

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

Lluís Pérez Pous (lperezpo@uoc.edu)

26 de mayo del 2021

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Análisis económico - financiero

Memoria final

Curso 2020/2021 2º semestre

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

Índice

Resumen	5
Abstract	5
Introducción	6
1 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES GRUPO BARCELÓ	8
1.1 Información general	8
1.2 Análisis patrimonial y financiero	9
1.2.1 Análisis de la estructura económica	10
1.2.2 Análisis de la estructura financiera	11
1.2.3 Equilibrio patrimonial	12
1.2.4 Análisis financiero por medio de ratios	12
1.3 Análisis económico	14
1.3.1 Análisis de la actividad económica	14
1.3.2 Cuadro de productividades	16
1.4 Análisis del estado de cambios en el patrimonio neto	17
1.5 Análisis de la rentabilidad	18
1.5.1 Rentabilidad económica (RE)	19
1.5.2 Rentabilidad financiera (RF)	19
1.6 Análisis del estado de los flujos de efectivo	19
1.7 Identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa. Conclusiones	20
2 ANÁLISIS DEL SECTOR	22
2.1 El mercado del sector hotelero	22
2.2 Selección de las empresas competidores	24
2.2.1 Ranking de empresas más importantes	24
2.2.2 Los datos más importantes de las dos empresas comparativas (2019)	25
2.3 Indicadores del sector y posicionamiento del Grupo Barceló	25

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

2.4	Análisis comparativo	26
2.4.1	Análisis patrimonial y financiero	27
2.4.2	Análisis económico	31
2.4.3	Análisis de la rentabilidad	32
2.5	Análisis DAFO	33
3	DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES	36
3.1	Situación económica y financiera de la empresa	36
3.2	Posicionamiento de la empresa en el sector	37
3.3	Conclusiones	38
4	PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES	41
4.1	Perspectivas futuras	41
4.2	Recomendaciones	42
	VALORACIÓN	45
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

Resumen

El propósito del presente trabajo de final de grado (TFG) es analizar la situación económico - financiera y la evolución del Grupo Barceló durante el período 2015 al 2019. También proceder a la elaboración de un análisis del sector al que pertenece. La empresa estudiada centra su actividad principal en la gestión de hoteles y de agencias de viajes. Forma parte de la élite de compañías de su sector tanto a nivel nacional como internacional.

El objetivo de este proyecto es dar respuesta a la pregunta de **¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?** El análisis practicado ha estado orientado, en todo momento, a encontrar esas debilidades que, incluso las empresas más importantes, las tienen. A partir de su localización, mi interés se ha centrado en proponer acciones para combatirlas y mejorar los beneficios.

Se ha iniciado el trabajo con el análisis, utilizando comparaciones, porcentajes y ratios, de las cuentas anuales consolidadas del grupo Barceló en el citado período, para determinar cuál ha sido su situación económica – financiera. Se han detectado puntos fuertes y débiles de su gestión.

A partir de aquí se ha procedido a analizar dos empresas importantes del sector, cual es la líder Meliá y NH. Mi interés ha sido conocer las peculiaridades de su gestión económico – financiera y poder compararlas con la estudiada. El análisis DAFO ha culminado todo este proceso, manifestando las debilidades y fortalezas que tiene el Grupo Barceló (análisis interno) y las amenazas y oportunidades a las que está expuesto (análisis externo).

Se ha practicado un diagnóstico de la situación económico – financiera de la compañía y de su posicionamiento con respecto a las dos empresas seleccionadas, Meliá y NH. Se han expuesto las conclusiones fruto del presente estudio.

Finalmente, se especifica la futura perspectiva de la compañía y se presenta 28 acciones de mejora que, si se aplican adecuadamente, tienen potencial para elevar considerablemente la cifra de beneficios. De esta forma, se da respuesta a la pregunta – objetivo de este trabajo de final de grado.

Palabras clave:

Rentabilidad, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades, gastos, ingresos, ratios, endeudamiento, acciones de mejora.

ODS:

El presente trabajo no está dirigido directamente a contribuir en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Aunque indirectamente ayudará a conseguir el objetivo 8 “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, en los países donde el Grupo Barceló ha invertido e invertirá en el futuro.

Abstract

The aim of this degree final project (TFG) is to analyse the economic-financial situation and the evolution of the Barceló Group during the period 2015 to 2019. Also, to proceed with the elaboration of an analysis of the sector to which it belongs. The company studied focuses its main activity on the management of hotels and travel agencies. It is part of the elite of companies in its sector both nationally and internationally.

The objective of this project is to answer the question of **Which are the weak points in the Barceló Group's management to initiate improvement actions that increase its profits?**

The analysis carried out has been oriented, at any time, to find those weaknesses that even the most important companies have. Based on their location, my interest has focused on proposing actions to combat them and improve profits.

The project has begun with the analysis, using comparisons, percentages, and ratios, of the consolidated financial statements of the Barceló group in the aforementioned period, to determine its economic and financial situation. Strengths and weaknesses of its management have been detected.

From here we have proceeded to analyse two important companies in the sector, which is the leader Meliá and NH. My interest has been to know the peculiarities of its economic and financial management and to be able to compare them with the one studied. The SWOT analysis has completed this entire process, showing the strengths and weaknesses of the Barceló Group (internal analysis) and the threats and opportunities to which, it is exposed (external analysis).

A diagnosis of the economic and financial situation of the company and its positioning with respect to the two selected companies, Meliá and NH, has been carried out. The conclusions resulting from the present study have been presented.

Finally, the future vision of the company is specified, and 28 improvement actions are presented which, if applied properly, have the potential to considerably increase the number of profits. In this way, an answer is given to the question - objective of this final degree project.

INTRODUCCIÓN

Los motivos por los que he seleccionado al Grupo Barceló y al sector hotelero

La primera decisión fue concretar el sector económico que quería estudiar. Opté por el hotelero por varias causas: la aventura de conocer los trazos más importantes de su gestión; la atracción por ser, y haber sido, un asiduo usuario de sus servicios; la importante aportación que hacen al PIB nacional; y la existencia de una muy buena información económica.

El segundo paso fue escoger qué empresa podría estudiar. Me decidí por el Grupo Barceló por los siguientes motivos: se trata de una empresa casi centenaria; ocupa las primeras posiciones del ranking del sector hotelero; está radicada en las Baleares; mantiene, en los últimos años, una rentabilidad positiva; sus beneficios netos se sitúan en unos 180 millones de euros; en los últimos cinco años ha invertido casi 1.500 millones de euros en reformas y adquisiciones para ofrecer a sus clientes las mejores propuestas; en el año 2019 destinó 380 millones a la incorporación de 12 nuevos hoteles y 3.700 habitaciones y realizó la apertura de 2 nuevos destinos: Túnez y Hungría. Su objetivo es alcanzar un tamaño que lo consolide como un gran grupo hotelero, posicionado entre los actores más importantes del sector a nivel mundial.

Aparte de la importancia del sector, así como de la empresa seleccionada, otro aspecto de capital relieve para mi elección fue el fácil acceso a la información necesaria para efectuar este trabajo.

La pregunta clave y los objetivos

La pregunta clave es: “¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?”

Los objetivos que pretendo conseguir, a través del análisis de los estados contables y demás información de gestión, son:

- Conocer el comportamiento económico – financiero del Grupo Barceló y de su competencia más directa (Meliá y NH).
- Localizar el máximo de puntos débiles en los que ha incurrido la empresa a la hora de gestionarla.
- Idear acciones que podrían mejorar los beneficios del Grupo.

Las referencias documentales que evidencian la importancia del tema

El Grupo Barceló forma parte del **sector turístico**, que es muy importante para la economía española.

Según se desprende de los textos consultados, el Grupo Barceló, por importancia, es la segunda cadena de hoteles española en número de habitaciones y la cuarta en facturación. Según se detalla en su web, el Grupo Barceló, es un grupo turístico verticalmente integrado que está formado, al cierre de 2018, por la división hotelera Barceló Hotel Group, que cuenta con más de 250 hoteles y más de 55.000 habitaciones en 22 países y por la división de viajes Ávoris, que dispone de más de 700 agencias de viajes en 4 continentes, varios tours operadores e incluso una compañía aérea. Su plantilla estaba formada por 33.378 personas.

Es obvio que, en la gestión de cualquier empresa, por muy importante que sea, siempre existen algunos aspectos susceptibles de mejora que perjudican sus resultados. Con un examen detenido de sus cuentas, del comparativo con otras empresas similares y de la observación del entorno económico, se pueden encontrar estas, digamos, lagunas. A partir de este conocimiento, es relativamente fácil, idear acciones a proponer para mejorar su situación y, por ende, sus beneficios, que es la finalidad última del presente trabajo.

Las fuentes de información que se utilizarán para garantizar la realización del trabajo

Las propias webs del Grupo Barceló y de las empresas competidoras seleccionadas (Meliá y NH) han facilitado la totalidad de los documentos integrantes de las memorias anuales presentadas a sus accionistas. Se refieren a los ejercicios cerrados en el 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015. Se trata de cinco años homogéneos, en cuanto a la no existencia de causas de fuerza mayor, como el caso de la pandemia, que extorsionarían los datos, dada la trascendencia de ésta en los resultados económicos.

Cada memoria recoge los ítems siguientes: carta de los presidentes, el estado de la información no financiera y las cuentas anuales consolidadas (informe de auditoría; balance consolidado; cuenta de resultados consolidada; estado de cambios en el patrimonio neto consolidado; estado de flujos de efectivo consolidado y memoria o informe de gestión). Considero que esta información contiene los datos necesarios, tanto desde el punto económico-financiero como de gestión, para garantizar la elaboración de un análisis completo de la actividad de las tres compañías seleccionadas. Además, en todo momento se puede recurrir a las propias webs, muy amplias, para desarrollar información complementaria.

En cuanto al conocimiento del sector turístico y del **subsector hoteles** se recurrirá a la existente y completa información estadística tanto la oficial editada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) como la procedente de estudios y publicaciones de hoteles y agencias de viaje llevada a cabo por especialistas del sector, como son: Hosteltur, Ceupe, Statista, Preferente.com, y diarios económicos (Expansión y CincoDías), SABI, etc.

1 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES DEL GRUPO BARCELÓ

En este apartado se comenta una breve historia del grupo de empresas que permita comprender su actividad y la evolución de sus datos. Asimismo, se procede a una descripción de los servicios que ofrece. A partir del análisis de las cuentas anuales consolidadas se detectarán los puntos fuertes y débiles intentando dar una primera respuesta a la pregunta clave del proyecto: “¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?”

1.1 Información general

Detallamos a continuación los datos de la identificación de la empresa, sus líneas de negocio y sus principales hitos históricos.

Identificación

Denominación social: BARCELÓ CORPORACIÓN EMPRESARIAL S.A.

CIF: A07009830

Inscrita en Registro Mercantil de Mallorca, Folio 136, Tomo 64, Hoja PM-1574, Inscripción 1ª

Domicilio social: Calle José Rover Motta, 27, 07006 Palma de Mallorca

Teléfono: 97.110.53.00

Web corporativa: www.barcelo.com.

Copresidentes: Simón Barceló Tous y Simón Pedro Barceló Vadell.

Líneas de negocio

El Grupo Barceló, con más de 85 años de experiencia en el sector turístico nacional e internacional, centra su negocio en dos principales áreas: la de hoteles y la de viajes.

- Barceló Hotel Group es la división hotelera del Grupo Barceló. En la actualidad cuenta con más de 250 hoteles urbanos y vacacionales de 4 y 5 estrellas, y más de 55.000 habitaciones, distribuidos en 23 países. Su arquitectura de marcas está integrada por 4 enseñas: Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Occidental Hotels & Resorts y Allegro Hotels. Es la 3ª cadena más grande de España y la 35ª a nivel internacional.
- Ávoris es la marca del Grupo Barceló especializada en viajes, ocio y vacaciones. Es una empresa turística verticalmente integrada, con marcas especializadas que ofrecen al viajero una experiencia única adaptada a sus gustos.
- Además, existe la Fundación Barceló siendo su principal objetivo llevar a cabo proyectos de mejora de la sociedad, (salud, educación, desarrollo económico y vivienda)

Principales hitos históricos

La actividad principal del grupo comenzó en el año 1931, a partir de la pequeña empresa de transportes "Autocares Barceló", propiedad de Simón Barceló (1902-1958). Desde 1954 comienza su actividad también como agencia de viajes, y en 1964 se crea Viajes Barceló. En 1962 la empresa adquiere el Hotel Latino de Palma de Mallorca, que sería el primero de la compañía, y nace Barceló Hotels & Resorts, la división hotelera del grupo. Su primera instalación hotelera en la península fue el Hotel Barceló Pueblo en Benidorm, en 1970. Con el boom del turismo en España, el grupo experimenta una notable expansión.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

Su proyección internacional llega en 1981 con la adquisición del turoperador Turavia, y en 1985 inaugura el Barceló Bávaro Beach Resort, el primer resort de una cadena española en Punta Cana (República Dominicana). También fue pionero en los Estados Unidos, con la adquisición de su primer hotel en Washington DC en 1992. A partir del año 2005 la división hotelera intensifica su crecimiento tanto urbano como vacacional, incorporando hoteles sólo de 4 y 5 estrellas, y logrando así convertirse en una de las cadenas líderes de España y una de las 30 mejores del mundo.

En 2011 le toca el turno a la división de viajes, que decide impulsar su crecimiento retomando una antigua línea de negocio: la de la touroperación. Barceló Corporación Empresarial, S.A. se constituyó como sociedad anónima en España el día 22 de diciembre de 1962 por un tiempo indefinido, bajo la denominación social de Hotel Hamilton, S.A. Con fecha 23 de junio de 2000, la Sociedad cambió su denominación social por la actual.

1.2 Análisis patrimonial y financiero

En la tabla 1 se exponen los datos de los balances de los 5 últimos años de Grupo Barceló junto con los porcentajes verticales. En la tabla 2 se muestran los mismos datos, pero acompañados con los porcentajes horizontales. Los valores de ambos balances están expresados en miles de euros. En el ANEXO-2 figuran los balances detallados de estos años.

BALANCE	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.233.500	79,58	2.119.760	73,64	1.982.355	72,89	2.190.778	75,36	2.102.260	74,82
inmovilizado intangible	964.952	23,75	252.130	8,76	186.423	6,85	156.272	5,38	56.316	2,00
inmovilizado material	2.114.625	52,04	1.695.070	58,89	1.644.855	60,48	1.856.651	63,87	1.854.563	66,00
Activos por impuestos diferidos	75.754	1,86	62.867	2,18	52.906	1,95	67.463	2,32	80.185	2,85
Activos financieros no corrientes	78.169	1,92	109.693	3,81	98.171	3,61	110.392	3,80	111.196	3,96
B) ACTIVO CORRIENTE	829.865	20,42	758.839	26,36	737.320	27,11	716.166	24,64	707.640	25,18
Existencias	15.217	0,37	12.630	0,44	11.871	0,44	11.231	0,39	11.323	0,40
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	324.018	7,97	296.976	10,32	394.480	14,50	268.620	9,24	218.741	7,78
Administraciones públicas deudoras	44.618	1,10	35.215	1,22	17.302	0,64	19.993	0,69	28.880	1,03
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	-	17.712	0,65	8.449	0,29	-	-
Activos financieros corrientes	4.495	0,11	4.780	0,17	6.400	0,24	23.339	0,80	106.994	3,81
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	425.963	10,48	399.772	13,89	278.053	10,22	373.794	12,86	326.609	11,62
Gastos anticipados	15.554	0,38	9.466	0,33	11.502	0,42	10.740	0,37	15.093	0,54
TOTAL ACTIVO (A+B)	4.063.365	100,00	2.878.599	100,00	2.719.675	100,00	2.906.944	100,00	2.809.900	100,00
A) PATRIMONIO NETO	1.541.963	37,95	1.393.203	48,40	1.168.536	42,97	1.103.118	37,95	1.038.431	36,96
Capital suscrito	10.464	0,26	10.464	0,36	10.464	0,38	10.464	0,36	10.464	0,37
Otros fondos propios	1.396.849	34,38	1.202.480	41,77	914.820	33,64	967.267	33,27	927.726	33,02
Resultado del ejercicio	134.650	3,31	180.259	6,26	243.252	8,94	125.387	4,31	100.241	3,57
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.627.541	40,05	768.442	26,69	912.982	33,57	1.166.425	40,13	1.131.855	40,28
Subvenciones	91	0,00	283	0,01	316	0,01	350	0,01	387	0,01
Provisiones y periodificaciones L.P.	217.549	5,35	172.049	5,98	113.754	4,18	112.798	3,88	109.042	3,88
Pasivos financieros no corrientes	1.204.894	29,65	424.227	14,74	630.504	23,18	851.866	29,30	841.177	29,94
Pasivo por impuestos diferidos	205.007	5,05	171.883	5,97	168.408	6,19	201.411	6,93	181.249	6,45
C) PASIVO CORRIENTE	893.861	22,00	716.954	24,91	638.157	23,46	637.401	21,93	639.614	22,76
Pasivos financieros corrientes	335.355	8,25	170.848	5,94	117.698	4,33	175.985	6,05	206.059	7,33
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	420.903	10,36	422.323	14,67	381.457	14,03	346.875	11,93	309.577	11,02
Administraciones públicas acreedoras	21.049	0,52	34.668	1,20	47.083	1,73	35.958	1,24	34.888	1,24
Otros pasivos corrientes	107.326	2,64	85.091	2,96	88.699	3,26	76.353	2,63	87.038	3,10
Provisiones y periodificaciones C.P.	9.228	0,23	4.024	0,14	3.220	0,12	2.230	0,08	2.052	0,07
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	4.063.365	100,00	2.878.599	100,00	2.719.675	100,00	2.906.944	100,00	2.809.900	100,00

Tabla 1: Análisis vertical del balance. Datos en miles de euros

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

BALANCE	2019	2019/2018	2018	2018/2017	2017	2017/2016	2016	2016/2015	2015
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.233.500	1,53	2.119.760	1,07	1.982.355	0,90	2.190.778	1,04	2.102.260
inmovilizado intangible	964.952	3,83	252.130	1,35	186.423	1,19	156.272	2,77	56.316
inmovilizado material	2.114.625	1,25	1.695.070	1,03	1.644.855	0,89	1.856.651	1,00	1.854.563
Activos por impuestos diferidos	75.754	1,20	62.867	1,19	52.906	0,78	67.463	0,84	80.185
Activos financieros no corrientes	78.169	0,71	109.693	1,12	98.171	0,89	110.392	0,99	111.196
B) ACTIVO CORRIENTE	829.865	1,09	758.839	1,03	737.320	1,03	716.166	1,01	707.640
Existencias	15.217	1,20	12.630	1,06	11.871	1,06	11.231	0,99	11.323
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	324.018	1,09	296.976	0,75	394.480	1,47	268.620	1,23	218.741
Administraciones públicas deudoras	44.618	1,27	35.215	2,04	17.302	0,87	19.993	0,69	28.880
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	0,00	17.712	2,10	8.449	-	-
Activos financieros corrientes	4.495	0,94	4.780	0,75	6.400	0,27	23.339	0,22	106.994
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	425.963	1,07	399.772	1,44	278.053	0,74	373.794	1,14	326.609
Gastos anticipados	15.554	1,64	9.466	0,82	11.502	1,07	10.740	0,71	15.093
TOTAL ACTIVO (A+B)	4.063.365	1,41	2.878.599	1,06	2.719.675	0,94	2.906.944	1,03	2.809.900
A) PATRIMONIO NETO	1.541.963	1,11	1.393.203	1,19	1.168.536	1,06	1.103.118	1,06	1.038.431
Capital suscrito	10.464	1,00	10.464	1,00	10.464	1,00	10.464	1,00	10.464
Otros fondos propios	1.396.849	1,16	1.202.480	1,31	914.820	0,95	967.267	1,04	927.726
Resultado del ejercicio	134.650	0,75	180.259	0,74	243.252	1,94	125.387	1,25	100.241
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.627.541	2,12	768.442	0,84	912.982	0,78	1.166.425	1,03	1.131.855
Subvenciones	91	0,32	283	0,90	316	0,90	350	0,90	387
Provisiones y periodificaciones L.P.	217.549	1,26	172.049	1,51	113.754	1,01	112.798	1,03	109.042
Pasivos financieros no corrientes	1.204.894	2,84	424.227	0,67	630.504	0,74	851.866	1,01	841.177
Pasivo por impuestos diferidos	205.007	1,19	171.883	1,02	168.408	0,84	201.411	1,11	181.249
C) PASIVO CORRIENTE	893.861	1,25	716.954	1,12	638.157	1,00	637.401	1,00	639.614
Pasivos financieros corrientes	335.355	1,96	170.848	1,45	117.698	0,67	175.985	0,85	206.059
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	420.903	1,00	422.323	1,11	381.457	1,10	346.875	1,12	309.577
Administraciones públicas acreedoras	21.049	0,61	34.668	0,74	47.083	1,31	35.958	1,03	34.888
Otros pasivos corrientes	107.326	1,26	85.091	0,96	88.699	1,16	76.353	0,88	87.038
Provisiones y periodificaciones C.P.	9.228	2,29	4.024	1,25	3.220	1,44	2.230	1,09	2.052
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	4.063.365	1,41	2.878.599	1,06	2.719.675	0,94	2.906.944	1,03	2.809.900

Tabla 2: Análisis horizontal del balance. Datos en miles de euros

1.2.1 Análisis de la estructura económica

El activo total. Representa todos los medios materiales que posee la empresa con la finalidad de que la gerencia obtenga los mejores resultados. Un mayor valor, equivale a que la empresa goza de una mayor cantidad de medios para obtener más beneficio. Pero, también asume un mayor riesgo.

Existe un crecimiento espectacular del 41% en 2019, año en el que se apostó muy fuerte por el futuro de la compañía invirtiendo sobre todo en activo no corriente, con la confianza de estar más preparada para un próximo crecimiento. En el resto de los años su evolución ha sido módica, incluso en el 2017 disminuyó.

El activo no corriente. Cada año se ha situado por encima del 70 % del activo total llegando al 79 % en el 2019. No debe sorprendernos al tratarse de una empresa que dispone de 250 hoteles con más de 55.000 habitaciones, de las cuales más del 30 % son de su propiedad. Aparte de 700 oficinas de viaje y de 7 aviones. Sin esta cantidad de medios sería muy difícil que obtuviera la cifra de negocios que consigue.

El activo corriente. Su gestión la consideramos modélica, menos la de un año, ya que han crecido muy por debajo de los ingresos de explotación, según el cuadro adjunto.

	2019/2015	2019	2018	2017	2016
CRECIMIENTO INGRESOS	77%	11%	-1%	31%	24%
CRECIMIENTO ACTIVO CORRIENTE	17%	9%	3%	3%	1%

Destacan las partidas de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, así como la tesorería (efectivo y otros activos líquidos). Las existencias es una partida poco relevante y muy controlada. Veamos si la empresa ha sido capaz de mejorar la rotación de aquellos dos ítems:

	2019	2018	2017	2016	2015
VOLUMEN INGRESOS	2.850.277	2.559.528	2.598.094	1.987.508	1.607.346
ROTACIÓN DEUDORES	8,80	8,63	6,59	7,40	7,35
ROTACIÓN TESORERIA	6,69	6,40	9,34	5,32	4,92

- La rotación de los deudores. Ha mejorado notablemente en los dos últimos años. Este es un capítulo que debe estar bajo una estrecha vigilancia toda vez que es muy susceptible de las posibles morosidades de los clientes a crédito. En el 2019 se han dotado € 3,5 millones para cubrir la imposibilidad de cobro de estos clientes. En el año 2018 este tipo de dotación fue de € 2,3 millones. Además, tienen deudores de más de 360 días que ascienden a € 9,4 millones de euros, que deberían haberlos dotado como morosos.
- La rotación de la tesorería. A pesar del buen repunte del 2017, éste no se ha podido mantener, pero se sitúa mucho mejor que en los años 2015 y 2016. El saldo está invertido íntegramente en cuentas bancarias. No hay cantidad alguna pignorada como garantía de los préstamos conseguidos. Obtienen una escasa o casi nula rentabilidad de esta partida. Deberían intensificar las operaciones, por ejemplo, de pronto pago a los proveedores o la devolución de los créditos más oneroso, para buscar una mayor rentabilidad dando cauce a esta tesorería tan abultada y no rentable.

1.2.2 Análisis de la estructura financiera

El patrimonio neto. En relación con el activo total la empresa estuvo situado en el año 2018 en el 48,4%. Esta es una relación que los expertos la consideran adecuada (entre el 40 y 50%). Este porcentaje había ido mejorando año tras año, hasta el 2019 en la que se truncó (37,95%) debido a las fuertes inversiones ya comentadas. Se financiaron mediante el aumento del endeudamiento exterior. Esta situación indica una posición financiera un tanto endeble: se empieza a abusar del endeudamiento y se está ligeramente descapitalizando, aunque todavía ofrece una garantía de seguridad ante posibles crisis económicas.

El patrimonio neto creció, en 2019, un escaso 11% procedente del beneficio no distribuido del año anterior. A pesar de las fuertes inversiones del Grupo, en el espacio de tiempo tratado, no hubo ningún aumento de capital y sí reparto de dividendos.

El pasivo no corriente. Se ha incrementado extraordinariamente en este año 2019 situándose en una participación (40%) parecida a la del año 2015. Había mejorado entre 2018 y 2015. Ya hemos comentado que ha sido consecuencia de la decisión de financiar todas las inversiones vía endeudamiento.

Este pasivo no corriente, si se tuviera que devolver con los beneficios netos generados anualmente por el negocio, se tardaría 11,9 años en el 2019. No contamos con las amortizaciones al considerarlas necesarias para financiar la reposición de los elementos amortizados. Esta ratio es la peor de la serie de los años analizados. En el ejercicio 2018 y 2017 estuvo situado en 4,2 y 3,7 años. Si el vencimiento medio real es inferior a dicho plazo de 11,9 años, la empresa podría llegar a tener una tirantez financiera.

El pasivo corriente. En éste consta la partida de arrendamientos con un fuerte incremento que corresponden a los contratos de leasing. Observemos la rotación de los saldos de los acreedores comerciales y otros pasivos corrientes con respecto al volumen de compras y otros gastos.

	2019	2018	2017	2016	2015
COMPRAS + GASTOS	1.726.731	1.622.322	1.584.678	1.281.146	970.027
SALDO ACREED. + OTROS	528.229	507.414	470.156	423.228	396.615
ROTACIÓN	3,27	3,20	3,37	3,03	2,44
DÍAS PLAZO PAGO	111,6	114,1	108,3	120,5	149,6

El plazo de pago a los proveedores autorizado legalmente es de 60 días, ampliable a 90 en circunstancias muy excepcionales. La empresa está obligando a sus suministradores a cobrar a un plazo, a todas luces desmesurado, el doble de lo indicado por la norma y, en absoluto justificativo, dada la tesorería obrante en su poder. Ha habido una mejora en el plazo del 2019 con respecto al de los años 2016 y 2015.

1.2.3 Equilibrio patrimonial

La regla del equilibrio financiero mínimo reza: “Debemos verificar que los capitales utilizados para financiar el inmovilizado deben permanecer a disposición de la empresa durante un tiempo que corresponda, como mínimo, al período de permanencia del inmovilizado adquirido con estos capitales”. Para ello debemos verificar que la suma del patrimonio neto y pasivo no corriente, o a largo plazo, sea superior al activo no corriente. En términos financieros a esta relación se le denominado capital de trabajo o fondo de maniobra

El fondo de maniobra de Barceló Grupo, en miles de euros, ha evolucionado:

	2019	2018	2017	2016	2015
FONDO DE MANIOBRA	-63.996	41.885	99.163	78.765	68.026
VARIACIÓN	-105.881	-57.278	20.398	10.739	-365.290

En los años 2015 y 2019 hubo unas fuertes reducciones del fondo. Pero mientras en el 2015 se mantuvo positivo, en el 2019 está negativo por 64 millones de euros. En los años centrales el capital de trabajo dispone de un margen de seguridad que cubre con creces los stocks, 12 millones, y la parte más morosa del saldo de deudores, unos 13 millones.

Lo sucedido en el año 2019 ha sido debido a las fuertes inversiones realizadas, siendo algunas de ellas financiadas por exigible a corto plazo o pasivos corrientes. Se han incrementado, con respecto al año anterior, las deudas con entidades de crédito corto plazo en 81.626 y los pasivos por arrendamientos (leasings) a corto en 82.882. Esta situación de un capital de trabajo negativo no parece peligrosa porque se dispone de un plazo de cobro corto de 41 días, unos stocks muy bajos y de alta rotación y ya hemos visto que obtiene de los proveedores una financiación de 111 días. Es un caso muy similar al de las grandes superficies que todas tienen un fondo de maniobra negativo.

Es obvio que en el año 2019 el activo corriente (829.865) es inferior al pasivo corriente (893.861) en 63.996. Si la empresa no tuviera las características coincidentes con las de los hipermercados, nos encontraríamos ante una situación de suspensión de pagos técnica, al tener problemas de liquidez. La empresa está muy lejos de este contexto. Tiene una tesorería que cubre el 18 % de los pagos totales anuales.

La regla de que el realizable más el disponible han de igualar al pasivo corriente, para el año 2019 tampoco se cumple, existe un déficit de 94.768 (799.093 – 893.861). Los tratadistas indican que esta situación es de precaución. La empresa podría tener problemas para atender los pagos si no fuera porque sus circunstancias son coincidentes con las descritas para los supermercados.

1.2.4 Análisis financiero por medio de ratios

Vamos a comentar las ratios que se utilizan más usualmente para el análisis financiero. Las fórmulas empleadas en los cálculos se detallan en el [ANEXO-3](#).

	2019	2018	2017	2016	2015
RATIOS DE LIQUIDEZ					
LIQUIDEZ	0,91	1,04	1,14	1,11	1,09
TESORERIA	0,48	0,56	0,44	0,59	0,51
FONDO DE MANIOBRA	0,93	1,06	1,16	1,12	1,11
REGLA DE ORO	0,98	1,02	1,05	1,04	1,03
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO					
ENDEUDAMIENTO	1,64	1,07	1,33	1,64	1,71
Ratio de recursos permanentes	0,78	0,75	0,77	0,78	0,77
Ratio de calidad de la deuda	0,55	0,93	0,70	0,55	0,57
GARANTÍA	1,61	1,94	1,75	1,61	1,59
FIRMEZA / CONSISTENCIA	1,99	2,76	2,17	1,88	1,86
ESTABILIDAD	2,10	1,52	1,70	1,99	2,02

Tabla 3: Ratios del análisis financiero

Liquidez. Mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus deudas a corto plazo. El Grupo Barceló ha tenido una buena liquidez en estos años. Solamente ha bajado en un 12% en el 2019 debido a financiar con pasivo corriente unas nuevas inversiones en inmovilizado.

Tesorería. Relaciona los medios líquidos con el pasivo a corto plazo. Un valor aceptable se halla entre 0,2 y 0,3. Ya vemos que la empresa lo rebasa con creces, incluso en el año 2019 en el que ha bajado un 14 %. Ya se ha comentado que la tesorería existente es abultada.

Fondo de maniobra o solvencia. Relaciona el activo corriente con el pasivo corriente. Cuanto mayor es el valor, más seguridad hay en el cumplimiento de las obligaciones de pago. Ha tenido una buena solvencia, aunque está por debajo de la recomendada (entre 1,5 y 2) dadas las características del negocio de la empresa, similar al de los hipermercados. En el 2019 empeora por la citada financiación a corto de las inversiones en activo no corriente del año.

Regla de oro. Nos proporciona información de cómo se está financiando el inmovilizado. El valor debe ser superior a 1. Se alcanza sistemáticamente todos los años a excepción del 2019 por el citado motivo de la financiación a corto plazo de elementos del inmovilizado.

Endeudamiento. Compara el pasivo total con los fondos propios. A excepción del año 2018 en el que las deudas casi igualan a los recursos propios, el resto de los años, con valores muy superiores a 1, indica que el volumen de las deudas es excesivo. Los terceros controlan la empresa ya que soportan una parte importante de su riesgo y se lo cobran, posiblemente, cargando unos gastos financieros considerables.

Ratio de recursos permanentes. Compara los recursos permanentes (patrimonio más pasivo no corriente) con el total de las fuentes de financiación. Cuanto mayor sea su importe, mayor será la estabilidad de la financiación. La empresa mantiene el mismo valor en el tiempo.

Ratio de calidad de la deuda. Cuanto menor sea su valor, mejor situación tendrá la compañía. Un endeudamiento a corto plazo elevado en comparación con el largo plazo puede ser asfixiante dada la premura para pagar las deudas. Buena gestión en el 2019 ya que vuelve a la senda seguida en los primeros años anteriores.

Garantía. Expresa el apoyo que el activo da a todos los acreedores. En todos los años está por encima del mínimo de 1. En 2018 fue espectacular. En el 2019 baja debido a las fuertes inversiones financiadas casi en su totalidad vía endeudamiento, pero se sitúa entre los valores recomendados de 1,5 a 3.

Firmeza o consistencia. Nos indica el grado de seguridad que ofrece la empresa a sus acreedores a largo plazo. Un valor aceptable es de 2. La empresa lo consigue o está muy cerca del mismo.

Estabilidad. Relaciona el activo no corriente con el patrimonio neto. En el año 2019 la empresa tomó la arriesgada decisión de incrementar su activo no corriente en un 53 % financiándolo casi íntegramente mediante endeudamiento. La ratio refleja esta decisión mediante un empeoramiento con respecto al año anterior.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

1.3 Análisis económico

A continuación, mostramos las cuentas de explotación del Grupo Barceló junto con los porcentajes verticales y horizontales. En el ANEXO-4 aparecen dichas cuentas.

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%
Ingresos operativos	2.850.277	100,00	2.559.528	100,00	2.598.094	100,00	1.987.508	100,00	1.607.346	100,00
Aprovisionamientos	- 1.164.430	- 40,85	- 977.114	- 38,18	- 946.312	- 36,42	- 744.878	- 37,48	- 553.469	- 34,43
Gastos de personal	- 649.527	- 22,79	- 589.204	- 23,02	- 519.219	- 19,98	- 372.430	- 18,74	- 329.564	- 20,50
Otros gastos	- 562.301	- 19,73	- 645.208	- 25,21	- 638.366	- 24,57	- 536.268	- 26,98	- 416.558	- 25,92
EBITDA	474.019	16,63	348.002	13,60	494.197	19,02	333.932	16,80	307.755	19,15
Amortizaciones y deterioro	- 252.768	- 8,87	- 99.659	- 3,89	- 151.900	- 5,85	- 129.062	- 6,49	- 154.311	- 9,60
EBIT	221.251	7,76	248.343	9,70	342.297	13,17	204.870	10,31	153.444	9,55
Resultado financiero	- 25.228	- 0,89	- 8.219	- 0,32	- 21.805	- 0,84	- 30.118	- 1,52	- 48.394	- 3,01
Resultado neto de diferencias de tipo de cambio	- 10.597	- 0,37	- 3.627	- 0,14	- 1.338	- 0,05	- 18.067	- 0,91	- 1.113	- 0,07
Participación en resultados de sociedades asociadas	- 890	- 0,03	- 174	- 0,01	- 7.541	- 0,29	- 11.875	- 0,60	- 3.379	- 0,21
RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS	184.536	6,47	243.577	9,52	326.695	12,57	168.560	8,48	109.542	6,82
Impuesto sobre beneficios	- 47.642	- 1,67	- 61.499	- 2,40	- 80.536	- 3,10	- 41.718	- 2,10	- 5.036	- 0,31
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO OPERACIONES CONTINUAS	136.894	4,80	182.078	7,11	246.159	9,47	126.842	6,38	104.506	6,50
Resultado de operaciones interrumpidas	-	-	-	-	-	-	-	-	- 4.126	- 0,26
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	136.894	4,80	182.078	7,11	246.159	9,47	126.842	6,38	100.380	6,25
Resultado atribuible a participaciones no dominantes	- 2.244	- 0,08	- 1.820	- 0,07	- 2.907	- 0,11	- 1.455	- 0,07	- 139	- 0,01
ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE	134.650	4,72	180.258	7,04	243.252	9,36	125.387	6,31	100.241	6,24

Tabla 4: Análisis vertical de la cuenta de explotación del Grupo Barceló. Datos en miles de euros

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA	2019	2019/2018	2018	2018/2017	2017	2017/2016	2016	2016/2015	2015
Ingresos operativos	2.850.277	1,11	2.559.528	0,99	2.598.094	1,31	1.987.508	1,24	1.607.346
Aprovisionamientos	- 1.164.430	1,19	- 977.114	1,03	- 946.312	1,27	- 744.878	1,35	- 553.469
Gastos de personal	- 649.527	1,10	- 589.204	1,13	- 519.219	1,39	- 372.430	1,13	- 329.564
Otros gastos	- 562.301	0,87	- 645.208	1,01	- 638.366	1,19	- 536.268	1,29	- 416.558
EBITDA	474.019	1,36	348.002	0,70	494.197	1,48	333.932	1,09	307.755
Amortizaciones y deterioro	- 252.768	2,54	- 99.659	0,66	- 151.900	1,18	- 129.062	0,84	- 154.311
EBIT	221.251	0,89	248.343	0,73	342.297	1,67	204.870	1,34	153.444
Resultado financiero	- 25.228	3,07	- 8.219	0,38	- 21.805	0,72	- 30.118	0,62	- 48.394
Resultado neto de diferencias de tipo de cambio	- 10.597	2,92	- 3.627	2,71	- 1.338	0,07	- 18.067	16,23	- 1.113
Participación en resultados de sociedades asociadas	- 890	5,11	- 174	0,02	- 7.541	0,64	- 11.875	3,51	- 3.379
RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS	184.536	0,76	243.577	0,75	326.695	1,94	168.560	1,54	109.542
Impuesto sobre beneficios	- 47.642	0,77	- 61.499	0,76	- 80.536	1,93	- 41.718	8,28	- 5.036
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO OPERACIONES CONTINUAS	136.894	0,75	182.078	0,74	246.159	1,94	126.842	1,21	104.506
Resultado de operaciones interrumpidas	-	-	-	-	-	-	-	-	- 4.126
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	136.894	0,75	182.078	0,74	246.159	1,94	126.842	1,26	100.380
Resultado atribuible a participaciones no dominantes	- 2.244	1,23	- 1.820	0,63	- 2.907	2,00	- 1.455	10,47	- 139
ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE	134.650	0,75	180.258	0,74	243.252	1,94	125.387	1,25	100.241

Tabla 5 Análisis horizontal de la cuenta de explotación del Grupo Barceló. Datos en miles de euros

1.3.1 Análisis de la actividad económica

Lo primero que observamos gratamente es que la empresa ha logrado beneficios durante todos estos años. No obstante, en los dos últimos, ha perdido rentabilidad de una forma muy significativa y alarmante: del 9,36% de beneficio neto sobre ventas (2017) ha pasado al 7,04 % en el 2018 y se ha quedado en un exiguo 4,72% en el 2019.

Lo más significativo y preocupante son los resultados del 2019, por ello son éstos los que vamos a analizar. Antes debíamos aclarar que dichos resultados aún se podrían disminuir si regularizásemos la morosidad (9 millones) y si pudiésemos entrar a analizar la partida del activo "Gastos anticipados" (15 millones). Este ítem suele ser una cueva donde se guardan unos gastos para que no afecten al beneficio del año, en espera de liquidarlos en el próximo, si las cosas salen mejor y acompañan. Las notas de las cuentas anuales no aclaran nada.

Para intentar describir con un mayor realismo la situación vamos a comparar un año con resultados mediocres, 2019, con otro bueno, 2017. La caída de 4,64 puntos (9,36-4,72) del beneficio sobre ventas, equivale a haber dejado de ganar la friolera de 132 millones de euros, que representa un 98% del beneficio neto obtenido en 2019.

- **Ingresos operativos.** Se han incrementado en un 9,7%. La tarifa media diaria (ADR) sólo se incrementó en un 1,9 %, y la ocupación un 1,2 % según los datos relevantes del Grupo Barceló anotados en el ANEXO-5. Los ingresos por turismo, según el INE, se aumentaron en un 6%, por lo que la empresa ha hecho un verdadero esfuerzo, para superar esta media. Se ha visto obligada, aparte de las acciones promocionales, a disponer de más instalaciones hoteleras, ofreciendo más y mejores servicios, para captar un mayor número de clientes.
- **Aprovisionamientos.** Se han incrementado en un 23 %. Entendemos que gran parte de esta rúbrica está en función de los ingresos. Una buena política hubiera sido aumentar el gasto citado en la misma proporción de los ingresos. En el 2017 crecieron más éstos que los gastos. Apreciamos que ha habido un exceso de gasto que lo podemos cuantificar en 126 millones de euros ($946.312 \times 1,097 = 1.038.104 - 1.164.430$).
- **Gastos de personal.** El aumento ha sido del 25 %. Está totalmente descompensado con arreglo al incremento de cargas por servicios prestados. El gasto se ha disparado ya que el número de habitaciones ofertadas sólo ha crecido un 8%, la ocupación un 1,2%, y el ajuste de sueldos por inflación un 4,7 %. Si consideramos estas variables que ascienden al 13,9 %, el exceso de gasto lo podríamos cifrar en 58 millones de euros ($519.219 \times 1,139 = 591.390 - 649.527$).

El aumento de la plantilla ha sido del 8 % lo cual nos indica que se han incorporado personas con un nivel salarial más alto de la media. Dicen que “incorporan el mejor talento”. Esto se debe demostrar en la mejora de los resultados y en este año 2019 ha sido al revés totalmente. En cuanto al coste de personal dividido por el número de personas ha oscilado de la siguiente forma:

	2019	2018	2017	2016	2015
NÚMERO DE PERSONAS	33.708	33.378	31.768	25.231	23.748
COSTE POR PERSONA (miles euros)	19,3	17,6	16,3	14,8	13,9
ÍNDICE	139	127	118	106	100

La relación entre el gasto y el volumen de ingresos ha pasado de ser el 19,98% en el 2017 al 22,79% en el 2019. Esta pérdida de productividad del gasto equivale a una merma de beneficios de 80 millones de euros. La explicación es muy sencilla: este gasto ha crecido mucho más que los ingresos. En otras palabras, la empresa se ha dotado de mayores medios humanos que no han respondido para hacer crecer las ventas.

Los datos de absentismo, rotación del personal e incidencias sólo aparecen en las memorias del 2019 y 2018. En base a estos datos observamos que, al Grupo Barceló, en el año 2019, no le han ido bien las relaciones con el personal. Su absentismo se ha multiplicado por 3, y el número de incidencias por estancia en hoteles se han multiplicado por 3,5. Así, ha habido un mayor absentismo y además se han incrementado las incidencias por una realización defectuosa de las tareas. La rotación del personal se mantiene en una elevado 53%.

- **Otros gastos.** Al ver el detalle de estos se observa que sólo mejora, de una forma drástica, el capítulo de “arrendamientos y cánones” que ha pasado de 169,4 millones en 2017 a gastar solamente 58,8 millones de euros en 2019, habiendo un ahorro de 110,6 millones. El resto de gasto sufre incrementos oscilantes desde un 40 % a un - 2%. Por otro lado, se ha pasado de gastar, en el 2017, por amortización y deterioro 151,9 a 252,8 millones de euros, en el 2019, es decir esta partida se compensa con la de la mejora indicada. Estos cambios

de tratamientos contables son debidos a que el Grupo ha adoptado la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) el 1 de enero de 2019.

- **EBIT.** Los citados incrementos han provocado una pérdida sustancial de este indicador. Ha pasado del 13,17% de los ingresos en el 2017 al 7,76% en el 2019. Estos 5,41 puntos equivalen a haber dejado de ganar la friolera de 154 millones de euros.
- **Resultado financiero.** Su cuantía negativa, de un año al otro, ha aumentado en un 15,7 %. Los gastos cifrados en 36,4 millones (2019) han aumentado un 10 % sobre el año referenciado. En cuanto a los ingresos de 11,2 millones se mantienen en la misma cuantía. Insistimos en que la empresa no lleva a cabo acciones para aumentar sus ingresos financieros. Está desperdiciando la oportunidad que tiene, dada su exuberante tesorería.
- **Resultado neto por diferencias de cambio.** El incremento de este gasto de un año a otro es muy fuerte. Representa multiplicarlo por 7,9 veces. En valor absoluto la diferencia asciende a 9,3 millones. No entendemos cómo, habiendo instrumentos financieros muy válidos para paliar el riesgo de cambio, la empresa asume pagar estas considerables cantidades, máxime cuando en el año 2018 el saldo fue positivo por 3,6 millones.
- **Impuestos.** Lo satisfecho por el Impuesto de Sociedades representa el 25,8% sobre los beneficios antes de impuestos. Según una encuesta realizada por FFACT el tipo medio impositivo de un conjunto de empresas fue del 18 %. Si este porcentaje lo comparamos con el tipo impositivo del 25%, que fija la actual legislación fiscal, vemos que las empresas están aprovechando los ajustes, deducciones y bonificaciones que permiten la legislación fiscal para rebajar su factura fiscal en un 28 %.

Hay empresas que su cuota se acerca mucho al tipo legal del 25 %, otras no llegan al 10%. Hay compañías que saben aprovechar las oportunidades que brinda la legislación fiscal, otras no llevan a cabo ningún esfuerzo para, de una forma legal, pagar menos impuestos. Parece que en este último colectivo podríamos incorporar al Grupo Barceló.

- **Apalancamiento operativo.** Dado de que no disponemos de la información de la contabilidad analítica y desconocemos los costes variables y fijos para conocer este ítem, vamos a recurrir a la fórmula de dividir la diferencia de los resultados de explotación (EBIT) de dos ejercicios correlativos entre las diferencias de sus ventas. Ello determinará el porcentaje del incremento de ventas que se ha trasladado al resultado. Veamos

APALANCAMIENTO OPERATIVO	2019	2018	VARIACION	2018	2017	VARIACION	2017	2016	VARIACION	2016	2015	VARIACION
RESULTADO EXPLOTACIÓN	221.251	248.343	- 27.092	248.343	342.297	- 93.954	342.297	204.870	137.427	204.870	153.444	51.426
INGRESOS OPERATIVOS	2.850.277	2.559.528	290.749	2.559.528	2.598.094	- 38.566	2.598.094	1.987.508	610.586	1.987.508	1.607.346	380.162
% APALANCAMIENTO OPERATIVO			- 9,3			-243,6			22,51			13,53

En el año 2016 se logró que se trasladase al resultado el 13,5% del incremento de los ingresos. Lo mismo sucedió en el año 2017, situándose el porcentaje en el 22,5%. No ocurrió lo mismo en los años 2019, al descender los resultados, y en 2018 en el que descienden resultados e ingresos, por lo que el porcentaje de apalancamiento operativo fue negativo.

1.3.2 Cuadro de productividades

Para completar este análisis económico disponemos de un cuadro de productividades que detallamos. Comentamos los aspectos que consideramos más de interés.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

PRODUCTIVIDADES - BARCELÓ	2019	INDICE	2018	INDICE	2017	INDICE	2016	INDICE	2015	INDICE
INGRESOS ANUALES	2.850.277	177	2.559.528	159	2.598.094	162	1.987.508	124	1.607.346	100
GASTOS TOTALES (Ingresos - resultado neto)	2.715.627	180	2.379.270	158	2.354.842	156	1.862.121	116	1.507.105	100
NÚMERO TOTAL DE PERSONAS	33.708	142	33.378	141	31.768	134	25.231	106	23.748	100
NÚMERO TOTAL DE HABITACIONES	57.980	178	54.692	168	53.668	165	50.486	155	32.547	100
INGRESOS POR PERSONA	84,56	125	76,68	113	81,78	121	78,77	116	67,68	100
GASTOS POR PERSONA	80,56	127	71,28	112	74,13	117	73,80	116	63,46	100
INGRESOS POR HABITACIÓN	49,16	100	46,80	95	48,41	98	39,37	80	49,39	100
GASTOS POR HABITACIÓN	46,84	101	43,50	94	43,88	95	36,88	80	46,31	100

Productividad de las habitaciones. En el año 2016 la empresa aumenta el número de habitaciones en un 55 % y los ingresos por habitación se sitúan en el 80 % del año anterior. Suerte que logran dominar los gastos que sufren el mismo porcentaje productivo. En el año 2019, la productividad por habitación es la misma que la lograda en 2015, tanto en ventas como en gastos. Los números no reflejan que hayan existido posibles mejoras y sinergias al ampliar el parque de habitaciones. Concretando, la empresa ha puesto, en cinco años, más medios materiales, habitaciones (178) y ha mantenido los mismos ingresos por habitación (101).

Productividad de las personas. Tanto el índice de ingresos como el de gastos van muy igualados, a excepción del 2017. Para el año 2019 el índice de productividad de ingresos por persona (125) ha crecido mucho menos que el correspondiente al número de personas (142). Ha puesto más medios humanos pero la productividad obtenida es inferior al número de personas incorporadas. La productividad por persona mejoró, pero no en la misma proporción al aumento de la plantilla.

1.4 Análisis del estado de cambios en el patrimonio neto

De la tabla que se detalla más abajo podemos extraer varias conclusiones:

- Los dividendos. En los tres primeros años del período estudiado llevaban a término una política extremadamente conservadora ya que repartían únicamente el 10% del resultado neto. En el cuarto año, decidieron distribuir sólo el 6% a pesar de la existencia de unos buenos resultados. Llama la atención de que el año que menos beneficios ha generado la empresa (2019) es el que mayor reparto se ha efectuado, el 25%. Además, ha sido el año en el que más se ha invertido y más se ha recurrido al endeudamiento.
- Las reservas. Año tras año la empresa ha ido aumentando éstas. En el período de los cinco años estudiado el patrimonio neto se ha incrementado, vía beneficios, en 640.626 euros, que representa el 82 % del resultado neto generado en dichos años.
- Los ajustes por cambio de valor. Esta partida recoge las variaciones de cambio de valor que han experimentado los activos financieros disponibles para la venta. Cada año se han aforado plusvalías negativas. En el año 2019 la variación es positiva, pero con un valor casi testimonial.
- Las participaciones en empresas no dominantes. Eran simbólicas en el año 2014, aumentaron 25,5 millones en el año 2015 y han ido fluctuando suavemente durante los siguientes años hasta alcanzar un saldo de 30,5 millones de euros en el 2019. Se debería verificar la rentabilidad de estas inversiones y la contribución o apoyo que aportan al negocio del Grupo Barceló.
- Compra de empresas en funcionamiento. En el transcurso de este período aparecen estas operaciones. De ello da testimonio el movimiento de la cuenta de "Fondo de comercio". En el 2019 tuvo un saldo de 105 millones, habiendo adquirido en el año 6,6 millones y habiendo dotado a pérdidas por 21,1 millones correspondiente al deterioro del fondo de comercio de Halcón Viagens.
- Las operaciones con socios externos apenas existen y son de poca cuantía.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

- En el período estudiado no hay ampliación o reducción de capital, ni distribución de reservas, ni operaciones de reestructuración.

	CAPITAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESERVA LEGAL	RESERVA SOCIEDADES EN INTEGRACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSION	AJUSTES POR CAMBIO VALOR	P & G SOCIEDAD DOMINANTE	TOTAL	PARTICIPACIONES NO DOMINANTES	TOTAL PATRIMONIO NETO
SALDO INICIAL 31 DICIEMBRE 2014	10.464	34.097	2.002	887.053	- 59.124	- 19.991	46.387	900.888	448	901.336
TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS					13.084	3.533	100.241	116.858	- 1.249	115.609
APLICACIÓN DE RESULTADOS				46.387			- 46.387			
DIVIDENDOS				- 4.300				- 4.300	- 1.847	- 6.147
ADQUISICIÓN DE SOCIOS EXTERNOS				- 483				- 483	- 45	- 528
OTROS				- 27				- 27		- 27
COMBINACION NEGOCIOS									28.187	28.187
SALDO FINAL 31 DICIEMBRE 2015	10.464	34.097	2.002	928.630	- 46.040	- 16.458	100.241	1.012.936	25.494	1.038.430
TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS					- 59.493	11.678	125.387	77.572	- 1.611	75.961
APLICACIÓN DE RESULTADOS				100.241			- 100.241			
DIVIDENDOS				- 10.000				- 10.000		- 10.000
ADQUISICIÓN DE SOCIOS EXTERNOS				380				380	- 1.630	- 1.250
OTROS				- 20.299	20.281			18	5	23
SALDO FINAL 31 DICIEMBRE 2016	10.464	34.097	2.002	998.952	- 85.252	- 4.780	125.387	1.080.870	22.248	1.103.118
TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS					- 158.855	- 5.535	243.252	78.862	882	79.744
APLICACIÓN DE RESULTADOS				125.387			- 125.387			
DIVIDENDOS				- 12.500				- 12.500	- 1.844	- 14.344
ADQUISICIÓN DE SOCIOS EXTERNOS										
OTROS				5.871	- 5.855			16	2	18
APLICACIÓN NUEVA NORMATIVA				4.586				4.586	675	5.261
SALDO FINAL 31 DICIEMBRE 2017	10.464	34.097	2.002	1.122.296	- 249.962	- 10.315	243.252	1.151.834	21.963	1.173.797
TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS					44.947	6.585	180.259	231.791	2.893	234.684
APLICACIÓN DE RESULTADOS				243.252			- 243.252			
DIVIDENDOS				- 15.200				- 15.200		- 15.200
ADQUISICIÓN DE SOCIOS EXTERNOS										
OTROS				- 8.886	8.806			80	2	78
SALDO FINAL 31 DICIEMBRE 2018	10.464	34.097	2.002	1.341.462	- 196.209	- 3.730	180.259	1.368.345	24.858	1.393.203
TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS					50.496	3.961	134.650	189.107	3.914	193.021
APLICACIÓN DE RESULTADOS				180.259			- 180.259			
DIVIDENDOS				- 46.000				- 46.000		- 46.000
COMBINACION NEGOCIOS									1.750	1.750
OTROS				- 43				43	31	12
SALDO FINAL 31 DICIEMBRE 2019	10.464	34.097	2.002	1.475.678	- 145.713	231	134.650	1.511.409	30.553	1.541.962

Tabla 6: Estado de Cambios en el Patrimonio Neto. Datos en miles de euros

1.5 Análisis de rentabilidad

Se analiza tanto la rentabilidad económica como la financiera del Grupo. En el ANEXO-6 se detallan las fórmulas que hemos utilizado para el cálculo de cada ítem.

RENTABILIDAD GRUPO BARCELÓ	2019	2018	2017	2016	2015
BAIL (BENEFICIO ANTES INTERESES E IMPUESTOS)	221.251	248.343	342.297	204.870	153.444
BAI (BENEFICIOS ANTES IMPUESTOS)	184.536	243.577	326.695	168.560	109.542
BN (BENEFICIO NETO)	136.894	182.079	246.159	126.842	100.380
INGRESOS	2.850.277	2.559.528	2.598.094	1.987.508	1.607.346
ACTIVO TOTAL	4.063.365	2.878.599	2.719.675	2.906.944	2.809.900
PATRIMONIO NETO	1.541.963	1.393.203	1.168.536	1.103.118	1.038.431
% RENTABILIDAD ECONÓMICA	5,45	8,63	12,59	7,05	5,46
% BAIL sobre los ingresos	7,76	9,70	13,17	10,31	9,55
Rotación del activo (número de vueltas año)	0,70	0,89	0,96	0,68	0,57
% RENTABILIDAD FINANCIERA	8,88	13,07	21,07	11,50	9,67
Apalancamiento financiero	2,20	2,03	2,22	2,17	1,93
Efecto fiscal	0,74	0,75	0,75	0,75	0,92

Tabla 7: Análisis de la rentabilidad.

De entrada, observamos que, en todos los años, la rentabilidad económica difiere mucho de la financiera: de un mínimo de 3 puntos (2019) a un máximo de 8 (2017). Esto es una consecuencia del apalancamiento financiero. El efecto fiscal también afecta, pero de una forma casi exacta para cada año, a excepción del 2015.

1.5.1 Rentabilidad económica (RE)

Mide el beneficio que la empresa es capaz de obtener por cada cien euros invertidos en medios para hacer negocio o activo. Recordemos que, a mayor activo, mayor es el riesgo que se corre y un mayor riesgo exige un mayor rendimiento. En nuestro caso los años 2015 y 2019 el RE son coincidentes y se pueden calificar de muy bajos comparándolos con el 2017. En este año consiguieron la mejor ratio de RE. En el 2019 lo empeoraron alarmantemente porque hicieron todo lo contrario a la buena praxis empresarial: situaron los resultados operativos (BAII) con un descenso del 35 % y aumentaron el activo en un 49 %. Si continúan así y no varían el rumbo de sus decisiones prevemos que atravesarán serias dificultades.

Existen activos que no son rentables, es decir que aportan pérdidas. Por ejemplo, en el año 2018, no aparecen datos de años anteriores, las inversiones en los países de Italia y Turquía aportaron unas pérdidas de 858 y 3.169 miles de euros respectivamente. En el 2019 no aparecen estos países, pero sí la rúbrica de “otros”, con unas pérdidas de 3.521 miles de euros. De un año a otro existe una mejora en los resultados de sólo el 13 %. No disponemos de datos de centros por país, pero estamos convencidos de que, entre los 250 hoteles, existe una cantidad significativa de centros de varios países que aportan pérdidas.

Por desgracia los dos indicadores en los que se descompone el RE han caído en el 2019 con respecto al 2017. La rotación del activo es mucho más lenta, un 27% más. Ya hemos visto como el activo ha crecido de forma desmesurada, mientras que el incremento de los ingresos ha sido más bien parco. En cuanto al margen, ha caído en picado debido a un crecimiento desproporcionado de los gastos con respecto al incremento de los ingresos.

1.5.2 Rentabilidad financiera (RF)

Mide la capacidad que tienen los fondos propios de generar beneficio. Su tendencia es parecida a la de la RE. Desde el inicio del período sube hasta el año 2017 que alcanza el cénit para después ir bajando hasta llegar al 2019 con una rentabilidad a todas luces muy baja. El 62 % del activo son deudas. Es obvio que esta situación mejora la RF y en este año 2019, junto con los 2017 y 2016 sus ratios han sido las más elevadas. Pero no debemos olvidar que la baja RF es debida a la deprimida RE de la que parte su formulación.

Por otro lado, a mayor deuda, un mayor riesgo es el que contraen los terceros que invierten. Recordemos que, para una misma cantidad de beneficio, si el patrimonio neto es menor, le corresponderá una mayor rentabilidad (RF). Parece que los accionistas del Grupo prefieren un menor riesgo empresarial, en base a una dimensión menor del patrimonio y a un aumento de las deudas externas. La prueba está en que no han hecho ninguna ampliación de capital, a pesar de las fuertes inversiones y que cada año destinan a dividendo una mayor cantidad, en detrimento de la autofinanciación. También es cierto que, a mayor deuda, mayor será el tipo de interés que solicitarán las entidades financieras por una mayor valoración del riesgo que tiene la empresa.

1.6 Análisis del Estado de Flujos de Efectivo

Vamos a proceder al análisis del estado de los flujos de efectivo. Para ello hemos preparado la tabla 8 que refleja los mismos en el período seleccionado. En el [ANEXO-7](#) se halla la información completa.

Flujo de las actividades de operación. Cada año el flujo ha sido positivo. El componente más importante de la partida de “los ajustes del resultado” está formado por las amortizaciones y deterioro. Son una consecuencia de los valores del activo no corriente (inmovilizado), que como hemos visto, su aumento ha sido espectacular en el 2019.

En cuanto a la variación negativa del grupo “deudores, acreedores y otros”, en todos los años (menos el 2015), es debida al incremento de las ventas que ha obligado a disponer de mayores saldos en las cuentas, al no poderse compensar con un aumento de la propia rotación de estos activos.

Flujo de las actividades de inversión. A excepción del 2015, cada año la empresa ha destinado unas fuertes cantidades a la inversión en activos no corrientes. Su política ha consistido en invertir constantemente en el inmovilizado, es decir, en la adquisición de empresas del sector, hoteles, agencias de viaje, etc., para cimentar su futuro y convertirse en una empresa líder del sector, a nivel mundial. Llama la atención la fuerte inversión en el año 2019.

Flujo de las actividades de financiación. Aquí se refleja muy bien la suave ascensión del pago de dividendos y la espectacular subida de estos en el año 2019, como ya hemos comentado. Por otro lado, observamos cómo, para devolver la deuda vencida, se ha debido recurrir a una nueva financiación que también se ha aprovechado, una parte, para soportar las nuevas inversiones. Esta política no está bien vista por la banca. Es en el año 2019 en el que aparece por primera vez la partida de pagos por arrendamientos financieros.

Incremento o disminución neto del efectivo. Como resultado de los movimientos anteriores cada año, a excepción del 2017, ha habido un incremento del efectivo. Todos ellos han sido posibles gracias a haber aumentado el endeudamiento, es decir, por las disposiciones de la nueva financiación de las entidades de crédito. Esta actuación no se ajusta a la que preconizan los gurús bancarios que prefieren que los accionistas apoyen más el desarrollo de la compañía.

ESTADO DE FLUOS DE EFECTIVO	2019	2018	2017	2016	2015
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	184.535	243.578	326.695	168.560	105.416
AJUSTES DEL RESULTADO	273.130	98.039	29.324	136.619	216.775
VARIACIÓN DE DEUDORES, ACREEDORES Y OTRAS CUENTAS CORRIENTES	105.384	62.989	30.649	48.194	57.812
VARIACIÓN EN CUENTAS A PAGAR NO CORRIENTES	54.615	27.724	686	644	9.268
TOTAL FUJO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	406.896	306.352	326.056	256.341	389.271
PAGOS POR INVERSIONES (-)	401.671	138.039	219.119	217.180	292.749
COBROS POR DESINVERSIONES (+)	11.172	129.157	134.410	112.354	482.884
TOTAL FUJO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	- 390.499	- 8.882	- 84.709	- 104.826	190.135
PAGO POR DIVIDENDO	46.000	15.200	14.344	10.000	11.148
DISPOSICIONES NUEVA FINANCIACION ENTIDADES CRÉDITO	486.968	247.674	227.188	331.404	578.923
DEVOLUCIÓN DEUDAS CON ENTIDADES CRÉDITO	319.378	404.595	498.174	420.692	888.712
INTERESES PAGADOS	7.743	12.060	17.340	23.180	51.052
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	13.117	7.994	15.012	9.108	1.869
PAGOS POR ARRENDAMIENTOS	129.926	-	-	-	-
TOTAL FLUJO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	- 2.962	- 176.187	- 317.682	- 113.360	- 370.120
VARIACIÓN EN EL TIPO DE CAMBIO	12.756	436	19.405	9.030	3.431
INCREMENTO O DISMINUCIÓN NETO EN EFECTIVO	26.191	121.719	- 95.740	47.185	212.717
EFECTIVO AL INICIO DEL PERÍODO	399.772	278.053	373.793	326.609	113.892
EFECTIVO AL FINAL DE PERÍODO	425.963	399.772	278.053	373.794	326.609

Tabla 8: Estado de flujos de efectivo consolidado. Datos en miles de euros

1.7 Identificación de los puntos fuertes y débiles. Conclusiones

Puntos fuertes y débiles detectados en el análisis de los estados financieros del Grupo Barceló

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> Fuerte crecimiento de las inversiones en activo no corriente en el 2019 para potenciar el futuro del negocio y ser importantes en el sector. La cifra de ingresos crece cada año. En el 2019 por encima de la media indicada por el INE. La empresa en este período aporta beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> De los 23 países en los que opera sólo 3 países aportan el 88 % del beneficio. Fuerte participación del activo no corriente sobre el total activo. Para crecer en rentabilidad, vía aumento de ventas, se requiere disponer de más medios (hoteles) y en más países. El actual índice de ocupación es susceptible de mejorarse.

<ul style="list-style-type: none"> • Se han marcado como objetivo posicionarse entre los actores más importantes del sector a nivel mundial. • Han logrado con facilidad que las entidades financieras hayan financiado su crecimiento. • El foco de las decisiones se sitúa en cada unidad de negocio. Existe un apoyo de aquellas actividades en las que la centralización permite obtener economías de escala. • Cubren todos los eslabones de la cadena de valor desde franquiciadores hasta operadores, gestión pura y explotación hotelera con riesgo. • Se ha pasado de ser una red minorista multicanal a un operador global, presente en todo el ciclo del viaje del cliente y operando en los mercados mayoristas, minoristas, receptivos y aéreos. • Existen considerables inversiones en informática (tecnología de la información TI) • Están comprometidos con el medio ambiente mediante planes de prevención de riesgos de éste, gestión de residuos y conservación de la biodiversidad. • Disponen de un plan estratégico. • El fondo de maniobra es negativo en el 2019, no es una amenaza al tener una estructura a corto de mucha liquidez. • Vocación de la empresa a la autofinanciación. Aunque es escasa para sus necesidades. • La empresa está cerrada a disponer de accionistas externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje de propiedad de los hoteles. • Considerable morosidad de los clientes. • Excesivo e improductivo saldo en tesorería. • En el 2019 el activo total crece muy por encima del de patrimonio y su relación se desliza a una ratio delicada. • Ante fuertes inversiones (2019) se decide continuar no aumentando el capital e incrementar los dividendos. • Riesgo de tener, en el futuro, tiranteces financieras a la hora devolver los créditos a largo plazo. • El plazo de pago a los acreedores está muy por encima del legalmente establecido. • En el 2019 existe financiación a corto de una parte del activo no corriente. • El nivel de endeudamiento es excesivo en el 2019. • Los gastos de aprovisionamientos tienen un porcentaje de crecimiento superior al de los ingresos. • Los gastos de personal han aumentado por encima del incremento de las cargas de trabajo, bajando la productividad. • Fuerte aumento del absentismo y de las incidencias de los clientes. Mantenimiento de una rotación del personal muy alta. • Desaprovechamiento de la amplia tesorería para disminuir los gastos financieros. • Reveses en las operaciones con divisas. • No se aprovechan los ajustes, deducciones y bonificaciones permitidas por la legislación fiscal para rebajar su factura. • Baja productividad por número de habitaciones y por número de personas. • Política de dividendos cambiante y contraria a las necesidades derivadas de las fuertes inversiones. • Compras de algunas empresas que le han aportado pérdidas. • Rentabilidad económica baja debido a la escasa rotación del activo y a un deprimido margen • Existencia de activos no rentables. • Baja rentabilidad financiera o patrimonial • Pago de créditos vencidos con parte de nuevos créditos.
---	--

2 ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO

2.1 El mercado del sector hotelero

El mercado del **turismo**, del que el sector de hoteles y agencias de viaje forma parte, aportó al PIB, en el año 2019, el 12,4 % del total. Las ramas características del turismo generaron 2,72 millones de puestos de trabajo, el 12,9% del empleo total. Cabe resaltar la capacidad de creación de riqueza y de puestos de trabajo de este mercado. Según los datos que maneja el INE, por cada € 100 millones de facturación generados en el mercado turístico se inducen € 69 millones en otros sectores y por cada 100 puestos de trabajo directos originados en dicho mercado produce 49 puestos de trabajo en otros sectores.

Las características más sobresalientes del sector hotelero.

- El tipo de servicio que ofrece es perecedero: se desarrolla, se presta y se consume de forma simultánea. Es un intangible imposible de ser inventariado una vez esté ejecutado. Se realiza en tiempo real, por lo que la gestión de las quejas o incidencias es un factor clave para el buen funcionamiento de la actividad. Se presta 24 horas al día, 7 días a la semana, es un servicio continuo, y precisa de una información actualizada de una forma constante.
- La calidad de este servicio es el factor más importante e incorpora la necesidad de disponer de unos muy buenos profesionales.
- Una limitación significativa de esta actividad es la imposibilidad de aumentar la producción si la demanda aumenta a niveles muy altos. Los servicios están limitados por el número de habitaciones. Además, los edificios de los hoteles son inmovilizados difíciles de modificar, por lo que se limitan las posibilidades de los servicios que se pueden ofrecer. La oferta de los hoteles debe considerarse rígida.
- Otra característica de este sector que señala Aguato (1997) es "la diversidad del origen geográfico de sus clientes, así como la pluralidad de canales que pueden ser utilizados por éstos para la contratación de los servicios que preste el centro". Por ello, actúan de intermediarios los turoperadores, las agencias de viajes, etc. que influyen de manera considerable en los precios de venta de los servicios que prestan estos establecimientos.

Los factores de éxito de la industria hotelera.

- Fridolín (1995) definía estos factores como "el conjunto de políticas, habilidades y planes organizativos que debe desarrollar la empresa si quiere conseguir un rendimiento sobresaliente"
- Geller (1985) realizó un estudio con empresas hoteleras y concluyó que estos eran los factores de éxito predominantes: "la actitud de los empleados; la satisfacción del cliente; el ofrecimiento de un producto superior en términos de instalaciones y cantidad de servicios; la localización del hotel; la maximización de los ingresos; el control de los costes; el aumento de la cuota de mercado; el incremento de la relación calidad-precio percibida por el turista; y el logro de una adecuada segmentación del mercado".
- O. Amat (2011) señala que los intangibles más importantes para asegurar el éxito empresarial son tres: "lograr una adecuada gestión de los recursos humanos en cuanto a sus conocimientos, habilidades y competencias; conseguir una reputación y competitividad respecto de sus competidores concerniente a los recursos tecnológicos; alcanzar una óptima gestión de los recursos organizativos lo que incluye una buena estructura organizativa, sistemas de control y canales de comunicación".

Las variables que inciden directamente en la rentabilidad operativa hotelera.

- Las disposiciones legislativas que las distintas autoridades estatales (Central, Autonómica y Local) hacen de los variados destinos y productos turísticos españoles, así como del universo de países emisores objetivo a los que se dirigen sus esfuerzos comerciales y promocionales.
- El posicionamiento que los empresarios hoteleros hacen de sus productos, así como del universo de clientes a los que lo dirigen (tour operadores, cliente empresas, clientes de bajo coste, etc.).
- La capacidad de los empresarios para vender un producto especializado y diferenciado frente a un producto impersonal e incapaz de diferenciarse.
- Las estrategias de precios asignadas a sus productos.
- La capacidad de los empresarios de buscar los canales adecuados para comercializar y distribuir su producto de acuerdo con sus estrategias.
- La responsabilidad que se le asigne a los gerentes de los hoteles para generar y mantener una base de clientes, frente a modelos comerciales más centralizados en los que el gerente del hotel es un mero gestor de costes sin responsabilidad comercial.
- Los modelos de gestión de costes operativos de un hotel (ej. estructuras de compras centralizadas vs estructuras descentralizadas), mecanismos de contratación de personal (ej. fijo, fijo discontinuo, temporal), etc.
- Los modelos de operación de un hotel (hoteles en propiedad, alquiler, gestión y franquicia).
- La inversión que se realice en los activos al objeto de mantenerlo en buenas condiciones o incluso mejorarlo (ej. subir de categoría).
- La rotación que hagan de sus activos con independencia de su régimen de operación.

Componentes que inciden en la evolución de la demanda hotelera y de sus ingresos.

- La situación económica interna y la situación económica de los principales países emisores de turistas a España.
- Las políticas nacionales, autonómicas y locales que se desarrollen para la promoción de los distintos destinos de nuestro país y la promoción de la actividad inversora en el sector turístico y sectores relacionados, por ejemplo, las infraestructuras.
- La situación sociopolítica y el entorno competitivo de los destinos turísticos alternativos (Mediterráneo Oriental y Norte de África).
- El entorno competitivo en el propio mercado hotelero español, marcado por situaciones de exceso de oferta y agresivas políticas de precios entre competidores.
- La situación de nuestro sistema financiero y su capacidad para financiar la actividad de inversión y la actividad operativa del negocio.
- La situación del mercado inmobiliario y de las valoraciones de los activos hoteleros, que en momentos buenos del ciclo inmobiliario ha supuesto una fuente extraordinaria de generación de ingresos (plusvalías) y que además tiene su repercusión en la estructura de costes del negocio (rentas de alquiler).

Indicadores exteriores del INE relacionados con el sector (ANEXO 1)

Llegada total de turistas

Observando estos cinco años (2015-2019) se puede apreciar que el gran aumento del número de turistas que llegaron a España sucedió en el año 2017 (120 % sobre 2015). En los dos últimos años, 2018 y 2019, los incrementos han sido muy bajos.

Ingresos y pagos por turismo

El año con un incremento más relevante fue 2017, algo por debajo al aumento del número de turistas. Existe una correlación lógica entre ingresos y número de turistas. El ingreso por turista apenas ha variado en estos años. El correspondiente al año 2019 es sólo un 3 % superior al logrado en el 2018.

Gasto Turístico

Se trata del total de gastos de consumo efectuados por un visitante durante su desplazamiento y su estancia turística en el lugar de destino. El desglose del total es: transporte internacional 21%; alojamiento 18%; manutención 20%; actividades 28%; y otros 13%. Los viajeros de ocio son los que generan más del 70 % del gasto. El crecimiento del año 2017 es muy superior al resto de años.

Viajeros

Contempla tanto los viajeros residentes en España como en el extranjero. El año de aumento más fuerte fue el 2016. Si analizamos las series mensuales podremos percatarnos de la estacionalidad de estos datos. Por ejemplo, en el año 2019, el 56 % de los viajeros se desplazaron en 5 meses (mayo – septiembre), cuando le correspondería, a partes iguales el 42 %.

Pernoctaciones en hoteles

El Año 2016 se incrementa considerablemente el número de pernoctaciones, mientras que se mantiene muy estable en los últimos años. En este apartado también se acusa la estacionalidad, siendo los meses centrales en los que hay más actividad.

Estancia Media

Esta estadística muestra la evolución anual de la estancia media de los viajeros alojados en establecimientos hoteleros en España. A partir del año 2017 ha ido cayendo paulatinamente.

Una primera conclusión es que casi todos estos indicadores apuntan a que los años seleccionados deben haber sido muy satisfactorios económicamente para las tres empresas que se analizarán.

2.2 Selección de las empresas competidoras

2.2.1 Ranking de empresas más importantes

Según el ranking editado por Hosteltur, el Grupo Barceló está situado en el cuarto puesto por facturación y en el segundo por el número de habitaciones, dentro de las cadenas de hoteles más importantes existentes en España. Los datos facilitados son del año 2019.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

CADENA HOTELERA	FACTURACIÓN (miles millones)	Nº HABITACIONES
MELIA	2.846	83.821
IBEROSTAR	2.353	33.622
RIU	2.240	48.036
BARCELÓ	2.218	57.849
NH	1.718	55.295
PIÑERO	800	14.000
PALLADIUM	752	14.000
H 10	660	16.261
HOTUSA	620	21.838
PRINCESS	287	10.000

Tabla 9: Ranking empresas sector hotelero

Nota. Esta información ha sido facilitada por las empresas para la encuesta de Hosteltur. Pueden existir diferencias entre ella y la publicada en las cuentas anuales consolidadas.

Existe una fuerte diferencia, tanto en facturación como en habitaciones, entre las 5 primeras empresas y las 5 restantes. Pensamos en hacer un comparativo del Grupo Barceló con la empresa líder, **Meliá**, y con la empresa más baja de su rango, es decir **NH**. Al efectuar la comparación de una forma individual con cada una de las dos, es posible que se puedan identificar mejor los puntos débiles del Grupo Barceló e idear posibles mejoras.

2.2.2 Los datos más importantes de las dos empresas comparativas (2019).

Empresa: Meliá Hotels International, S.A.

Domicilio: Palma de Mallorca

Resultados: 121.680 (miles de €)

Activo total: 4.755.660 (miles de €)

Número de empleados: 45.717

Empresa: NH Hotel Group, S.A.

Domicilio: Madrid

Resultados: 92.851 (miles de €)

Activo total: 4.391.896 (miles de €)

Número de empleados: 13.106

2.3 Indicadores del sector y posicionamiento del Grupo Barceló

Los indicadores propios, representativos y más usados del sector

- ADR (average daily rate). Se trata de la tarifa media diaria por habitación. Es la resultante de todas las tarifas de un establecimiento.
- RevPar (revenue per available room). Es el ingreso por habitaciones disponibles. Es el más importante medidor utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o de una cadena.
- Coeficiente de ocupación. Su cálculo es: número de habitaciones ocupadas / número de habitaciones disponibles X 100
- Número de habitaciones por empleado. Se calcula: número de habitaciones / número de empleados promedio año. Mide la productividad por persona, es decir el número de habitaciones que es capaz de atender una persona empleada.

El posicionamiento del Grupo Barceló

ADR.

El valor del Grupo Barceló se mantiene muy bajo con respecto a sus dos competidores. Meliá mantiene su tarifa en el transcurso de los años, mientras que Barceló y NH la han incrementado sensiblemente. Del valor del ADR se desprende que el Grupo Barceló es muy agresivo en sus ofertas de precio por habitación para captar más clientes. Lo confirma el coeficiente de ocupación. Otra explicación sería que el mix de hoteles de gran lujo y alta tarifa en el Grupo Barceló fuese más bajo que en sus dos competidores. NH casi ya alcanza las tarifas de Meliá, mientras que Barceló, a pesar de sus subidas se mantiene alejado.

RevPar

Barceló, a pesar de los esfuerzos que ha hecho para mejorar este indicador continúa situándose en la última posición. Si comparamos el año 2019 con el 2015, Barceló ha mejorado un 23 %, NH un 24 %, mientras que Meliá ha empeorado un 7 %. Así y todo, el valor de Meliá continúa siendo superior en un 15 % al de Barceló. El referente que se podría imitar debe ser NH. Se debería conocer y valorar qué estrategia está siguiendo para obtener este alto ingreso por habitación.

Coeficiente de ocupación

En este indicador, Barceló es el que está mejor posicionado en estos años. Meliá ha ido perdiendo posiciones, mientras que NH las ha ganado. Si comparamos el año 2019 con el 2015, Barceló se ha mantenido, Meliá ha perdido un 8 % y NH ha ganado un 6 %. La empresa estudiada debiera analizar cuál ha sido el comportamiento de NH durante estos años para aumentar su nivel de ocupación e imitarle en lo posible. No puede adoptar una postura conformista.

Número de habitaciones por empleado

Barceló ha ocupado durante estos años la última posición. Es bien cierto que ha mejorado en el año 2019 con respecto al 2015 en un 25 %. NH se ha mantenido en la primera posición y en este intervalo de tiempo ha mejorado en un 59 %. Meliá ha deteriorado su productividad en un 8 %. Aquí también Barceló debiera analizar los métodos de trabajo que adopta NH y los niveles de calidad que obtiene para captar ideas que se pueden aplicar en aras a aumentar su productividad.

A continuación, mostramos la tabla de indicadores.

INDICADORES	2019	2019/2018	2018	2018/2017	2017	2017/2016	2016	2016/2015	2015
A.D.R									
BARCELÓ	79,70	1,04	76,80	0,98	78,20	1,02	76,70	1,14	67,20
MELIÁ	105,80	1,01	104,30	0,97	107,20	1,04	103,00	0,98	105,20
NH	102,90	1,05	97,90	1,03	95,20	1,05	90,80	1,05	86,60
RevPar									
BARCELÓ	59,70	1,04	57,20	0,99	57,90	1,06	54,40	1,12	48,50
MELIÁ	69,00	0,99	69,60	0,97	71,50	1,01	70,50	0,95	74,40
NH	73,80	1,05	70,40	1,04	67,40	1,09	62,00	1,05	59,30
COEFICIENTE DE OCUPACIÓN									
BARCELÓ	74,90	1,01	74,40	1,01	74,00	0,99	74,40	0,99	74,90
MELIÁ	65,20	0,98	66,70	1,00	66,70	0,98	68,40	0,97	70,70
NH	71,70	1,00	72,00	1,02	70,80	1,04	68,40	1,01	67,60
NÚMERO HABITACIONES POR EMPLEADO									
BARCELÓ	1,72	1,05	1,64	0,97	1,69	0,84	2,00	1,46	1,37
MELIÁ	2,17	1,01	2,14	0,99	2,17	1,00	2,17	0,92	2,35
NH	4,38	1,09	4,03	1,29	3,12	1,12	2,80	1,01	2,76

Tabla 10: Indicadores del sector hotelero

2.4 Análisis comparativo

En la tabla 11 se muestran los principales datos de los balances de los últimos 5 años de las empresas Grupo Barceló, Meliá y NH, así como los resultados de los cálculos de los porcentajes verticales.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

En el ANEXO-8 aparecen los balances consolidados de Meliá (2015 – 2019) y en el ANEXO-10 los de NH del mismo período, en los que se pueden observar la totalidad de las partidas publicadas.

BALANCE - BARCELÓ	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.233.500	79,58	2.119.760	73,64	1.982.355	72,89	2.190.778	75,36	2.102.260	74,82
B) ACTIVO CORRIENTE	829.865	20,42	758.839	26,36	737.320	27,11	716.166	24,64	707.640	25,18
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	324.018	7,97	296.976	10,32	394.480	14,50	268.620	9,24	218.741	7,78
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	425.963	10,48	399.772	13,89	278.053	10,22	373.794	12,86	326.609	11,62
TOTAL ACTIVO (A+B)	4.063.365	100,00	2.878.599	100,00	2.719.675	100,00	2.906.944	100,00	2.809.900	100,00
A) PATRIMONIO NETO	1.541.963	37,95	1.393.203	48,40	1.168.536	42,97	1.103.118	37,95	1.038.341	36,95
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.627.541	40,05	768.442	26,69	912.982	33,57	1.166.425	40,13	1.131.855	40,28
C) PASIVO CORRIENTE	893.861	22,00	716.954	24,91	638.157	23,46	637.401	21,93	639.614	22,76
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	4.063.365	100,00	2.878.599	100,00	2.719.675	100,00	2.906.944	100,00	2.809.810	100,00

BALANCE MELIÁ	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	4.114.756	86,52	3.850.054	84,35	2.604.332	77,86	2.540.562	76,44	2.419.685	76,50
B) ACTIVO CORRIENTE	640.904	13,48	714.519	15,65	740.576	22,14	782.908	23,56	743.344	23,50
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	194.077	4,08	249.076	5,46	270.967	8,10	275.269	8,28	254.488	8,05
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	328.944	6,92	312.902	6,86	331.885	9,92	366.775	11,11	348.617	11,02
TOTAL ACTIVO (A+B)	4.755.660	100,00	4.564.573	100,00	3.344.908	100,00	3.323.470	100,00	3.163.029	100,00
A) PATRIMONIO NETO	1.286.030	27,04	1.204.412	26,39	1.269.856	37,96	1.563.613	47,05	1.314.549	41,56
B) PASIVO NO CORRIENTE	2.699.654	56,77	2.507.127	54,93	1.268.412	37,92	881.352	26,52	974.684	30,81
C) PASIVO CORRIENTE	769.976	16,19	853.034	18,69	806.640	24,12	878.505	26,43	873.796	27,63
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	4.755.660	100,00	4.564.573	100,00	3.344.908	100,00	3.323.470	100,00	3.163.029	100,00

BALANCE NH	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.872.929	88,18	2.072.967	80,88	2.085.689	84,38	2.218.647	84,45	2.321.774	85,65
B) ACTIVO CORRIENTE	518.967	11,82	490.161	19,12	386.015	15,62	408.590	15,55	389.113	14,35
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	106.496	2,42	106.601	4,16	132.582	5,36	146.197	5,56	169.269	6,24
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	289.345	6,59	265.869	10,37	80.249	3,25	136.733	5,20	77.669	2,87
TOTAL ACTIVO (A+B)	4.391.896	100,00	2.563.128	100,00	2.471.704	100,00	2.627.237	100,00	2.710.887	100,00
A) PATRIMONIO NETO	1.275.493	29,04	1.504.072	58,68	1.151.976	46,61	1.155.876	44,00	1.126.084	41,54
B) PASIVO NO CORRIENTE	2.503.866	57,01	691.672	26,98	728.264	29,46	1.099.716	41,86	1.155.004	42,61
C) PASIVO CORRIENTE	612.537	13,95	367.434	14,34	591.464	23,93	371.645	14,15	429.799	15,85
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	4.391.896	100,00	2.563.178	100,00	2.471.704	100,00	2.627.237	100,00	2.710.887	100,00

Tabla 11: balances competencia en miles €. Datos en miles de €

2.4.1 Análisis patrimonial y financiero

Análisis de la estructura económica

El activo total. Por importe de su activo total del año 2019, Meliá es la más importante (índice 100), siguiéndole NH (índice 92) y siendo la tercera, Barceló (índice 85). Los crecimientos del activo total, calculados sobre los importes del 2019 sobre el 2015, han sido: Barceló 45 %, Meliá 50 % y NH 62 %. Estos aumentos son debido a disponer de mayores medios para afrontar el negocio.

El activo no corriente. En todas estas empresas está situado sobre el 80 % el total. Ya hemos visto que ello es una característica del sector, en el que abunda la propiedad de los establecimientos hoteleros y de las estructuras materiales que deben disponer para prestar un servicio adecuado. En estos años las tres compañías han ido incrementando su participación, destacando Meliá con un 13 %. Así y todo, mantiene el liderato NH (88%). En principio, no creemos que sea una buena política ir invirtiendo en “ladrillos”, es preferible buscar alianzas con inversores para que financien esta parte material y dedicar todos los recursos financieros al “core business”.

El activo corriente. Veamos la rotación de las dos partidas más significativas.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

ROTACIONES	2019	2019/2018	2018	2018/2017	2017	2017/2016	2016	2016/2015	2015
Ingresos operativos BARCELÓ	2.850.277	1,11	2.559.528	0,99	2.598.094	1,31	1.987.508	1,24	1.607.346
Ingresos operativos MELIÁ	1.789.538	0,98	1.819.505	0,98	1.859.183	1,03	1.801.962	1,04	1.738.207
Ingresos operativos NH	1.708.078	1,06	1.613.388	1,04	1.546.086	1,07	1.447.903	1,05	1.376.634
ROTACIÓN DEUDORES - BARCELÓ	8,80	1,02	8,62	1,31	6,59	0,89	7,40	1,01	7,35
ROTACION DEUDORES - MELIÁ	9,22	1,26	7,31	1,06	6,86	1,05	6,55	0,96	6,83
ROTACION DEUDORES NH	16,04	1,06	15,13	1,30	11,66	1,18	9,90	1,22	8,13
ROTACION TESORERÍA - BARCELÓ	6,69	1,05	6,40	0,69	9,34	1,76	5,32	1,08	4,92
ROTACIÓN TESORERÍA - MELIÁ	5,44	0,94	5,81	1,04	5,60	1,14	4,91	0,99	4,99
ROTACIÓN TESORERÍA NH	5,90	0,97	6,07	0,31	19,27	1,82	10,59	0,60	17,72

Tabla 12: rotaciones deudores y tesorería

Barceló debiera aprender las técnicas de gestión de cobro de los deudores que lleva a cabo NH con tan buenos resultados. En cuanto a la rotación de la tesorería, en los tres últimos años Barceló la está gestionando mucho mejor que sus dos competidores. Parece que la alta rotación de la tesorería de NH en el período 2015 - 2017 sea debida más a ciertas tiranteces financieras que al seguimiento de una política de "tesorería cero".

Análisis de la estructura financiera

El patrimonio neto. En el año 2019, Barceló lo tiene situado en el 38 % del total, Meliá alcanza el 27 % y NH se sitúa en una posición muy similar a la anterior, el 29 %. Los expertos consideran adecuada una participación entre el 40 y el 50 %. Este intervalo, Barceló lo logra en los años 2018 y 2017; Meliá en los ejercicios 2016 y 2015; NH todos los años menos el 2019. Esta situación está provocada por un crecimiento de las inversiones en activos no corrientes que están muy por encima de los incrementos del patrimonio neto. Es decir, las inversiones se financian básicamente mediante endeudamiento exterior.

El pasivo no corriente. Vamos a calcular cuántos años deberían pasar para devolver este pasivo con los beneficios netos generados cada año.

PLAZO DEVOLUCIÓN PASIVO NO CORRIENTE	2019	2019/2018	2018	2018/2017	2017	2017/2016	2016	2016/2015	2015
Resultado ejercicio BARCELÓ	136.894	0,75	182.078	0,74	246.159	1,94	126.842	1,21	104.506
Resultado ejercicio MELIÁ	121.679	0,80	151.664	1,18	128.643	1,25	102.948	2,54	40.515
Resultado ejercicio NH	92.901	0,75	124.597	3,18	39.207	1,15	34.149	10,33	3.306
AÑOS PLAZO DEVOLUCIÓN - BARCELÓ	11,9	2,82	4,2	1,14	3,7	0,40	9,2	0,85	10,8
AÑOS PLAZO DEVOLUCIÓN - MELIÁ	22,2	1,34	16,5	1,68	9,9	1,15	8,6	0,36	24,1
AÑOS PLAZO DEVOLUCIÓN - NH	27,0	4,86	5,6	0,30	18,6	0,58	32,2	0,09	349,4

Tabla 13: plazo devolución pasivo no corriente

Barceló podría estar en una situación financiera delicada si los vencimientos medios pactados de sus créditos son más próximos que los 11,9 años calculados. Pero es muy preferible su posición en comparación a la que tienen Meliá y NH. Entendemos que en el año 2019 se han endeudado muy por encima de sus posibilidades. Es muy posible que, en un futuro se vean obligados a solicitar prórrogas o a cubrir los vencimientos con ampliaciones de préstamos o aumentos de capital.

El pasivo corriente. A continuación, mostramos la tabla que contiene el plazo medio de pago a los proveedores en las tres empresas que se están analizando.

PLAZO DE PAGO A LOS PROVEEDORES	2019	2019/2018	2018	2018/2017	2017	2017/2016	2016	2016/2015	2015
Compras + gastos - BARCELÓ	1.726.731	1,06	1.622.322	1,02	1.584.678	1,24	1.281.146	1,32	970.027
Saldo acreedores + otros - BARCELÓ	528.229	1,04	507.414	1,08	470.156	1,11	423.156	1,07	396.615
Rotación - BARCELÓ	3,27	1,02	3,20	0,95	3,37	1,11	3,03	1,24	2,45
Compras + gastos - MELIÁ	778.336	0,99	782.958	0,90	872.839	1,01	862.950	1,03	838.076
Saldo acreedores + otros - MELIÁ	424.472	0,94	452.823	1,02	443.275	0,96	459.662	1,16	397.344
Rotación - MELIÁ	1,83	1,06	1,73	0,88	1,97	1,05	1,88	0,89	2,11
Compras + gastos - NH	700.940	0,75	932.076	1,04	894.939	1,04	862.031	1,01	854.678
Saldo acreedores + otros - NH	257.499	1,02	252.704	1,13	222.951	0,97	229.679	0,91	251.043
rotación -NH	2,72	0,74	3,69	0,92	4,01	1,07	3,75	1,10	3,40
DÍAS PLAZO PAGO - BARCELÓ	111,7	0,98	114,2	1,05	108,3	0,90	120,6	0,81	149,24
DÍAS PLAZO PAGO - MELIÁ	199,1	0,94	211,1	1,14	185,4	0,95	194,4	1,12	173,1
DÍAS PLAZO PAGO - NH	134,1	1,35	98,96	1,09	90,9	0,94	97,3	0,91	107,2

Tabla 14: plazo medio de pago a los proveedores

Barceló es sin duda la que está mejor posicionado de acuerdo con la legislación que marca un plazo máximo excepcional de pago de 90 días. Por supuesto que a las empresas les interesa disponer del máximo de financiación posible de los proveedores, pero se deben respetar los dictados legales. Posiblemente en el año 2019 NH habrá tenido una punta de tesorería que le ha obligado a demorar los pagos a los proveedores. Meliá se mantiene en una posición totalmente preocupante.

Equilibrio patrimonial

En la tabla siguiente podremos observar el fondo de maniobra de las tres empresas en los cinco ejercicios estudiados y su variación.

BARCELO	2019	2018	2017	2016	2015
FONDO DE MANIOBRA	- 63.996	41.885	99.163	78.765	68.026
VARIACIÓN ABSOLUTA	- 105.881	- 57.278	20.398	10.739	
MELIÁ	2019	2018	2017	2016	2015
FONDO DE MANIOBRA	- 129.072	- 138.515	- 66.064	- 95.597	- 130.452
VARIACIÓN ABSOLUTA	9.443	- 72.451	29.533	34.855	
NH	2019	2018	2017	2016	2015
FONDO DE MANIOBRA	- 93.570	122.727	- 205.449	36.945	- 40.686
VARIACIÓN ABSOLUTA	- 216.297	328.176	- 242.394	77.631	

Tabla 15 Fondos de maniobra. Datos en miles de €

Meliá mantiene, año tras año, un fondo de maniobra negativo. A NH también le sucede lo mismo en tres de los cinco años constatados. Ya hemos comentado más arriba que esta situación es posible y totalmente tolerable para este tipo de negocio en el que apenas se tienen stocks, se cobra de los clientes en un plazo rápido y se paga a los proveedores a vencimientos muy dilatados.

Ante esta circunstancia, similar a las grandes superficies, entendemos que Barceló ha estado gestionando sus finanzas de forma muy conservadora, a excepción del año 2019, como si su estructura financiera fuera equivalente a una empresa normal. Debiera invertir su abultada tesorería en pagar a los acreedores en vencimientos cortos, a cambio de apetitosos descuentos. Cuando se tiene un fondo de maniobra negativo, se está financiando parte del activo no corriente con pasivos corrientes. Extremo, que según los tratadistas es muy poco ortodoxo ya que dicen: "aparentemente, la empresa no podrá atender con normalidad sus deudas a corto plazo y se encontraría en una situación concursal de suspensión de pagos técnica". Parece ser que Meliá está extremando esta situación toda vez que es la empresa que tiene el plazo de pago a los proveedores más dilatado.

Análisis financiero por medio de ratios

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

BARCELÓ	RATIOS DE LIQUIDEZ	2019	2018	2017	2016	2015
	Liquidez	0,91	1,04	1,14	1,11	1,09
	Tesorería	0,48	0,56	0,44	0,59	0,51
	Fondo de maniobra	0,93	1,06	1,16	1,12	1,11
	RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2019	2018	2017	2016	2015
	Endeudamiento	1,64	1,07	1,33	1,64	1,71
	Ratio de recursos permanentes	0,78	0,75	0,77	0,78	0,77
	Ratio de calidad de la deuda	0,55	0,93	0,70	0,55	0,57
MELIÁ	RATIOS DE LIQUIDEZ	2019	2018	2017	2016	2015
	Liquidez	0,79	0,81	0,88	0,82	0,68
	Tesorería	0,43	0,37	0,41	0,42	0,40
	Fondo de maniobra	0,83	0,84	0,92	0,89	0,85
	RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2019	2018	2017	2016	2015
	Endeudamiento	2,70	2,79	1,67	1,16	1,41
	Ratio de recursos permanentes	0,84	0,81	0,76	0,74	0,72
	Ratio de calidad de la deuda	0,29	0,34	0,28	1,00	0,31
NH	RATIOS DE LIQUIDEZ	2019	2018	2017	2016	2015
	Liquidez	0,83	1,31	0,64	1,07	0,88
	Tesorería	0,47	0,72	0,14	0,37	0,18
	Fondo de maniobra	0,29	0,34	0,65	1,10	0,91
	RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2019	2018	2017	2016	2015
	Endeudamiento	2,44	0,70	1,15	1,27	1,41
	Ratio de recursos permanentes	0,86	0,86	0,76	0,86	0,84
	Ratio de calidad de la deuda	0,24	0,53	0,63	0,34	0,37

Tabla 16: Ratios de análisis financiero

Las fórmulas aplicadas están detalladas en el ANEXO-3.

Liquidez.

El valor aceptable de esta ratio es “1”. Cuanto mayor es, mayor es la liquidez de la empresa. Meliá está por debajo de “1” todos los años y NH, a excepción del 2018 y 2016. Barceló tiene una liquidez superior a la de estos dos competidores.

Tesorería.

Un valor aceptable está situado entre “0,2” y “0,3”. Las tres empresas están ampliamente situadas por encima de este valor, dada su condición similar a los hipermercados. Las tres tienen el mismo defecto de “inmovilizar” o remansar efectivo sin darle salidas rentables. Barceló despunta en esta política.

Fondo de maniobra o solvencia.

Se acepta que, cuanto mayor es el valor de esta ratio, más seguridad hay de que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones de pago. El que está en mejor posición de las tres compañías es Barceló.

Endeudamiento.

Las tres empresas están situadas con valores altos, superiores a “1”. La mejor posicionada también es Barceló. La situación permanente de Meliá y de NH, en el 2019, son preocupantes por su elevado endeudamiento. No nos deben sorprender los elevados gastos financieros que están abonando a las entidades financieras.

Ratio de recursos permanentes.

A un mayor importe le corresponde una mayor estabilidad de la financiación de la empresa. Los valores de Barceló están por debajo de los de sus competidores en un 10 % aproximadamente. Aunque la diferencia no es muy acusada, debería convertir deudas situadas en el corto (pasivo corriente) a largo plazo (pasivo no corriente) o a ampliación de capital.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

Ratio de calidad de la deuda.

Cuanto menor sea su valor, mejor situación tendrá la empresa. En este aspecto Meliá es la empresa mejor posicionada. Barceló tendría que reducir su pasivo corriente liquidándolo o convirtiéndolo en pasivo no corriente.

2.4.2 Análisis económico

A continuación, mostramos las principales magnitudes de las cuentas de explotación de Barceló, Meliá y NH, así como los resultados de los cálculos de los porcentajes verticales.

En los ANEXOS 4, 9 y 11 se encuentran las cuentas de resultados consolidadas, correspondientes a los años 2015-2019, de las empresas Barceló, Meliá y NH respectivamente. A partir de las mismas se han extraído los datos que se ofrecen a continuación.

CUENTAS DE EXPLOTACIÓN CONSOLIDADAS	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%
BARCELÓ	2.850.277	100,00	2.559.528	100,00	2.598.094	100,00	1.987.508	100,00	1.607.346	100,00
Ingresos operativos										
Gastos generales	2.629.026	92,24	2.311.185	90,30	2.255.797	86,83	1.782.638	89,69	1.453.902	90,45
Resultados explotación (EBIT o BAI)	221.251	7,76	248.343	9,70	342.297	13,17	204.870	10,31	153.444	9,55
Gastos financieros	36.715	1,29	4.766	0,19	15.602	0,60	36.310	1,83	43.902	2,73
Resultado antes de impuestos (BAI)	184.536	6,47	243.577	9,52	326.695	12,57	168.560	8,48	109.542	6,82
Resultado del ejercicio	136.894	4,80	182.079	7,11	246.159	9,47	126.842	6,38	100.380	6,25
MELIÁ	1.789.538	100,00	1.819.505	100,00	1.859.183	100,00	1.801.962	100,00	1.738.207	100,00
Ingresos operativos										
Gastos generales	1.566.744	87,55	1.560.634	85,77	1.679.545	90,34	1.626.216	90,25	1.574.259	90,57
Resultados explotación (EBIT o BAI)	222.794	12,45	258.871	14,23	179.638	9,66	175.746	9,75	163.948	9,43
Gastos financieros	66.482	3,72	63.669	3,50	9.900	0,53	28.158	1,56	62.329	3,59
Resultado antes de impuestos (BAI)	156.312	8,73	195.202	10,73	169.738	9,13	147.588	8,19	101.619	5,85
Resultado del ejercicio	121.679	6,80	151.664	8,34	128.643	6,92	102.948	5,71	40.515	2,33
NH	1.708.078	100,00	1.613.388	100,00	1.546.086	100,00	1.447.903	100,00	1.376.634	100,00
Ingresos operativos										
Gastos generales	1.433.250	83,91	1.374.896	85,22	1.390.694	89,95	1.341.400	92,64	1.308.748	95,07
Resultados explotación (EBIT o BAI)	274.828	16,09	238.492	14,78	155.392	10,05	106.503	7,36	67.886	4,93
Gastos financieros	143.409	8,40	28.103	1,74	82.395	5,33	62.145	4,29	51.498	3,74
Resultado antes de impuestos (BAI)	131.419	7,69	210.389	13,04	72.997	4,72	44.358	3,06	16.388	1,19
Resultado del ejercicio	92.901	5,44	124.507	7,72	39.207	2,54	34.149	2,36	3.306	0,24

Tabla 17 Análisis vertical de las cuentas de explotación. Datos en miles de €

Ingresos operativos. Si dividimos la cifra del año 2019 con la el 2015, podemos observar los siguientes crecimientos: Barceló, 77 %; Meliá, 3 %; NH, 24 %. Barceló es la empresa que más ha vendido y es, además, la que más ha crecido en cuanto a los ingresos operativos consolidados.

Gastos generales. Si continuamos con la comparación de los dos años 2019 sobre 2015, podemos observar cómo Meliá y NH han sabido bajar el porcentaje de gastos sobre los ingresos, ganando rentabilidad, mientras que Barceló lo ha aumentado. La situación de esta empresa es preocupante ya que sus competidores logran un EBIT, en los tres últimos años, considerablemente mucho más alto que lo logrado por ella misma. La diferencia, en el 2019, calculada con respecto al porcentaje de EBIT de NH es muy abultada. Hablamos de 237,4 millones € (0,1609 – 0,0776) * 2.850.277).

Gastos financieros. Son consecuencia de la situación financiera de cada compañía. La mejor posicionada es Barceló. Del EBIT generado en el 2019 las entidades financieras se “quedan” con el 17 % de Barceló, el 30 % de Meliá y el “abusivo” 52 % de NH. En este año el tipo de interés ha sido muy bajo y es posible que en un futuro próximo se eleve considerablemente, ¿cómo quedará el BAI de estas empresas, sobre todo NH, cuando se apliquen tipos de rédito mucho más altos?

Resultado del ejercicio. En valores absolutos, Barceló ha obtenido en estos cinco años unos importes superiores a sus dos competidores. Pero en los dos últimos años la cuantía ha descendido debido a que el crecimiento de los gastos generales está muy por encima del aumento de los ingresos. Tanto Meliá como NH han tenido mejores porcentajes al haber conseguido que sus gastos generales sean más productivos, a pesar de la carga de los financieros.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

2.4.3 Análisis de la rentabilidad

En la tabla 18 se analizan la rentabilidad económica y la financiera de las tres empresas según los datos procedentes de los balances de situación y de las cuentas de explotación consolidadas. Las fórmulas de cálculo aplicadas se encuentran explicadas en el ANEXO-6

BARCELO	2019	2018	2017	2016	2015
BAIL	221.251	248.343	342.297	204.870	153.444
BAI	184.536	243.577	326.695	168.560	109.542
Beneficio neto	136.894	182.079	246.159	126.842	100.380
Ingresos	2.850.277	2.559.528	2.598.094	1.987.508	1.607.346
Activo	4.063.365	2.878.599	2.719.675	2.906.944	2.809.900
Patrimonio neto	1.541.963	1.393.203	1.168.536	1.103.118	1.038.341
MARGEN SOBRE VENTAS (%)	7,76	9,70	13,17	10,31	9,55
ROTACIÓN DEL ACTIVO	0,70	0,89	0,96	0,68	0,57
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	5,45	8,63	12,59	7,05	5,46
Activo / Patrimonio neto	2,64	2,07	2,33	2,64	2,71
BAI/BAII	0,83	0,98	0,95	0,82	0,71
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,20	2,03	2,22	2,17	1,93
EFFECTO FISCAL	0,74	0,75	0,75	0,75	0,92
RENTABILIDAD FINANCIERA	8,88	13,07	21,07	11,50	9,67
MELIÁ	2019	2018	2017	2016	2015
BAIL	222.794	258.871	179.638	175.746	163.948
BAI	156.312	195.202	169.738	147.588	101.619
Beneficio neto	121.679	151.664	128.643	102.948	40.515
Ingresos	1.789.538	1.819.505	1.859.183	1.801.962	1.738.207
Activo	4.755.660	4.564.573	3.344.908	3.323.470	3.163.029
Patrimonio neto	1.286.030	1.204.412	1.269.856	1.563.613	1.314.549
MARGEN SOBRE VENTAS (%)	12,45	14,23	9,66	9,75	9,43
ROTACIÓN DEL ACTIVO	0,38	0,40	0,56	0,54	0,55
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	4,68	5,67	5,37	5,29	5,18
Activo / Patrimonio neto	3,70	3,79	2,63	2,13	2,41
BAI/BAII	0,70	0,75	0,94	0,84	0,62
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,59	2,86	2,49	1,78	1,49
EFFECTO FISCAL	0,78	0,78	0,76	0,70	0,40
RENTABILIDAD FINANCIERA	9,46	12,59	10,13	6,58	3,08
NH	2019	2018	2017	2016	2015
BAIL	274.828	238.492	155.392	106.503	67.886
BAI	131.419	210.389	72.997	44.358	16.388
Beneficio neto	92.901	124.507	39.207	34.149	3.306
Ingresos	1.708.078	1.613.388	1.546.086	1.447.903	1.376.634
Activo	4.391.896	2.563.128	2.471.704	2.627.237	2.710.887
Patrimonio neto	1.275.493	1.504.072	1.151.976	1.155.876	1.126.084
MARGEN SOBRE VENTAS (%)	16,09	14,78	10,05	7,36	4,93
ROTACIÓN DEL ACTIVO	0,39	0,63	0,63	0,55	0,51
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	6,26	9,30	6,29	4,05	2,50
Activo / Patrimonio neto	3,44	1,70	2,15	2,27	2,41
BAI/BAII	0,48	0,88	0,47	0,42	0,24
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,65	1,50	1,01	0,95	0,58
EFFECTO FISCAL	0,71	0,59	0,54	0,77	0,20
RENTABILIDAD FINANCIERA	7,28	8,28	3,40	2,95	0,29

Tabla 18 Análisis de la rentabilidad. Datos en miles de €

La rentabilidad económica difiere bastante de la financiera.

Rentabilidad económica (RE)

Barceló, en los dos últimos años, tiene un margen sobre ventas más bajo que el de sus dos competidores. Pero, gracias a la rotación de su activo, logra superar a Meliá en la RE y acercarse bastante a la de NH. En las tres empresas, en el año 2019, la rotación del activo cae debido a su crecimiento por encima del incremento de los ingresos. Este desajuste es tan considerable que hace descender el porcentaje de RE. NH es la única que, en el 2019, ha aumentado su margen sobre las ventas debido a que la cifra de ingresos ha crecido por encima de la de los gastos. No obstante, la abultada bajada de la rotación ha propiciado un descenso muy pronunciado en la RE.

Las fuertes inversiones realizadas en el 2019 por parte de Barceló y NH todavía no han propiciado un incremento de los ingresos. En estos cinco años la rotación es muy baja. Al parecer, este tipo de negocio requiere unas fuertes inversiones en inmovilizado. Pero cabe la posibilidad de la existencia de activos escasamente productivos y otros no rentables, como se ha observado en Barceló.

Rentabilidad financiera (RF)

La RF de estas tres empresas ha oscilado bastante en el transcurso de estos cinco años. Si tomamos como ejemplo el año 2019 al ser el más reciente. La ratio de Barceló está situada entre Meliá y NH, aunque con poca diferencia.

Si comparamos la RF de Barceló del año 2019 (8,88%) con la de Meliá del mismo ejercicio (9,46%) vemos que la diferencia proviene de los siguientes motivos: se parte de una RE en la que Barceló sale más favorecido que Meliá, pero después se malogra al disponer Meliá de una apalancamiento y efecto fiscal más favorable que Barceló. Pensemos que Meliá para cada 100 € de su activo lo financian 27 € de patrimonio propio, mientras que Barceló la proporción es de 38 €. Es decir, un 41 % superior. Esto afecta considerablemente la ratio ya que, a menor financiación propia, mejor será la RF, para un mismo beneficio. Por el contrario, también es cierto que un menor endeudamiento implica un ahorro de gastos financieros y, por tanto, un mayor beneficio.

El efecto fiscal de NH es muy oscilante. El de Meliá es muy parecido al de Barceló, aunque ligeramente más alto, lo cual equivale a pagar un porcentaje de impuestos menos elevado.

Desde la perspectiva del accionista observamos que este tipo de negocio no aporta una buena RF. Aunque Barceló alcanzó un máximo entre las tres empresas del 21,07% (2017), porque obtuvo una buena RE. Es obvio que el inversionista también tiene presente la evolución del valor de la acción. Meliá cotiza en Bolsa y su valor bursátil sólo representa un incremento sobre el valor patrimonial del 16 %. Barceló decidió, en el 2018, no salir a Bolsa tras la frustrada operación de fusión con NH.

2.5 Análisis DAFO

El análisis DAFO es un instrumento que permite estudiar la situación de la empresa teniendo en cuenta sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades). Ayuda a conocer la situación real en la que se encuentra la compañía y poder planificar una estrategia de futuro.

En este apartado pretendemos hacer un resumen de los aspectos más relevantes de la situación financiera de Barceló y su posición en el sector.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Para crecer en rentabilidad, vía aumento de ventas, se requiere disponer de más medios (hoteles) y en más países. • La tesorería, aunque abundante, es poco rentable. • Considerable morosidad de los clientes. • El plazo de pago a los acreedores está muy por encima del legalmente establecido. • Deudas a corto plazo que financian activos no corrientes. • Los gastos de aprovisionamientos y de personal tienen un porcentaje de crecimiento superior al de los ingresos. • Fuerte aumento del absentismo y de las incidencias de los clientes. • Baja productividad del personal. • Mantenimiento de una rotación del personal muy alta. • No se aprovechan los ajustes, deducciones y bonificaciones que permiten la legislación fiscal para rebajar su factura. • Existencia de activos no rentables. • Plazo de maduración dilatado para las inversiones no corrientes. • Considerables gastos financieros provocados por el endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sufre una fuerte estacionalidad lo cual provoca que en unos meses del año no exista apenas movimiento y en el resto se concentre la mayoría de la actividad. • El entorno competitivo marcado por situaciones de exceso de oferta y agresivas políticas de precios. • Los ingresos se ven afectados por factores completamente ajenos a la actividad de la empresa (la meteorología, las vacaciones no coincidentes en igual época, los vaivenes económicos y políticos de los distintos países, etc.) • Las disposiciones legales de los distintos países afectan al desarrollo, e incluso a la existencia, del negocio hotelero. • Presencia de una coyuntura internacional caracterizada por una fuerte crisis económica. • Existencia de una pandemia que paralice la vida económica y elimine el turismo. • Endurecimiento de las condiciones para acceder o renovar los créditos de las entidades financieras. • Apenas ha variado el ingreso por turista en los últimos años. • Va descendiendo la estancia media de los turistas en los hoteles. • Cultura del precio bajo.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte crecimiento de las inversiones en activo no corriente en el 2019 para potenciar el futuro del negocio y ser importantes en el sector. • La cifra de ingresos crece cada año. En el 2019 está por encima de la media indicada por el INE. • La empresa en este período aporta beneficios. • Han logrado con facilidad que las entidades financieras hayan financiado su crecimiento. • Existen considerables inversiones en informática (tecnología de la información TI) • El fondo de maniobra es negativo en el 2019, no es una debilidad al tener una estructura a corto de mucha liquidez. • Vocación de la empresa a la autofinanciación. Aunque es escasa para sus necesidades. • La empresa está cerrada a disponer accionistas externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe unas barreras de entrada importantes: fuertes inversiones, costes fijos muy elevados, gastos de gestión importantes e incertidumbre de los resultados, sobre todo en los primeros años. • El éxito depende en muchas ocasiones de la localización física del establecimiento. • Existe una variedad de servicios y productos que se pueden ofertar en los hoteles para aumentar las ventas. • Diversidad de origen geográfico de los clientes. • Ampliación de las aplicaciones de la tecnología de la información (TI). • Surgen nuevas alternativas competitivas: hoteles ecológicos, modernas instalaciones, etc. • El cliente exige, cada vez más, una mayor profesionalización del personal del hotel.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

<ul style="list-style-type: none">• Tiene el mejor coeficiente de ocupación en comparación con la competencia.• Bajo endeudamiento y capacidad para ampliarlo.• Existencia de agencia de viajes propia que aporta clientes a la red hotelera.	<ul style="list-style-type: none">• Mayor agilidad de los Gobiernos en la tramitación de los visados.• Incremento de la facilidad de los desplazamientos.• Mayor predisposición de los jóvenes a hacer turismo.
---	---

3. DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES

3.1 Situación económica y financiera de la empresa

Detallamos a continuación las magnitudes más importantes del Grupo Barceló en el año 2019. Hemos seleccionado este año por ser el más reciente. Además, es el año cuyo EBIT más se acerca a la media de los cinco ejercicios analizados.

GRUPO BARCELO	2019
INGRESOS	2.850.277
RESULTADO DEL EJERCICIO	136.894
ACTIVO TOTAL	4.063.365
PASIVO (EXGIBLE)	2.521.402
PATRIMONIO NETO	1.541.963
FONDO DE MANIOBRA	- 63.996
RENTABILIDAD ECONÓMICA	5,45
RENTABILIDAD FINANCIERA	8,88
RATIO DE LIQUIDEZ	0,91
RATIO DE TESORERÍA	0,48
RATIO DE FONDO DE MANIOBRA	0,93
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	1,64
RATIO DE RECURSOS PERMANENTE	0,78
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,55

Importes expresados en miles de €

Ingresos. En este período (2019 – 2015) han crecido un 77 %. Cuatro han sido los factores en los que se ha basado este crecimiento. 1) La favorable coyuntura de recuperación económica, a nivel mundial, al ir saliendo de una fuerte crisis de la economía acaecida en el año 2008. 2) La política de fijación de precios de sus servicios que se basa en mantenerlos siempre por debajo de sus dos competidores, para aumentar la ocupación de sus hoteles. Aunque ha ido aumentando los precios en el transcurso del período. 3) La existencia de una agencia de viajes propia que ha generado clientes para los hoteles. 4) Por último, Barceló ha sostenido una decidida apuesta por el incremento y renovación de sus activos no corrientes para ofrecer mayores y mejores servicios.

Patrimonio neto. En este período no ha habido ninguna ampliación de capital, a pesar de las considerables inversiones. No obstante, cada año se ha ido incrementando el patrimonio mediante los beneficios no distribuidos. La política de dividendos, a excepción del último año, ha sido muy conservadora, restringiéndolos considerablemente.

Fondo de maniobra. Éste es el primer año en que aparece negativo. La empresa tiene un plazo de pago a sus proveedores muy dilatado (111 días), mientras que cobra de sus clientes en 41 días y apenas tiene stocks. Estas circunstancias le permiten, como a los hipermercados, disponer de un capital de trabajo negativo sin que ello afecte a su buena respuesta a las deudas contraídas.

Rentabilidades. Consideramos baja la rentabilidad económica. Esta es debida a que los incrementos de los gastos de todo tipo ascienden, año tras año, por encima de los aumentos de los ingresos. Además, tienen un activo muy sobredimensionado con respecto a sus ingresos. Ello es debido a: 1) El plazo de maduración de sus inversiones en inmovilizado es muy lento. 2) Siguen una política de tener la propiedad de una parte muy considerable de los hoteles que gestiona. 3) Existencia de activos poco o totalmente improductivos. Esta baja

rentabilidad condiciona a la financiera que también se ve afectada, entre otros, por el apalancamiento financiero.

Ratios más significativas. El de liquidez, aunque está por debajo de “1” no es un tema preocupante dado que el plazo de cobro de los clientes está situado muy por debajo del plazo de pago a los proveedores. En cuanto al de tesorería está por encima del aconsejado (0,2 – 0,3), además de ser abundante, apenas obtiene rentabilidad. Con respecto al de endeudamiento se aleja bastante al recomendado de “1”. Una parte importante de la empresa es de los acreedores. Se corre el riesgo de una subida del tipo de interés que ocasionaría una fuerte merma en el BAI. Los gastos financieros derivado del endeudamiento bancario han representado en el 2019, el 16,7 % del BAII. La liquidación de las deudas contraídas está ampliamente amparada por un activo más que suficiente.

Toda esta información refleja que Grupo Barceló es una empresa sólida, con ansias de convertirse en una compañía líder a nivel mundial, aunque con una rentabilidad mediocre.

3.2 Posicionamiento de la empresa en el sector

A continuación, presentamos los principales datos del año 2019 comparativos de las empresas Barceló, Meliá y NH.

AÑO 2019	BARCELO	MELIA	NH
INGRESOS	2.850.277	1.789.538	1.708.078
RESULTADO DEL EJERCICIO	136.894	121.679	92.901
ACTIVO TOTAL	4.063.365	4.755.660	4.391.896
PASIVO (EXIGIBLE)	2.521.402	3.469.630	3.116.403
PATRIMONIO NETO	1.541.963	1.286.030	1.275.493
FONDO DE MANIOBRA	- 63.996	- 129.072	- 93.570
RENTABILIDAD ECONÓMICA	5,45	4,68	6,26
RENTABILIDAD FINANCIERA	8,88	9,46	7,28
RATIO DE LIQUIDEZ	0,91	0,79	0,83
RATIO DE TESORERÍA	0,48	0,43	0,47
RATIO DE FONDO DE MANIOBRA	0,93	0,83	0,29
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	1,64	2,70	2,44
RATIO DE RECURSOS PERMANENTE	0,78	0,84	0,86
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	0,55	0,29	0,24
<i>Importes expresados en miles de €</i>			

Ingresos. Las cuentas anuales consolidadas reflejan que Barceló tiene un nivel de ingresos muy superior al de las otras dos empresas. Comparando las cifras de negocio del 2019 con el 2015, tenemos: Barceló la ha incrementado en un 77 %, mientras que Meliá sólo un 3% y NH un 24 %. El incremento del activo en este período ha sido: Barceló: 44 %, Meliá 50 % y NH 62%. Vemos que Barceló ha sido capaz, con un menor aumento de sus medios, obtener un mayor incremento de sus ingresos. Ha sabido aprovecharse mejor de sus propias fortalezas, así como de las oportunidades que el mercado ha brindado a las tres empresas. También ha dominado adecuadamente las amenazas. Su estrategia de ventas ha sido muy acertada.

Rentabilidades. Un punto muy negativo de la gestión de Barceló, en comparación con Meliá y NH, consiste en que ellos han obtenido un margen sobre las ventas muy superior al suyo. Han sabido controlar mejor sus gastos generales. Si Barceló hubiese conseguido mantener el porcentaje de gastos generales sobre los ingresos que consiguió NH hubiese logrado que el porcentaje de beneficio sobre ventas se hubiese incrementado en 8,33 puntos, es decir, el BAII

de la cuenta de explotación hubiera aumentado en 237 millones de €, situándose en el doble del realmente conseguido.

Barceló tiene, tanto un patrimonio neto como un fondo de maniobra, mejor dotados que los de sus dos competidores. Sus ratios también son mejores a excepción del correspondiente al de la calidad de la deuda. Ésta se encuentra desmejorada al disponer de un endeudamiento a corto plazo elevado en comparación al exigible a largo plazo. Meliá, a causa de su endeudamiento paga, a los bancos por gastos financieros el 30% del BAll generado, mientras que NH está obligado a desprenderse del 52 % de su BAll. Barceló está situado en el 17%.

La situación del sector ha influido por un igual a las tres empresas. Si tomamos el porcentaje de margen sobre ventas, observamos que el mejor año no coincide para las tres compañías. Así, para Barceló el mejor ejercicio fue 2017 que logró un margen del 13,2%, para Meliá fue el 2018 logrando un 14,2 % y para NH estuvo en el 2019 con un porcentaje del 16,1%. Estos altos porcentajes demuestran que, si se gestionan bien los recursos, las empresas de este sector pueden conseguir una buena rentabilidad económica.

Las tres empresas están invirtiendo en actualizar y modernizar sus instalaciones, así como en estar presentes tanto en los países de destino turístico como en los captadores de turistas.

En síntesis, Barceló demuestra que es capaz de equilibrar y gestionar mejor sus finanzas que sus dos competidores. No obstante, debe aprender de ellos a obtener una mayor margen sobre las ventas limitando el volumen de sus gastos. Los efectos negativos en el cálculo de la RF de un bajo apalancamiento financiero por estar la empresa más capitalizada, los puede compensar por la minimización de sus gastos financieros.

3.3 Conclusiones

Recordemos que la pregunta inicialmente planteada para que el presente trabajo diera una respuesta explícita era: "**Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios**".

Gracias a la elaboración de este estudio **se han encontrado 28 puntos débiles susceptibles de ser mejorados**. Qué duda cabe que, si optimizamos la mayoría de ellos implantando adecuadamente acciones correctivas, redundará en un incremento de los resultados económicos.

Podemos clasificar estas debilidades según el aspecto vital de la empresa que está afectado por cada una de ellas. Así tenemos la siguiente agrupación con sus correspondientes **puntos débiles**:

Ventas

- Para crecer en rentabilidad, vía aumento de ventas, se requiere disponer de más medios (hoteles) y en más países.
- El actual índice de ocupación (74,9 %) es susceptible de mejorarse.
- De los 23 países en los que opera sólo 3 países aportan el 88 % del beneficio.

Gastos

- Los gastos de aprovisionamientos tienen un porcentaje de crecimiento (23 %) superior al de los ingresos (9,7 %). La cifra excedida es de 126 millones de €.
- Los gastos de personal han aumentado un 25 % mientras que el incremento de las cargas de trabajo ha sido del 13,9 %. El exceso se puede cuantificar en 58 millones de €.

- Fuerte aumento del absentismo (la ratio del 2019 ha crecido 3 veces más que en el 2018) y de las incidencias de los clientes (la ratio del 2019 creció 3,5 veces más que en el año anterior).
- Mantenimiento de una rotación del personal muy alta (53 %).
- Reveses en las operaciones con divisas. Las pérdidas ascienden a 10,6 millones de €.
- No se aprovechan los ajustes, deducciones y bonificaciones permitidas por la legislación fiscal para rebajar su factura.
- Baja productividad por número de habitaciones por empleado: Barceló 1,72, Meliá 2,17 y NH 4,38.
- Trabaja con un margen sobre ventas del 7,76 % mientras NH es del 16 % y Meliá del 12 %.
- Gastos financieros considerables, que ascienden a 25,2 millones de €.

Activo no corriente

- Fuerte participación (79,58 %) del activo no corriente sobre el total activo.
- Alto porcentaje (30 %) de propiedad de los hoteles.
- Compras de algunas empresas que le han aportado pérdidas (Halcón Viagens 21 millones €).
- Existencia de activos no rentables, como las inversiones en Italia y Turquía.
- Escasa rotación del activo, o plazo de maduración dilatado para las inversiones no corrientes. En el 2019 fue de 0,70 mientras que en el 2017 ascendió a 0,96.

Activo corriente

- Considerable morosidad de los clientes. 3,5 millones dotación de fallidos y 9,4 millones de saldos pendientes de cobro con antigüedad superior a 360 días.
- Desaprovechamiento de la amplia tesorería para disminuir los gastos financieros. Rotación de 6,7 mientras se han pagado 25,2 millones de gastos financieros.

Patrimonio neto

- En el 2019 el activo total crece (41 %) muy por encima del crecimiento del patrimonio neto (11 %). Su relación se desliza a una ratio delicada.
- Ante fuertes inversiones, en el año 2019 un 53 % en activo no corriente, se decide continuar no aumentando el capital.
- Política de dividendos cambiante y contraria a las necesidades derivadas de las fuertes inversiones. Del 10 % de reparto se ha pasado al 25 % en el 2019.
- Rentabilidad financiera o patrimonial del 8,88 % frente al 9,46 % de Meliá.

Pasivo no corriente

- Si el vencimiento de estas deudas es inferior a la financiación vía beneficios que nos da 11,9 años, en el futuro habrá un riesgo de tiranteces financieras a la hora devolver los créditos a largo plazo.
- El nivel de endeudamiento es alto ya que en el año 2019 se sitúa en el 1,64 frente a 1,07 del año anterior.

Pasivo corriente

- El periodo medio de pago a proveedores (111,6 días) está muy por encima del legalmente establecido (60 días).
- En el 2019 existe financiación a corto de una parte del activo no corriente, debido a que el fondo de maniobra es negativo en 64 millones de €.
- Pago de créditos vencidos con parte de nuevos créditos. En el 2019, devuelven a las entidades financieras créditos por valor de 449,3 millones de €. A la vez, dichas entidades les otorgan créditos por 486,9 millones de €.

4 PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES

4.1 Perspectivas futuras

El Grupo Barceló está integrado en el sector de turismo que es crítico para la economía española. Por otro lado, la empresa, según hemos visto es muy importante en el sector, es rentable y totalmente viable. Ante una situación de crisis económica profunda, como es la actual provocada por la pandemia, el Gobierno no dejará de asistir a las necesidades de todas las empresas componentes de este sector que sean viables.

Prueba de ello es la autorización de otorgarle 320 millones de euros a Ávoris, agencia de viajes perteneciente al Grupo Barceló. Este dinero se dividirá en un préstamo participativo de 163,2 millones y uno ordinario de 156,8 millones. Esta ayuda la justificó la ministra portavoz y de Hacienda indicando: "antes de la pandemia se encontraba en una situación de viabilidad, ahora comprometida por el parón de los movimientos turísticos por el virus". Defendió los préstamos por ser una empresa estratégica, con un volumen de negocio y de empleados que argumentan la operación.

Las perspectivas son de una recuperación del turismo y de las actividades hoteleras en los próximos años, volviendo a niveles del 2019. No obstante, el sector debe prepararse para hacer frente a amenazas, que se ha constatado su existencia, del siguiente estilo: el estancamiento del ingreso por turista en los últimos años; el descenso de la estancia media de los turistas en los hoteles; y la fuerte evolución de la cultura del precio bajo.

Estas empresas se caracterizan por su fuerte endeudamiento. Con un tipo de interés bajo, como es el actual, el tema es bastante llevadero. Es muy posible que para reorientar el buen rumbo de la economía se decida retocar los tipos al alza, entonces estas empresas, si no quieren trabajar para los bancos, deberán aumentar sustancialmente la rentabilidad de sus ventas, dimensionando adecuadamente sus gastos.

Puede existir un incremento del turismo provocado por: el aumento del nivel de vida, sobre todo de los países emergentes (China, India, Brasil, Rusia, etc.); una mayor agilidad de los Gobiernos en la tramitación de los visados; un aumento de la facilidad de los desplazamientos; y por último una mayor predisposición de los jóvenes a hacer turismo.

Cabe la oportunidad de diferenciarse más de la competencia mediante una variedad de servicios y productos que se pueden ofertar en los hoteles para aumentar las ventas. También se puede contemplar la implantación de las nuevas alternativas competitivas que están surgiendo: hoteles ecológicos, modernas instalaciones, etc. No se debe olvidar la cada vez mayor exigencia de los clientes que se debe abordar mediante una mayor profesionalización del personal del hotel.

No podemos soslayar el desarrollo que va adquiriendo la llamada tecnología de la información (TI). Ya existen aplicaciones que facilitan la gestión del sector. Pero nadie duda de que, en un futuro próximo, aquellas se multiplicarán gracias a los avances en inteligencia artificial, en lo "phygital", el 5 G, etc.

Recordemos que el Grupo Barceló dispone de una fuerte estructura compuesta por 33.378 personas, 250 hoteles con 55.000 habitaciones, en 22 países y 700 agencias de viaje. Además, sus números demuestran que la dirección es capaz de realizar una adecuada gestión de estos recursos. Disponiendo de estos valiosos medios y existiendo un mercado compuesto por personas que anhelan, y disponen de dinero, para viajar a los más recónditos sitios, visitar lugares encantadores, descansar en parajes paradisíacos, etc., o bien efectuar celebraciones de efemérides importantes, existe una gran oportunidad de que la empresa alcance pronto los niveles de negocio anteriores a la pandemia. Además, tiene muchas posibilidades de lograr el objetivo que persigue de situarse en una alta posición en el liderato mundial de su sector.

4.2 Recomendaciones

Estas recomendaciones están orientadas al establecimiento de planes de acción para corregir las debilidades detectadas, mejorar los resultados de la cuenta de explotación y dotar de una mayor solidez financiera a la empresa. Únicamente vamos a enunciar las propuestas de distintas acciones a desarrollar. Antes de su puesta en marcha es muy conveniente que, para cada una de las que se considere que lo precisa, se elabore el correspondiente plan de acción siguiendo la metodología que se especifica en el ANEXO-12.

Se presentan 28 acciones de mejora. Es bien cierto aquello de que “quien mucho abarca, poco aprieta”. Por ello, la empresa debiera seleccionar aquellas acciones que más pueden contribuir a la mejora de los resultados económicos o a dotar de una mayor solvencia y solidez a la compañía, para trabajar sus planes con la profundidad suficiente y aplicarlos sin dilación.

A continuación, detallamos nuestra propuesta de acciones clasificadas en los mismos grupos en los que hemos presentado las debilidades.

Ventas

1. Aumentar la presencia en países turísticos aportando el know how propio sin recurrir a las inversiones en “ladrillos”.
2. Potenciar las acciones comerciales de promoción de los hoteles para captar más clientes.
3. Estudiar a fondo “cómo podemos diferenciarnos de la competencia” y poner en marcha los hechos diferenciadores.
4. Impartir acciones de captación de clientes mediante el desarrollo de nuevos servicios.
5. Revisar la política de fijación de precios de los servicios y aplicar aquellos que mejoran los márgenes sin detrimento de la competitividad y el mantenimiento de la captación de clientes.

Gastos

1. Revisar las áreas descentralizadas, y sus costes y beneficios. Centralizar y unificar los contratos de las compras. Buscar proveedores alternativos que sean más económicos y fiables.
2. Revisar las aportaciones económicas de cada puesto de trabajo. Eliminar tareas innecesarias y repetitivas. Dotar a las actividades necesarias de una mayor mecanización e informatización, para reducir los costes.
3. Reorganización, redimensionamiento y capacitación de la plantilla.
4. Conocer los motivos por los que sucede el absentismo, la alta rotación y las incidencias de los clientes. Combatir las causas consideradas como más importantes.
5. Estudiar a fondo las posibles coberturas de las operaciones con divisas aplicando la operativa que se considere más solvente de cara a evitar descalabros financieros.
6. Efectuar un tax planning en el que se detallen todas las acciones posibles para disminuir los pagos por impuestos.

Activo no corriente

1. Fijar una tasa de rentabilidad, o de retorno, mínima y realista, para la aprobación de las inversiones en activo no corriente.
2. Diseñar un sistema que permita seguir el grado de ajuste de la rentabilidad de las inversiones entre el previsto en el estudio de aprobación y la realidad. Aprovechar el estudio de las desviaciones para formar a las personas involucradas en las inversiones.
3. Cuestionarse, ante cada posible inversión, la alternativa de comprar o alquilar.
4. Ante la existencia de activos no rentables, conocer sus causas e idear acciones comerciales para subir los ingresos y reducir sus costes y convertirlos en rentables.
5. Librarse de todos aquellos activos que no se logra hacerlos rentables (irrecuperables).
6. Aplicar la técnica del benchmarking entre los 250 hoteles para que los peor gestionados copien y apliquen las buenas prácticas que se ejercen en aquellos centros que están mejor dirigidos.

Activo corriente

1. Disponer de sistemas objetivos y eficaces de selección de la clientela a crédito. Instaurar acciones rápidas y contundentes de cobro para eliminar la morosidad.
2. Aprovechar el abundante e improductivo saldo de la tesorería para efectuar operaciones de pago al contado a los proveedores a cambio de un descuento interesante de pronto pago.
3. Una alternativa a lo anterior es el estudio de la conveniencia de cancelar aquellos créditos bancarios más onerosos.

Patrimonio neto

1. Estudiar la conveniencia de un posible aumento de capital para fortalecer la empresa, reduciendo su endeudamiento, bajando la dependencia de la banca y aligerando los gastos financieros.
2. Evaluar la convivencia de que los actuales accionistas estén abiertos para que terceros accedan a futuras necesidades de aumentos de capital.
3. Fijar una política de dividendos que tenga contentos a los accionistas y, a la vez, que cubra las necesidades de autofinanciación.
4. Efectuar un estudio que reconsidere la conveniencia o no de que las acciones de la empresa se coticen en Bolsa y que se emitan empréstitos del tipo de obligaciones.

Pasivo no corriente

1. Ante nuevas inversiones en inmovilizado disponer de una metodología de estudio de financiación de éstas. Tener presente el equilibrio que debe existir entre los plazos de la devolución del capital y los de la generación del suficiente beneficio procedente de la inversión.
2. Estudiar las posibilidades de renegociar con los acreedores a largo plazo su deuda, tanto en relación con su coste como con los plazos de devolución. Conseguir que sea menos onerosa y sus vencimientos más dilatados.

¿Cuáles son los puntos débiles de la gestión del Grupo Barceló para iniciar acciones de mejora que aumenten sus beneficios?

Pasivo corriente

1. Disponer de una evaluación actualizada de todos los proveedores. Negociar con cada uno de ellos los elementos críticos del suministro que está facilitando a la compañía.
2. Revisar las políticas de llevanza de la tesorería y lograr que los pagos por créditos vencidos no se efectúen mediante los créditos nuevos que se han recibido.

VALORACIÓN

Para la realización de este trabajo de fin de grado me ha sido muy valiosa la consulta de los apuntes de la UOC de “análisis de los estados financieros” que me han guiado metodológicamente. Nunca había pensado cómo, gracias a la utilización de un método de análisis riguroso como el empleado, se pudiera conseguir un conocimiento, a partir de los números, de las decisiones, buenas o no, tomadas por la dirección de una empresa. También ha sido una gran ayuda para mí, tanto el modelo de presentación de la memoria, como las instrucciones de cumplimentación de las distintas actividades.

El proceso de elaboración ha sido intenso pero muy fascinante al ir descubriendo interioridades de la gestión de la empresa. Máxime cuando ésta pertenece a un sector, el hotelero, que lo conozco únicamente como usuario. Con sinceridad, no esperaba tener la posibilidad de observar cómo se conjugaban aspectos positivos con otros que no lo eran tanto. En cada análisis siempre sentía el aguijón de descubrir qué actuación podría ser una pista para encontrar anomalías o situaciones a todas luces mejorables.

Del estudio me siento satisfecho ya que he logrado conseguir el objetivo propuesto que era descubrir unos puntos débiles del Grupo Barceló para proponer mejoras que aumentasen los beneficios. He puesto de manifiesto la existencia de 28 debilidades y para combatirlas he presentado los enunciados de 28 posibles planes de acción que tienen un buen potencial para incrementar los beneficios.

Antes de iniciar el estudio de la competencia tenía la secreta esperanza de encontrar comportamientos modélicos para poder traspasarlos al Grupo Barceló. Una de las empresas era la considerada líder del sector. Pues ha sido que no. Me ha sorprendido que, a excepción de la rentabilidad económica, en los demás aspectos la empresa estudiada es un buen espejo que refleja una gestión muy acertada del mundo económico – financiero y que las otras dos compañías podrían imitar su forma de tratar sus recursos.

Quiero dar las gracias a mi tutor, Albert Torres Aventín, por su seguimiento, orientación y sugerencias. En definitiva, por estar a mi lado, por responder con rapidez y de forma certera a mis necesidades. En especial, por advertirme sobre aspectos que me cuesta detectarlos y suelen pasarme desapercibidos. Sus sugerencias siempre han sido muy apropiadas y constructivas. Muchas gracias, de nuevo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS

1. Hosteltur. *Ranking y estadísticas del sector hotelero*:
<https://www.hosteltur.com/>
2. Grupo Barceló. *Cuentas anuales e informe de actividades*.
<https://www.barcelogrupo.com/publicaciones/>
3. Meliá Hotels International, S.A. *Cuentas anuales e informe de actividades*.
<https://www.melia.com/>
4. NH Hotel Group, S.A. *Cuentas anuales e informe de actividades*
<https://www.nh-hoteles.es/>
5. Instituto Nacional de Estadística (INE). *Estadísticas económicas del sector turismo*.
<https://www.ine.es>
6. Statista. *Estadísticas y valores de indicadores de hoteles*.
<https://es.statista.com/>
7. Centro Europeo de Postgrado (CEUPE). *Análisis del sector turístico*.
<https://www.ceupe.com>
8. Preferente. Com. *Noticias de turismo*.
<https://www.preferente.com/noticias-de-turismo>
9. Wikipedia. *Historia de Barceló*:
https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Barceló
10. Aníbal Goicochea (2009) *Indicadores para un cuadro de mando de gestión hotelera*.
<https://anibalgoicochea.com>
11. Fernando Campa Planas y M. José Porrás García (2015). *Análisis de los estados financieros*.
Material docente de la UOC.
12. El confidencial.com. *Consulta del valor de la acción de Meliá y la salida a Bolsa de Barceló*.
<https://www.elconfidencial.com/empresas>
13. La Vanguardia – Economía 16/3/2021. “*El Gobierno sale al rescate de Ávoris con 320 millones de €*”.
14. FFACT (2021) “*Reducir los gastos*”.
Libro pendiente de publicar.