



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Anàlisi econòmic-financer de Barceló Hotels & Resorts

Jaume Covas Llinàs

Grau de Turisme

Any acadèmic 2015-16

DNI de l'alumne: 43169894k

Treball tutelat per Onofre Martorell Cunill
Departament d'Economia de l'Empresa

S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

Econòmic, financer, creixement, expansió, internacionalització, hotel, cadena hotelera.

Índex

- 1. Abstracte**
- 2. Sobre el treball**
 - 2.1. *Justificació de l'elecció de l'empresa*
 - 2.2. *Documents en els que es fonamenta el treball*
 - 2.3. *Objectiu del treball i mètodes utilitzats*
- 3. Història de la companyia**
- 4. Diversificació del grup**
- 5. Marques de la divisió hotelera**
- 6. Estratègia de la companyia: Lideratge en costos, diferenciació i segmentació.**
- 7. Estratègies de creixement de la cadena: franquícia, management, lloguer, propietat, etc.**
- 8. Cartera**
 - 8.1 *Cartera de la cadena hotelera*
 - 8.2 *Cartera per marques*
- 9. Internacionalització**
 - 9.1 *Internacionalització de la cadena*
 - 9.2 *Internacionalització per marques*
- 10. Barceló vs NH Hotel Group: Comparativa de model i benchmarking**
 - 10.1 *Anàlisi econòmic-financer de Barceló Hotels & Resorts*
 - 10.2 *Presentació de NH Hotels*
 - 10.3 *Comparativa de model*
 - 10.4 *Benchmarking econòmic i financer*
- 11. Conclusions**

1. Abstracte

L'objectiu d'aquest treball és el de realitzar un anàlisi econòmic i financer de Barceló Hotels & Resorts. Després d'un cicle econòmic complicat, amb una crisi que ha afectat a tots els sectors i de la qual evidentment el sector turístic no se n'ha lliurat, pot ser interessant estudiar l'evolució d'una de les cadenes de referència tant a nivell local, com estatal, com internacional i així veure quins són els seus resultats actuals amb els seus principals indicadors econòmics i poder entendre les estratègies que està seguint en aquests moments; tant a nivell comercial com a nivell de creixement. Amb tot, es realitzarà una comparativa amb una de les altres grans cadenes espanyoles, NH Hotel Group.

2. Sobre el treball:

2.1 Justificació de l'elecció de l'empresa

L'empresa, en aquest cas cadena hotelera seleccionada, ha estat Barceló, ja que com s'ha mencionat al punt anterior, és una empresa que va tenir els seus inicis a Mallorca i que juntament amb Meliá, Iberostar i Riu varen iniciar una expansió internacional fins a convertir-se en referents del sector. En el cas de Barceló, conserva un marcat caràcter familiar com demostra el fet de que tots els membres del consell d'administració formen part de la família Barceló.

Per comparar, s'ha escollit "l'altra cara de la moneda", NH Hotel Group, empresa que cotitza en borsa.

2.2 Documents en els que es fonamenta el treball

Els principals documents en els que es fonamenta el treball són les memòries anuals auditades que publica el Grup Barceló. En aquestes memòries hi apareix de manera pública tota la informació econòmica rellevant, així com les valoracions i explicacions que realitza la cadena sobre els resultats aconseguits.

També de forma paral·lela, s'han utilitzat entrevistes i articles relacionats amb el tema sobre el qual es treballa, així com s'ha contactat amb professionals de la cadena de cara a aconseguir la major informació possible per completar el treball.

D'igual manera, s'han utilitzat documents i memòries anuals publicades per NH Hotel Group de cara a realitzar la comparativa mencionada abans.

2.3 Objectiu del treball i mètodes d'anàlisi aplicats.

L'objectiu del treball és analitzar quin és el model d'expansió i creixement de Barceló i analitzar la seva situació econòmica-financera, així com la seva evolució els darrers anys de crisi econòmica.

3. Història de la companyia

L'any 1931, Simón Barceló va crear una petita empresa de transport familiar, Autocares Barceló. Arrel d'aquesta activitat, es va anar introduint al sector de les agències de viatge a partir de 1954, formant Viajes Barceló l'any 1964.

En la part hotelera, l'any 1962, la família Barceló va incorporar el que seria el primer hotel de la cadena Barceló Hotels & Resorts, l'hotel Latino situat a Mallorca. El 1965, la cadena va crear un nou estil d'hotel, anomenats hotels "Pueblo". El primer hotel d'aquestes característiques és el Barceló Pueblo Palma, que actualment forma part de la seva cartera comercialitzat com a Barceló Pueblo Park.

Aquest model, que estava enfocat especialment a un segment familiar, és considerat per les seves característiques com el model precursor dels resorts tal i com es coneixen actualment.

Durant la dècada dels 70, el grup va seguir amb la seva expansió hotelera tant a Mallorca com a la península ibèrica, a on varen debutar a una altra destinació turística ben coneguda com és Benidorm.

Als inicis dels anys 80, Barceló va fer un gran pas en el seu creixement de la divisió de viatges: va realitzar l'adquisició del tour-operador Turavia, que va suposar l'inici de la seva internacionalització.

L'any 1985, va succeir un fet que marcà un abans i un després en la història del grup. Barceló va apostar per iniciar la seva expansió internacional inaugurant el Barceló Bávaro Beach, el primer hotel obert a Punta Cana (República Dominicana). A partir d'aquest moment, la cadena va començar a créixer a nivell internacional.

A la dècada dels anys 90, Barceló decideix canviar d'estratègia i aposta pel segment dels hotels urbans, amb la compra d'un hotel a Washington i amb l'apertura del Barceló Sants a Barcelona, un dels hotels insígnia de la cadena.

L'any 2000, el grup integra la seva divisió de viatges al touroperador britànic First Choice a canvi de convertir-se en el seu accionista majoritari. Més endavant, el 2003, va decidir recuperar la propietat de Viajes Barceló, de la qual actualment continua sent propietari, però que el maig de 2015 varen decidir reanomenar "B the Travel Brand".

L'expansió de la cadena hotelera va seguir en marxa durant aquesta dècada, superant el 2001 la xifra de 100 hotels, i amb l'adquisició de Crestline Hotels marca amb la que opera als Estats Units i que actualment disposa de 100 hotels. També va arribar a acords amb Fadesa, aconseguint l'explotació de diversos dels seus actius hotelers.

A partir de l'any 2005 decideixen apostar per un segment mig-alt del mercat amb un reposicionament de la marca per a que tots els seus hotels siguin de 4 o 5 estrelles.

Actualment disposen d'una cartera de 105 hotels, amb un total de 32.427 habitacions, distribuïdes per Europa, Llatinoamèrica, Nord d'Àfrica. A més, als Estats Units d'Amèrica a través de la seva filiar Barceló Crestline (en l'actualitat, propietat al 40% del Grup Barceló) operen altres 100 hotels.

El mes d'abril de 2015, Barceló i el fons d'inversió Hispania es varen aliar formant la SOCIMI "Bay Hotels & Resorts", sent la primera cadena hotelera en crear un vehicle d'inversió d'aquestes característiques.

Recentment, a principis de 2016, adquireixen la cadena hotelera vacacional Occidental Hotels & Resorts, amb 11 hotels i 4.011 habitacions, completant així la seva oferta a Llatinoamèrica.

4. Diversificació del grup

El Grup Barceló és un dels dos grups turístics verticals d'Espanya, juntament amb Globalia. Té dues divisions, la divisió hotelera i la divisió de viatges. L'estructura del grup queda distribuïda de la següent manera:



La divisió hotelera, amb la cadena Barceló Hotels & Resorts, que com a tret peculiar divideix la operació entre dues subdivisions, la que gestiona els hotels de la zona EMEA, amb central a Mallorca, i l'altra que gestiona els hotels de LATAM i el Carib.

En canvi, la divisió de viatges és molt més extensa amb touoperadors tant generalistes com especialitzats (Jolidey, Quelónea, La Cuarta Isla, Le Plan y Le Ski; amb agències de viatges originalment amb la reconeguda marca Barceló Viajes, reanomenada com "B the Travel Brand", que també té marques especialitzades en organització de congressos i viatge de segment "corporate". També té una petita companyia aèria anomenada Evelop, amb vols a les Canàries, República Dominicana i Mèxic.

5. Marques de la divisió hotelera

Barceló Hotels & Resorts operava baix 2 marques, Barceló i Barceló Premium, situació que va canviar després de l'adquisició d'Occidental Hotels & Resorts i les seves marques: Allegro, Occidental i Royal Hideaway.

Actualment la cadena es troba en una redefinició i posicionament dels seus hotels a cada una de les marques comentades a dalt, a més de la seva marca principal, Barceló.

Per tant, la seva divisió de marques quedaria de la següent manera:

- Allegro: Hotels principalment vacacionals amb una categoria de 3 estrelles superior.
- Occidental: hotels tant vacacionals com urbans, amb una categoria de 4 estrelles però amb serveis i prestacions més limitats.
- Barceló: hotels de 4 i 5 estrelles, amb uns estàndards mínims de prestigi per a la marca. També funcionen tant al segment urbà com al segment vacacional.
- Royal Hideaway: marca de luxe de la cadena, ofereixen una atenció més personalitzada i un producte superior als de la marca clàssica de la cadena, com poden ser habitacions més grans o instal·lacions també de major nivell.

No obstant, encara no disposen d'una classificació definitiva dels seus hotels a aquestes marques, ja que es tracta d'una decisió molt recent i que està actualment en estudi.

Per tant, com ja fan altres grans cadenes, com puguin ser Meliá o Starwoods, Barceló ha decidit apostar per una diversificació de marques que es puguin enfocar a segments en concret.

6. Estratègia de la companyia: Lideratge en costos, diferenciació i segmentació.

El lideratge en costos és “quan una empresa presenta uns costos inferiors als dels seus competidors en un determinat producte o servei semblant en el seu nivell de qualitat.” (Llorens, L.)

Al cas de Barceló, com d'altres cadenes espanyoles, destaquen per la seva eficiència en el control dels costos i despeses, especialment front a altres cadenes amb altres models de gestió com son les cadenes americanes. No obstant, Barceló no destaca especialment davant cadenes com Meliá o Riu, que apliquen models de gestió que donen resultats eficients en matèria de control de costos.

Quan parlem de diferenciació, ens referim a “explotar els avantatges competitius de les característiques diferents dels productes o serveis”. (Llorens, L.) Barceló en aquest cas, ha aconseguit amb el temps i gràcies a la seva bona gestió, crear una marca potent amb un reconeixement mundial, i especialment a nivell nacional. Això els permet tenir una clientela que estigui disposada a pagar uns preus superiors en relació a altres competidors, ja que s'asseguren uns serveis i unes qualitats superiors a moltes altres cadenes hoteleres.

Respecte a la segmentació, “consisteix a dividir el mercat total d'un bé o un servei en diversos grups més petits i internament homogenis (segment)” (Llorens, L.)

Barceló ha diversificat el seu producte enfocant-se en els següents segments:

- Segment de luxe: Ha creat els serveis “Club Premium” i “Club Premium Deluxe”, amb habitacions amb les millors vistes, atenció personalitzada, servei de consergeria pròpia, etc.
- Segment familiar: amb la consigna de “Family Club”. Són hotels dissenyats i pensats especialment amb les famílies amb habitacions familiars, serveis especials com bufets per a nens, activitats creatives; etc. i alguns també amb parcs aquàtics.
- Segment adult: baix la marca d'”Adults Only”. Hotels pensat especialment pel gaudi dels adults, amb instal·lacions i serveis enfocats directament a ells.
- Segment urbà: hotels de disseny ubicats en les principals ciutats del món, amb una gastronomia molt cuidada i adaptada a la destinació a on s'ubiquen.
- Habitacions superiors: Els hotels catalogats amb la insígnia “B-room”, disposen d'habitacions “ultra-comfort” amb millors prestacions que les habitacions estàndard.

- Segment de relax i benestar: amb la insígnia “YourSpa Experience”, es cataloguen els hotels que disposen de serveis d’Spa.
- Segment de bodes: Els hotels “Barceló Wedding” estan especialment preparats per a la preparació de noces, i hi ha tant resorts al Carib, com hotels amb encant o de platja a la península, com alguns hotels urbans.

7. Estratègies de creixement de la cadena: franquícia, management, lloguer, propietat, etc.

Durant el període de crisi econòmica, Barceló Hotels & Resorts ha mantingut una estratègia de creixement conservadora, amb un creixement controlat a on per norma general no ha pres molt risc. A més, la crisi econòmica, va fer que la gran majoria de cadenes, entre les que s’inclou Barceló, haguessin de centrar-se reordenar la seva cartera abandonant alguns dels actius que estaven operant i venent algun dels actius que tenien en propietat.

Una vegada superada aquest període d’instabilitat, la idea principal de Barceló era la de potenciar la seva faceta de gestora, reduint la seva exposició immobiliària. Per això a principis de 2015, varen signar un acord amb la societat Hispania (participada per Azora, propietat del multimilionari George Soros) per constituir una SOCIMI, en la qual inclouran 16 actius, 11 en una primera fase, que fins ara eren propietat de Barceló. El seu nom és Bay Hotels & Resorts.

Una SOCIMI (Societats anònimes cotitzades d’inversions al mercat immobiliari) es “una societat patrimonialista que pot dedicar-se a la gestió immobiliària (llogant o venent immobles), a la inversió en altres empreses immobiliàries i, inclús, al finançament d’immobles que destaquen sobre tot per ser instruments d’inversió molt més líquids que altres vehicles alternatius.” (Fernández, 2012).

Tot i així, actualment, després de l’adquisició d’Occidental Hotels & Resorts, tenen 14.562 habitacions en propietat, lo que suposa un 45% dels hotels del seu portfoli, una xifra molt elevada.

Respecte al model de creixement, que estan seguint, en aquest moments operen amb tres tipus de model: propietat, lloguer, i “management” o contracte de gestió hotelera.

La propietat “consisteix en l’adquisició, total o parcial, de l’establiment hotelier. El seu principal avantatge consisteix en que la totalitat del benefici de l’hotel se’l queda íntegrament el propietari o propietaris.” (Martorell, 2008). No obstant, com comenta l’autor, degut al gran volum de recursos financers que requereix aquesta estratègia de creixement, no permet una ràpida expansió, sinó una expansió més lenta, arriscada i menys rentable que altres opcions de creixement.

El contracte d'arrendament "consisteix en el lloguer d'un establiment hoteler per un període de temps, normalment mai inferior als tres anys i susceptible de pròrrogues automàtiques. L'objecte del contracte, en el cas de la indústria hotelera, és l'arrendament del negoci i no de l'establiment, amb totes les seves pertinences, instal·lacions i instruments. El més habitual és que l'arrendatari sigui un grup hoteler, pel que l'arrendament sol tenir incorporat l'assumpció de la imatge corporativa i del procés productiu de la cadena hotelera arrendatària. Les quotes anuals solen quedar a càrrec de l'arrendador, que s'ha d'encarregar del manteniment i de la conservació de l'edifici en condicions òptimes." (Martorell, 2008).

Dins el contracte d'arrendament hi ha diversos tipus, des de lloguers fixes a lloguers variables en funcions dels resultats, i també hi ha la possibilitat de lloguers mixtes (import fix més un import variable en funció dels resultats) o de lloguers variables amb un import mínim fix garantit.

A més de les clàusules econòmiques i de la duració del contracte, hi ha altres clàusules que es solen afegir, com que l'arrendatari es compromet a mantenir i reposar i reparar l'anomenat FF&E (furniture, fixtures and equipment) que seria el mobiliari i l'equipament de l'hotel. També es poden incloure altres clàusules, com la clàusula de no competència, a on l'arrendatari es compromet a no incorporar un nou hotel a la seva cartera d'hotels a una certa distància pactada amb l'arrendador, una altra clàusula a on s'estipuli a càrrec de qui corren les despeses relacionades amb la propietat de l'hotel; a on normalment el propietari sol assumir les despeses relacionades en l'immoble en si mateix, i l'arrendatari assumeix les despeses relacionades amb la operació de l'hotel.

El contracte de gestió o management, és un contracte a on el gestor es compromet a gestionar l'hotel en nom del propietari, a canvi d'unes comissions (fees) o contraprestacions econòmiques. En aquest cas, el risc és alt pel propietari, ja que assumeix tota la responsabilitat, però també és molt rentable ja que li permet quedar-se amb els resultats de l'hotel una vegada satisfet els fees.

Hi ha diversos fees, entre els quals els més freqüents són els següents:

- El base fee, també anomenat management fee, que consisteix en un percentatge sobre el total brut d'ingressos de l'hotel. Amb aquest fee l'operador hotelier s'asseguraria un percentatge sobre el total dels ingressos, fet que assegura al propietari que l'operador posarà tota la seva potència comercial per maximitzar el nivell d'ingressos. En aquests moments, el base fee es mou al voltant del 2%, evidentment en funció de l'hotel.
- L'incentive fee, consisteix en un percentatge que s'aplica sobre el total del benefici brut de l'explotació o Gross Operating Profit, més conegut com a GOP. Amb aquest fee, l'operador hotelier s'assegura un percentatge sobre

els resultats de l'hotel, i el propietari s'assegura de que l'operador intentarà optimitzar al màxim la seva gestió, controlant els costos. L'incentive fee actualment té un ús molt més ampli, ja que en funció del projecte pot anar des del 4% al 12%.

- El marketing fee, és un percentatge que s'aplica sobre el total d'ingressos, amb l'objectiu d'assignar aquest import per activitats de marketing i de promoció a nivell corporatiu. El marketing fee, en aquests moments es situa entre l'1% i el 3%.

A l'hora de signar un contracte de gestió o management, és necessari estudiar a fons les necessitats de l'hotel per saber quin tipus de fee seria l'adequat i amb quin percentatge. Es poden trobar casos a on només s'apliqui un base fee, d'altres a on només s'apliqui un base fee i un incentive fee, i d'altres en els que es combinen els tres fees, sent aquesta darrera fórmula la més comú.

Respecte al contracte de franquícia hotelera, "el franquiciat passa a operar amb la mateixa imatge de marca i el mateix mètode productiu que una cadena, el franquiciador. L'empresa que concedeix la franquícia ha de ser una cadena hotelera de gran prestigi per la qualitat dels serveis que presta als seus establiments i una bona imatge corporativa que tingui com a conseqüència d'aquest fet. Es sol firmar per períodes de vint a trenta anys i per una quantitat fixa anual, sent prorrogable al seu venciment si ambdues parts es mostren satisfetes per la seva mútua col·laboració. Tot i així, l'empresa franquiciadora efectuarà periòdicament inspeccions amb el fi d'observar que hi ha un acompliment exacte de les normes d'unitat corporativa i del procés productiu, constituint l'existència d'irregularitats en un o en ambdós aspectes, motiu suficient per a la denúncia del contracte, pel descrèdit que l'establiment en qüestió pot suposar per a la franquícia. Dir que els contracte de franquícia estan orientats ineludiblement a favor del franquiciador amb la intenció de mantenir la qualitat i aconseguir l'estricta control global del producte hotelier. En alguns casos, el franquiciador insistirà en que l'establiment sigui de nova construcció dissenyat segons les seves pròpies especificacions; en altres casos franquiciarà propietats ja existents sempre i quan puguin reconvertir-se per ajustar-se als seus requisits específics." (Martorell, 2008)

A data de 31 de març de 2016, la distribució dels hotels segons tipologia de contracte a Barceló Hotels & Resorts (sense comptar amb els hotels de Barceló Crestline als Estats Units) estava composta de la següent manera:

Continent	Propietat	Lloguer	Gestió	Total
Europa i Nord Àfrica	18	39	9	66
LATAM i Carib	29	0	10	39
Total Barceló H & R	47	39	19	105
Percentatge	45%	37%	18%	

Pel moment, Barceló no té implantat el model de franquícia incorporat a la seva estratègia d'expansió.

Durant 2015 i fins a 31 de març de 2016, a més dels hotels relatius a l'operació de compra d'Occidental Hotels & Resorts, han signat la incorporació dels següents hotels i projectes:

- Barceló Emperatriz, a Madrid, en règim de lloguer.
- Barceló Torre de Madrid, a Madrid, en règim de lloguer.
- Barceló Diagonal, a Barcelona, en règim de lloguer.
- Barceló Berlín, a Berlín, en règim de lloguer.
- Barceló Corales Suites, a Tenerife, en règim de gestió.
- Barceló Skikda, a Algèria, en règim de gestió.
- Un altre hotel a Algèria, encara sense nom comercial, també en règim de gestió.
- Barceló Tiram Sharm El Sheik, a Egipte, en règim de gestió.
- Occidental Praha Wilson, a Praga, en règim de lloguer (futura incorporació maig 2016).

8. Cartera

8.1 Cartera de la cadena hotelera

Com s'ha comentat anteriorment, la cartera de Barceló disposa en aquests moments de 105 establiments hotelers (als quals no s'hi tenen en compte els 100 operats per Barceló Crestline als Estats Units) i un total de 32.427 habitacions.

Geogràficament, quedarien distribuïts de la següent manera:

	País	Número hotels
Europa i Conca Mediterrània	Alemanya	1
	Bulgària	1
	Egipte	2
	Espanya	50
	Grècia	1
	Itàlia	4
	República Txeca	4
	Turquia	1
	Marroc	2
	SUBTOTAL	66 (16.698 habitacions)
	Aruba	1
	Colòmbia	1

LATAM i Carib	Costa Rica	4
	Cuba	2
	Equador	1
	Guatemala	1
	Mèxic	20
	Nicaragua	2
	República Dominicana	7
	SUBTOTAL	39 (15.729 habitacions)

Per número d'hotels i habitacions, es pot deduir que els hotels de LATAM i Carib, en la seva majoria resorts, són de dimensions superiors als d'Europa, que tot i que també té un important pes vacacional, compta amb una gran xarxa d'hotels urbans.

Per tant, la divisió entre hotels vacacionals i hotels urbans, quedaria de la següent manera:

Continent	Vacacional	% total	Urbà	% total	Total
Europa i Nord d'Àfrica	38	58%	28	42%	66
LATAM i Carib	32	82%	7	18%	39
Total Barceló H & R	70		35		105
Percentatge	67%		33%		

Com es pot observar, la major part dels hotels de la cartera de Barceló estan enfocats al segment vacacional, però no es pot menysprear el seu poder en el segment urbà, ja que un 33% dels seus hotels pertanyen a aquest segment.

Per categoria, la cartera de Barceló es dividiria de la següent manera:

Continent	5* GL	5*	4*	3*	Total
Europa i Nord d'Àfrica	2	12	49	3	66
LATAM i Carib	0	29	10	0	39
Total Barceló H & R	2	41	59	3	105
Percentatge	2%	39%	56%	3%	

La gran majoria d'hotels de Barceló són de categoria de 4* (59 de 105), tot i que també té una gran part dels seus hotels de 5* o 5* Gran Luxe (43 de 95). De moment, i fins que no s'implementi la marca Allegro, només disposa de 3 hotels pel segment de 3*.

8.2 Cartera per marques

Com s'ha mencionat abans, Barceló està redefinint les seves marques i el posicionament dels seus hotels en cartera dins les mateixes. Per tant, de

manera provisional, la cartera de la cadena en funció de cada marca quedaria de la següent manera:

Continent	Royal Hideaway	Barceló	Occidental	Allegro	Total
Europa i Nord Àfrica	0	66	0	0	66
LATAM i Carib	1	27	9	2	39
Total Barceló H & R	1	93	9	2	105
Percentatge	1%	88%	9%	2%	

9. Internacionalització

9.1 Internacionalització de la cadena hotelera

Fins els anys 80, Barceló només operava hotels arreu del territori espanyol, fins que l'any 1985 va decidir començar la seva expansió internacional adquirint uns terrenys a la República Dominicana, a on va construir el Barceló Bávaro Beach Resort, que ara és l'hotel insígnia de la companyia. A partir d'aquest moment, va seguir apostant per la incorporació de nous hotels tant a Llatinoamèrica i Carib, com a Europa.

Actualment, Barceló opera 105 hotels arreu del món, sumant un total de 32.427 habitacions, i 100 hotels gestionats per Barceló Crestline.

Els hotels es concentren a Europa i Nord d'Àfrica, amb 66 hotels i a Llatinoamèrica i Carib amb 39 hotels.

A més dels 50 hotels que opera la cadena a Espanya, aquesta és la cartera de Barceló a nivell internacional:

	País	Nºhotels	Destinació
Europa i Conca Mediterrània	Alemanya	1	Hamburg
	Bulgària	1	Sunny Beach
	Egipte	2	El Caire Sharm-El Sheik
	Grècia	1	Ermioni
	Itàlia	4	Roma Milan
	República Txeca	4	Praga Brno
	Turquia	1	Istanbul
	Marroc	2	Casablanca Fès
	TOTAL	16	

LATAM i Carib	Aruba	1	Palm Beach
	Colòmbia	1	Cartagena
	Costa Rica	4	Golfo Papagayo San José Tamarindo Playa Tambor
	Cuba	2	Varadero
	Equador	1	Playa Salinas
	Guatemala	1	Guatemala City
	Mèxic	20	Cozumel Nuevo Vallarta Puebla Riviera Maya Los Cabos Huatulco Ixtapa Manzanillo Puerto Vallarta Cancún Cuernavaca
	Nicaragua	2	Playa Montelimar Managua
	Rep. Dominicana	7	Punta Cana Puerto Plata Santo Domingo
	TOTAL	39	

En total, fora d'Espanya, Barceló té 55 hotels, que suposa el 52% del total d'hotels que té la companyia, pel que es pot veure clara la seva vocació per ser una cadena internacional.

9.2 Internacionalització per marques

Dels 105 hotels que té Barceló, 93 baix la marca Barceló, 9 baix la marca Occidental, 2 baix la marca Allegro i 1 com a Royal Hideaway, els següents hotels estan situats fora d'Espanya:

BARCELÓ

	País	N^a hotels	Destinació
Europa i Conca Mediterrània	Alemanya	1	Hamburg
	Egipte	2	El Caire Sharm-El Sheik
	Itàlia	4	Roma Milan

	República Txeca	4	Praga Brno
	Marroc	2	Casablanca Fès
	TOTAL	13	
LATAM i Carib	Costa Rica	3	Tamarindo Playa Tambor San José
	Cuba	2	Varadero
	Equador	1	Playa Salinas
	Mèxic	14	Cancún Cuernavaca Riviera Maya Los Cabos Huatulco Ixtapa Manzanillo Puerto Vallarta
	Nicaragua	2	Playa Montelimar Managua
	Rep. Dominicana	5	Punta Cana Playa Bávaro Santo Domingo
	TOTAL	27	

OCCIDENTAL

LATAM i Carib	Aruba	1	Palm Beach
	Colombia	1	Cartagena
	Costa Rica	1	Golfo Papagayo
	Mèxic	3	Cozumel Nuevo Vallarta Riviera Maya
	Rep. Dominicana	3	Punta Cana Santo Domingo
	TOTAL	9	

ALLEGRO

LATAM i Carib	Mèxic	2	Cozumel Riviera Maya
	TOTAL	2	

ROYAL HIDEAWAY

LATAM i Carib	Mèxic	1	Riviera Maya
	TOTAL	1	

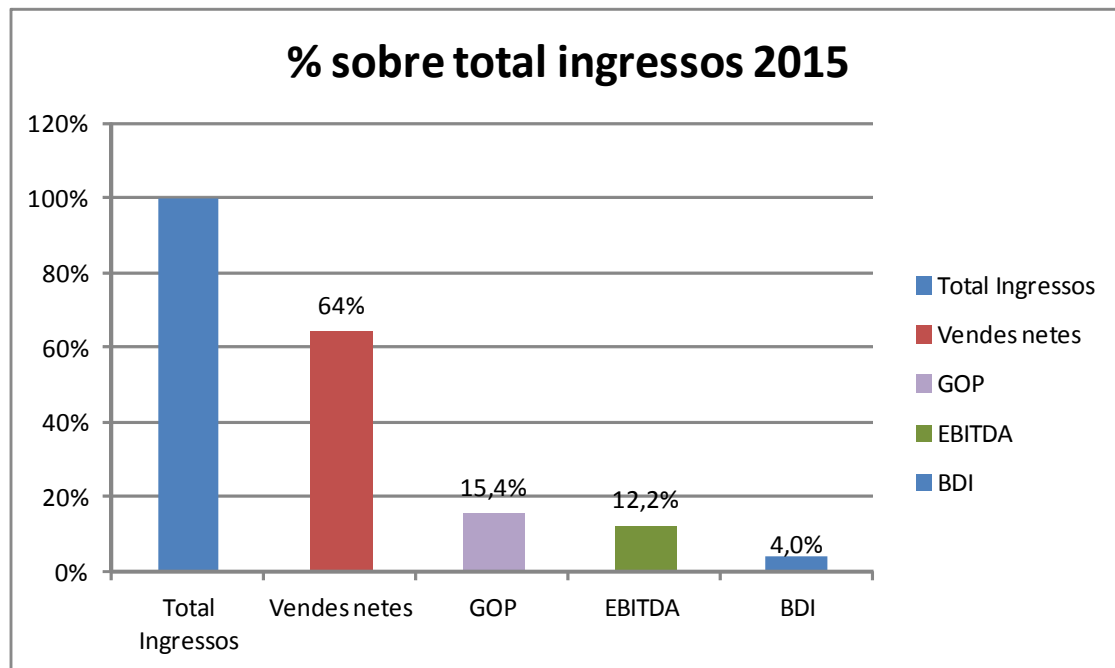
10. Barceló vs. NH Hotel Group: comparativa de models i benchmarking econòmic i financer.

10.1. Anàlisi econòmic financer del Grup Barceló.

- *Percentatges verticals i horitzontals*

A continuació, es pot observar el compte de resultats del Grup Barceló, que inclou tant la divisió hotelera com la divisió de viatges i l'evolució que ha tingut els darrers anys:

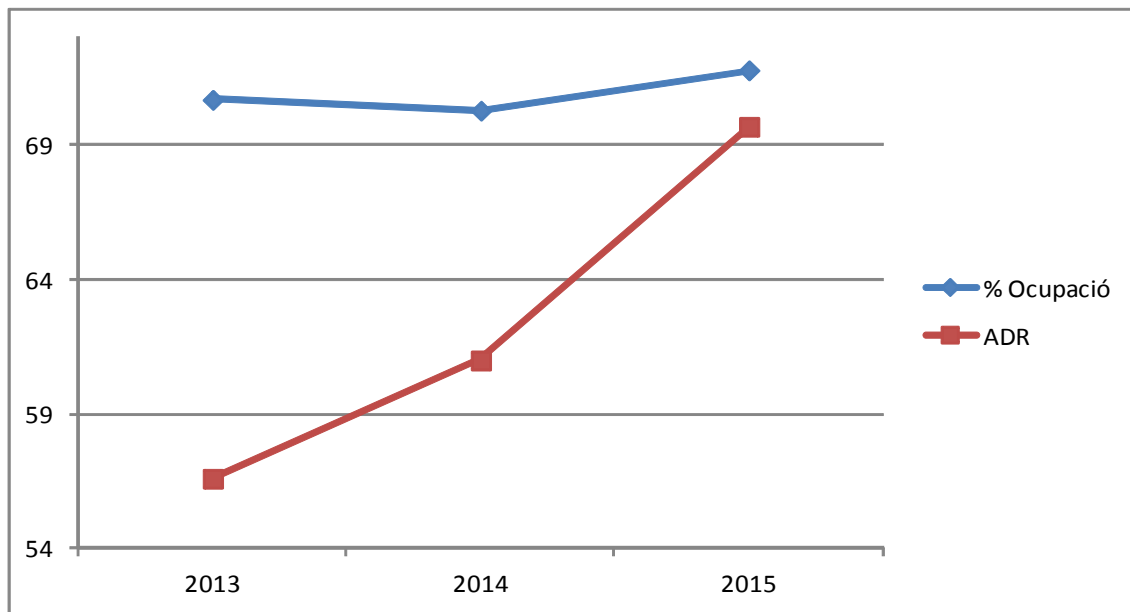
*Milions d'euros (€)	2015	2014	2013	Dif 2015-2014
Total ingressos	2.480'2	2.056'6	1.936'7	20'6%
Vendes netes	1.600'5	1.329'7	1.089'1	20'4%
GOP ¹	381,5	278,0	n/d	37,2%
EBITDA	302'6	216'7	165'2	39'6%
BDI	100'2	46'4	25,0	115'9%



¹El G.O.P es defineix com els ingressos bruts menys totes les despeses d'explotació habituals exceptuant els impostos sobre la propietat, assegurances, lloguer, interessos, amortitzacions i impostos sobre beneficis." (Martorell, 2008)

Podem observar que tant el percentatge vertical del GOP com el de l'EBITDA és baix en comparació al que és habitual per les cadenes hoteleres, però no hem d'oblidar que els marges per l'activitat del sector de les agències de viatges i TT.OO. són molt reduïts i això penalitza els marges del grup sencer.

(€)	2015	2014	2013	Dif 2015-2014
Ocupació %	71'8	70'3	70'7	2'1%
ADR	69'7	61'0	56'6	14'3%
RevPar	50'0	42'9	40'0	16'6%



Al gràfic de dalt s'observa com el percentatge d'ocupació gairebé no ha variat els darrers anys, mantenint-se estable al voltant del 70%, amb una petita pujada el darrer any. En canvi, amb l'evolució de l'ADR (Average Daily Rate) passant des dels 56€ l'any 2012 als gairebé 70€ de l'any 2015, evidencien una clara tendència a l'alça de l'economia global, que afecta directament al turisme i permet aquest augment de tarifes. També el RevPar s'ha vist afectat per aquesta situació i mostra un increment del voltant de l'17% passant dels 40€ de 2013 als 50€ de 2015.

10.2. Introducció de NH Hotel Group

NH Hotel Group és la segona cadena espanyola en número d'habitacions, només superada per Meliá. Actualment, disposa de 375 establiments hoteleres, amb prop de 60.000 habitacions.

Cadena eminentment urbana (només té 10 resorts vacacionals) compta amb la següent cartera d'hotels, distribuïts geogràficament de la següent manera:

Amèrica (54 hotels)

- 14 a Argentina
- 4 a Xile
- 15 a Colòmbia
- 1 a Cuba
- 1 a Equador
- 1 als EE.UU.
- 1 a Haití
- 11 a Mèxic
- 1 a República Dominicana
- 1 a Uruguai
- 4 a Veneçuela

Àfrica (1 hotel)

- 1 a Sud-àfrica

Europa (320 hotels)

- 59 a Alemanya
- 1 a Andorra
- 6 a Àustria
- 11 a Bèlgica
- 1 a Eslovàquia
- 138 a Espanya
- 2 a França
- 35 a Holanda
- 1 a Hongria
- 54 a Itàlia
- 1 a Luxemburg
- 1 a Polònia
- 3 a Portugal
- 1 al Regne Unit
- 2 a la República Txeca
- 2 a Romania
- 4 a Suïssa

Per fer una petita introducció de la seva història, els inicis de NH Hotel Group daten de 1978, quan es va inaugurar a Pamplona l'NH Ciudad de Pamplona. Als anys 80, va començar la seva expansió entrant a altres destinacions urbanes de la geografia peninsular, com és l'NH Calderón, a Barcelona.

Prova d'aquesta aposta per el creixement, és que el 1994, NH ja disposava de 54 establiments a terreny espanyol.

Tot i així, el gran impuls que va canviar la companyia, va ser la seva incorporació a Borsa l'any 1997. Cal destacar també com a fita que l'any 2000 va adquirir per fusió la cadena holandesa Krasnapolsky, amb el que va doblar la seva mida passant a tenir 168 establiments.

Els darrers anys, de 2008 a 2013, NH ha estat fent un fort reajustament de la seva cartera, ja que el producte urbà va sofrir molt fortament la crisi econòmica, provocant tensions financeres a la cadena.

NH Hotel Group, està actualment operant amb les següents marques:



NH Hotels: la seva marca principal, per hotels urbans de 3 i 4 estrelles, d'un estil pràctic i funcional pel tipus de client que cerca una bona relació qualitat/preu.

NH Collection: marca premium, enfocada especialment al segment urbà de 4 estrelles superior. Hotels amb un bon disseny i amb serveis upgrade, sense arribar al mercat de luxe.

Nhow: la marca més elevada de NH, amb dissenys únics i moderns, enfocat al client que cerca un producte singular.

Hesperia Resorts: marca vacacional de NH Hotel Group.

La seva metodologia de creixement, també passa per les tres tipologies explicades prèviament: propietat, lloguer i gestió.

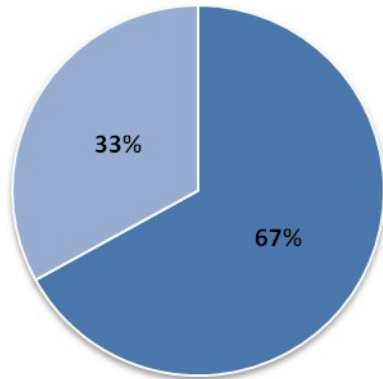
10.3 Comparativa de model

En primer lloc, cal comentar el que seria la principal diferència, Barceló tot i ser una empresa internacional, continua essent una empresa familiar 100% propietat de la família Barceló, i en canvi NH Hotel Group és una empresa que cotitza en Borsa.

Respecte a la tipologia de cadena, Barceló ofereix principalment un producte vacacional tot i que un terç (35 de 105) de la seva oferta sigui urbana; per una altra banda NH Hotel Group, és una cadena pràcticament urbana, amb només 10 hotels vacacionals dels seus 375 hotels en cartera.

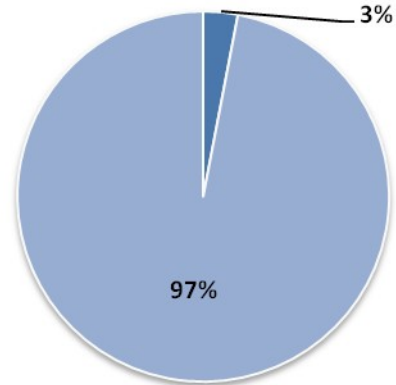
Barceló

■ Vacacional ■ Urbà



NH Hotel Group

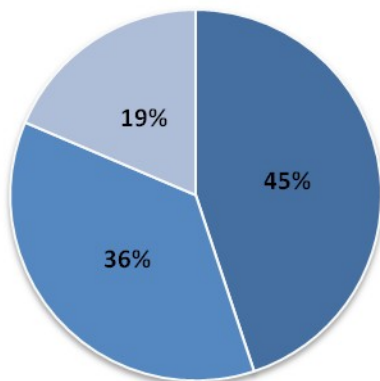
■ Vacacional ■ Urbà



Seguint la seva estratègia de creixement, Barceló, amb gairebé la meitat d'habitacions que NH (32.427 vs. 58.655) destaca principalment per tenir un 45% dels hotels que opera en propietat. En canvi, aquest percentatge disminueix fins a un 21'6% d'hotels en propietat a NH, cadena que destaca pels hotels que incorpora en règim de lloguer (55%) i en gestió (23%).

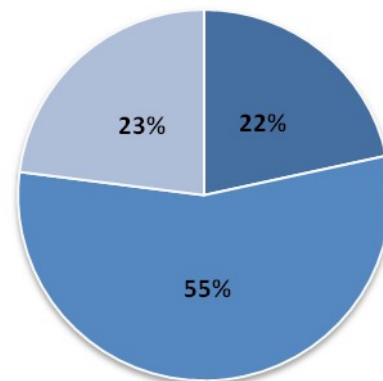
Barceló

■ Propietat ■ Lloguer ■ Gestió



NH Hotel Group

■ Propietat ■ Lloguer ■ Gestió



Hab/tipus de gestió	2015	
Propietat	45%	14.562
Lloguer	36%	11.826
Gestió	19%	6.039
Total		32.427

Hab/tipus de gestió	2015	
Propietat	22%	12.649
Lloguer	55%	32.492
Gestió	23%	13.514
Total		58.655

10.4 Benchmarking econòmic financer

A continuació es pot observar una comparativa sobre els principals indicadors econòmics del Grup Barceló, respecte els d'NH:

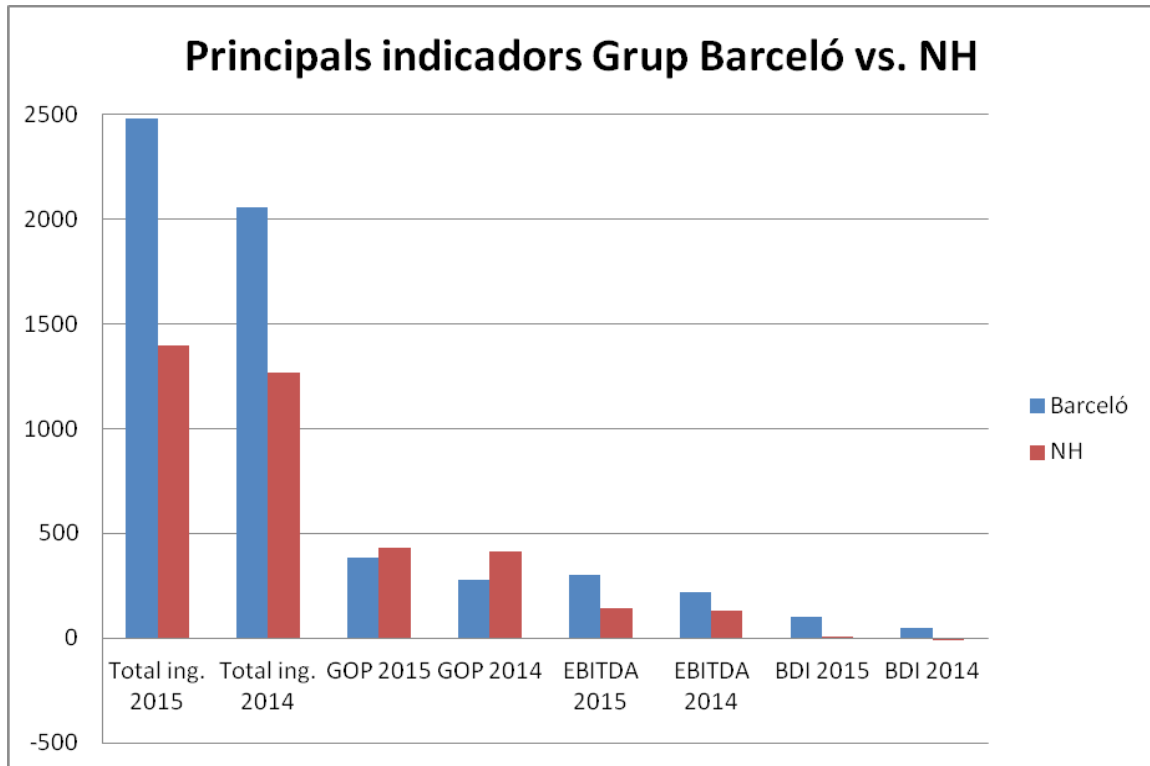
	Barceló	NH	Barceló	NH
	2015		2014	
(en milions d'euros)				
Total ingressos	2.480,2	1.395,5	2.056,6	1.265,1
GOP	381,5	434,2	278,0	411,0
EBITDA	302,6	141,6	216,7	129,2
BDI	100,2	0,9	46,4	-9,6

La facturació del Grup Barceló és molt superior a la de NH Hotel Group, degut a que al total d'ingressos que obté la seva divisió hotelera (1.000M€ el 2015), se li ha de sumar els ingressos que aporta la seva divisió de viatges, que inclouen tant les agències de viatges de B the Travel Brand, com els seus TT.OO. propis com l'aerolínia Evelop.

Tot i així, els indicadors relatius als marges de gestió i als resultats, són inferiors en el cas de Barceló. Com és habitual, els marges que obtenen les agències de viatges són molt inferiors als marges que obtenen els establiments hotelers i això afecta en els percentatges verticals del Grup Barceló.

Per confirmar el que s'ha mencionat a dalt, si ens fixem en el GOP/Total ingressos, en el cas del Grup Barceló estaria en un 15% i en el cas de NH en un 31%. Com a referència, al sector hotelier, es considera un GOP acceptable si supera el 30%.

A continuació, un gràfic comparatiu dels principals indicadors financers d'ambdós grups pels anys 2015 i 2014.



En quant a ràtios operacionals, la recuperació econòmica mundial, així com el conflicte i inestabilitat a Orient Mitjà i el Nord d'Àfrica, ha permès un augment tant d'ocupació com d'ADR a les cadenes hoteleres amb interessos a Europa, especialment a la Mediterrània i Canàries.

No obstant, en el cas de Barceló aquest creixement també ha vingut impulsat per l'espectacular rendiment que tenen els seus resorts i hotels a Llatinoamèrica.

Aquests són els principals ràtios operacionals de les dues cadenes:

	Barceló	NH	Barceló	NH
	2015		2014	
% Ocupació	71,8%	68,1%	71,0%	67,7%
ADR	69,7 €	87,1 €	58,2 €	78,9 €
RevPar	50,0 €	59,3 €	41,4 €	53,4 €

- *Balanç de situació i comparativa de ràtios*

A nivell de balanç de situació consolidat, aquesta és la taula comparativa:

	Barceló		NH	
	2015		2014	
(en milions d'euros)				
Actiu no corrent	2.093,3	2.321,8	1.480,2	2.131,4
Actiu corrent	707,6	389,1	1.081,7	529,6
Total actiu	2.800,9	2.710,9	2.561,9	2.661,0
Patrimoni Net	1.038,4	1.126,1	901,3	1.136,7
Passiu no corrent	1.118,9	1.155,0	1.012,2	1.060,9
Passiu corrent	643,6	429,8	648,4	463,5
Total passiu	2.800,9	2.710,9	2.561,9	2.661,0

	Barceló		NH	
	2015		2014	
Actiu No Corrent/PN	2,0	1,8	1,6	2,0
Deute Financer Net	539,4	837,7	717,3	644,0
EBITDA/Gasto Fin. Neto	7,3	3,0	4,9	2,6

Els darrer any 2015, es pot observar com el seu deute financer ha variat considerablement:

• Barceló (milions €)	2015	2014	2013	Dif. 2015-2014
Deute financer net (DFN)	539'4	717'3	847'0	-24'8%
DFN / EBITDA	1'8	3'3	4'6	-46'1%

• NH (milions €)	2015	2014	2013	Dif. 2015-2014
Deute financer net (DFN)	837,7	644	nd	30,00%
DFN / EBITDA	5,9	5	nd	18,00%

	Barceló	NH
Ràtio d'immobilitzat	0,75	0,86
ANC/AT	2.093,3/2.800,9	2.321,8/2.710,9
Ràtio d'endeutament	0,73	0,69
PT/(PN+PT)	2.800,9/(1.038,4+2.800,9)	2.710,9/(1.126,1+2.710,9)

Ràtio de deute a c/p	0,23	0,16
PC/PT	643,6/2.800,9	429,8/2.710,9
Ràtio de liquiditat general	1,1	0,9
AC/PC	707,6/643	389,1/429'8
Ràtio de solvència	1,59	1,71
AT/P.exigible	2.800,9/1762,5	2.710,9/1584,8
Ràtio de tresoreria	0,66	0,18
Tres./PC	424,1/643,6	77,7/429,8

11. Conclusions

- A diferència de la gran majoria de cadenes hoteleres, Barceló no té un model de gestió centralitzat, sinó que es recolza en direccions i centrals regionals que permeten una gestió més personalitzada i més adaptada al lloc a on s'ubiquen els hotels, cosa que els permet tenir una major eficiència tant en la gestió d'ingressos com en el control de costos i despeses.
- Han apostat per la creació de marques enfocades a cada segment, introduint la varietat de marques que han incorporat després de l'adquisició d'Occidental Hotels & Resorts. Això els hi permetrà mantenir la seva marca principal, Barceló, la més general que els hi ha permès aconseguir un major reconeixement i una major visibilitat, i unes altres enfocades a una varietat de segments. Això els permetrà seguir una varietat d'estratègies que fins ara no havien pogut implantar ja que només disposaven de dues marques. En canvi, NH ja fa anys que aposta per una estratègia multimarca, que li ha permès créixer amb major varietat de producte.
- Alhora, tot i no tenir una gran varietat de marques fins aquest 2016, com pugui ser el cas de Meliá, enfocades a diversos segments, han sabut posicionar el seu producte per enfocar-lo cap a segments concrets, com pot ser amb els seus hotels “adults only” o amb els seus hotels familiar amb la insígnia “family club”.
- Té una clara vocació internacional, amb un 49'5% d'hotels ubicats fora d'Espanya. També, tenen una clara intenció de fer créixer la companyia amb la seva faceta de gestora, aconseguint expandir-se amb model de gestió o de lloguer. Tot i així, a finals de 2015, el 55% d'hotels eren propietat de Barceló, la major xifra de la seva història.

- El grup Barceló (incloent la divisió hotelera i la divisió de viatges) ha superat la crisi, i en concret la part hotelera ha presentat una millora substancial dels seus ADR, mentre que les seves ocupacions s'han mantingut estables els darrers 3 anys. A més, a nivell de GOP, han optimitzat els seus costos, ja que l'increment d'ingressos de 2014 a 2015 ha augmentat un 20'6% i en canvi el GOP ha millorat un 37'8%, el que indica que han millorat la gestió del grup. Per part d'NH, a nivell de GOP han perdut un punt, passant del 32% al 31%.
- Com es pot observar, tot i que la seva divisió de viatges amb uns marges molt inferiors als del sector hotelier suposa una gran part del seu negoci, el Grup Barceló ha sabut rendibilitzar molt millor la seva activitat. NH en canvi, el 2015 va ser el primer any que varen sortir de pèrdues des de 2011.
- Això té la seva explicació en que el segment hotelier urbà ha sofert molt durant els anys de crisi econòmica, i la cartera d'NH es compon principalment d'aquest tipus de producte. En canvi, per part de Barceló, el 67% són hotels vacacionals i amb un pes molt important al Carib i Llatinoamèrica, que han pogut permetre una millora espectacular dels resultats de la cadena.
- Finalment, els moviments recents de Barceló, amb la creació de la SOCIMI "Bay Hotels & Resorts" i la compra de la cadena Occidental, li ha permès tenir una reducció de deute sense deixar de créixer i sumant noves habitacions i nous destins. Per part d'NH, tot i haver sortit dels "números vermells", això no li ha permès reduir el deute, si no més bé el contrari, augmentar-lo un 30% durant el 2015, situant gairebé el seu deute en 6 vegades l'EBITDA, comparat amb les quasi 2 vegades l'EBITDA que suposa el deute de Barceló.

BIBLIOGRAFIA

Barceló owner's book: http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es_ES/Images/Book%202012_esp37-81204.pdf

Barceló Worldwide Directory:
http://www.barcelo.com/BarceloHotels/en_US/hotels/our-hotels.aspx

Domínguez, J; Rico, M. (2010): "Análisis económico-financiero"
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/componente67150.pdf

Fernández, J; Llovera, F.J. y Roig, J. (2012): "Los REITs españoles como vehículo de inversión y financiación de la actividad inmobiliaria: Las SOCIMI".
<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/12703/1/fernandez%20gimeno.pdf>

HOSTELTUR: "Barceló busca inversores para reducir al máximo la propiedad".
http://www.hosteltur.com/170040_barcelo-busca-inversores-reducir-al-maximo-propiedad.html

Investors presentation NH Hotel Group:
http://corporate.nh-hotels.com/upload/files/5_Year_plan%20Update%20Roadshow%20-%2012M%202015.pdf

Llorens, L.: "Direcció estratègica, anàlisi intern".
http://grupeconomia.wikispaces.com/file/view/Bloc3_PAU_An%C3%A0lisisInterna%26NivellsEstrat%C3%A8gia.pdf

Martorell, O. (2008): "Estrategias de crecimiento y responsabilidad de Sol Meliá".
<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/ESTRATEGIAS%20DE%20CRECIMIENTO%20Y%20RENTABILIDAD%20SOL%20MELIA.PDF>

Memòries anuals Grup Barceló (2012, 2013, 2014 i 2015):
http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es_ES/Images/barcelo-hotels-resorts-memoria-anual-201437-165531.pdf

Memòria anual NH Hotel Group:
<http://corporate.nh-hotels.com/en/shareholders-and-investors/financial-information/annual-reports>

Mulet, C. (2009): "Quatre articles sobre el creixement, concentració, mobilitat, rendibilitat i factors clau en l'elecció del mode d'entrada de les cadenes hoteleres".
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10363/mulet.pdf;jsessionid=4FFE306C0A7732CB7A8DAD095731D1B8.tdx1?sequence=1>

PREFERENTE: “Barceló tendrá el 19,5% de la Socimi de 16 hoteles creada junto a Soros y Paulson”.

<http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/barcelo-tendra-el-195-de-la-socimi-de-16-hoteles-creada-junto-a-soros-251807.html>

Sanz Santolaria, C.J. (2002): “Guía de los principales ratios”.
dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/233663.pdf