_2.pdf)
- <https://corporate.nh-hotels.com/es/sobre-nh/desarrollo-de-negocio/oportunidades-de-desarrollo>
- <http://www.latitud21.com.mx/julio05/portada.html>
- <http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/conoce-mhi>
- [http://www.hosteltur.com/114424\\_ranking-10-mayores-cadenas-hoteleras-internacionales.html](http://www.hosteltur.com/114424_ranking-10-mayores-cadenas-hoteleras-internacionales.html)
- [www.riu.com](http://www.riu.com)
- [www.barcelo.com](http://www.barcelo.com)
- [www.iberostar.com](http://www.iberostar.com)
- [www.hotusa.es](http://www.hotusa.es)
- [www.bestwestern.com/about-us/](http://www.bestwestern.com/about-us/)
- [www.marriott.com/](http://www.marriott.com/)
- [www3.hilton.com/](http://www3.hilton.com/)
- [www.ihg.com/Hoteles-IHG](http://www.ihg.com/Hoteles-IHG)
- [www.wyndham.com/](http://www.wyndham.com/)
- <https://www.choicehotels.com/>
- [www.accorhotels.com/](http://www.accorhotels.com/)
- [http://www.hosteltur.com/114424\\_ranking-10-mayores-cadenas-hoteleras-internacionales.html](http://www.hosteltur.com/114424_ranking-10-mayores-cadenas-hoteleras-internacionales.html)
- [http://melia.e-presentaciones.net/sites/default/files/informes-financieros/mhi\\_inversores\\_esp\\_ene13.pdf](http://melia.e-presentaciones.net/sites/default/files/informes-financieros/mhi_inversores_esp_ene13.pdf)
- <http://www.melia.com/es/corporate/acerca-de-sol-melia.htm>
- [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4114/71422518C\\_GADE\\_diciembre%2014.pdf.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4114/71422518C_GADE_diciembre%2014.pdf.pdf?sequence=1)
- <https://corporate.nh-hotels.com/es/sala-de-prensa/noticia-detalle/nh-desvela-en-fitur-el-detalle-de-su-estrategia-para-transformar-la-compania-147-es>
- <https://corporate.nh-hotels.com/es/sala-de-prensa/noticia-detalle/nh-desvela-en-fitur-el-detalle-de-su-estrategia-para-transformar-la-compania-147-es>
- [file:///C:/Users/Nemo/Downloads/hostlemarket\\_la\\_franquicia\\_despunta\\_en\\_el\\_mercado\\_hotelero.pdf](file:///C:/Users/Nemo/Downloads/hostlemarket_la_franquicia_despunta_en_el_mercado_hotelero.pdf)
- <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5882970/06/14/Los-cinco-grandes-retos-a-los-que-se-enfrentan-las-espanolas-Melia-y-NH-.html>
- <http://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/>
- <http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%20%26%20RSC%202013%20MHI.pdf>
- <http://corporate.nh-hotels.com/es/sobre-nh/desarrollo-de-negocio/consultas-sobre-desarrollo-de-negocio>



- <http://es.slideshare.net/imigrantpunk/nh-hoteles-43406955>
- <http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%20%26%20RSC%202013%20MHI.pdf>
- <http://corporate.nh-hotels.com/es/marca-nh-resorts>
- <http://www.melia.com/es/hoteles/melia/austria/home.htm>
- <http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%20%26%20RSC%202013%20MHI.pdf>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Internacionalización\\_productiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Internacionalización_productiva)
- <http://www.reunionesdeestudiosregionales.org/valencia2009/htdocs/pdf/p55.pdf>
- [http://NHH\\_EF\\_BF\\_ESCUELADEFINANZAS.com](http://NHH_EF_BF_ESCUELADEFINANZAS.com)
- [http://memorianh.com/2014/es/Cuentas\\_Anuales/#68](http://memorianh.com/2014/es/Cuentas_Anuales/#68)
- <http://corporate.nh-hotels.es/upload/files/Cuentas%20Anuales%20Consolidadas%20e%20Informe%20de%20Gestión%202012.pdf>
- [www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia](http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia)
- [www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-melia-cierra-2013](http://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-melia-cierra-2013)
- [http://www.ecured.cu/Análisis\\_Económico\\_Financiero](http://www.ecured.cu/Análisis_Económico_Financiero)
- <http://www.monografias.com/trabajos47/analisis-economico/analisis-economico.shtml#introanalisis>
- [http://www.elconfidencial.com/economia/2013-03-02/el-rescate-chino-de-nh-hoteles-queda-a-mitad-de-camino-mas-desinversiones-a-la-vista\\_427777/](http://www.elconfidencial.com/economia/2013-03-02/el-rescate-chino-de-nh-hoteles-queda-a-mitad-de-camino-mas-desinversiones-a-la-vista_427777/)
- <http://www.publico.es/actualidad/nh-hoteles-emitira-500-millones.html>
- <http://www.melia.com/html/dsostenible/es/evolucionGestion.html>
- <http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Cuentas%20Anuales%20e%20Informe%20de%20Gestion%20Consolidado%202012.pdf>
- [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/27/actualidad/1393530750\\_520029.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/27/actualidad/1393530750_520029.html)
- [http://economia.elpais.com/economia/2013/03/28/actualidad/1364468856\\_276309.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/03/28/actualidad/1364468856_276309.html)
- [http://economia.elpais.com/economia/2016/01/21/actualidad/1453405065\\_598771.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/01/21/actualidad/1453405065_598771.html)
- [http://economia.elpais.com/economia/2016/03/30/actualidad/1459348937\\_019371.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/03/30/actualidad/1459348937_019371.html)
- [http://www.hosteltur.com/114687\\_melia-abrira-ano-25-hoteles.html](http://www.hosteltur.com/114687_melia-abrira-ano-25-hoteles.html)
- [http://www.hosteltur.com/156110\\_melia-basa-su-confianza-futuro-internacionalizacion.html](http://www.hosteltur.com/156110_melia-basa-su-confianza-futuro-internacionalizacion.html)
- Libro “Economía de la empresa 2” Onofre Martorell Cunill.







