



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Facultad de Administración y Dirección de Empresas  
Universidad Politécnica de Valencia

# **Análisis del sector hotelero en España: el caso de Meliá Hotels International**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Autora:** Miranda Gutiérrez Campos

**Tutor:** Jose Luis Hervás Oliver

Curso 2020-2021

## Resumen

El presente trabajo de final de grado consiste en la realización de un análisis del sector hotelero en España centrado, más en concreto, en el caso de estudio de la empresa Meliá Hotels International. La motivación principal es que dicho sector es una de las componentes más importantes dentro del turismo español. Por ello, se estudiarán sus características fundamentales con el fin de contextualizar y comprender mejor su evolución y su comportamiento. Tras esto, se profundizará en la empresa Meliá Hotels International, con el objetivo de conocerla y entender cuál ha sido su estrategia de diferenciación para llegar a constituirse como la líder entre las principales cadenas hoteleras españolas. Finalmente, se llevará a cabo el análisis económico-financiero de la misma con el objetivo de estudiar su situación de liquidez y rentabilidad actual.

**Palabras clave:** Meliá Hotels International, sector hotelero, turismo, análisis económico-financiero.

---

## Abstract

This final thesis consists of an analysis of the hotel sector in Spain, focusing, more specifically, on the case study of the company Meliá Hotels International. The main motivation is that this sector is one of the most important components of Spanish tourism. Therefore, its fundamental characteristics will be studied in order to contextualize and better understand its evolution and behavior. After this, we will delve into the company Meliá Hotels International, with the aim of getting to know it and understanding what has been its differentiation strategy to become the leader among the main Spanish hotel chains. Finally, an economic-financial analysis of the company will be carried out in order to study its current profitability and liquidity situation.

**Key words:** Meliá Hotels International, hotel area, tourism, economic-financial analysis.

---

## Resum

El present treball de final de grau consistix en la realització d'una anàlisi del sector hotelier a Espanya centrat, més en concret, en el cas d'estudi de l'empresa Meliá Hotels International. La motivació principal és que el dit sector és una de les components més importants dins del turisme espanyol. Per això, s'estudiaran les seues característiques fonamentals a fi de contextualitzar i comprendre millor la seua evolució i el seu comportament. Després d'açò, s'aprofundirà en l'empresa Meliá Hotels International, amb l'objectiu de conèixer-la i entendre quin ha sigut la seua estratègia de diferenciació per arribar a constituir-se com la líder entre les principals cadenes hoteleres espanyoles. Finalment, es durà a terme l'anàlisi económico-financer de la mateixa amb l'objectiu d'estudiar la seua situació de rendibilitat i liquiditat actual.

**Paraules clau:** Meliá Hotels International, sector hotelier, turismo, anàlisi económico-financer.

---

# Índice general

---

<b>Índice de figuras</b> .....	<b>II</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1    Objetivos .....	1
1.2    Estructura de la memoria .....	2
<b>2. El sector hotelero en España</b> .....	<b>3</b>
2.1    Evolución histórica del sector hotelero.....	3
2.2    Situación actual del sector .....	5
2.3    Impacto del sector en la economía.....	8
2.4    Características del sector hotelero.....	12
2.5    Calidad de la oferta hotelera.....	13
2.6    Principales empresas españolas del sector .....	17
<b>3. Análisis de Meliá Hotels International</b> .....	<b>21</b>
3.1    Origen y evolución .....	21
3.2    Principales datos.....	22
3.3    Porfolio de marcas .....	23
3.4    Estrategia de internacionalización.....	27
3.5    Innovación.....	30
3.6    Análisis externo.....	32
3.6.1    Análisis PESTEL.....	32
3.6.2    Análisis Porter.....	36
3.7    Análisis interno .....	40
3.7.1    DAFO .....	40
3.7.2    CAME.....	42
<b>4. Situación económico-financiera de la empresa</b> .....	<b>44</b>
4.1    Análisis patrimonial .....	44
4.1.1    Análisis de la liquidez.....	46
4.1.2    Análisis del endeudamiento .....	47
4.2    Estado de origen y aplicación de fondos (E.O.A.F) .....	49
4.3    Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	51
4.4    Análisis de las necesidades operativas de financiación.....	55
4.5    Análisis del Estado de Flujos de Efectivo.....	57
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>60</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>63</b>
<b>Anexo A</b> .....	<b>66</b>

## Índice de figuras

---

Ilustración 1: Evolución turismo internacional a España desde 1998 a 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de datosmacro.com [6].....	5
Ilustración 2: Variación de la llegada de viajeros extranjeros al España por meses (2016-2019). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.....	6
Ilustración 3: Número de turistas según país de residencia en 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. [17].....	7
Ilustración 4: Número de turistas según comunidad autónoma de destino principal en 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. [16].....	8
Ilustración 5: PIBpm y sus componentes. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE.....	9
Ilustración 6:Aportación de la actividad turística al PIB español. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Cuenta Satélite del Turismo. [18] .....	10
Ilustración 7: Ocupados en el sector turístico por trimestres 2015-2019. Fuente: Turespaña y la Encuesta de Población Activa.....	10
Ilustración 8: Evolución tasa de desempleo nacional y del sector turístico 2009-2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Turespaña y la Encuesta de Población Activa .....	11
Ilustración 9: Marcas de Iberostar Hotels & Resorts. Fuente: Elaboración propia. ....	17
Ilustración 10: Marcas de RIU Hotels & Resorts. Fuente: Elaboración propia.....	18
Ilustración 11: Marcas de Barceló Hotel Group. Fuente: Elaboración propia. ....	18
Ilustración 12: Marcas de NH Hotel Group. Fuente: Elaboración propia .....	19
Ilustración 13: Eje cronológico Meliá Hotels International. Fuente: Dossier de Prensa 2019 Meliá Hotels International [7] .....	22
Ilustración 14: Porcentaje de porfolio actual correspondiente a cada tipo de gestión. Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de Meliá Hotels International. ...	23
Ilustración 15: Evolución de la composición del porfolio por segmento. Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de Meliá Hotels International.....	24
Ilustración 16: Mapa de las regiones. Fuente: Informe integrado 2019 por Meliá Hotels International.....	28
Ilustración 17: Modelo PESTEL. Fuente: Elaboración propia .....	33
Ilustración 18:Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia .....	36
Ilustración 19:Viajeros por tipo de alojamiento y año. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.....	38
Ilustración 20: Top 10 del ranking de facturación de cadenas hoteleras 2019. Fuente: Hosteltur [3].....	39
Ilustración 21: Gráficos del balance años 2019 y 2018. Fuente: Elaboración propia. ....	45

## Índice de tablas

---

Tabla 1: Evolución número de establecimientos abiertos estimados por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.....	15
Tabla 2: Evolución número de plazas estimadas por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. ....	15
Tabla 3: Evolución número de viajeros por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.....	16
Tabla 4: Evolución número de pernoctaciones por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.....	16
Tabla 5: Número de hoteles y habitaciones de la marca Gran Meliá. Fuente: Elaboración propia.....	24
Tabla 6: Número de hoteles y habitaciones de la marca Me By Meliá. Fuente: Elaboración propia.....	25
Tabla 7: Número de hoteles y habitaciones de la marca Paradisus. Fuente: Elaboración propia.....	25
Tabla 8: Número de hoteles y habitaciones de la marca Ininside. Fuente: Elaboración propia.....	25
Tabla 9: Número de hoteles y habitaciones de la marca Meliá. Fuente: Elaboración propia. ....	26
Tabla 10: Número de hoteles y habitaciones de la marca Sol. Fuente: Elaboración propia.....	26
Tabla 11: Total de viajeros por tipo de alojamiento y año. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. [20]] .....	38
Tabla 12: Activo separado en cuatro masas patrimoniales. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Meliá Hotels International. ....	44
Tabla 13: Estructura del pasivo. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales. ....	44
Tabla 14: Ratios de liquidez de 2019 y 2018. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales y manuales de ACCID. ....	46
Tabla 15: Ratios de endeudamiento de 2019 y 2018. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales y manuales de ACCID. ....	48
Tabla 16: Estado de origen y aplicación de fondos. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales. ....	50
Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias analítica años 2019 y 2018. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.....	52
Tabla 18: Rentabilidad Económica y Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales .....	55
Tabla 19: Desagregación del Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales. ....	56
Tabla 20: Plazo medios de la etapa de ciclo de maduración y ciclo de caja. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales.....	57
Tabla 21: Estado de Flujos de Efectivo Analítico. Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales. ....	58

# 1. Introducción

---

El presente trabajo de final de grado consiste en la realización de un análisis del sector hotelero en España centrado, más en concreto, en el caso de estudio de la empresa Meliá Hotels International. La motivación principal es que dicho sector es una de las componentes más importantes dentro del sector terciario, y, por tanto, de la economía española.

Así pues, se realizará, en una primera instancia, el estudio del sector, mediante la contextualización de este y analizando los datos más relevantes del turismo en España. Entre estos datos se encuentran el número de visitantes que recibe el país anualmente, el porcentaje del PIB que representa y el empleo que genera, junto con sus respectivas evoluciones a lo largo del tiempo. De esta forma, se llegará a concluir la manera en la que el sector influye en la economía. Además, se analizarán las particularidades más características de la industria y la calidad de la oferta hotelera actual del país. Por último, se detallarán las principales empresas que destacan dentro del sector hotelero español.

Tras esto, se comenzará el análisis de Meliá Hotels International. Esta empresa ha sido la seleccionada como objeto de estudio por su caso de éxito dentro de un ámbito tan competitivo como es el hotelero, en el cual se sitúa como la líder en la actualidad. Así pues, se explicarán sus orígenes y sus cifras más características de hoy en día. De esta forma, se describirán cuáles han sido las tres claves diferenciadoras que han llevado a la organización a la posición actual y se elaborará un análisis tanto interno como externo del sector y de la empresa.

En último lugar, resulta interesante estudiar su situación económica-financiera con los datos obtenidos de sus cuentas individuales de 2019 y 2018 con el fin de determinar el estado y la calidad de su liquidez general e inmediata, si ha sido eficiente la política de inversión-financiación que ha llevado a cabo, los datos que reflejan la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de flujo de efectivo y cómo son sus necesidades operativas de financiación. Tras obtener todos estos resultados, se efectuarán las conclusiones que se han podido extraer de toda esta información y se realizarán una serie de propuestas de mejora.

## 1.1 Objetivos

Uno de los objetivos principales que se pretende alcanzar con este trabajo es conocer más en profundidad el sector hotelero en España mediante un análisis completo del mismo. De esta manera, se podrá comprender su situación actual y el impacto que tiene en la economía española. Se ha seleccionado este sector, debido a la importancia que tiene dentro del turismo en España.

## 1. Introducción

Por otra parte, otro de los objetivos primordiales es analizar la principal cadena hotelera española, Meliá Hotels International, mediante el estudio de sus rasgos diferenciadores y más particulares y su situación económica-financiera actual. Se pretende entender cómo ha llegado a ser la líder dentro de un mercado tan competitivo como es el de la oferta hotelera.

Como objetivo secundario estaría la elaboración de propuestas de mejora una vez recopilados los datos del análisis económico-financiero.

### **1.2 Estructura de la memoria**

A continuación, se presentará la metodología que se seguirá a lo largo de todo este trabajo.

En primer lugar, en el capítulo 2, se pondrá en contexto el sector hotelero en España, detallando la evolución que ha sufrido desde sus inicios, la situación en la que se encuentra actualmente y el impacto que tiene en la economía del país a través de las variables clave de PIB y empleabilidad. Además, se estudiará la calidad de la oferta hotelera con el análisis de los establecimientos en España y, por último, se detallarán las principales empresas españolas que forman parte del mismo

En segundo lugar, en el capítulo 3, se profundizará en el caso de estudio presentado en este trabajo, es decir, en Meliá Hotels International, comentando cómo fue su origen y evolución, los principales datos de la cadena hotelera y los principales rasgos diferenciadores de la empresa: segmentación de marca, innovación e internacionalización. Para ello, en relación con la metodología empleada en el presente documento, se realizará un análisis externo con la técnica de PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter y, un análisis interno con la técnica del DAFO.

En tercer lugar, en el punto 4, se presentará un análisis económico-financiero de la empresa elaborado con sus estados contables extraídos de sus cuentas anuales de 2019 y 2018 para estudiar, fundamentalmente, la situación financiera general de la organización.

Por último, en el capítulo 5, se mostrarán las conclusiones alcanzadas y los puntos a destacar tanto del sector hotelero en España, como de la empresa Meliá Hotels International. Así pues, se detallarán las propuestas de mejora a través de diversas recomendaciones.

## 2. El sector hotelero en España

---

### 2.1 Evolución histórica del sector hotelero

En primer lugar, para poder analizar el sector, sería interesante definirlo y entender a qué se refiere la industria hotelera. De esta manera, como detalla Juan Juan R. Mestres “el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.”[26] Así pues, y como era de esperar, el sector hotelero ha ido progresando continuamente con el paso del tiempo como consecuencia directa de los grandes avances en los transportes, en la tecnología y en la comunicación. La evolución de los medios de transportes ha permitido que la población pueda desplazarse de forma masiva desde un lugar del mundo a otro y, de esta forma, propulsar la industria hotelera. Esto es lo que se conoce como “turismo de masas”. Un claro ejemplo sería el surgimiento de los hoteles “término” cerca de las estaciones impulsado por la aparición del ferrocarril.

El turismo mundial siempre se ha dirigido principalmente hacia Europa. No obstante, el abaratamiento de los medios de transporte y la globalización han motivado la aparición de nuevos destinos turísticos como puede ser los países de sudeste asiático. Además, Europa es la región que cuenta con la mayor emisión de turistas. Como cabe esperar, el sector turístico y el sector hotelero están altamente relacionados porque dependen entre sí retroalimentándose para aumentar la economía del país y el movimiento de turistas.

En 1898, César Ritz abrió las puertas de lo que se convertiría en el primer hotel de una de las cadenas hoteleras más lujosas del mundo. [5][5] Carlos Joric. (2020, febrero 23) *César Ritz, el emperador de los hoteleros*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200223/473666536431/cesar-ritz-hotel-savoy-paris.html> Este modelo de negocio fue trasladado a Europa y a los Estados Unidos. En el año 1919, Conrad Hilton compra el hotel The Mobley, lo que marcaría el comienzo de una de las cadenas hoteleras más importantes del mundo. Asimismo, tras la Segunda Guerra Mundial, en el año 1943, Hilton Hotels se convierte en el primer grupo hotelero gracias a la compra de los hoteles Roosevelt y Plaza en la ciudad de Nueva York. [21]

Mientras que el turismo se desarrollaba en Estados Unidos y el Continente Europeo como un sector primordial a mediados del siglo XX, no fue hasta esa fecha cuando comenzaría a evolucionar y crecer el turismo en España. Así pues, se creó el Ministerio de Información y Turismo en el año 1951 y entró en 1958 fue cuando entró en vigor el Convenio Internacional sobre el Turismo. De esta manera, el

## 2. El sector hotelero en España

desarrollo económico que obtuvo el país durante los años sesenta se basó en el turismo que rodeaba la costa mediterránea y en la industria desde el interior hacia

el norte peninsular. En esa época, se destruyeron muchos parajes naturales con el fin de construir hoteles próximos a la costa. Tras el boom turístico de los años 60, España se convirtió en una potencia del turismo como consecuencia de motivos tanto internos como externos. Entre los motivos externos se encontraban el estado de bonanza económica y de bienestar social alcanzado por la sociedad europea, causando una reducción de la jornada laboral, así como la inclusión de vacaciones remuneradas. Por otro lado, entre las causas internas que propiciaron el auge del turismo español se hallaban la idónea situación geográfica que ofrecía unas óptimas condiciones durante la estancia de los turistas: gastronomía variada, climatología adecuada, variedad de paisajes...

Este crecimiento fue en incremento hasta 1976, que fue cuando se observó un apaciguamiento de este ocasionada por la crisis energética del petróleo por la cual el transporte sufrió una sentida inflación. No obstante, en 1974 nació la Organización Mundial del Turismo (OMT) con sede en Madrid, la cual constituiría un apoyo internacional para el turismo en España. Durante los años 80, el ingreso de España en la Unión Europea se convierte en un hecho fundamental para la economía del país debido a los cambios que debían realizarse para adaptar parte de la legislación nacional a la normativa europea. Además, en 1985 apareció el Instituto de Promoción de Turismo (INPROTUR), que posteriormente se denominaría Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) cuyo objetivo era potenciar la promoción turística fomentando iniciativas y actividades del sector privado. Desde los años 90 hasta la actualidad ha ido surgiendo cada vez más competencia obligando a España a ofrecer nuevas posibilidades distintas de las de sol y playa. No obstante, el turismo tanto a nivel nacional como internacional no ha dejado de aumentar a excepción de la crisis económica surgida en 2008 que provocó un receso de la demanda de ocio y de servicios turísticos. A continuación, se puede apreciar un gráfico de la evolución de la llegada de turismo internacional a España desde el año 1998 al 2019.

### Evolución turismo internacional a España

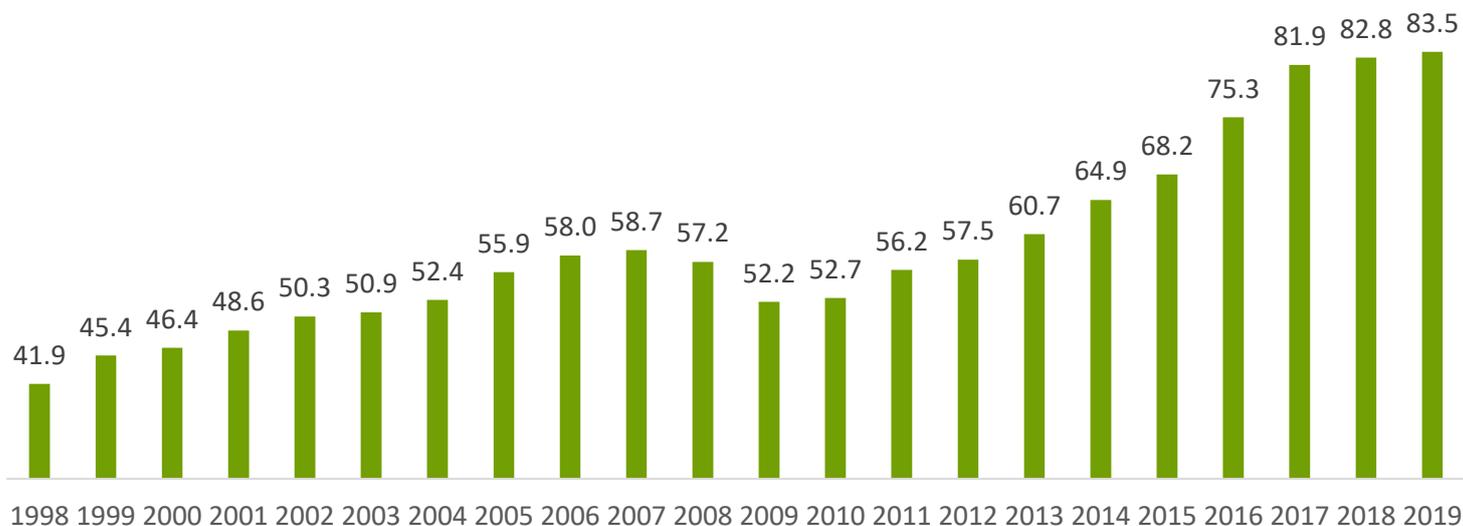


Ilustración 1: Evolución turismo internacional a España desde 1998 a 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de datosmacro.com [6]

Como se puede observar, el turismo ha ido aumentando gradualmente con los años hasta alcanzar un récord histórico con la llegada de 83.509.153 de turistas, un 1,08% más que el año anterior. De esta manera, en la actualidad, las cadenas hoteleras cuentan con un gran protagonismo en el sector turístico contribuyendo notablemente en la economía del país. Así pues, se podría definir el concepto de cadena hotelera como un agrupación de hoteles con una gestión común. El crecimiento de estas compañías se ha basado tanto en la construcción de nuevos hoteles como en el establecimiento de franquicias y en la compra de hoteles ya existentes. Los hoteles pueden estar ubicados en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, el producto que ofrecen es el mismo para todos ellos, es decir, es homogéneo, lo que contribuye a la fidelidad de los consumidores.

## 2.2 Situación actual del sector

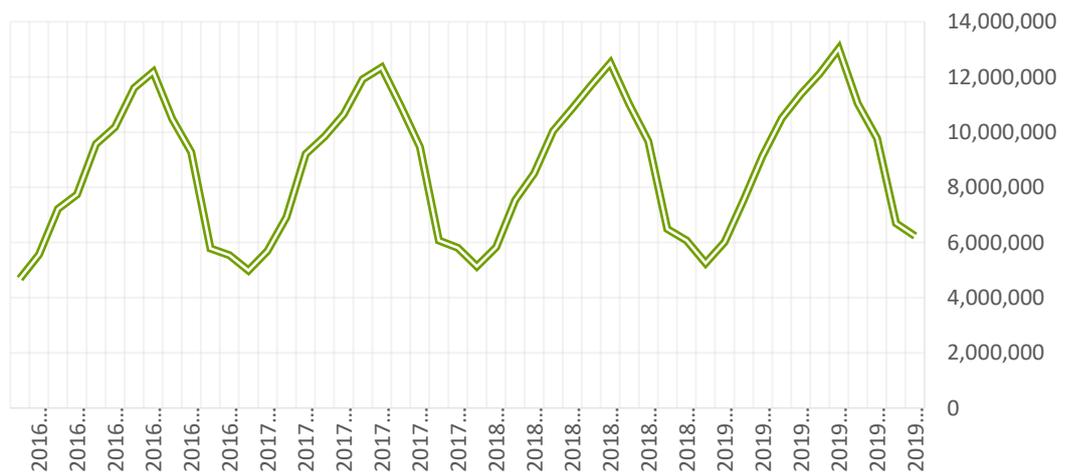
En este punto, se tratan todos aquellos aspectos que han cambiado o que están siendo modificados en la actualidad en el sector turístico y en el industria hotelera. Además, se realiza un repaso sobre los datos más relevantes del sector como pueden ser aquellos referentes al turismo internacional y la información sobre la diferencia de visitantes entre las comunidades autónomas del país.

Cabe destacar que el modelo turístico tradicional ha ido evolucionando fundamentalmente como consecuencia del surgimiento de nuevos consumidores. Estos nuevos clientes están mucho más informados y van en busca de experiencias y vivencias innovadoras, más allá de una estancia tranquila y un servicio de calidad. Por ello, el sector hotelero se ha tenido que adaptar a las nuevas tendencias mediante la total personalización de los servicios que ofrecían. Por

## 2. El sector hotelero en España

otra parte, y en relación con lo anterior, los hoteles deben de renovarse continuamente para no quedarse obsoletos ante la aparición de nuevas tecnologías. Un ejemplo claro es ya la obligación instaurada de disponer de conexión WI-FI en los establecimientos a disposición de los clientes, dado que es algo imprescindible.

Por otro lado, otro de los cambios a los que deben de hacer frente es la desestacionalidad que está experimentando la industria, la cual se caracterizaba por una alta estacionalidad en la etapa de verano principalmente, conocida en la industria por la “temporada alta”. Así pues, se produce una minoración de la demanda hotelera fruto de la fragmentación de las vacaciones en estancias más breves. Este es el caso de las estancias de fin de semana. El principal problema de este cambio es la aparición de productos sustitutivos como pueden ser compañías de precios bajos. Esta estacionalidad tan característica de la industria se puede observar de manera clara en el siguiente gráfico que muestra la variación de los viajeros en los hoteles a lo largo de los meses desde 2016 hasta 2019:



*Ilustración 2: Variación de la llegada de viajeros extranjeros al España por meses (2016-2019). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.*

De la misma manera, cabe destacar la transformación experimentada en la comercialización de los servicios turísticos y hoteleros en específico. Este cambio se debe fundamentalmente al nacimiento de internet, el cual ha ocasionado que las reservas se realicen mayoritariamente a través de las agencias *on-line* como pueden ser Booking, Tridadvisor... Con anterioridad a esta actual era en la que vivimos, las reservas se gestionaban mediante agencias de viaje o a través de una llamada a la recepción de los alojamientos. Así pues, muchas de las grandes compañías han invertido grandes cantidades de dinero en desarrollar su propio portal web de reservas que omite la intervención de intermediarios y les permite tener un contacto directo con sus consumidores.

## 2. El sector hotelero en España

En cuanto a las especificaciones del turismo internacional actual, destaca la cantidad de turistas procedentes de Reino Unido que visitan nuestro país, exactamente fueron 18.012.482 de ingleses en 2019. Por detrás de ellos, se encuentra Alemania con un total de 11.158.022 turistas y muy próxima a ella se sitúan los 11.147.397 de franceses que pisaron el territorio español. Sin embargo, la cifras de turistas de estos tres países descendieron respecto a los datos de 2018. A continuación, se presenta un gráfico con el porcentaje de turistas que visitaron España por país de residencia:

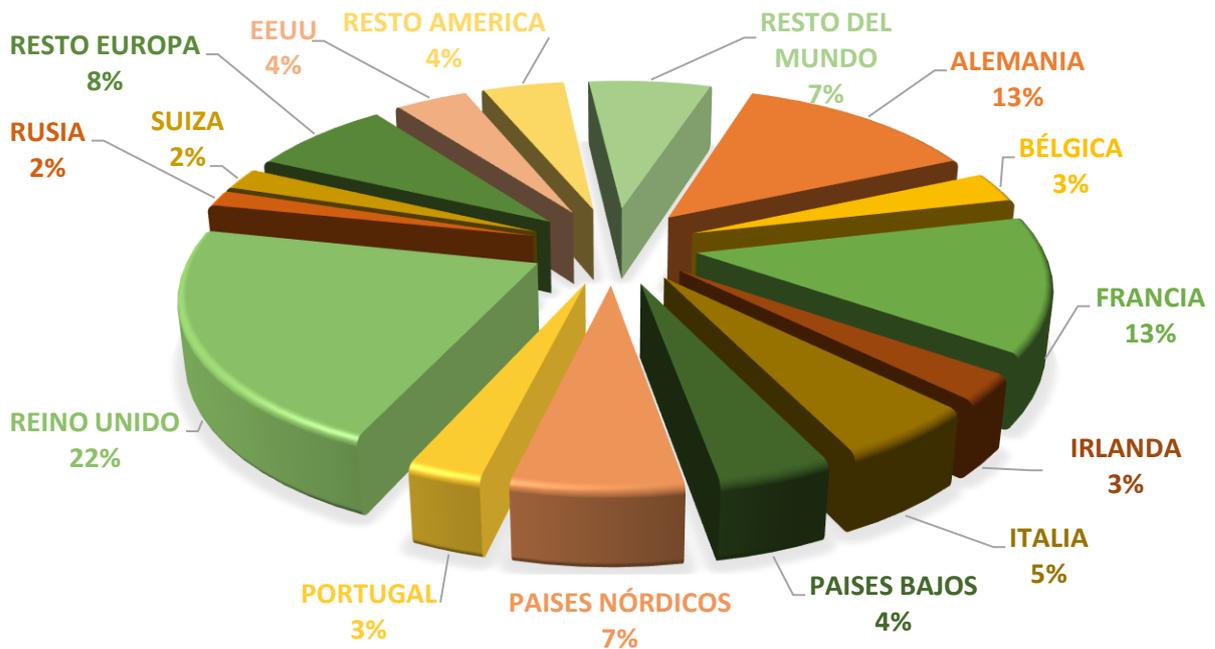
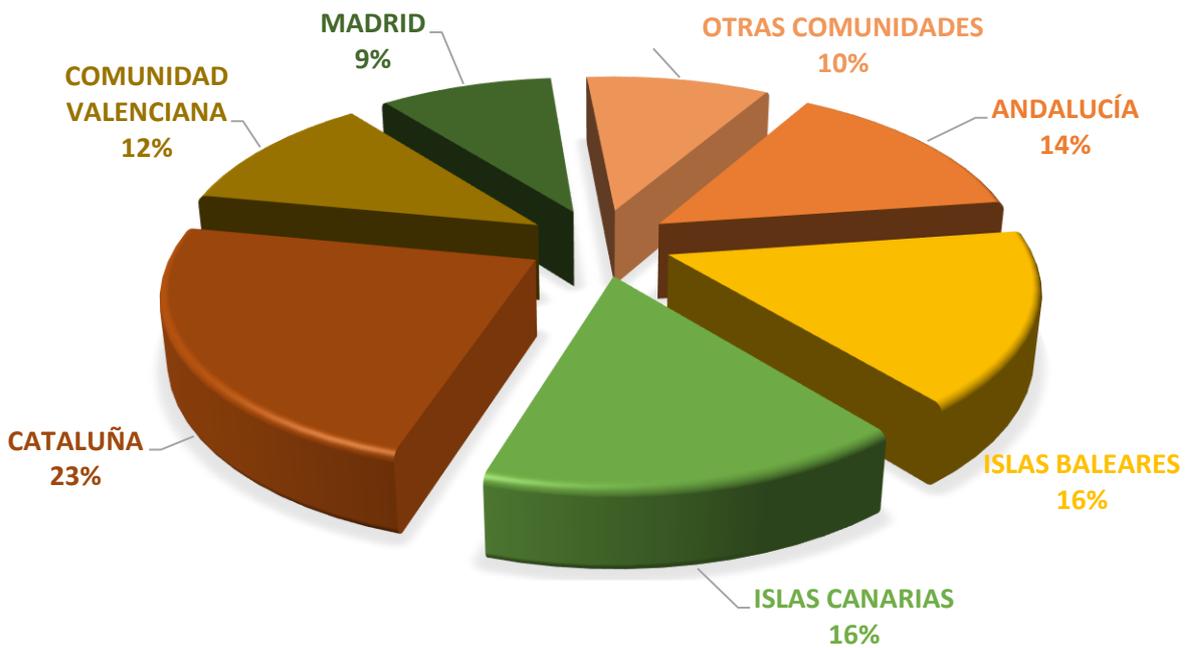


Ilustración 3: Número de turistas según país de residencia en 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. [17]

Por otro lado, si analizamos el número de visitas extranjeras según la comunidad autónoma de destino principal, se puede apreciar que las comunidades que recibieron una mayor cantidad de turistas en 2019 fueron Cataluña, Islas Baleares, Islas Canaria y Andalucía. Cataluña se sitúa como el destino preferido de los turistas extranjeros con un total de 19.375.153. Por detrás se encuentran las Islas Baleares y Canarias con más de trece millones de turistas concentrando otra gran parte de los extranjeros que visitan el país. Por último, destaca Andalucía con la llegada de 12.023.153 de turistas en 2019. En el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje sobre el total de turistas que recibió cada comunidad autónoma en el año 2019:

## 2. El sector hotelero en España



*Ilustración 4: Número de turistas según comunidad autónoma de destino principal en 2019.  
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. [16]*

Así pues, el sector está experimentando cambios debido a las modificaciones en los gustos y en las costumbres de los consumidores. Además, deben de innovar para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías que surgen porque son demandas por los clientes y suponen tener una ventaja sobre el resto de los competidores. Por último, Reino Unido es un año más el país que más turistas internacionales aporta a España y Cataluña es la comunidad autónoma más visitada por los extranjeros.

### 2.3 Impacto del sector en la economía

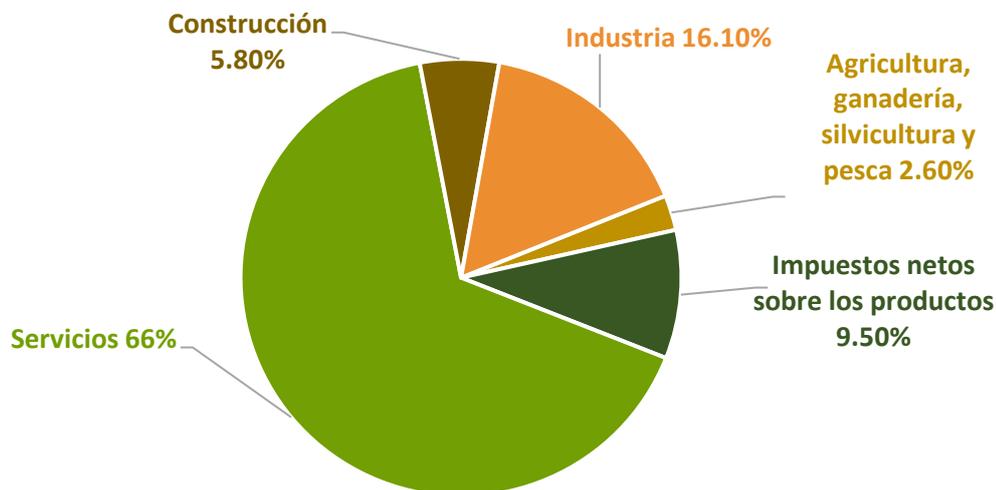
En este apartado se tratará el impacto que genera la industria turística en la economía del país analizando la vertiente del peso en el Producto Interior Bruto y la vertiente de un factor tan fundamental como es el empleo.

Así pues, la importancia del sector turístico se ve reflejada en el peso que tiene en el Producto Interior Bruto (PIB). Como ya se ha mencionado, el sector turístico y el sector hotelero van de la mano. Por ello, analizaremos las tendencias que se pueden observar en el sector turístico que serán muy similares a las presentadas en el hotelero.

En primer lugar, como el industria turística forma parte del sector servicios, resulta interesante estudiar el peso que tiene este sector dentro del PIB español, en comparación con el resto de los sectores entre los que se encuentran: la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, la construcción o la industria entre

## 2. El sector hotelero en España

otros. Para poder visualizar el porcentaje de las diferentes componentes se ha elaborado un gráfico con los datos publicados por el Instituto de Estadística Nacional en su edición de España en Cifras del año 2019 [15] INE. El gráfico es el siguiente:



*Ilustración 5: PIBpm y sus componentes. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE.*

Como puede observar en el gráfico circular, destaca considerablemente el sector terciario frente al resto de componentes. Esto deriva en que la economía española es actualmente una economía de servicios y se sostiene gracias a este pilar. Dentro de este sector se encuentran actividades tales como el comercio, el ocio, la administración pública y, como ya se ha mencionado, el turismo y la hostelería. Asimismo, al ser un sector con tanta importancia en el país es el que representa el mayor porcentaje de población activa ocupada y el que facilita una cantidad mayor de puestos de trabajo y facilidades para aquella población parada.

Una vez analizado el sector terciario y su aportación al PIB, se procede a analizar más específicamente la actividad turística. De esta manera, según los datos arrojados por la Cuenta Satélite del Turismo de España, el peso del turismo alcanzó los 154.487 millones de euros en 2019, suponiendo el 12,4% del PIB, una cifra tres décimas más alta que la del año anterior, lo cual es destacable. A continuación, se puede observar la evolución del peso de sector turístico en el PIB español. Como se puede apreciar, presenta una tendencia alcista, por la cual el sector va ganando cada vez mayor peso, existiendo actualmente una diferencia de 3,3 puntos con respecto al 2015.

## 2. El sector hotelero en España

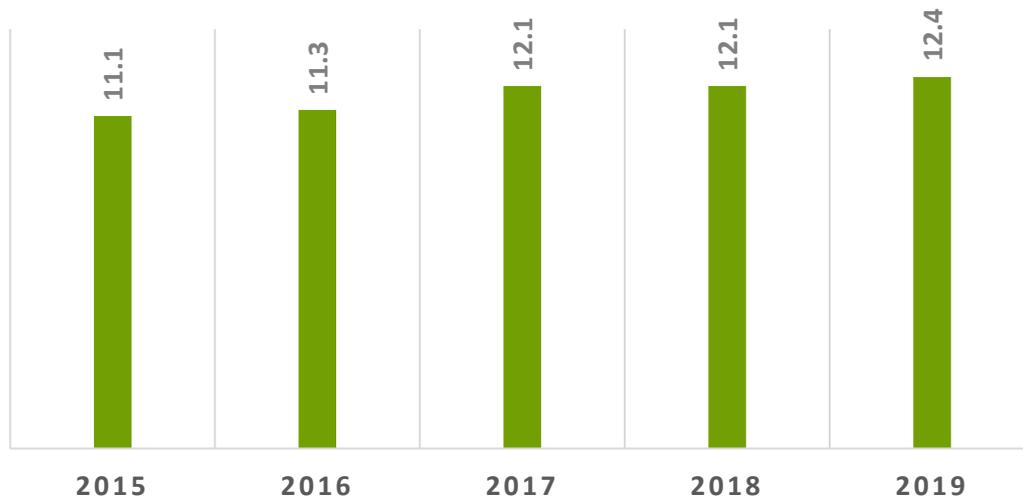


Ilustración 6: Aportación de la actividad turística al PIB español. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Cuenta Satélite del Turismo. [18]

Como se puede apreciar en la ilustración 1, el número de visitantes que llegan a España no ha parado de crecer, provocando que la industria turística incremente su aportación en el Producto Interior Bruto del país.

En lo que respecta al empleo dentro del sector turístico y, más en concreto, hotelero, cabe destacar que la cifra de ocupados es cada vez mayor conforme pasan los años, alcanzando en el 2019, las mayores cifras de ocupados en los cuatro trimestres del año. Por lo tanto, se confirma que, dentro del sector terciario, el turismo es una de las actividades fundamentales para la empleabilidad en España. A continuación, se puede observar el gráfico de ocupados en los cuatro trimestres del año desde 2015 hasta el año 2019 facilitado por Turespaña y la Encuesta de Población Activa (EPA) en el último cuatrimestre de 2019 [30]:

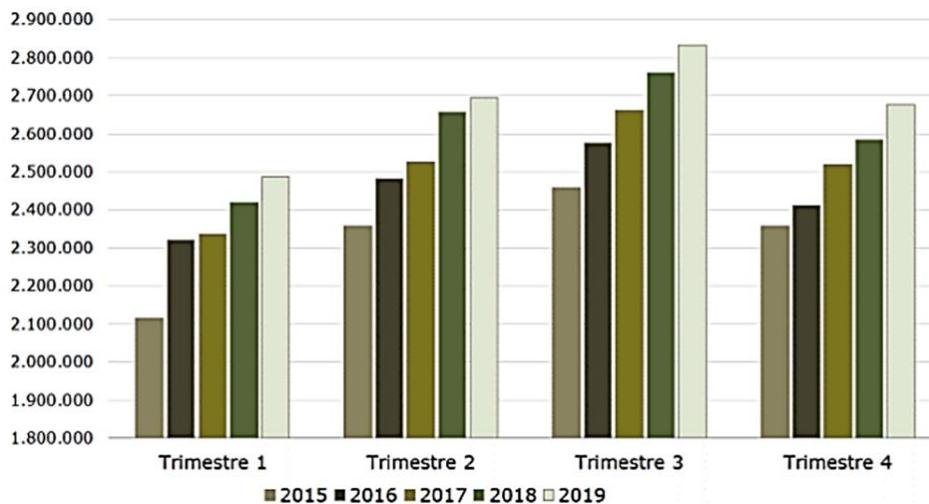


Ilustración 7: Ocupados en el sector turístico por trimestres 2015-2019. Fuente: Turespaña y la Encuesta de Población Activa.

## 2. El sector hotelero en España

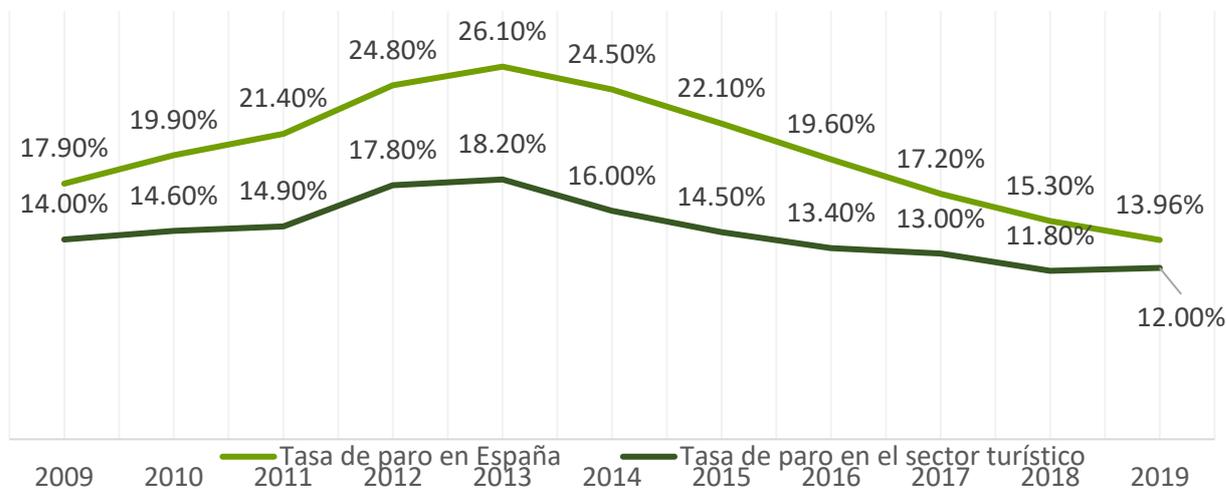


Ilustración 8: Evolución tasa de desempleo nacional y del sector turístico 2009-2019. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Turespaña y la Encuesta de Población Activa

De la ilustración anterior, cabe mencionar que las cifras de mayor empleabilidad en el sector son en el tercer trimestre, lo cual no es de extrañar teniendo en cuenta que la oferta de empleo está directamente relacionada con la demanda de servicios. A mayor demanda, mayor necesidad de trabajadores y como ya se ha mencionado en el apartado previo, la industria se caracteriza por una fuerte estacionalidad en los meses de verano. Por otro lado, respecto al tipo de contrato y la tasa de temporalidad que tienen los asalariados en el sector, el contrato indefinido cerró con una tasa del 68% en el último cuatrimestre de 2019, frente al 32% de los asalariados que poseen un contrato temporal. Asimismo, se viene registrando una tendencia alcista de los asalariados con contrato indefinido desde el segundo trimestre de 2014.

En relación con lo anterior, resulta interesante examinar la tasa de paro del sector turístico y compararla con la tasa de desempleo general de España a lo largo de los años. Para ello, se ha elaborado un gráfico que muestra la evolución de ambas series desde 2009 hasta la actualidad:

En este gráfico destaca que la tendencia en la evolución de ambas tasas es la misma, tanto para la subida como la bajada, a excepción del año anterior (2018) que la nacional descendió mientras que la del sector ascendió. No obstante, la tasa de paro de la industria turística siempre se ha situado por debajo de la tasa de desempleo nacional. Esto puede deberse a que la industria turística fue una de las pocas que pudo contraponerse a la situación de crisis económica que vivió España. Además, se puede apreciar que tanto la tasa de paro del sector turístico como la nacional en la actualidad han alcanzado el nivel más bajo desde 2009, lo cual son muy buenas noticias para la economía y para el bienestar de la población.

En resumen, la aportación del sector terciario y, más en concreto, de la industria turística al PIB español es muy importante, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales de la economía española. Además, se ha podido comprobar que los datos de empleo son muy positivos con una tasa de desempleo inferior a la nacional a pesar de la crisis económica de 2008.

### 2.4 Características del sector hotelero

Resulta interesante analizar las particularidades que esta industria abarca. De esta forma, se puede llegar a entender mejor su funcionamiento. Las diferentes características propias del sector son:

- ✓ Se debe de tener muy presente que el tipo de servicio que se ofrece en la industria es totalmente perecedero. Esto quiere decir que no se puede conservar ya que se prestan y se consumen de manera prácticamente simultánea. Por tanto, una habitación que se queda sin ser “vendida”, se traduce en una imposibilidad de generar ganancia y, en consecuencia, en una pérdida para la organización. Por todo ello, la industria es muy sensible a las fluctuaciones de la demanda. Asimismo, consiste en un servicio no trasladable a los consumidores, es decir, se consume donde se fabrica, por lo que los clientes son los que deben de desplazarse al lugar de prestación del servicio.
- ✓ Además, consiste en un servicio continuo que se presta las 24 horas del día los siete días de la semana. Así pues, requiere que la información que manejan se actualice de forma ininterrumpida, por ejemplo, en el caso del estado de las habitaciones; si está ocupada, disponible o fuera de servicio.
- ✓ Otra peculiaridad fundamental es que se trata de una industria que depende mucho de la calidad del servicio y de los productos que ofrecen. Para conseguir fidelizar al consumidor se debe de prestar un servicio óptimo y, para ello, se requiere de una buena gestión y de un buen capital humano ya que es éste el que se relaciona de manera directa con los clientes convirtiéndose así en la imagen de la empresa.
- ✓ Por otro lado, cuenta con una limitación bastante significativa que consiste en el impedimento de incrementar su producción cuando la demanda aumenta considerablemente. Esto es debido a que los servicios se encuentran limitados a los establecimientos y al número de habitaciones con los que cuenta cada uno de ellos. A esto se le suma que los hoteles son difícilmente modificables a corto

## 2. El sector hotelero en España

plazo, por lo que todo ello supone que la oferta en este sector es en cierto modo rígida.

- ✓ Así pues, la industria presenta heterogeneidad en los servicios y productos que ofrece y, muchos de estos servicios, producen una venta indirecta y, por consiguiente, unos ingresos añadidos.
- ✓ Como ya se ha mencionado con anterioridad, la industria hotelera se ve fuertemente afectada por una estacionalidad que provoca que haya temporadas altas en las que se concentra la mayoría de la actividad y, por el contrario, temporadas bajas en las que apenas hay movimiento. Es el caso del verano, estación en la que la mayor parte de la población tiene vacaciones y puede viajar. Como consecuencia directa de esta estacionalidad aparece la sensibilidad en los precios.
- ✓ En relación con lo anterior, los ingresos y las ventas también se ven afectados por circunstancias completamente ajenas a la organización, como pueden ser del tipo meteorológicas que afecten a los desplazamientos de los consumidores.
- ✓ Por último, cabe mencionar que la industria hotelera carga con una estructura de costes que presenta unos costes fijos muy elevados que no se puede eludir, entre los que destacan la mano de obra y el mantenimiento de los establecimientos.

En conclusión, estamos ante una industria con unas características muy marcadas entre las cuales el cliente se convierte en un factor fundamental para el correcto funcionamiento de la misma. Por eso, las empresas deben realizar un gran esfuerzo para ajustarse a las necesidades de los consumidores y conseguir que estén satisfechos.

### 2.5 Calidad de la oferta hotelera

La calidad y las clasificaciones de los establecimientos hoteleros varía en función del país en el que se localicen y la clasificación oficial que disponga dicho país. En España se toma como referencia el artículo 2 del Real Decreto 1634/1983 de 15 de junio por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros [4]. Dicho artículo especifica que los establecimientos se clasifican en dos grupos: el primer grupo es el de hoteles y el segundo grupo el de pensiones. A su vez, dentro del grupo de los hoteles se pueden distinguir tres modalidades: hoteles, hoteles-apartamento y moteles.

La definición que otorga dicho artículo para las distintas modalidades son las siguientes:

## 2. El sector hotelero en España

- Hoteles: *“Son aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades”*. Estos establecimientos se clasifican en cinco categorías reconocidas por estrellas junto con el símbolo H. Además, pueden recibir por parte de la Administración el reconocimiento de su especialización en algunos servicios como pueden ser: montaña, balneario...
- Hoteles-apartamentos: *“Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento.”* Al igual que los hoteles, también se clasifican en cinco categorías diferentes con estrellas, pero en este caso con el símbolo HA.
- Moteles: *“Son aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.”* En este caso, a diferencia de los anteriores, se clasifican en una categoría única equivalente a un hotel de dos estrellas. Asimismo, se identifican por el símbolo M.

Por último, aquellas instalaciones que no reúnan las condiciones imprescindibles del grupo de hoteles se clasificarán en el de pensiones, cuyo símbolo correspondiente será la letra P.

Una vez definidas las distintas modalidades del grupo de hoteles, se procede a analizar la calidad de los establecimientos hoteleros actuales presentes en España. Así pues, también se estudiará la evolución que han sufrido dichas categorías desde el 2017 hasta el presente observando las variaciones producidas entre las diversas clases. Para ello, emplearemos tablas que detallan toda la información sobre el número de establecimientos abiertos estimados, el número de plazas estimadas, la cantidad de viajeros y la de pernoctaciones por categoría de los hoteles:

## 2. El sector hotelero en España

	2019		2018		2017	
Categoría de los hoteles:	Número de establecimientos abiertos estimados	%	Número de establecimientos abiertos estimados	%	Número de establecimientos abiertos estimados	%
Cinco estrellas de oro	313	3,82%	297	3,67%	284	3,54%
Cuatro estrellas de oro	2.341	28,58%	2.282	28,13%	2.225	27,75%
Tres estrellas de oro	2.493	30,43%	2.487	30,66%	2.479	30,92%
Dos estrellas de oro	1.877	22,92%	1.874	23,10%	1.864	23,26%
Una estrella de oro	1.167	14,25%	1.171	14,44%	1.165	14,53%
<b>Total establecimientos</b>	<b>8.191</b>	<b>100%</b>	<b>8.111</b>	<b>100%</b>	<b>8.017</b>	<b>100%</b>

Tabla 1: Evolución número de establecimientos abiertos estimados por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

	2019		2018		2017	
Categoría de los hoteles:	Número de plazas estimadas	%	Número de plazas estimadas	%	Número de plazas estimadas	%
Cinco estrellas de oro	101.571	7,54%	94.503	7,10%	89.958	6,87%
Cuatro estrellas de oro	697.561	51,75%	685.488	51,52%	668.303	51,01%
Tres estrellas de oro	388.122	28,80%	391.316	29,41%	392.735	29,98%
Dos estrellas de oro	110.647	8,21%	110.180	8,28%	110.052	8,40%
Una estrella de oro	49.917	3,70%	49.064	3,69%	49.046	3,74%
<b>Total plazas estimadas</b>	<b>1.347.817</b>	<b>100%</b>	<b>1.330.551</b>	<b>100%</b>	<b>1.310.093</b>	<b>100%</b>

Tabla 2: Evolución número de plazas estimadas por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

De esta manera, como se puede apreciar en las tablas anteriores, la categoría que cuenta con una mayor presencia de establecimientos en España es la de tres estrellas y, muy próxima a ésta, se encuentra la de cuatro estrellas. Además, esta tendencia se ha mantenido durante los últimos tres años, si bien es cierto que el porcentaje sobre el total para los hoteles de tres estrellas ha ido descendiendo mientras que el de cuatro estrellas ha aumentado.

En cuanto al número de plazas de cada categoría, destaca que la de cuatro estrellas oferta una mayor cantidad de plazas, duplicando a la segunda categoría con una mayor cifra: tres estrellas de oro, lo cual es muy llamativo teniendo en cuenta que la categoría de tres y cuatro estrellas se encontraban muy cercanas e cuanto al número de establecimientos. Asimismo, dicha cifra ha aumentado un 1% con respecto al año anterior, mientras que la cantidad de la categoría de tres estrellas ha disminuido en casi el mismo porcentaje (0,82%). Esto llama la atención teniendo en cuenta que los establecimientos de esta categoría han

## 2. El sector hotelero en España

aumentado. Por otro lado, destaca el aumento en la cantidad de establecimientos de los hoteles de mayor categoría que se traduce, como era de esperar, en un mayor número de plazas.

Una vez estudiada la oferta hotelera en el sector español, resulta interesante indagar en el número de viajeros que visitan estos establecimientos a lo largo del año, así como las pernoctaciones totales, es decir, las noches totales que los viajeros se han alojado en un hotel. Según el Instituto Nacional de Estadística, los viajeros son “*todas aquellas personas que realizan una o más pernoctaciones seguidas en el mismo alojamiento*”. Una vez dicho esto, pasemos al análisis de los resultados [19]:

Categoría de los hoteles:	2019		2018		2017	
	Viajeros	%	Viajeros	%	Viajeros	%
Cinco estrellas de oro	545.163	6,68%	500.756	6,32%	485.017	6,22%
Cuatro estrellas de oro	4.263.600	52,22%	4.114.317	51,93%	4.014.612	51,47%
Tres estrellas de oro	2.384.735	29,21%	2.360.048	29,79%	2.350.952	30,14%
Dos estrellas de oro	690.039	8,45%	678.979	8,57%	673.540	8,64%
Una estrella de oro	280.898	3,44%	268.109	3,38%	275.126	3,53%
<b>Total de viajeros</b>	<b>8.164.435</b>	<b>100%</b>	<b>7.922.210</b>	<b>100%</b>	<b>7.799.248</b>	<b>100%</b>

Tabla 3: Evolución número de viajeros por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Categoría de los hoteles:	2019		2018		2017	
	Pernoctaciones	%	Pernoctaciones	%	Pernoctaciones	%
Cinco estrellas de oro	1.916.976	7,21%	1.765.678	6,67%	1.732.129	6,53%
Cuatro estrellas de oro	14.520.896	54,59%	14.336.581	54,20%	14.247.824	53,70%
Tres estrellas de oro	7.915.470	29,76%	8.163.970	30,86%	8.311.232	31,33%
Dos estrellas de oro	1.611.484	6,06%	1.598.311	6,04%	1.647.548	6,21%
Una estrella de oro	635.950	2,39%	588.547	2,22%	593.225	2,24%
<b>Total pernoctaciones</b>	<b>26.600.775</b>	<b>100%</b>	<b>26.453.087</b>	<b>100%</b>	<b>26.531.958</b>	<b>100%</b>

Tabla 4: Evolución número de pernoctaciones por categoría. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

## 2. El sector hotelero en España

Como se puede observar en las dos tablas anteriores, la categoría que recibe un mayor número de viajeros y que recoge una mayor cifra de pernотaciones es la cuatro estrellas, con un 52,22% en el primer caso y un 54,49% en el segundo. Además, ambas cifras han aumentado a lo largo de estos tres últimos años. Los datos no sorprenden teniendo en cuenta las cifras ya analizadas en las anteriores tablas, debido a que la categoría de cuatro estrellas es la que ofrece una mayor cantidad de plazas a los viajeros. Sin embargo, al calcular la media de noches que pasa cada viajero en los hoteles de las diferentes categorías, se aprecia que aquellos que se alojan en los establecimientos de la categoría superior (cinco estrellas de oro) destinan un mayor número de noches durante su estancia (3,52 pernотaciones/viajero) por encima de la de cuatro estrellas cuyo resultado es 3,41 pernотaciones/viajero.

### 2.6 Principales empresas españolas del sector

En este punto se presentan las principales cadenas españolas que tienen una presencia relevante dentro de la industria hotelera con el objetivo de conocerlas un poco mejor y saber qué evolución han tenido dentro de la misma para llegar a estar en el lugar actual. En esta presentación no aparece la compañía Meliá Hotels International debido a que es el tema fundamental entorno al que giran los dos capítulos posteriores.

Así pues, según el ranking HOSTELTUR realizado en 2019 las principales compañías hoteleras representativas en el sector hotelero español son las siguientes:

#### Iberostar Hotels & Resorts



Ilustración 9: Marcas de Iberostar Hotels & Resorts. Fuente: Elaboración propia.

Su origen se remonta a 1956 con la adquisición por parte de una empresa de calzado mallorquina de una pequeña agencia de viajes. Tras este hecho, empieza a crear vínculos con los turoperadores más prestigiosos de Canadá, USA y Europa. Ya en el año 1961 abre su primer hotel en la ciudad de Palma de Mallorca. En 1983 se produce el nacimiento de la marca Iberostar y en el año 2006 decide vender las empresas emisoras con las que contaba para centrarse en el negocio hotelero. Este gran grupo hotelero se distingue por su propiedad 100% familiar. En la actualidad, presenta una segmentación de sus establecimientos en

## 2. El sector hotelero en España

cuatro categorías de mayor a menor lujo. En primer lugar, estaría Iberostar The Grand Collection, después Iberostar Premium Gold, en tercer lugar, Iberostar Premium y, por último, Iberostar [10][10] Grupolberostar. *Historia y principales indicadores*. . Además, cuenta con cerca de 100 hoteles ubicados por todo el mundo, lo que la sitúa como la segunda cadena hotelera en el ranking de facturación elaborado por Hosteltur.

### RIU Hotels & Resorts



Ilustración 10: Marcas de RIU Hotels & Resorts. Fuente: Elaboración propia

En el año 1953, la familia Riu adquirió su primer hotel en Mallorca y gracias al boom turístico recibido en las Islas Baleares, la familia consigue sellar una alianza con el famoso turoperador alemán TUI. Esto supone un paso más para el crecimiento y la expansión de la compañía tanto en Baleares como en el resto del mundo. Asimismo, en el año 1993, esta alianza se ve reforzada gracias a la creación de la sociedad RIUSA II SA, en la cual participaba tanto TUI como la familia Riu a partes iguales. Después de todos estos años especializados en el segmento vacacional, en el año 2010 la compañía decide embarcarse en el segmento urbano con el lanzamiento de su línea Riu Plaza. De esta manera, se uniría al segmento premium operado bajo la línea Riu Palace [29][29] RIU. *Acerca de RIU Hotels & Resorts—Historia*. . En la actualidad, dispone de 95 hoteles situados alrededor de todo el mundo, lo que la coloca en el tercer puesto en el ranking de facturación de Hosteltur.

### Barceló Hotel Group



Ilustración 11: Marcas de Barceló Hotel Group. Fuente: Elaboración propia.

El grupo Barceló es una empresa familiar que comenzó siendo, allá por 1931, una compañía de transporte fundada en Mallorca. No fue hasta el año 1954, cuando se introdujo en el sector hotelero con la apertura del primer hotel del grupo en esta misma isla. A su vez, ese mismo año también entró en el sector de agencias de viajes, actividad que mantiene hasta la actualidad junto con su división hotelera [3]. De esta manera, se trata de una cadena verticalmente integrada con dos divisiones diferenciada:

## 2. El sector hotelero en España

- Por una parte, se encuentra Barceló Hotel Group con 251 establecimientos repartidos en 22 países diferentes. Además, la diversificación llevada a cabo por la división hotelera tras la adquisición de la cadena Occidental le ha permitido colocarse en la cuarta posición según la facturación obtenida en el 2019 detrás de las dos compañías ya presentadas. Las cuatro marcas de las que dispone de menor a mayor lujo son: Allegro Hotels, Occidental Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts y Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts.
- Por otra parte, está Ávoris, marca del grupo especializada en la comercialización de viajes de ocio, viajes de empresa y vacacionales. Dentro del área vacacional dispone de la división minorista B the travel brand con una red de cerca de 700 agencias de viajes ubicadas en España y Portugal y BCD Travel para su área corporativa. Por último, se encuentra Evelop, una compañía área que cuenta con una flota total de siete aviones que opera vuelos con particular presencia en Canarias, en Reino Unido y en el Caribe.

### NH Hotel Group



Ilustración 12: Marcas de NH Hotel Group. Fuente: Elaboración propia

NH hotel Group es la compañía más joven de las cinco presentadas en este documento. Su inicio se remonta al año 1978 con la apertura de su primer hotel en Pamplona. Al contrario que sus competidores con origen casualmente en la ciudad turística de Mallorca, NH se ha convertido en la precursora de la adopción del término de hotel urbano, posicionándose como una de las principales referencias en este segmento a nivel europeo. A finales de la década de los 90, tras la fusión de COFIR S.A con NH Hoteles la nueva sociedad comienza a cotizar en bolsa. Gracias a las diversas integraciones y adquisiciones, la empresa ha podido consolidar su presencia tanto nacional como internacionalmente. Uno de sus mayores logros fue la firma de un acuerdo en 2009 con Hesperia por el cual NH pasaría a gestionar la totalidad de hoteles de los que disponía Hesperia, 51 establecimientos en concreto. En la actualidad, cuenta con 369 hoteles repartidos en 31 países lo que la sitúa como la cuarta compañía a nivel nacional. Esta cartera de hoteles opera bajo las siguientes tres marcas: NH Collection Hotels, NH Hotels y NHOW Hotels. [27]

## 2. El sector hotelero en España

De este punto cabría destacar que la mayoría de los principales grupos hoteleros de España que son la competencia directa de Meliá Hotels International, al igual que Meliá tienen su origen en Mallorca y son de procedencia familiar. Además, muchos de ellos han seguido la misma estrategia de segmentación en distintas marcas para adaptarse a las necesidades de los diferentes grupos de consumidores.

## **3. Análisis de Meliá Hotels International**

---

### **3.1 Origen y evolución**

En el año 1956, Gabriel Escarrer Juliá decidió, con tan sólo 21 años, comenzar a arrendar el hotel Altair en Palma de Mallorca, convirtiéndose, de esta manera, en el primer establecimiento del grupo. Dicha decisión fue tomada tras detectar un gran potencial en el sector hotelero a lo largo de sus años trabajados en una oficina de Wagons Lits Cook. Así pues, el boom turístico de los años 60 favoreció su asentamiento en dicho mercado balear y facilitó la decisión de dar el salto al mercado peninsular y canario que, finalmente, tendría lugar en el año 1976. Para ello, Escarrer fundó la marca Sol Hoteles que en poco tiempo se consolidaría como referente en el sector hotelero. De esta forma, en la década de los 80, dicha cadena ya contaba con 38 establecimientos, 18 de ellos en las Islas Baleares.

El proceso de expansión continuó su curso y la cadena comenzó a emplear nuevas fórmulas de inversión mediante la participación de los socios. Asimismo, en el año 1984, se convirtió en la cadena número uno en España tras la adquisición junto con Aresbank (Grupo KIO) de 32 hoteles en España de la cadena HOTASA tras ser lanzada a subasta por el estado. De esta manera, emprendió su internalización tras la incorporación de su primer establecimiento en Bali en 1985. Además, en 1987, adquirió los 22 establecimientos de la cadena Meliá y pasó a llamarse Sol Meliá.

En 1995, la cadena se aventuró al sector hotelero de lujo con el lanzamiento de la marca Paradisus y, un año más tarde, se convirtió en la primera cadena hotelera europea en cotizar en el mercado de valores.

En el transcurso de los primeros años del siglo XXI, la compañía atravesó un notable proceso de expansión abriéndose a nuevos mercados como Estados Unidos o China y reforzando su presencia en los principales destinos de Europa. Además, en el 2000, se produjo la compra de la cadena TRYP Hoteles mejorando así su posicionamiento urbano. En el año 2004 se creó el club de vacaciones, en la actualidad Cicle By Meliá y, en los años posteriores, se terminó el establecimiento del porfolio actual de la compañía con el lanzamiento de las líneas más vanguardistas tras la creación de Me by Meliá por el 50 aniversario y la compra de la compañía alemana INNSIDE. Así pues, en 2008, se establecieron las cinco pautas actuales de trabajo de la empresa: talento, cliente, marcas, sostenibilidad y diversificación del negocio.

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

En el mes de junio de 2010, la cadena vendió su marca Tryp a Wyndham de la que nació TRYP by Wyndham y conformó una alianza estratégica con los mismos que aumentó notablemente su presencia. Asimismo, en 2011 pasó a denominarse Meliá Hotels International consolidándose, de esta manera, su carácter internacional.

Por último, en diciembre de 2016, Gabriel Escarrer Juliá cedió las facultades ejecutivas a su hijo menor Gabriel Escarrer Jaime el cual ya ejercía como consejero delegado y ocupaba la vicepresidencia ejecutiva. En la actualidad, la empresa es parte del IBEX 35 y es la primera compañía del sector incluida en el FTSE4Good Ibex, índice responsable de la bolsa española, del cual forma parte desde el año 2008.



Ilustración 13: Eje cronológico Meliá Hotels International. Fuente: Dossier de Prensa 2019 Meliá Hotels International [7]

### 3.2 Principales datos

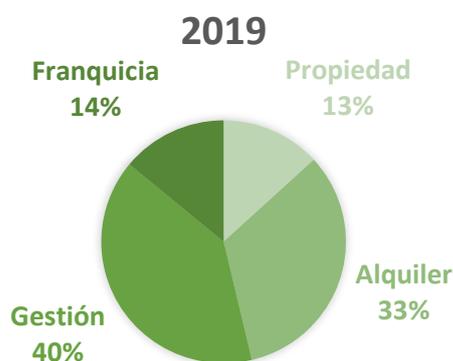
Según el informe de gestión de Meliá Hotels International del año 2019 [23], la compañía cuenta con más de 326 hoteles repartidos en 42 países diferentes. Bajo sus 7 marcas opera un total de 83.778 habitaciones, de las cuales 50.572 se encuentran fuera de España, y con 45.717 empleados, cifras que han ido creciendo con el transcurso de los años. Desde el 8 de agosto de 2016, tras la celebración del 60 aniversario, la compañía ha vuelto a formar parte del IBEX 35, donde se mantiene hasta la actualidad. Además, presume de ser la decimonovena cadena a nivel mundial, tercera a nivel europeo, sólo por detrás de la compañía inglesa InterContinental Hotels Group y la francesa Accor, y líder del sector en el mercado hotelero español. [3] En cuanto a los próximos años, la empresa cuenta en su pipeline (conjunto de hoteles firmados y en proceso de incorporación) con

la apertura de 62 nuevos hoteles alcanzando unas cifras totales de hasta 388 hoteles con 99.162 habitaciones repartidas por todo el mundo.

### 3.3 Porfolio de marcas

Con la finalidad de crear valor para el accionista, el modelo de negocio de la compañía se ha centrado en la gestión hotelera para terceros sostenible. De esta manera, durante los últimos años, ha conformado un portafolio muy diversificado en cual el 86,80% de la cartera corresponde a hoteles operados bajo fórmulas de alquiler, gestión o franquicia.

En primer lugar, en aquellos hoteles cuya fórmula es el alquiler, Meliá pasa a ser arrendataria del mismo y titular de la explotación. En segundo lugar, en aquellos cuya fórmula es de gestión, la compañía trabaja con la propiedad de un tercero bajo una de sus marcas y cobra honorarios por dicha gestión. En tercer lugar, en la fórmula de franquicia, el propietario de un hotel actúa con una marca de Meliá y contrata sus canales de comercialización. A continuación, se puede observar qué porcentaje del portafolio activo actual de hoteles corresponde a cada fórmula.



*Ilustración 14: Porcentaje de portafolio actual correspondiente a cada tipo de gestión. Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de Meliá Hotels International.*

Según el fundador, estar a disposición de un portafolio muy diversificado de diferentes marcas, adaptadas para todos los perfiles y segmento de clientes, ha constituido una de las claves del éxito de la compañía. Esto se debe a que les ha permitido diferenciarse en un ambiente competitivo como el hotelero y, también, de nuevos modelos de negocio disruptivos. Además, han sido capaces de crear culturas propias en su afán por lograr su objetivo estratégico *customer experience*, es decir, ofrecer experiencias en lugar de meramente servicios para crear así un vínculo con los clientes.

Actualmente, el portafolio de marcas está integrado por seis marcas distintas, cada una de ellas con su propia personalidad apoyando al

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

posicionamiento vacacional y urbano de la cadena, pero manteniendo los principios y los valores de la compañía. Estos productos se agrupan en tres segmentos diferentes: *Midscale* o Medio, *Upscale* o Alto y *Upper upscale* o Premium. De cara al futuro, se espera reforzar el portfolio de marcas del segmento alto y premium, frente a las marcas de la gama media. En el siguiente gráfico, se puede observar el porcentaje que le corresponde a cada categoría en la actualidad y en el futuro, pudiéndose destacar el crecimiento de las marcas de lujo frente a la disminución de la gama media.

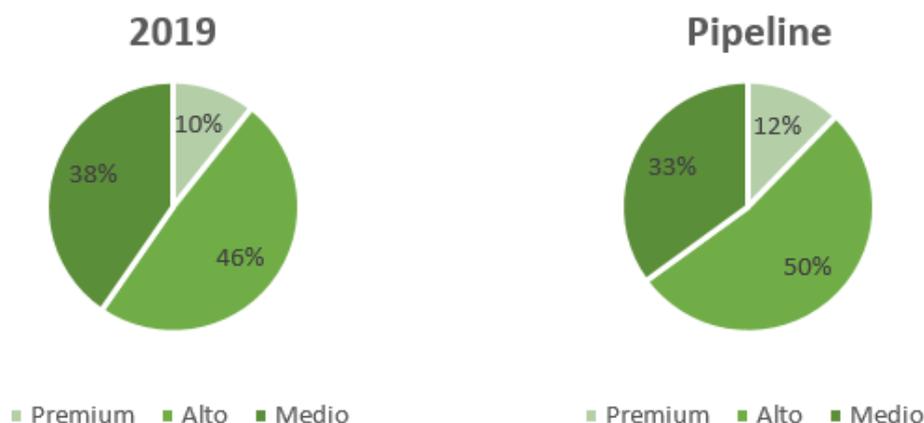


Ilustración 15: Evolución de la composición del portfolio por segmento. Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales de Meliá Hotels International

A continuación, se detallarán los aspectos distintivos más destacables de cada marca, así como los hoteles y las habitaciones con las que cuentan.

Por una parte, dentro del **segmento Premium** se encuentran las siguientes tres marcas:



	Hoteles	Habitaciones
<b>Operativos</b>	13	3.052
<b>Pipeline</b>	7	1.636

Tabla 5: Número de hoteles y habitaciones de la marca Gran Meliá. Fuente: Elaboración propia.

Es la marca más destacada de todas de las que dispone Meliá. Estos hoteles rememoran la esencia de la cultura española creando un equilibrio entre lo viejo y lo nuevo, siendo el fiel reflejo de la experiencia conseguida con el paso del tiempo por la compañía. Están enfocados a los huéspedes de lujo que aprecian la calidad en el servicio y el cuidado de todos los pequeños detalles. Asimismo, los hoteles cuentan con una distinguida arquitectura, con una mezcla de historia, lujo y vanguardia tanto por fuera como por dentro. Dentro del segmento Premium, es la marca que cuenta con más hoteles de las tres, tanto operativos como en su pipeline. Los hoteles más destacados de esta marca son Gran Meliá Palacio de los Duques en Madrid y Gran Meliá Nacional en Río de Janeiro.

### 3. Análisis de Meliá Hotels International



	<b>Hoteles</b>	<b>Habitaciones</b>
<b>Operativos</b>	6	1.061
<b>Pipeline</b>	5	898

Tabla 6: Número de hoteles y habitaciones de la marca Me By Meliá. Fuente: Elaboración propia.

Gracias a la combinación de espacios sofisticados y creativos consigue que cada hotel tenga su propia personalidad. Están presentes en las principales capitales de la cultura como pueden ser Londres, Milán o Madrid. A pesar de su fuerte carácter urbano, la marca cuenta con resorts, como es el caso del hotel emblemático ME By Meliá Ibiza, que establecen una apuesta por el segmento más vacacional. Asimismo, todos los hoteles prometen ofrecer a sus visitantes una experiencia única a través del arte, la música, la moda, el diseño y la gastronomía.



	<b>Hoteles</b>	<b>Habitaciones</b>
<b>Operativos</b>	12	6.319
<b>Pipeline</b>	2	998

Tabla 7: Número de hoteles y habitaciones de la marca Paradisus. Fuente: Elaboración propia.

Situándose en los enclaves naturales más famosos del mundo como pueden ser la República Dominicana o México, permiten ofrecer a los clientes una experiencia de inmersión en la cultura y gastronomía local. Además, brinda unos servicios personalizados al tratarse de resorts de lujo con todo incluido. Debido a su proximidad con la naturaleza, dichos hoteles están especialmente comprometidos con el medioambiente y se integran en él de una manera equilibrada contando con un diseño sostenible y una huella de carbono reducida. En este caso, el 100% de los hoteles de esta marca forman parte del segmento vacacional de la cadena.

Por otra parte, entre el **segmento Alto** se encuentran estas dos marcas:



	<b>Hoteles</b>	<b>Habitaciones</b>
<b>Operativos</b>	29	5.189
<b>Pipeline</b>	15	2.810

Tabla 8: Número de hoteles y habitaciones de la marca Innside. Fuente: Elaboración propia.

Se trata de hoteles adaptados al estilo de vida de los viajeros de negocios, ofreciendo un servicio más informal, moderno y vibrante, pero sin olvidar una arquitectura y diseño únicos. Por ello, todos los hoteles cuentan con un marcado carácter urbano. En dichos hoteles la línea que separa ocio y trabajo desaparece,

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

lo que se conoce como *bleisure (business and leisure)*, pudiendo disfrutar de la cultura local de cada destino sin ser necesario salir tan siquiera del hotel.



	<b>Hoteles</b>	<b>Habitaciones</b>
<b>Operativos</b>	121	35.126
<b>Pipeline</b>	29	8.279

Tabla 9: Número de hoteles y habitaciones de la marca Meliá. Fuente: Elaboración propia.

Destaca la pasión por el servicio y la atención personalizada ofrecida a los huéspedes, con el fin de garantizar el bienestar de los mismo durante su estancia. La hospitalidad española es uno de los factores distintivos de dichos hoteles, por la cual se intenta mantener una relación estrecha con los huéspedes, permitiendo así que se sientan lo más cómodos posible. Además, ofrece un amplio y cambiante abanico de experiencias adaptadas a los clientes para satisfacer todas sus necesidades y todos sus deseos durante su estancia. Se trata de la marca más emblemática de la cadena y la que cuenta con una mayor cartera de hoteles.

Por último, dentro del **segmento Medio** se encuentra la última marca:



	<b>Hoteles</b>	<b>Habitaciones</b>
<b>Operativos</b>	72	21.381
<b>Pipeline</b>	2	490

Tabla 10: Número de hoteles y habitaciones de la marca Sol. Fuente: Elaboración propia.

Se trata de una marca familiar que ofrece una sensación de seguridad y confianza con un toque muy humano, creando ambientes cálidos y acogedores para todos los viajeros. Todos sus hoteles forman parte del segmento vacacional ubicados a pie de playa. Sin embargo, ha experimentado un rebranding en los últimos años separándose en cuatro términos diferenciados según el segmento, desde los más familiares con facilidades para niños, pasando por los vacacionales en pareja o amigos diseñados para adultos, hasta los todo incluido que no discrimina a ningún segmento.

De esta manera, se pueden apreciar de una forma clara las diferencias existentes en las particularidades de las diferentes marcas con el factor común del compromiso social y medioambiental en todas ellas, así como la predominancia del segmento alto y premium sobre el segmento medio.

#### **3.4 Estrategia de internacionalización**

Otro de los puntos clave y que ha permitido a la compañía consolidarse como una de las líderes en el mercado ha sido su intensa y temprana internacionalización y expansión.

Dicha campaña de internacionalización comenzó, como bien se ha comentado en el apartado de origen y evolución, en los años 80 tras la apertura de su primer establecimiento en Bali. De esta manera, Meliá continuó expandiéndose, años más tarde, por el mercado asiático y estadounidense, hasta llegar a contar con hoteles en 42 países distintos. Además, en el Sudeste Asiático y más específicamente en Vietnam e Indonesia ya se encuentra entre las cadenas líderes.

Con esta estrategia la empresa ha conseguido crecer de una forma más acelerada, además de aprender de muy diversas culturas y, lo más importante, reducir lo máximo posible el riesgo de exposición a un solo, o a pocos, mercados.

El siguiente mapa representa la distribución de la cadena hotelera de Meliá dividida en cinco zonas entre las cuales se encuentran: América, España, EMEA (Europa, Oriente Medio y África), Asia y Cuba. De todas ellas, nos centraremos en las cuatro primeras al ser las más representativas. Asimismo, se especifican el número de hoteles, la cantidad de habitaciones, los países en los que tiene presencia dentro de la zona y el porcentaje de alojamientos de carácter urbana y vacacional con los que cuentan. Cabe destacar que se trata de una representación del portfolio activo junto con el conjunto de hoteles firmados y en proceso de incorporación (pipeline).

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

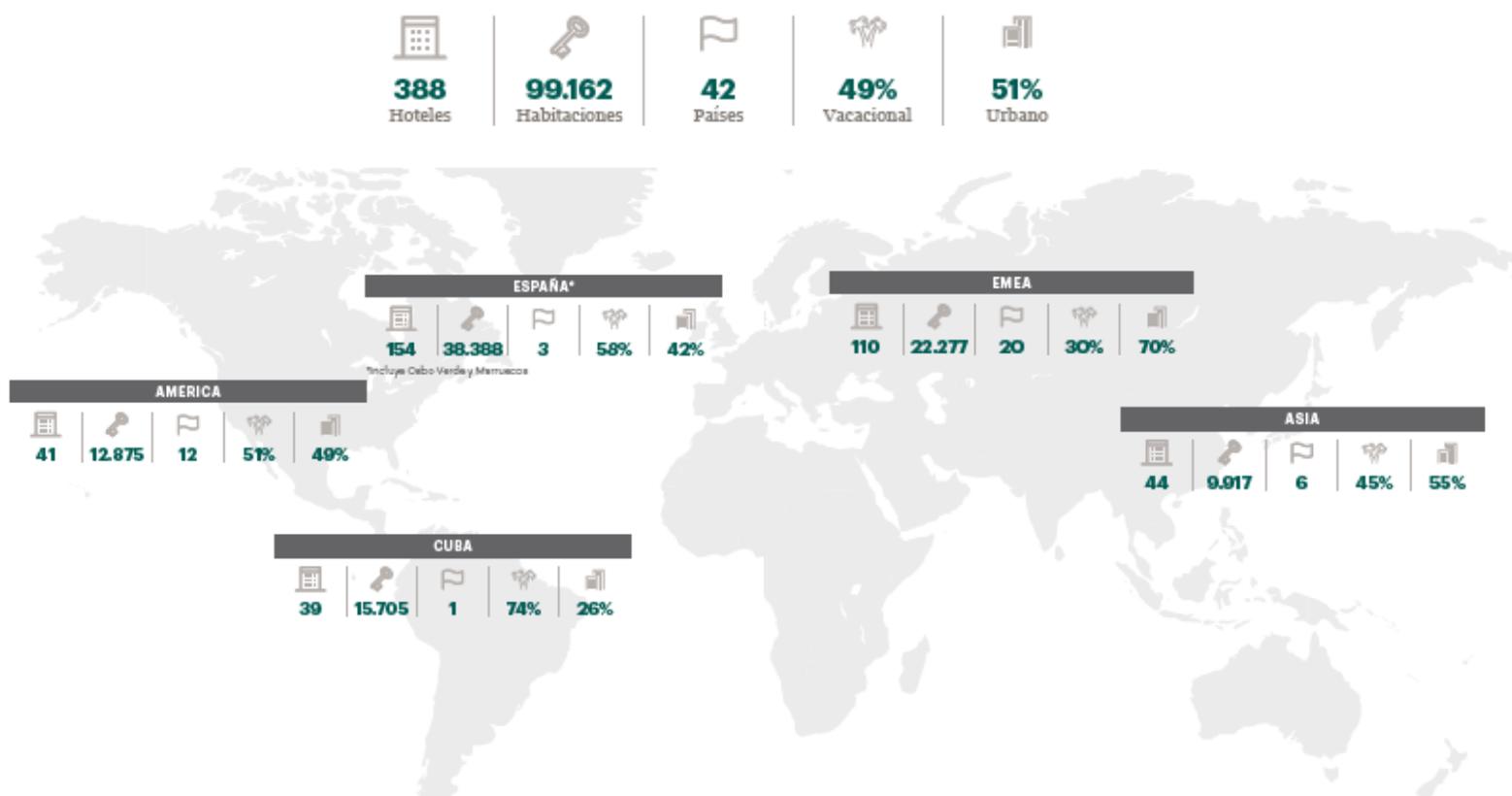


Ilustración 16: Mapa de las regiones. Fuente: Informe integrado 2019 por Meliá Hotels International

En primer lugar, se puede observar la notable diferencia existente entre el número de hoteles en el extranjero y en España. A nivel nacional, la compañía cuenta con 154 alojamientos mientras que fuera de la región tiene 234 hoteles. Esto supone que el 60% del portfolio de Meliá es internacional frente al 40% que es español. De esta manera, se está en condiciones de reafirmar la fuerte internacionalización con la que cuenta la cadena y que les ha supuesto una ventaja frente a sus competidores.

En segundo lugar, cabe puntualizar que el porcentaje de los hoteles del segmento vacacional es prácticamente igual que el del segmento urbano. Esto se debe, principalmente, a que en el proceso de internacionalización en la zona EMEA (Europa, Oriente Medio y África) se ha centrado mucho más en el ámbito urbano y de los negocios como puede ser el *bleisure* y no tanto en el carácter vacacional, lo que consigue igualar los porcentajes generales.

En tercer lugar, se procede a realizar un análisis de los aspectos más destacados de cada región:

**España:** Dentro de esta zona se encuentran tres países porque se ha incluido a Cabo Verde y Marruecos. Como se puede observar, España continúa siendo para la cadena la región con más hoteles, 154 con 38.388 habitaciones. Además, aquí se aprecia una diferencia porcentual considerable por tipo de hotel.

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

De esta manera, sobresale el segmento vacacional sobre el urbano, lo cual ratifica que Meliá Hotels International es la cadena hotelera con mayor presencia en turismo de sol y playa. Por último, cabe destacar que esta es la región que presenta una mayor cifra de ingresos para Meliá Hotels International.

**América:** En esta región cuenta con 41 hoteles repartidos en 12 países distintos a lo largo del todo el continente. Algunos de ellos son México, República Dominicana y Brasil. Entre todos ellos, suman 12.875 habitaciones y los porcentajes de los tipos de hotel son muy parejos. Como se puede apreciar, a pesar de que en años anteriores Cuba formaba parte de esta región, aparece separada debido a la gran representación de tipo vacacional con la que cuenta en esta área.

**EMEA (Europa, Oriente Medio y África):** Por decisión de la cadena se trabaja con estas tres zonas de manera conjunta. Así pues, esta región cuenta con la mayor diferencia entre los dos segmentos de hoteles con los que trabajan (vacacional y urbano). El 70% es de carácter urbano frente al 30% vacacional. Como ya se ha mencionado anteriormente, esto es debido a que la compañía ha preferido centrarse mucho más en el ámbito urbano y de los negocios. Asimismo, cuenta con 110 hoteles repartidos en 20 países entre los que sobresalen Alemania, Reino Unido, Francia e Italia. En esta región, llama la atención el reducido número de habitaciones en comparación a la elevada cantidad de hoteles que presenta y a las demás regiones. Esto es debido a que la mayoría de los hoteles pertenecen al segmento urbano por lo que sus dimensiones son más limitadas que en el segmento vacacional.

**Asia:** Por último, se encuentra la región con el menor número de habitaciones. A pesar de ello, tiene presencia en seis países diferentes entre los que se encuentran China, Vietnam e Indonesia. En cuanto a su tipología, destaca el segmento urbano con un 55% frente al vacacional que cuenta con un 45%. Se trata de una región que cuenta con muchas posibilidades de expansión.

En último lugar, de cara al futuro, la organización centrará su estrategia de expansión y crecimiento en los primordiales destinos y zonas vacacionales del Caribe, Sudeste Asiático, África y del Mediterráneo, pasando a ser el 98% de las nuevas incorporaciones fuera de España. Además, apuesta por su crecimiento en la región asiática con un pipeline del 32% (20 hoteles) bajo contratos de franquicia o gestión. Asimismo, se centra en el segmento *upscale* (70%) y *premium* (23%) en contraposición al segmento *midscale*, reforzando su liderazgo en el mercado vacacional y *bleisure*, bajo los criterios de sostenibilidad y excelencia que llevan promoviendo durante años.

En definitiva, gracias a la fuerte y adelantada internacionalización ejecutada desde prácticamente los inicios del nacimiento de la compañía, Meliá ha

conseguido consolidarse como la líder en el sector hotelero español y llegar a todo el mundo.

## 3.5 Innovación

El tercer pilar clave para consolidar el éxito en la compañía ha sido su constante apertura hacia la innovación y digitalización, la cual les ha permitido crecer y reinventarse como empresa, manteniendo intactos sus valores corporativos y su cultura mediterránea de servicio.

Entre su estrategia de innovación destacan dos vertientes: la digital y la gastronómica. Cabe precisar que ambas le han otorgado la posibilidad de diferenciarse como grupo tanto en la manera de llegar a los consumidores como en la forma de tratarlos y ofrecerles la experiencia deseada.

Por una parte, dentro de la digital, se encuentra la inversión producida en la estrategia de transformación integral que ha experimentado la compañía a lo largo de los años, la cual ha supuesto una inversión de alrededor de 140 millones de euros durante los últimos cuatro años. Con dicha estrategia Meliá ha conseguido adaptarse a los distintos entornos y, lo más importante, a los nuevos modelos de negocio del sector turístico, mediante una profunda transformación cultural la cual involucra a todas las propuestas de valor de la compañía. Para conseguir la transformación digital se ha requerido un cambio cultural notable en el seno de la empresa para poder adaptarse y cambiar la manera de pensar y actuar de todos los afectados. Asimismo, la empresa ha logrado mantenerse a la vanguardia de la distribución online, llegando a alcanzar un 70% de ventas realizadas a través de sus propios canales digitales: página web, aplicación móvil y el portal de reservas para profesionales y distribuidores. Además, las redes sociales han sido y son en la actualidad una parte fundamental para alcanzar los objetivos de dicha estrategia, dado que permiten canalizar una parte importante del tráfico recibido en su sitio web. De hecho, la compañía se encuentra entre las diez empresas del Ibex 35 con más influencia en las redes sociales según indica el Panel Epsilon Icarus Analytics del Ibex 35 diseñado por Epsilon Technologies. [8]

Por otra parte, la transformación digital continúa siendo un pilar clave en su nuevo plan estratégico de cara al 2022. Así pues, “Be Digital 360” es el nombre del nuevo programa iniciado en 2019, mediante el cual la compañía pretende garantizar la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a sus unidades de negocio y al resto de los *stakeholders* mediante la evolución hacia un modelo operativo aún más digitalizado. Todo ello sin olvidar su fuerte compromiso con la sostenibilidad, por el cual gracias a la digitalización se propone avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable. Gracias a esto la organización puede controlar mejor su marca, la percepción que tiene el cliente de ésta y

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

consigue fidelizar al cliente directo. En la fase inicial de la nueva estrategia, aparecen dos iniciativas fuertemente ligadas a la eficiencia de procesos. La primera de ellas trata de la revisión y optimización de la manera en la que se realizan las cosas en la actualidad siempre buscando formas de mejora. La segunda implica la implementación de tecnología analítica, robótica y, en último lugar, de inteligencia artificial (IA) para conseguir que las partes colaboradoras del Grupo de Meliá se focalicen en garantizar la mejor experiencia al consumidor y no en tareas que generan un menor valor añadido. Por ejemplo, mediante el uso de inteligencia artificial y, más específicamente, el empleo del Big Data consigue que la empresa pueda llegar a entender mejor el proceso de compra de los clientes y la forma en la que las campañas de marketing afectan en el comportamiento de los mismos. De esta forma, logran mejorar la experiencia de sus consumidores y optimizar las inversiones efectuadas en marketing. Otro claro ejemplo, ha sido el lanzamiento de Meliá Assistant, un asistente virtual que a través de IA consigue favorecer la interacción con los clientes proporcionando agilidad en el servicio y productividad a sus agentes porque les reduce su carga laboral.

Además de la innovación de los procesos, se encuentra la innovación e inversión en materia medioambiental. De esta manera, la compañía continúa trabajando en la adopción de nuevas medidas y en la ejecución de planes y acciones que permitan luchar contra el cambio climático y sus efectos. Así pues, se ha optado por un modelo de gestión que progrese hacia la eficiencia energética e hídrica, la descarbonización, el desarrollo de la economía circular y la participación directa de los *stakeholders*. Con todo ello, la empresa ha conseguido posicionarse en 2019 como la compañía hotelera más sostenible del mundo alcanzando la puntuación récord (83) según el Corporate Sustainability Assessment de la agencia de inversión sostenible SAM (S&P Global). Esto marca un hito en la historia de Meliá debido a que en esta evaluación participan más de 4.700 empresas de todos los sectores. [12]

De esta forma, gracias a su fuerte y constante esfuerzo e inversión de Meliá por mejorar su tecnología, la empresa ha conseguido otros premios, además de los ya mencionados, entre los cuales encontramos: su posicionamiento en el Top 10 Compañías Líderes en Transformación Digital en España 2019 realizado por el Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada, galardón al mejor 'Fast Delivery Project' 2018 en los IV Premios Computing de la Era Digital y premio al Mejor Uso de la Tecnología 2017 para la marca Sol House de Sol by Meliá en los European Hospitality Awards. [25]

La otra vertiente en la estrategia de Meliá es su innovación gastronómica. Para Meliá, la gastronomía supone una herramienta para potenciar el vínculo entre el hotel y los clientes. Es por eso por lo que la restauración juega un papel esencial para la empresa, representando un 32% de los ingresos totales de la compañía. Además, desde el año 2016, la compañía busca impulsar junto a la

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

comunidad de Gastro Emprendedores su innovación gastronómica. Dicha estrategia consiste principalmente en convertir los hoteles en espacios abiertos a ecosistemas de *start ups*, en los cuales los cocineros pueden desarrollar y lanzar sus proyectos gastronómicos novedosos. Asimismo, ha sellado alianzas con renombrados chefs y grandes grupos de restauración. Con todo ello, la compañía ha sido capaz de reforzar su posicionamiento como marca.

Por otra parte, entre los objetivos que pretende alcanzar la compañía con esta estrategia en relación con su compromiso con el cuidado del planeta y el bienestar de sus clientes se encuentra fomentar la importancia de un consumo saludable, responsable y sostenible entre sus clientes y empleados. Para ello, continuarán impulsando la economía local mediante la adquisición de productos de temporada, de comercio justo y ecológico y de kilómetro 0. Además, tratarán de reducir la presencia de bebidas carbonatas azucaradas y productos procesados.

En conclusión, Meliá Hotels International ha hecho y continúa realizando un gran esfuerzo de inversión para mejorar tanto su digitalización como otros aspectos tales como el culinario. Ello le ha permitido obtener una ventaja competitiva y diferenciarse de sus competidores. Además de ofrecer oportunidades totalmente customizadas a los gustos y necesidades de sus clientes.

## 3.6 Análisis externo

### 3.6.1 Análisis PESTEL

Al analizar una cadena hotelera, resulta fundamental estudiar de una manera detenida el entorno externo al que se enfrenta. Por entorno se entiende el conjunto de factores o circunstancias que envuelven a la empresa tanto directa como indirectamente. En este caso, el entorno resulta mucho más complejo debido a que la globalización afecta muy significativamente a las cadenas hoteleras. Por ello, resulta vital realizar un análisis continuado del contexto social, económico y político en el que se mueve la compañía para tratar de anticiparse ante posibles amenazas u oportunidades que puedan surgir constituyendo así una ventaja competitiva.

A la hora de tomar decisiones estratégicas es posible separar el entorno en diferentes factores. De esta manera, el análisis PESTEL que se va a realizar a continuación permite valorar la situación de la empresa desde seis perspectivas diferenciadas: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Económica y Legal, para así poder valorar la posición, la dirección y el potencial de una organización. Así pues, dichos factores se deben estudiar también de manera prospectiva, intentando prever futuras regulaciones y situaciones.

### 3. Análisis de Meliá Hotels International



*Ilustración 17: Modelo PESTEL. Fuente: Elaboración propia*

#### **Dimensión política**

Lo primero que se debe de tener en cuenta en el momento de estudiar los principales elementos políticos que pueden llegar a afectar a Meliá Hotels International es el entorno tan globalizado en el que se desarrolla. Por ello, resulta vital atender las particularidades políticas de cada destino para poder desenvolver adecuadamente su negocio.

Entre los factores políticos se encuentran la ideología del gobierno de cada país y su estabilidad. Por ello, un suceso que puede afectar negativamente en la demanda de la cadena hotelera son las inestabilidades políticas que sufren países de Latinoamérica como son Venezuela o Colombia. Así pues, en cualquier estrategia de expansión de la compañía se debe de tener presente la situación propia de cada destino y considerar las políticas fiscales de los países dado que pueden suponer una barrera de entrada o, por lo contrario, pueden otorgar incentivos a la inversión llevada a cabo.

Por otro lado, las relaciones internacionales entre los distintos países afectan directamente al sector turístico. De esta manera, el ya famoso Brexit (salida del Reino Unido de la UE) supuso una gran fuente de incertidumbre para la compañía porque no sabían de qué manera les iba a afectar, ya que el mercado británico tenía un peso del 13,8% sobre las ventas. Por ello, tuvieron que preparar un plan de contingencia por el cual continuarían trabajando en diversificar por mercados centrándose en Europa del Este o Latinoamérica. [22]

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

Por último, el terrorismo lleva años configurando un foco de expectación para la industria hotelera llegando a ser la mayor preocupación de los turistas internacionales. Ante estas situaciones de incertidumbre, los clientes valoran cada vez más la seguridad que se les ofrece durante sus estancias y eligen destinos que perciben como seguros. [13]

#### **Dimensión económica**

Lo primero que se debe de considerar es, como ya se ha mencionado, el entorno tan globalizado en el que se mueve la industria hotelera y, sobre todo, Meliá Hotels International. Es por eso por lo que la tasa de cambio es un factor clave con el que deben lidiar, debido a la inmensa cantidad de países con monedas diversas en los que trabajan. Además, también influyen los costes laborales a los que se enfrentan, ya que éstos varían dependiendo del país en el que estemos y del Gobierno que tengan. Un claro ejemplo sería el aumento del salario mínimo interprofesional (SMI) en España.

Por otro lado, las variaciones en los tipos de interés son clave para el sector hotelero porque requieren de grandes volúmenes de capital para efectuar inversiones. Por ello, resultaría interesante un descenso de estos para conseguir reducir de forma drástica los costes de la financiación ajena.

En conclusión, tener presente en todo momento los conceptos macroeconómicos es esencial para una adecuada gestión dentro de un entorno tan volátil.

#### **Dimensión sociocultural**

En esta perspectiva se debe de tener en consideración los hábitos de comportamiento y consumo que rigen en las diversas sociedades. Es por eso por lo que se debe de conocer las diferentes estructuras familiares que predominan en cada país, así como su nivel económico, su nivel educativo y sus creencias populares y costumbres. En consecuencia, tener presente el estilo de vida de una región afecta positivamente a la satisfacción final del consumidor durante su estancia. Además, los clientes cada vez están más informados, lo que provoca que la exigencia sea mayor. Por tanto, el saber hacer (*know how*) es fundamental durante la formación de los trabajadores para que éstos sean capaces de dar un servicio lo más adecuado al ámbito en el que se mueven.

Las variables demográficas, tales como el envejecimiento poblacional, resultan esenciales porque se convierten en un nicho de mercado muy importante de cara al futuro. Asimismo, la creciente preocupación de la población sobre los hábitos alimenticios genera una tendencia al alza hacia ofertas culinarias cada vez más saludables y sostenibles con el medio ambiente.

#### **Dimensión tecnológica**

El mundo de la tecnología es muy cambiante, lo que hoy en día se considera tecnología punta, al día siguiente se puede quedar obsoleto. Por ello, las empresas se van obligadas a apostar e invertir por sus políticas de I+D para estar a la vanguardia del mercado. Lo mismo sucede en el caso del sector hotelero donde la innovación supone un factor clave a la hora de ejecutar sus estrategias de marketing y de promover los productos.

Las redes sociales se han transformado en el nuevo canal de comunicación y de seguimiento de la actividad hotelera por excelencia. Los clientes quieren estar informados en todo momento de las novedades y ofertas. Asimismo, resulta imprescindible cuidar las opiniones de los usuarios dado que éstas formaran un papel clave ante la posible selección de nuevos clientes. Además, se debe de saber dar una respuesta adecuada y rápida ante posibles crisis de marca y clientes insatisfechos.

Por otro lado, el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el Big Data resulta esencial para obtener una ventaja competitiva. Esto es debido a que el Big Data permite diseñar productos completamente personalizados ajustados a las necesidades y requerimientos de los clientes mediante el análisis de una cantidad inmensa de datos y el seguimiento de los mismos.

En último lugar, la aparición de nuevos actores como es el caso de Airbnb, competencia directa de las cadenas hoteleras, ha ocasionado que la diferenciación sea decisiva para el sector hotelero debiendo ofrecer un valor añadido a sus productos.

#### **Dimensión ecológica**

Factores como las leyes contra la contaminación ambiental de un determinado país o la cada vez mayor concienciación de la población sobre el cambio climático son determinantes a la hora de realizar cualquier actividad empresarial. Así pues, la industria hotelera genera un alto impacto en el medio ambiente, por ello buscan políticas más sostenibles como la de la reducción de residuos para minimizar el uso desmesurado de agua o el uso de energías renovables como, por ejemplo, la energía solar. Además, la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en el principal aliado de las compañías y hasta han aparecido índices bursátiles de sostenibilidad que promueven un desarrollo sostenible de la actividad. La responsabilidad social corporativa juega un papel clave en la percepción de marca y fidelización por parte de los usuarios.

El cambio climático podría condicionar algunos destinos vacacionales disminuyendo su demanda a consecuencia del incremento del nivel del mar o de

la escasez de nieve en lugares de montaña causados por la mayor concentración de gases de efecto invernadero en la atmosfera.

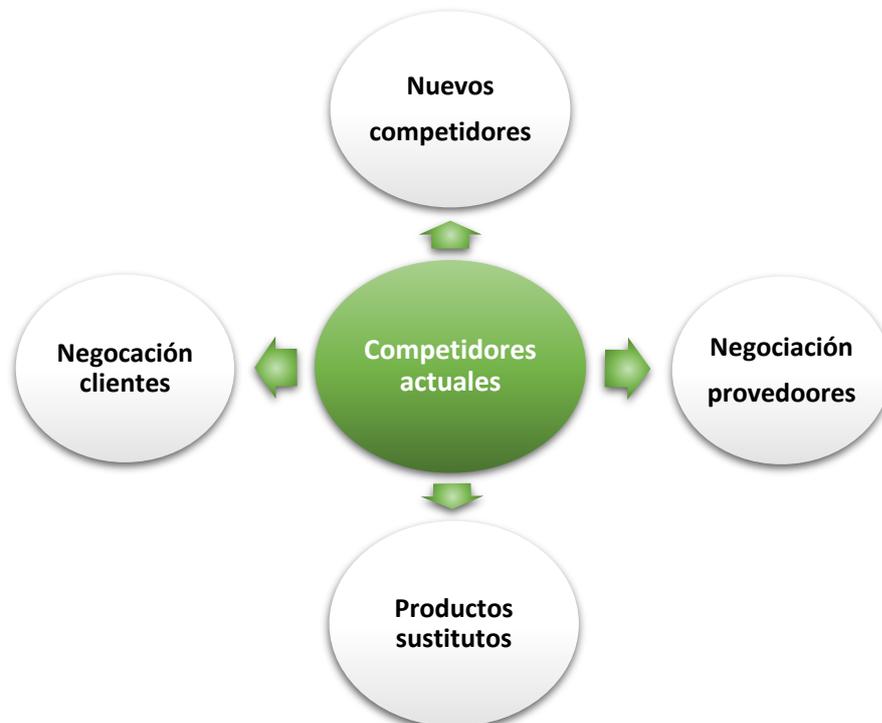
#### **Dimensión legal**

En esta última perspectiva se debe de tener presente las diferencias en materia de legislación existentes entre los diferentes países en los que se cuenta con alojamientos, ya sea para la construcción de nuevos edificios como para la política medio ambiental llevada a cabo por la empresa. Asimismo, y en relación con la dimensión tecnológica, se debe de tener en cuenta las políticas de privacidad de los datos existentes en cada región.

Además, el capital humano es uno de los primordiales aspectos de diferenciación dentro del sector, por eso resulta fundamental la legislación en materia de empleo, porque puede cambiar asiduamente ya no solo entre países sino, también, dentro de un propio territorio.

#### **3.6.2 Análisis Porter**

Paralelamente al análisis externo anteriormente realizado, se procede a conocer mejor el entorno sectorial en el que opera la empresa a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Además, se podrá determinar la intensidad de la competencia y rivalidad del sector. Según Michael Porter, el potencial de rentabilidad de una empresa viene definida por las siguientes cinco fuerzas:



*Ilustración 18: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia*

#### **Amenaza de nuevos competidores**

Entre las barreras de entrada o factores que frenan la entrada de nuevas empresas a la industria hotelera se encuentran las siguientes. En primer lugar, nos situamos en un sector donde existe una elevada presencia de grandes compañías muy reconocidas tales como Iberostar Hotels & Resorts, Barceló Hotel Group y NH Hotels Group entre otras, las cuales pueden obstaculizar la entrada de nuevas organizaciones al sector. En segundo lugar, por lo general, se debe realizar una gran inversión de capital para formar parte del sector hotelero. Por último, la tramitación de las licencias varía en función de la comunidad autónoma en la que se sitúe el establecimiento.

Sin embargo, a pesar de existen barreras de entrada, éstas no son lo suficientemente significativas como para que las empresas no entren en el sector. Además, hay facilidades tales como la elevada demanda en el mercado o la presencia de personal altamente cualificado dentro de la industria, que suponen que la amenaza de nuevos competidores sea relativamente alta.

#### **Amenaza de productos sustitutivos**

Las empresas de productos sustitutivos son aquellas que ofrecen servicios que cubren las mismas necesidades de un grupo de consumidores basándose en procesos tecnológicos diversos. Así pues, los principales sustitutos del sector hotelero son los conocidos alojamientos turísticos extrahoteleros: los apartamentos, los campings, los alojamientos de turismo rural y los albergues. De esta forma, la llegada de plataformas como Airbnb generadas por el aumento de la economía colaborativa pueden exponer a la industria a una gran amenaza. Asimismo, se debe tener en cuenta también la influencia que tienen los precios en el momento de la selección del tipo de alojamiento por parte de los clientes. Por ello, la diferenciación del producto resulta fundamental para obtener una ventaja competitiva frente a los productos sustitutivos.

Sin embargo, al analizar los datos de los viajeros por tipo de alojamiento disponibles en el Instituto Nacional de Estadística (INE), se puede afirmar que continúa existiendo una supremacía por parte de los hoteles frente a los otros tipos de alojamientos. A continuación, en la siguiente tabla se puede apreciar la evolución y la diferencia entre los viajeros de cada tipo de alojamiento, entendiéndose por viajero, según el INE, aquella persona que realiza una o más pernoctaciones seguidas en el mismo alojamiento. [14]

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

Año	Total de viajeros			
	2019	2018	2017	2016
<b>Hoteles</b>	108.716.047	105.311.465	103.804.067	99.840.032
<b>Campings</b>	8.304.242	7.867.359	7.869.189	7.399.822
<b>Apartamentos turísticos</b>	12.479.353	12.288.890	12.662.116	11.709.087
<b>Alojamientos de turismo rural</b>	4.421.397	4.260.669	4.049.974	3.633.620

Tabla 11: Total de viajeros por tipo de alojamiento y año. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. [20]

Si representamos esta misma tabla en forma de gráfico de barras apiladas, se puede observar muy fácilmente la diferencia entre cada tipo de alojamiento.

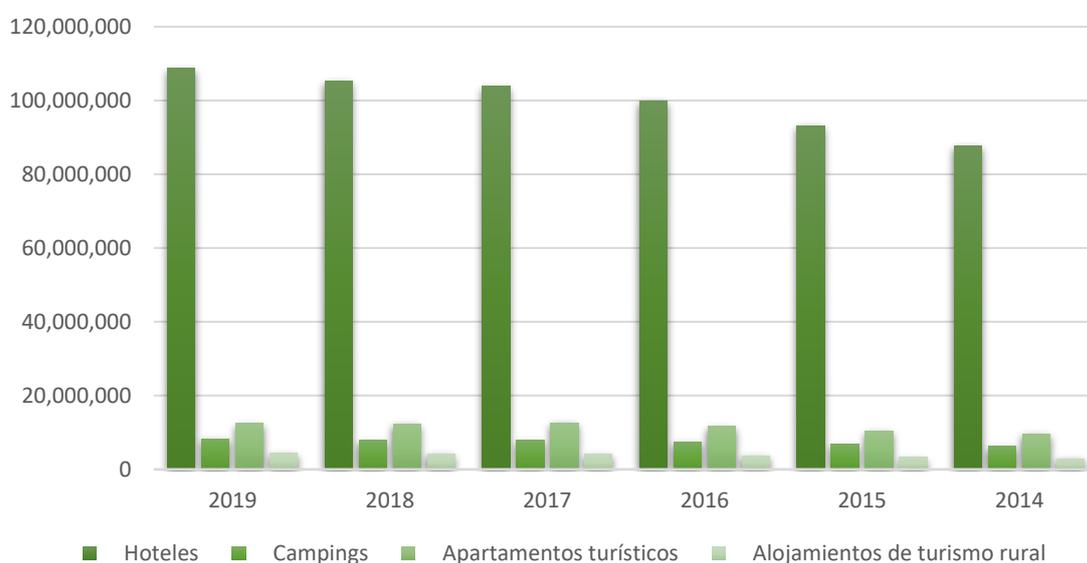


Ilustración 19: Viajeros por tipo de alojamiento y año. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Como se puede observar en la tabla 11, todos los tipos de alojamiento presentan una evolución positiva a lo largo de los años. Sin embargo, los hoteles cuentan con una evolución mayor al resto de tipos de alojamiento lo cual es muy positivo porque significa que tienen ventaja en las preferencias de los consumidores.

Por todo ello, se podría afirmar que la amenaza de productos sustitutivos es elevada, pero no preocupante para el sector hotelero español.

#### Competidores actuales

Los competidores actuales son aquellas compañías que ofrecen el mismo servicio que Meliá Hotels International.

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

En este caso, nos encontramos ante un alto grado de rivalidad entre las empresas debido a la existencia de un gran número de competidores dentro del sector y reducidas diferencias en los productos que ofrecen cada uno de ellos. Además, se debe de tener en cuenta que el producto hotelero es muy perecedero, ya que aquellas habitaciones que se quedan sin vender conllevan una ganancia irrecuperable, como ya se mencionó en el apartado de características del sector. En la siguiente imagen, se puede contemplar las principales cadenas hoteleras:

Hoteleras	Facturación 2019	Facturación 2018	Variación %
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	2.846,00	2.946,50	-3,41 %
2 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	2.353,00	2.659,00	-11,51 %
3 RIU HOTELS & RESORTS ▲1	2.240,00	2.114,00	5,96 %
4 BARCELÓ HOTEL GROUP ▼1	2.218,40	2.559,00	-13,31 %
5 NH HOTEL GROUP ▶	1.718,30	1.623,00	5,87 %
6 BAHIA PRINCIPE HOTELS & RESORTS (GRUPO PIÑERO)* ▶	800,00	918,00	-12,85 %
7 PALLADIUM HOTEL GROUP ▶	752,00	636,00	18,24 %
8 H10 HOTELS ▶	660,00	620,00	6,45 %
9 EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA) ▶	620,00	531,00	16,76 %
10 PRINCESS HOTELS ▶	286,80	341,99	-16,14 %

Ilustración 20: Top 10 del ranking de facturación de cadenas hoteleras 2019. Fuente: Hosteltur [3]

Según el ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2020, entre las principales empresas competidores de Meliá a nivel de facturación dentro del sector hotelero español se encuentran Iberostar Hotels Group, Riu Hotels & Resorts y Barceló Hotel Group, las cuales ya se han mencionado y explicado brevemente con anterioridad. No obstante, estamos ante una industria que presenta más de 126 cadenas hoteleras con más de 1.000 habitaciones, lo cual es un sector muy numeroso como veníamos comentando. [3] Además, existen barreras de salida que dificultan la reducción del exceso de oferta como pueden ser la posesión de activos con un alto precio y unos costes salariales elevados

En definitiva, podemos afirmar que el grado actual de competitividad en el sector hotelero español es muy elevado.

#### **Poder de negociación proveedores**

En este punto, se debe de tener presente que la oferta de proveedores suele ser muy elevada y que, además, las grandes cadenas hoteleras como Meliá cuentan con su propia central de compras para satisfacer su propia demanda. Por estos dos motivos, los proveedores no disponen de un gran poder de negociación.

#### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes son una de las fuerzas principales que mueve el sector hotelero. Los consumidores se encuentran ante muchas posibilidades entre las que poder elegir, por lo que el poder de compra es muy elevado.

Además, dicho poder se ha visto aumentado debido a la aparición de portales tales como Booking o Tripadvisor que le han otorgado al cliente la opción de dar visibilidad a sus opiniones, posibilidad que antes no existía. Asimismo, el aumento de buscadores ha producido que sea mucho más sencillo comparar la oferta y encontrar la mejor opción. Al mismo tiempo, en la actualidad, la accesibilidad a la información sobre la industria es mucho mayor y los clientes tienen la posibilidad de efectuar directamente la compra, sin necesidad de proveedores.

Por todo lo anterior, el poder de negociación de los consumidores es muy alto constituyendo, de esta manera, una amenaza para el sector.

En resumen, el análisis de las 5 fuerzas de Porter manifiesta un escenario desfavorable con una elevada y creciente competencia consecuencia, principalmente, del gran número de competidores y del poder cada vez más elevado de los clientes. Es por eso por lo que disponer de un producto diferenciado que atienda a las necesidades y los intereses de los consumidores se ha convertido en un factor de la clave del éxito dentro de esta industria.

### **3.7 Análisis interno**

El análisis interno es utilizado para examinar los factores de la empresa con el objetivo de poder encontrar sus puntos débiles y fuertes. Para ello, se empleará la herramienta DAFO cuyo método consiste en analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un negocio.

#### **3.7.1 DAFO**

##### **Debilidades**

Aspectos internos negativos:

- Madurez del producto de “sol y playa”.
- Fuerte dependencia de los clientes.
- Elevado, aunque decreciente impacto generado en el medio ambiente.

#### **Amenazas**

Limitaciones externas que pueden afectar a la organización:

- Alta rivalidad en el sector ocasionada por la existencia de muchos competidores.
- Sector con una fuerte estacionalidad.
- Posible inestabilidad tanto política como económica en los destinos en los que tiene presencia.
- Cambio climático puede alterar las preferencias de los clientes en el momento de seleccionar sus vacaciones.
- Aparición de nuevos productos sustitutivos.

#### **Fortalezas**

Aspectos positivos internos:

- Fuerte imagen de marca que consigue reducir la incertidumbre sobre la calidad del servicio.
- Potente y creciente internacionalización de la empresa mediante la cual cuenta con presencia en 42 países.
- Fuerte inversión en I+D para adaptarse a las nuevas tecnologías y reducir su impacto con el medio ambiente.
- Elevada fidelidad de sus consumidores anteponiendo su satisfacción como premisa fundamental.
- Pertenencia de diversas marcas para abarcar a todo tipo de clientes con sus propias necesidades.
- Apuesta por la gastronomía como factor diferenciador de la marca.

#### **Oportunidades**

Posibilidades externas que pueden afectar positivamente a la empresa:

- Mejor acceso a la información por parte de los clientes

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

- Facilidad de desplazamiento entre los distintos países del mundo gracias a la globalización.
- Elevada y creciente demanda turística.
- Posibles alianzas entre competidores.

#### 3.7.2 CAME

En este apartado se exponen las posibles maneras de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

##### **Corregir**

- Para la compañía, la renovación y diferenciación del producto de sol y playa es vital para recuperar su atractivo. Además, resulta crucial que la empresa siga invirtiendo en I+D y en mejorar sus procesos para reducir su impacto medioambiental de cara a mejorar su imagen corporativa y ayudar el medio ambiente.
- Además de esto, sería una buena idea continuar diversificando sus productos para conseguir llegar a más clientes y satisfacer sus necesidades y requerimientos. Para ello, resultaría interesante conocer en profundidad a sus consumidores y atender a sus peticiones y quejas.

##### **Afrontar**

- Con la finalidad de reducir la fuerte estacionalidad la empresa debería de potenciar el turismo no vacacional en épocas de receso de la demanda, mediante ofertas o descuentos para conseguir ventas en la “temporada baja”.
- En este punto, resulta clave la diferenciación para hacer frente a la elevada y creciente rivalidad existente en el sector con las otras compañías.
- De la misma manera, la diversificación de sus productos es importante para afrontar las posibles inestabilidades de cualquier índole que puedan surgir.

### 3. Análisis de Meliá Hotels International

#### **Mantener**

- Meliá debería de continuar con su estrategia de internacionalización estudiando cuáles son los mercados con más potencial y en los que puede convertirse en el nuevo líder.
- Además, sería una buena idea seguir invirtiendo en innovación para mantenerse a la vanguardia del sector y conservar su imagen corporativa que tanto la identifica.
- Por último, convendría aprovechar los años de experiencias con los que cuenta en el sector y el saber hacer que ha ido adquiriendo la empresa.

#### **Explotar**

- Meliá debería de optimizar su diferenciación para seguir atrayendo a la creciente demanda turística del mercado.
- De la misma manera, la empresa debería de aprovechar su ventaja competitiva para llegar a los nuevos nichos surgidos en destinos emergentes mediante inversión o posibles colaboraciones con empresas competidoras.

## 4. Situación económico-financiera de la empresa

A continuación, se procede a realizar un análisis de la situación económico-financiera de la compañía el cual permitirá tomar decisiones más adecuadas y ajustadas a su estado real.

Los datos que se utilizarán serán las cuentas anuales individuales de Meliá Hotels International en 2019 y 2018, extraídas de la información financiera proporcionada por la propia compañía en su página web. Asimismo, dichas cuentas estarán disponibles en la entrada correspondiente en la bibliografía número [24]. Además, se tendrán en consideración los ratios sectoriales de ambos periodos seleccionados de las colecciones de Manuales de ACCID correspondientes al CNAE de la organización (5510).

### 4.1 Análisis patrimonial

Con el análisis patrimonial se consigue una visión estructural de la compañía. Para ello, se realizará el cálculo de porcentajes separando el activo en cuatro masas patrimoniales ordenadas de menor liquidez a mayor liquidez: activo no corriente, existencias, realizable y efectivo y calcularemos sus porcentajes en relación con el activo total. De esta manera, se elaborará este mismo desglose con la parte del pasivo, ordenándolas, atendiendo a su mayor exigibilidad. El objetivo principal en este punto es visualizar de forma directa aquellas partidas que tienen un mayor impacto en el conjunto de las masas patrimoniales y poder comparar la variación temporal de las mismas. Los resultados obtenidos para cada año estudiado son los siguientes:

	2019		2018	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2.026.241,00	82,87%	2.070.276,00	85,61%
<b>EXISTENCIAS</b>	4.497,00	0,18%	4.404,00	0,18%
<b>REALIZABLE</b>	270.237,00	11,05%	241.450,00	9,98%
<b>EFFECTIVO</b>	144.251,00	5,90%	102.122,00	4,22%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.445.226,00</b>	<b>100%</b>	<b>2.418.252,00</b>	<b>100%</b>

Tabla 12: Activo separado en cuatro masas patrimoniales. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Meliá Hotels International.

	2019		2018	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	872.133,00	35,67%	905.770,00	37,46%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	1.193.089,00	48,79%	1.078.397,00	44,59%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	380.004,00	15,54%	434.085,00	17,95%
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>2.445.226,00</b>	<b>100%</b>	<b>2.418.252,00</b>	<b>100%</b>

Tabla 13: Estructura del pasivo. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales.

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

En lo referente al activo, se puede apreciar una fuerte predominancia del activo no corriente originada, en primer lugar, por las inversiones realizadas en empresas del grupo y asociadas a largo plazo y, en segundo lugar, por el inmovilizado material. Respecto al activo corriente, podría llamar la atención el escaso o casi nulo valor de las existencias, lo cual es normal debido a que estamos ante una empresa del sector servicios.

En cuanto a la estructura financiera de Meliá (patrimonio neto más pasivo), se puede observar que la empresa no está muy capitalizada, ya que predomina el pasivo sobre el patrimonio neto. Así pues, en el pasivo sobresalen principalmente las deudas a largo plazo con terceros y con empresas del grupo y asociadas. Por otro lado, dentro del patrimonio neto destaca la partida de la prima de emisión en los fondos propios.

En lo que respecta a la evolución obtenida del año 2018 al 2019, se puede apreciar que el activo no corriente ha disminuido un 3% debido en gran parte a una disminución de las inversiones en empresas del grupo y asociadas. Así pues, el activo corriente ha aumentado como consecuencia del incremento en partidas tales como inversiones en empresas del grupo y asociadas y el aumento del efectivo.

Por otro lado, el patrimonio neto ha disminuido un 2%, siendo la partida más afectada el resultado del ejercicio. En cuanto al pasivo, se observa una subida del 4% del pasivo no corriente causada por el aumento de las deudas a largo plazo y una disminución del 2% del pasivo corriente originada por la amortización de deuda a corto plazo. A continuación, se presenta el gráfico del balance formados a partir de los porcentajes extraídos del balance.



Ilustración 21: Gráficos del balance años 2019 y 2018. Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.1 Análisis de la liquidez

Tras el estudio patrimonial de la empresa, se procede a elaborar un análisis de su situación de liquidez mediante el estudio del activo. Para ello se utilizará diferentes ratios, cocientes entre magnitudes que tienen cierta relación y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado. Además, se compararán con los ratios del sector con el fin de obtener un análisis más completo.

**Ratio de liquidez general:** informa sobre la capacidad de la organización para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**Ratio de tesorería:** igual que el anterior, pero se elimina la incertidumbre asociada a las existencias.

$$\frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**Ratio de disponibilidad:** mide la competencia de la que dispone la organización para hacer frente al exigible a corto plazo a través de su efectivo.

$$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Una vez calculados los ratios correspondientes a Meliá, el resultado serían los siguientes:

	2019	Sector 2019	2018	Sector 2018
<b>RATIO DE LIQUIDEZ</b>	1,103	1,18	0,802	1,26
EXISTENCIAS	0,012	0,04	0,010	0,05
<b>RATIO DE TESORERÍA</b>	1,091	1,14	0,791	1,21
REALIZABLE	0,711	0,17	0,556	0,2
<b>RATIO DE DISPONIBILIDAD</b>	0,380	0,97	0,235	1,01
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	38.981,00 €		-86.109,00 €	

Tabla 14: Ratios de liquidez de 2019 y 2018. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales y manuales de ACCID.

En lo que respecta a la liquidez general, lo primero a destacar sería que dispone aparentemente de una liquidez un tanto escasa por debajo del valor óptimo (1,5), lo cual se confirma si la comparamos con la del sector. Sin embargo, la gestión de las existencias es muy buena, siendo prácticamente nula lo cual genera que el ratio de liquidez general esté por debajo del valor óptimo mientras que el de tesorería se encuentra en un valor adecuado, próximo a 1. El reducido ratio de las existencias es correcto debido a que estamos ante una empresa que se

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

dedica al sector terciario. Además, dicho ratio de las existencias es menor que el del sector lo cual puede ser positivo.

Por otra parte, el realizable se sitúa dentro de un valor adecuado siendo gestionado principalmente a través de inversiones en empresas del grupo y asociadas las cuales le van a generar unos intereses, lo cual es muy positivo. No obstante, destaca la notable diferencia respecto al sector, pero no es preocupante porque está en un nivel óptimo. Para terminar, la liquidez inmediata de la empresa es un poco excesiva estando por encima de lo aconsejable, lo que puede desembocar en que la empresa tenga una relativa ociosidad o pérdida de rentabilidad de su disponible. En cuanto al fondo de maniobra, éste es positivo y menor que el pasivo corriente por lo que la empresa se encuentra a priori en equilibrio económico-financiero.

En cuanto a la evolución respecto al 2018, cabe destacar que todos los ratios han mejorado notablemente debido principalmente a la disminución del pasivo corriente ocasionada por la amortización de deuda a corto plazo y, al mismo tiempo, al aumento del activo corriente. Esto ha conducido a una mejor situación de liquidez general de la empresa acercándola al equilibrio, lo cual es muy positivo. Como se puede observar, los ratios del sector ha sufrido una tendencia contraria a la de la empresa con la reducción de todos ellos.

No obstante, el aumento del ratio de disponibilidad causado tanto por el incremento del efectivo como por la reducción del pasivo corriente ha empeorado la situación de liquidez inmediata de la empresa haciendo que se encuentre en situación de cierta ociosidad, mientras que el año anterior se encontraba en una situación adecuada.

##### 4.1.2 Análisis del endeudamiento

De la misma manera, resulta esencial conocer la situación de endeudamiento de la organización, en este caso, mediante el estudio de tres parámetros clave: volumen, coste y calidad de la deuda. Además, debido a la elevada cifra destinada a inversiones financieras, resulta interesante analizar el impacto que tienen los gastos financieros sobre las ventas.

**Ratio de endeudamiento:** indica la proporción de financiación ajena respecto a su patrimonio neto

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$$

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

**Ratio de coste de la deuda:** indica la proporción de financiación ajena respecto a su patrimonio neto.

$$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$$

En este caso, para el cálculo del pasivo con coste se han tenido en cuenta las provisiones a largo plazo, las deudas a largo plazo, las deudas a corto plazo y las deudas con empresas del grupo y asociadas.

**Ratio de gastos financieros sobre ventas:** indica el impacto que tiene los gastos financieros sobre las ventas.

$$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

**Ratio de calidad de la deuda:** informa sobre la proporción de deuda a corto plazo y a largo plazo.

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$$

Así pues, los resultados obtenidos en el cálculo de estos ratios para Meliá son los siguientes:

	2019	Sector 2019	2018	Sector 2018
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	0,643	0,44	0,625	0,43
<b>COSTE DE LA DEUDA</b>	0,025	0,15	0,024	0,29
<b>GF SOBRE VENTAS</b>	0,056		0,051	
<b>CALIDAD DE LA DEUDA</b>	0,242	0,36	0,287	0,36

Tabla 15: Ratios de endeudamiento de 2019 y 2018. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales y manuales de ACCID.

En primer lugar, se puede apreciar que la empresa se encuentra un tanto descapitalizada siendo el volumen de la deuda superior al nivel óptimo. Además, dicho ratio de endeudamiento se encuentra muy por encima del sector, lo cual puede resultar alarmante.

Respecto al coste de la deuda, Meliá se financia a un tipo del 2,5%. En comparación al sector, las condiciones de endeudamiento son realmente favorables para la empresa, puesto que el tipo de interés es mucho menor. Asimismo, dicho valor se encuentra dentro del rango de tipos de interés según el Banco de España para préstamos y créditos a sociedades no financieras en 2019, que se encuentra entre 1,56% y 2,6%; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, por lo que la deuda tiene un coste adecuado. Por otro lado, el impacto de los gastos financieros sobre las ventas es excesivo lo cual se debería de analizar en profundidad. Por último, la calidad de la deuda es realmente buena, siendo en

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

su mayoría deuda a largo plazo. De la misma manera que ocurría con el coste de la deuda, la empresa se encuentra por debajo del sector que ya tenía una calidad buena, lo cual es realmente positivo. Por tanto, en términos generales y teniendo en cuenta que la situación de liquidez de la empresa es correcta, el exceso de volumen de deuda que, en un principio, podía ser alarmante deja de serlo, ya que es elevado, pero su calidad es muy buena.

En lo que se refiere a la evolución con respecto al 2018, se puede observar que la empresa se descapitaliza aún más de lo que ya estaba, debido principalmente al incremento de las deudas a largo plazo y deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo mientras que el patrimonio neto cae como consecuencia de la notable reducción del resultado del ejercicio. De esta manera, el volumen de la deuda se ve incrementado en un 2%. Lo mismo sucede con el impacto de los gastos financieros sobre las ventas que se ve incrementado en un 9% como consecuencia de la subida de los gastos financieros en mayor medida al importe neto de la cifra de negocios. No obstante, el coste de la deuda permanece prácticamente sin cambios.

En último lugar, la calidad de la deuda mejora debido a que la intensidad de deuda a corto plazo disminuye mientras que la de deuda a largo plazo aumenta.

#### **4.2 Estado de origen y aplicación de fondos (E.O.A.F)**

En este punto, se pretende analizar cuál ha sido la política de inversión-financiación llevada a cabo por Meliá, mediante el estudio de las variaciones producidas en los balances.

De esta manera, se ha desagregado los balances de los años 2019 y 2018 en las siete masas que ya habíamos analizado anteriormente más otras dos masas: la amortización acumulada y el beneficio del ejercicio. Una vez hecho esto, se han calculado las variaciones producidas en cada una de ellas y se ha procedido a elaborar el estado de origen y aplicación de fondos. El resultado ha sido el siguiente:

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

APLICACIONES		ORIGENES	
56.961,00 €	PATRIMONIO NETO	ACTIVO NO CORRIENTE	2.298,00 €
		PASIVO NO CORRIENTE	114.692,00 €
		AMORT ACUM	41.737,00 €
		BENEFICIO	23.324,00 €
<b>125.090,00 €</b>	<b>Incremento FM</b>		
42.129,00 €	EFFECTIVO		
28.787,00 €	REALIZABLE		
93,00 €	EXISTENCIAS		
54.081,00 €	PASIVO CORRIENTE		
		<b>Incremento FM</b>	<b>125.090,00 €</b>

Tabla 16: Estado de origen y aplicación de fondos. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.

En primer lugar, se puede afirmar que la política seguida por la empresa es eficiente porque la acerca al equilibrio económico-financiero. Además, la desviación que se produce en el incremento del fondo de maniobra es muy significativa, del 68%, por tanto, la empresa mejora su situación de liquidez notablemente.

En segundo lugar, respecto a la descripción de la política, la mayor fuente de financiación proviene del exterior, mediante el mayor endeudamiento a largo plazo y a la desinversión de inversiones de empresas del grupo y asociadas a largo plazo, y se destina principalmente a la amortización de deuda a corto plazo y al aumento del disponible. Además, el resultado del ejercicio anterior se ha destinado al patrimonio neto. Tal como se puede apreciar en el balance, gran parte del beneficio del año 2018 se ha destinado al reparto de dividendos (41.705,00 €) y otra parte se ha llevado a reservas.

En tercer lugar, los efectos de la política de los ratios se traducen en una mejora de la situación de liquidez debida a la reducción de la deuda a corto plazo. Así pues, la liquidez inmediata pasa a ser ociosa debido al descenso del pasivo corriente y al aumento del disponible.

Por lo que se refiere al efecto de la política sobre el endeudamiento se puede apreciar que el volumen aumenta como consecuencia del incremento del volumen de la deuda a largo plazo. Sin embargo, la calidad de la deuda mejora porque se ha amortizado pasivo corriente.

Respecto a la autofinanciación de la empresa, esta es, principalmente, debida a la amortización acumulada, es decir, autofinanciación por mantenimiento. Como ya hemos comentado, gran parte de los beneficios del año anterior se repartieron en dividendos lo cual es una estrategia arriesgada.

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

Por último, en cuanto al crecimiento de la empresa, se puede observar una reducción del activo no corriente. No obstante, esta caída se debe principalmente a deshacer inversiones financieras. Sin embargo, en la memoria se aprecia una considerable crecida de la inversión en inmovilizado tanto material como intangible y en las inversiones inmobiliarias. Por tanto, se podría afirmar que la empresa está en crecimiento, aunque no lo refleje el estado de origen y aplicación de fondos.

### 4.3 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias aporta información sobre la forma de generar resultados por parte de la empresa. A diferencia del análisis anterior sobre el balance de situación cuya información se refiere a fecha de cierre del ejercicio económico, el PyG es un estado dinámico que proporciona información de todo un año. Además, la información se encuentra ordenada de mayor a menor relación con la actividad, lo que permite la creación de márgenes para un óptimo análisis.

Mediante este análisis se podrá estudiar la estructura de costes de Meliá gracias a que los ingresos y gastos aparecen distribuidos según su naturaleza, es decir, los de explotación, los financieros y los fiscales. Asimismo, la cuenta de resultados servirá para el posterior análisis de la rentabilidad tanto económica como financiera de la organización.

Los márgenes de los que disponemos son los siguientes:

#### **Margen bruto**

Se trata del beneficio directo obtenido por una empresa a través de su actividad y se calcularía como la diferencia entre el precio de venta de un servicio o producto y su coste de producción.

Margen Bruto = Importe Neto de la cifra de Negocios  $\pm$  Gastos variables de explotación

#### **Valor Añadido Bruto (VAB)**

Este margen representa el aumento de riqueza generada por la actividad de una empresa en un período determinado.

VAB = Margen Bruto  $\pm$  Ingresos y Gastos fijos de explotación

Se excluirán aquellos ingresos y gastos que no se cobren o paguen, como los deterioros.

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

##### EBITDA

Se trata del resultado operativo o el resultado bruto operativo y representa el potencial de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas.

$$\text{EBITDA} = \text{VAB} - \text{Gastos personal}$$

De esta manera, se puede construir la cuenta de pérdidas y ganancias analítica que se presenta a continuación:

	2019		2018	
<b>INCN</b>	<b>623.652,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>615.461,00 €</b>	<b>100%</b>
Gastos variables de explotación -	43.954,00 €	7,05%	- 42.151,00 €	6,85%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>579.698,00 €</b>	<b>92,95%</b>	<b>573.310,00 €</b>	<b>93,15%</b>
Ingresos de explotación	33.467,00 €	5,37%	24.048,00 €	3,91%
Gastos fijos de explotación -	350.048,00 €	56,13%	- 338.463,00 €	54,99%
<b>VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB)</b>	<b>263.117,00 €</b>	<b>42,19%</b>	<b>258.895,00 €</b>	<b>42,07%</b>
Gastos personal -	212.300,00 €	34,04%	- 213.476,00 €	34,69%
<b>EBITDA</b>	<b>50.817,00 €</b>	<b>8,15%</b>	<b>45.419,00 €</b>	<b>7,38%</b>
Amortización -	54.270,00 €	8,70%	- 39.824,00 €	6,47%
Deterioro -	2.103,00 €	0,34%	- 4.602,00 €	0,75%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>	<b>- 5.556,00 €</b>	<b>0,89%</b>	<b>993,00 €</b>	<b>0,16%</b>
Ingresos financieros	62.931,00 €	10,09%	131.276,00 €	21,33%
Gastos financieros -	35.039,00 €	5,62%	- 31.599,00 €	5,13%
Diferencia de cambio	3.213,00 €	0,52%	- 31.271,00 €	5,08%
<b>EBITDA FINANCIERO</b>	<b>31.105,00 €</b>	<b>4,99%</b>	<b>68.406,00 €</b>	<b>11,11%</b>
Variación de valor razonable en ins. finan. -	598,00 €	0,10%	- 836,00 €	0,14%
Deterioro	1.595,00 €	0,26%	- 6.694,00 €	1,09%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>32.102,00 €</b>	<b>5,15%</b>	<b>60.876,00 €</b>	<b>9,89%</b>
BAI	26.546,00 €	4,26%	61.869,00 €	10,05%
IS -	3.222,00 €	0,52%	- 16.234,00 €	2,64%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>23.324,00 €</b>	<b>3,74%</b>	<b>78.103,00 €</b>	<b>12,69%</b>

Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias analítica años 2019 y 2018. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.

En primer lugar, se puede apreciar que el beneficio neto obtenido por la empresa durante el año 2019 es positivo lo cual es una buena noticia. Sin embargo, éste únicamente representa el 3,74% del importe neto de la cifra de negocios. Sería interesante analizar cómo ha llegado a este desempeño y, para ello, se debe observar la estructura de gastos de la compañía.

Como se puede observar, destaca notablemente la dominancia de los gastos fijos de explotación sobre los variables, haciendo que la estructura de

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

costes sea prácticamente rígida, lo cual es alarmante. Además, los ingresos de explotación no son muy elevados, ocasionando que la diferencia entre el margen bruto y el valor añadido bruto sea muy cuantiosa. Dentro de los gastos fijos de explotación predominan principalmente la partida de servicios exteriores.

Así pues, el VAB pasa a ser del 42,19% de los ingresos percibidos por la empresa. A esta cifra se le debe de restar los gastos de personal, los cuales, igual que pasaba con los servicios exteriores y como era de esperar, son muy significativos. Con todo ello, la empresa se planta con un EBITDA del 8,15% lo cual no es una cifra muy holgada.

Por otro lado, al EBITDA le debemos de restar las amortizaciones y el deterioro para conseguir el resultado de explotación. Como se puede observar, las amortizaciones son elevadas y superiores al EBITDA debido principalmente a su inmovilizado material (dato extraído de la memoria, nota 7), lo que era de esperar teniendo en cuenta la actividad que realiza la empresa y la elevada necesidad de construcciones, instalaciones y mobiliario. De esta manera, el resultado de explotación conseguido es negativo lo cual es preocupante.

Respecto a la sostenibilidad de la actividad de explotación, se puede afirmar que se obtiene un buen resultado neto gracias a su buen resultado financiero y no a su resultado de explotación. Por ello, se puede decir que la empresa no es sostenible dado que depende principalmente de su política financiera y no de su actividad. En este caso, la empresa sobrevive gracias a sus ingresos financieros. Además, la diferencia de cambio ha jugado a favor de la empresa mejorando su resultado. No obstante, el impacto de los gastos financieros sobre las ventas es 5,62%, lo cual está un poco por encima de lo aconsejable.

En último lugar, en cuanto a la presión fiscal, se puede apreciar que su peso relativo en el PyG es del 12%, lo cual está por debajo de lo esperable para un impuesto sobre sociedades en España del 25%.

Por lo que se refiere al análisis horizontal con respecto al año 2018, la evolución ha sido negativa, pese al aumento del INCN, debido al descenso considerable del beneficio neto. A continuación, se estudiará lo que ha provocado dicha caída.

En primer lugar, se observa que a pesar de haber aumentado los gastos de explotación y de haberse reducido los ingresos de explotación, el EBITDA era superior al año anterior principalmente gracias al aumento de las ventas. Sin embargo, el resultado de explotación es inferior como consecuencia del incremento de las amortizaciones debido a las altas tanto en inmovilizado material con las reformas realizadas en instalaciones como intangible con la adquisición de aplicaciones informáticas.

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

En segundo lugar, respecto a la situación financiera se observa una considerable caída de los ingresos financieros mientras que los gastos financieros han aumentado, lo cual no es nada positivo. Sin embargo, la partida de diferencia de cambio ha pasado de ser muy negativa a positiva, lo cual ha supuesto que el resultado financiero no evolucione tanto a peor. Además, se ha producido una reversión del deterioro de los instrumentos financieros lo cual ha mejorado dicho resultado. En conclusión, la considerable bajada de los ingresos financieros ha sido la principal causa del empeoramiento del beneficio neto de la empresa.

En último lugar, hay que destacar la diferencia en la situación fiscal de cada año. El año anterior el impuesto sobre beneficios suponía una ganancia a causa del ingreso por impuesto diferido surgido de la diferente valoración entre el criterio fiscal y el contable, por lo que no se puede estudiar la presión fiscal con la que contaba la empresa. No obstante, en el 2019, dicho impuesto diferido pasa de ser deducible a ser imponible, generando un gasto por impuesto de sociedades.

#### **Rentabilidad Económica (ROA)**

Evalúa la eficiencia de la gestión empresarial, ya que permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. Relaciona el margen de ventas con la rotación del activo, es decir, con su productividad. Se calcula con independencia a su financiación.

$$ROA = \frac{BAII}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ total}$$

#### **Rentabilidad Financiera (ROE)**

Esta rentabilidad mide el resultado generado por la empresa con relación a la inversión efectuada de los accionistas. Así pues, aparece el término de apalancamiento financiero por el cual el endeudamiento podría generar un efecto multiplicador sobre la rentabilidad.

$$ROE = ROA \times \frac{Activo}{FFPP} \times \frac{BAI}{BAII} \times \frac{Beneficio\ Neto}{BAI}$$

Así pues, el resultado de ambas rentabilidades para Meliá es el siguiente:

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

	2019	2018
<b>Margen de ventas</b>	-0,0089	0,0016
<b>Rotación del activo</b>	0,2550	0,2545
<b>Rentabilidad Económica ROA</b>	<b>-0,0023</b>	<b>0,0004</b>
<b>Rentabilidad Financiera ROE</b>	<b>0,0235</b>	<b>0,1089</b>

Tabla 18: Rentabilidad Económica y Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales

En primer lugar, como consecuencia del resultado de explotación negativo del año 2019, se obtiene un margen de ventas inferior a cero, es decir, la empresa obtiene pérdidas por cada euro vendido. De esta manera, la rentabilidad económica también es negativa y muy inferior al coste de la deuda, algo que no es nada normal. Sin embargo, el año anterior sí que se obtuvo una rentabilidad económica positiva, pero igualmente muy inferior al coste de la deuda debido a un margen de ventas muy reducido.

Por otro lado, se puede apreciar que la rentabilidad financiera es positiva. En el caso de un inversor conservador no existiría coste de oportunidad debido a que el mercado de renta fija se sitúa con rendimientos muy bajos o incluso negativos. No obstante, en el caso de un inversor arriesgado, podría existir coste de oportunidad teniendo en cuenta la rentabilidad por dividendos obtenida en una empresa como Iberdrola (3,5%). No obstante, el apalancamiento financiero no es favorable porque la rentabilidad económica es inferior al coste de la deuda en ambos periodos. Además, la rentabilidad financiera sufre una caída considerable de un año para otro debido a al descenso del beneficio antes de impuesto y del resultado de explotación.

#### 4.4 Análisis de las necesidades operativas de financiación

Se entiende por necesidades operativas de financiación la inversión necesaria por parte de la empresa en circulante para poder cubrir los gastos operativos y poder desarrollar la actividad.

Por ello, en primer lugar, se analizará el Fondo de Maniobra aparente que es la parte de los recursos permanentes que no financia el activo no corriente y se calcula como el activo corriente menos el pasivo corriente, es decir, se calcula con los datos del balance de situación. Asimismo, se descompondrá en Fondo de Maniobra Operativo derivado de la actividad principal de la empresa y Fondo de Maniobra Extraoperativo vinculado a actividades diferentes de la principal con un carácter puramente financiero.

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

	2019	2018
<b>FMoperativo</b>	192.219,00 €	154.375,00 €
<b>FMextraoperativo</b>	- 153.238,00 €	- 240.484,00 €
<b>FM aparente</b>	38.981,00 €	- 86.109,00 €

Tabla 19: Desagregación del Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales.

Como se puede apreciar, en el año 2019, el fondo de maniobra más relacionado con la actividad principal es positivo, lo cual es un punto a favor. Por otro lado, el fondo de maniobra extraoperativo es negativo debido a que el montante de las deudas es mayor que el de las inversiones. No obstante, la diferencia existente entre ambos fondos genera un fondo de maniobra aparente positivo, por lo que la empresa es capaz de a ver frente a sus deudas a corto plazo.

Por otra parte, en cuanto a la evolución entre ambos periodos, se observa una mejoría en la situación de liquidez ocasionada por la caída de las deudas respecto a las inversiones y por el aumento de la liquidez. Son buenas noticias porque la empresa podría haber pasado de la suspensión de pagos técnica al no poder hacer frente a sus deudas a corto plazo a una situación de equilibrio económico financiero con la mejora el carácter operativo que tiene más duración en el tiempo. No obstante, dicho fondo de maniobra aparente se deberá de comparar con las necesidades operativas de financiación reales para determinar si suponen un verdadero problema o no.

Una vez analizado el fondo de maniobra aparente, resulta interesante estudiar las necesidades operativas de financiación teóricas y reales mediante el ciclo de maduración y el ciclo de caja. Dado que se trata de una empresa del sector servicios únicamente se tendrá en cuenta para el cálculo del ciclo de maduración el plazo de cobro por parte de los clientes que se comparará con el plazo de pago para determinar las necesidades operativas de financiación reales de Meliá.

$$\text{Plazo de cobro clientes} = \frac{\text{Saldo medio cuentas clientes}}{\text{Ventas totales}} \times 365$$

Así pues, dicho ciclo de maduración se verá reducido por el número medio de días que la empresa tarda en pagar a los proveedores, es decir, el plazo de pago. De esta forma, se obtendrá el ciclo de caja o periodo real en días que la empresa requiere para financiar su actividad.

$$\text{Plazo de cobro clientes} = \frac{\text{Saldo medio cuentas proveedores}}{\text{Compras totales a crédito}} \times 365$$

De esta manera, las necesidades operativas de financiación teóricas y reales serán las siguientes:

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

	2019	2018
Plazo Cobro	22,55	20,58
<b>Ciclo de Maduración</b>	<b>22,55</b>	<b>20,58</b>
Plazo Pago	705,37	516,43
<b>Ciclo de Caja</b>	<b>- 682,82</b>	<b>- 495,85</b>

Tabla 20: Plazo medios de la etapa de ciclo de maduración y ciclo de caja. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales.

Durante el año 2019, se puede apreciar que el plazo de cobro es óptimo porque se encuentra por debajo de lo normal, es decir, un plazo de 30-60-90 días. Ello produce que las necesidades operativas de financiación teóricas sean muy reducidas. A esto debemos añadir que el plazo de pago a los proveedores sí que excede de lo comprendido por normal (30-60-90 días), debido a que como ya comentados la empresa cuenta con mucho poder de negociación sobre sus proveedores. Además, durante el año 2019, las compras efectuadas han sido muy reducidas aumentando considerablemente dicho plazo. En conclusión, la empresa no cuenta con necesidades operativas de financiación reales, dado que el plazo de pago es muy superior al ciclo de maduración.

En cuanto a la evolución respecto al año 2018, se puede apreciar que el plazo de cobro empeora incrementando así las necesidades operativas de financiación teóricas, pero no es nada preocupante. En cuanto al plazo de pago ocurre lo contrario al incrementarse considerablemente el saldo medio de las cuentas de proveedores. De esta manera, las necesidades operativas de financiación reales se reducen aún más si cabe de un año para otro.

Por último, con relación al año 2018 y al fondo de maniobra aparente que presentó en dicho periodo, podemos confirmar que no resulta preocupante porque la empresa no presentaba necesidades operativas de financiación reales y, por tanto, puede tener un fondo de maniobra inferior a cero.

### 4.5 Análisis del Estado de Flujos de Efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo (EFE) es un documento financiero que muestra debidamente agrupados por categorías los cobros y los pagos de una entidad, con el objeto de informar sobre las variaciones de su efectivo y sus causas. Así pues, los clasifica en actividades de explotación, actividades de inversión y actividades de financiación.

A continuación, se presenta el Estado de Flujos de Efectivo analítico en el cual se han añadido márgenes que separan los cobros y pagos por su naturaleza.

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

	2019	2018
<b>BAI</b>	<b>26.546,00 €</b>	<b>61.869,00 €</b>
RPO	59.125,00 €	52.170,00 €
<b>FLUJOS DE TESORERÍA ORDINARIOS (FTO)</b>	<b>72.741,00 €</b>	<b>126.243,00 €</b>
FTI productivos	- 38.412,00 €	- 15.582,00 €
FTI financieros	- 1.930,00 €	- 122.239,00 €
<b>FLUJOS DE TESORERIA DE INVERSIÓN (FTI)</b>	<b>- 40.342,00 €</b>	<b>-137.822,00 €</b>
FTF propia	- 53.871,00 €	- 39.325,00 €
FTF ajena	65.233,00 €	96.630,00 €
<b>FLUJOS DE TESORERIA DE FINANCIACIÓN (FTF)</b>	<b>11.363,00 €</b>	<b>57.305,00 €</b>
Variac. Tipo de cambio	- 1.632,00 €	2.361,00 €
<b>Variación efectivo</b>	<b>42.130,00 €</b>	<b>48.087,00 €</b>
<b>Efectivo inicial</b>	102.121,00 €	54.035,00 €
<b>Efectivo final</b>	144.251,00 €	102.122,00 €

Tabla 21: Estado de Flujos de Efectivo Analítico. Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales.

Una vez construido el Estado de Flujos de Efectivo analítico se observa que la variación de efectivo es positiva. El efecto directo que tiene esta variación es el aumento de la liquidez inmediata o disponible. Esta variación se debe en mayor medida al flujo de tesorería ordinario dado que es el más significativo y en menor medida al flujo de tesorería de financiación.

Respecto a la capacidad potencial que tiene la empresa de generar flujo de efectivo a través de su explotación, se puede apreciar que es mayor que el beneficio antes de impuestos debiéndose a los ajustes de gastos que no son pagos. Además, ésta es inferior a la capacidad real, lo que significa que la gestión del activo y del pasivo corriente es muy buena.

En cuanto al flujo de tesorería de inversión, cabe destacar que la empresa está realizando inversiones tanto en su inmovilizado como en instrumentos financieros para la especulación, aunque destaca en mayor medida la inversión productiva. Por tanto, el flujo de tesorería de inversión es negativo, lo cual es esperable para una empresa asentada en el sector.

Por lo que se refiere al flujo de tesorería de financiación, se observa que presenta tanto flujos de tesorería de financiación propia como flujos de tesorería de financiación ajena. Los primeros corresponden al pago de dividendos, lo que ya se adelantó en el análisis de la política de inversión-financiación, y a la adquisición de instrumentos de patrimonio propios, mientras que los segundos se deben a la captación de capitales mediante la emisión de deuda con entidades de crédito y obligaciones. Así pues, se obtiene un flujo de tesorería de financiación positivo dado que está captando más dinero del que reembolsa.

#### 4. Situación económico-financiera de la empresa

Con estos tres parámetros y teniendo en cuenta si presentan superávit o déficit, se podría categorizar el ciclo de vida de la empresa como crecimiento.

Respecto al análisis horizontal, lo primero a destacar sería la bajada de la variación de efectivo. Esta disminución se explica tanto por la caída de los flujos de tesorería ordinarios y de financiación como por el aumento de los de inversión.

En cuanto al primero, vemos que el beneficio antes de impuestos ha bajado considerablemente y esto ha ido acompañado de un empeoramiento en la gestión de activos y pasivos corrientes. Sin embargo, dicha gestión continúa siendo buena.

En lo que se refiere al flujo de tesorería de inversión, se observa que la empresa ha reducido considerablemente su inversión en instrumentos financieros para la especulación, mientras que la inversión en inmovilizado ha aumentado.

En último lugar, la empresa ha limitado su política de captación de capitales y ha aumentado la cuantía de dinero destinado a la adquisición de instrumentos de patrimonio neto. La política de reparto de dividendos se ha mantenido más o menos constante sin grandes cambios

## 5. Conclusiones

---

### **Conclusiones generales del sector y de Meliá Hotels International**

El sector turístico es un pilar fundamental del sector terciario y, en consecuencia, de la economía española. Gracias a la elevada actividad que experimenta el turismo, otros sectores como la hostelería se asientan como los grandes impulsores del empleo y la estabilidad del país. A pesar de las transformaciones que experimenta la industria hotelera ocasionadas por los cambios en los gustos de los consumidores y las modificaciones en la comercialización de los productos surgidas por el nacimiento de internet, el sector hotelero ha sabido adaptarse y reinventarse para salir adelante.

En cuanto a la historia del sector, aunque España ya recibía a numerosos de viajeros y en Estados Unidos ya habían surgido cadenas hoteleras desde 1898 como es el caso de Ritz, no fue hasta los años sesenta cuando ocurrió el conocido boom turístico por el cual se convertiría en la potencia del turismo que es actualmente. Gracias a este suceso y a la creación de diferentes organizaciones como, por ejemplo, el Instituto de Promoción de Turismo en 1985, el sector turístico fue ganando cada vez más terreno en la economía española. Además, las cadenas hoteleras tales como Meliá Hotels International, que en aquella época se comercializaba como Sol Hoteles, comenzaban a expandirse tanto por el territorio peninsular como en el resto del mundo con una fuerte internacionalización. La crisis económica que sacudió a España en el año 2008 provocó un decremento de la llegada de turistas que afectó a una gran parte del sector y, en consecuencia, de la economía del país. Sin embargo, desde el 2009, no ha dejado de crecer el número de turistas extranjeros que visitan España lo cual es muy positivo. Respecto al empleo, en 2019 se consiguió la tasa de desempleo más baja desde que comenzó la crisis, tanto a nivel nacional como en el sector turístico, lo cual son muy buenas noticias.

En lo que respecta a las características del sector hotelero, las más representativas son la marcada estacionalidad que presenta la industria, con la temporada alta establecida en el periodo estival y el tipo de servicio que es totalmente perecedero, es decir, es un servicio no inventariable, por lo que toda venta que no se produzca se traduce de forma directa en una pérdida para la organización. Además, es un sector que está muy marcado por los elevadísimos costes fijos a los que debe de hacer frente debido a la cantidad de inmovilizado que necesita y mano de obra. En cuanto a la calidad de la oferta hotelera en nuestro país, la mayor parte de los establecimientos se encuentran entre las cuatro y las tres estrellas de oro, por lo estamos hablando de una calidad de instalaciones y

## 5. Conclusiones

servicio elevada. Asimismo, la mayoría de los viajeros que llegan a España se alojan en hoteles de cuatro estrellas.

En último lugar, respecto a Meliá Hotels International, la empresa examinada a lo largo de todo este trabajo y estudiado el éxito que tiene dentro de un mercado tan competitivo, se destacan tres pilares fundamentales sobre los cuales ha girado todo el análisis. El primero de ellos es su porfolio totalmente diversificado en seis marcas diferentes con características propias pensadas para para todos los perfiles y segmento de clientes. Estas marcas se encuentran agrupadas en tres gamas distintas: la premium, la alta y la media. El otro factor clave que ha permitido a Meliá distinguirse del resto de sus competidores ha sido su fuerte y temprana internacionalización que le ha llevado a tener 388 establecimientos localizados en 42 países por todo el mundo. Por último, el tercer pilar esencial ha sido la continua innovación que lleva a cabo Meliá en dos vertientes clave: la tecnológica y la gastronómica. Esta innovación les ha permitido personalizar aún más sus servicios a las exigencias de sus consumidores.

### **Conclusiones económicas de Meliá Hotels International**

Una vez elaborado el análisis económico-financiero de las cuentas individuales de la empresa Meliá Hotels International, se ha podido concluir una serie de factores sobre la misma y llegar a unos propuestas que podrían mejorar la gestión.

En primer lugar, cabría destacar que la organización se encuentra saneada y no presenta ningún problema de gran calado. Así pues, se han detectado una serie de diversas fortalezas y debilidades.

Entre las fortalezas con las que cuenta la empresa, destaca su situación de liquidez general, la cual está vinculada principalmente a su actividad de explotación, según lo estudiado en el fondo de maniobra aparente y su liquidez inmediata, aunque podría estar suponiéndole una pérdida de rentabilidad del disponible. Otra de las virtudes sería su situación de endeudamiento, dado que a pesar de que se encuentra un poco descapitalizada, sus condiciones de endeudamiento y la calidad de la deuda son realmente favorables. Además, la política de inversión-financiación es muy eficiente porque sitúa a la organización en equilibrio económico-financiero. Asimismo, reparte dividendos entre sus accionistas y está invirtiendo tanto en inmovilizado material e intangible por lo que se encuentra en crecimiento. Otro aspecto muy positivo de la empresa sería su actividad financiera la cual le genera unos ingresos muy elevados, a pesar de que el impacto de los gastos financieros sobre las ventas no es del todo óptimo y podría mejorarse para mejorar aún más esta actividad. Por otra parte, Meliá no cuenta actualmente con necesidades operativas de financiación reales, dado que

## 5. Conclusiones

el plazo de pago a sus proveedores es mucho mayor el plazo de cobro, lo cual es muy positivo porque cobra antes de tener que hacer frente a sus obligaciones de pago y esto produce que un fondo de maniobra negativo, como en el caso del año 2018, no sea preocupante. Por último, en cuanto al flujo de efectivo producido entre 2018 y 2019, la variación del disponible es positiva, resaltando la excelente gestión del activo y del pasivo corriente.

Entre las debilidades destacaría que el beneficio neto es muy bajo respecto del importe neto de la cifra de negocios, lo cual es preocupante. Como ya se ha comentado, se ha llegado a este valor tanto por su actividad financiera como por su actividad de explotación. Esta última es el principal foco de este párrafo debido a que esta actividad no es sostenible como consecuencia de unos costes fijos excesivamente elevados que generan un resultado de explotación negativo en el caso del 2019. Además, produce que el margen de ventas sea negativo, lo que se traduce en que por cada euro vendido la empresa obtiene pérdidas. Por tanto, las propuestas se centrarán en mejorar la actividad de explotación de la empresa.

De esta manera, como recomendaciones para la mejora de la gestión empresarial se encontrarían, la reducción de los gastos fijos mediante la internacionalización de los servicios exteriores, es decir, dejar de externalizar para realizarlo ellos mismos y así ahorrarse costes innecesarios, y el control de los gastos de personal. Además, otra de las claves sería conseguir aumentar el importe neto de la cifra de negocios, para de esta manera, conseguir aumentar su margen de ventas. Como el margen es tan reducido, debería de conseguir vender más con acciones prácticamente gratuitas, como podrían ser asistiendo a ferias o eventos y generando más ventas vía internet. Además, se conseguiría mejorar el impacto de los gastos financieros sobre las ventas, reduciéndolo. Por último, la liquidez disponible es un tanto excesiva, por lo que podría invertir el exceso de efectivo en inmovilizado o en inversiones financieras para aumentar la rentabilidad y no tener ociosidad.

En definitiva, se puede concluir que la situación tanto estratégica con los tres pilares como económica de Meliá es muy buena, lo cual era de esperar siendo la líder del sector hotelero en España. Sin embargo, realizando pequeñas modificaciones en su gestión podría conseguir mejorar aún más si cabe su situación y rentabilizar mucho más las oportunidades.

## 6. Bibliografía

---

[1] Antuña, B. (2012). *Manual práctico de derechos del consumidor en el sector turístico*. Septem Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/upv/titulos/42030>

[2] Banco de España. Tipos de interés aplicado en 2019. <https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/a1905.pdf> [Consulta: 14 de junio de 2021]

[3] Barceló Hotels & Resorts. *85 años de Historia* <https://www.barcelogrupocom/wp-content/uploads/2016/05/historia-grupo-barcelo-dossier-prensa-01-2016-ES-pdf.pdf> [Consulta: 17 de junio de 2021]

[4] BOE. *BOE-A-1983-16955 Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-16955> [Consulta: 3 de julio de 2021]

[5] Carlos Joric. (2020, febrero 23) *César Ritz, el emperador de los hoteleros*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200223/473666536431/cesar-ritz-hotel-savoy-paris.html> [Consulta: 25 de mayo de 2021]

[6] Datosmacro.com. *España—Turismo internacional 2021*. <https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/espana> <https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/espana> [Consulta: 27 de junio de 2021]

[7] Dossier de prensa Meliá Hotels International 2019. <https://www.meli-hotels-international.com/es/news-room/InsDossierDocs/dossier-prensa-1.pdf> [Consulta: 3 de junio de 2021]

[8] Epsilontec. *IBERDROLA, ACCIONA Y REPSOL CONSOLIDAN SU LIDERAZGO EN REDES SOCIALES ENTRE LAS EMPRESAS DEL IBEX35*. <https://www.epsilontec.com/iberdrola-acciona-y-repsol-consolidan-su-liderazgo-en-redes-sociales-entre-las-empresas-del-ibex35/> [Consulta: 2 de junio de 2021]

[9] Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2017, julio 6) *Entrevista a Gabriel Escarrer, fundador de Meliá Hotels International*. <https://www.marcasrenombradas.com/de-cerca-destacado/entrevista-gabriel-escarrer-fundador-melia-hotels-international/> [Consulta: 15 de mayo de 2021]

## 6. Bibliografía

- [10] Grupo Iberostar. *Historia y principales indicadores*. <https://www.grupoiberostar.com/familia/historia/> [Consulta: 13 de junio de 2021]
- [11] Hosteltur. *Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2020*. [https://www.hosteltur.com/139934\\_ranking-hosteltur-de-grandes-cadenas-hoteleras-2020.html](https://www.hosteltur.com/139934_ranking-hosteltur-de-grandes-cadenas-hoteleras-2020.html) [Consulta: 3 de junio de 2021]
- [12] Hosteltur. *Meliá, reconocida como la compañía hotelera más sostenible del mundo*. [https://www.hosteltur.com/131811\\_melia-reconocida-como-la-compania-hotelera-mas-sostenible-del-mundo.html](https://www.hosteltur.com/131811_melia-reconocida-como-la-compania-hotelera-mas-sostenible-del-mundo.html) [Consulta: 10 de junio de 2021]
- [13] Hosteltur. *Hoteles con certificado de seguridad antiterrorista, ¿los nuevos ganadores*. [https://www.hosteltur.com/120988\\_hoteles-certificado-seguridad-anti-terrorista-nuevos-ganadores.html](https://www.hosteltur.com/120988_hoteles-certificado-seguridad-anti-terrorista-nuevos-ganadores.html) [Consulta: 4 de junio de 2021]
- [14] INE. *Boletín Mensual de Estadística*. <https://www.ine.es/daco/daco42/bme/texto16.pdf> [Consulta: 7 de junio de 2021]
- [15] INE. *España en cifras 2019*. [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2019/30/index.html](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/30/index.html) [Consulta: 29 de mayo de 2021]
- [16] INE. *Número de turistas según comunidad autónoma de destino principal (10823)*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10823#!tabs-tabla> [Consulta: 29 de junio de 2021]
- [17] INE. *Número de turistas según país de residencia (10822)*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10822> [Consulta: 26 de junio de 2021]
- [18] INE. *Revisión estadística 2019 en Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE)*. [https://www.ine.es/prensa/cst\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf) [Consulta: 24 de junio de 2021]
- [19] INE. *Viajeros y pernoctaciones por categorías (2009)*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2009> [Consulta: 29 de junio de 2021]
- [20] INE. *Viajeros, pernoctaciones por tipo de alojamiento por comunidades y ciudades autónomas (2941)*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2941> [Consulta: 7 de junio de 2021]
- [21] Marcas de Hilton | Compañía internacional de hospitalidad. *Historia*. <https://www.hilton.com/es/corporate/#history> [Consulta: 12 de junio de 2021]

## 6. Bibliografía

[22] Marina Valero y Miquel Roig. (2019, 24 de Enero). *Escarrer (Meliá): «España podría perder 3,6 M de turistas británicos con un Brexit duro»*. [https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-01-24/melia-gabriel-escarrer-brexite-hoteles-turismo\\_1778802/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-01-24/melia-gabriel-escarrer-brexite-hoteles-turismo_1778802/) [Consulta: 18 de junio de 2021]

[23] Meliá hotels International. *Cuentas consolidadas 2019 de Meliá Hotels International*. [https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/IntegratedRepDocs/mhi\\_inf\\_gestion\\_ccaa\\_conso\\_2019.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/IntegratedRepDocs/mhi_inf_gestion_ccaa_conso_2019.pdf) [Consulta: 20 de mayo de 2021]

[24] Meliá hotels International. *Cuentas Individuales 2019 de Meliá Hotels International*. [https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/AnnualReportDocs/2019/mhi\\_ccaa\\_individuales\\_2019.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/AnnualReportDocs/2019/mhi_ccaa_individuales_2019.pdf) [Consulta: 20 de mayo de 2021]

[25] Meliá Hotels International. *Premios y reconocimientos - Web corporativa oficial de Meliá*. <https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/sobre-nosotros/premios-y-reconocimientos> [Consulta: 15 de junio de 2021]

[26] Mestres Soler, Juan R. *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Gestión 2000, 2003.

[27] NH Hotel Group. *Historia de la compañía, internacionalización y crecimiento*. <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/historia> [Consulta: 28 de mayo de 2021]

[28] Porter, Michael E. (1989). *Estrategia competitiva*. Compañía Editorial Continental.

[29] RIU. *Acerca de RIU Hotels & Resorts—Historia*. <https://www.riu.com/es/about/historia.jsp> [Consulta: 12 de junio de 2021]

[30] TURESPAÑA. *Empleo en Turismo Cuarto trimestre 2019*. <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/PoblacionActiva/epa0419.pdf> [Consulta: 23 de mayo de 2021]

## Anexo A

---

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



#### Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados

En este anexo se va a presentar la relación que tiene la empresa la cual se ha analizado a lo largo de todo el TFG y su aportación para y con los objetivos de desarrollo sostenible. Para ello, en primer lugar, se definirán de qué se trata los objetivos de desarrollo sostenible y, tras esto, se estudiará la vinculación de Meliá Hotels International con los mismos.

Así pues, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan los principios básicos e imprescindibles para proteger el planeta, poner fin a la pobreza y para asegurar que todas las personas posean paz y prosperidad. Estos objetivos se desarrollaron en la conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible que tuvo lugar en Rio de Janeiro en el año 2012 y comenzaron a poner en marcha a principios del 2016. De esta manera, se consolidarían como los sustitutos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) colaboran con los gobiernos para que integren los OBS en sus políticas y planes nacionales desembocando en la implantación de la Agenda 2030.

Este programa se compone de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas o aspiraciones a nivel mundial, a diferencia de los ODM que se integraban por 8 objetivos y 18 metas. De entre los 17 Objetivos, la empresa analizada en este TFG se relaciona y trabaja de forma directa varios de ellos.

En primer lugar, para Meliá la agenda 2030 supone su marco de referencia hacia el cual orientar un modelo de turismo responsable contribuyendo en los grandes desafíos mundiales. Asimismo, ha sido reconocida como la **compañía hotelera más sostenible del mundo** como se ha comentado en el punto de la innovación. Así pues, esta organización realiza un gran esfuerzo para promover y colaborar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De esta manera, Meliá impulsa los **ODS 4 y 8** mediante la oferta de oportunidades formativas que indiquen en el desarrollo económico y social a través del empleo igualitario y no discriminatorio. Además, presenta un especial foco en el **Objetivo 12**, mediante su fuerte apuesta por una gestión totalmente innovadora e integral de la cadena de suministro para ayudar al desarrollo de un modelo de negocio responsable. Así pues, en relación con el **Objetivo 6**, elaboró un análisis de estrés hídrico en 2019 para conocer en detalle el impacto que tiene su actividad e implantar indicadores

que midan el flujo de agua con el objetivo de establecer un consumo mucho más eficiente.

Por otra parte, al tratarse de un grupo hotelero, cuenta con presencia en múltiples destinos del mundo con ecosistemas muy diversos. Por ello, son plenamente conscientes de que su actividad puede llegar a influir en la biodiversidad de aquellos lugares en los que tienen establecimientos. Así pues, en relación con el **ODS 15**, cuentan con mecanismos para disminuir su impacto en esos sitios. Además, prestan especial atención a aquellos hoteles localizados en zonas de riesgo o protegidas, cuya identificación se ha elaborado en base a los criterios establecidos por Protected Planet en su base de datos. Por último, Meliá destaca especialmente por su inversión en innovación y el fomento de la integración de tecnologías digitales, ambos conceptos están directamente relacionados con el **Objetivo 9**.

En conclusión, se ha podido comprobar el compromiso que presenta Meliá Hotels International con la agenda 2030 y con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante la implantación de numerosas medidas para apaciguar el impacto que tiene un grupo hotelero tan grande como es Meliá.