



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**TRABAJO FINAL  
DE CARRERA**

Análisis y propuesta de  
mejora del Hotel Meliá  
en Alicante

**María Vizcaíno Rico**

**Director: Aurelio Herrero Blasco**

**Septiembre de 2012**

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mis padres y hermana por su apoyo incondicional, especialmente a mi madre por estar cada día a mi lado y confiar en mí. Por ello una parte de este trabajo le pertenece a ella. Gracias mamá sin ti no hubiera sido posible.

A Antonio por animarme a finalizar este trabajo.

A Aurelio por sus consejos e inestimable y valioso tiempo.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>9</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
1.1 Resumen.....	17
1.2 Objeto del Trabajo Final de carrera y asignaturas relacionadas.....	19
1.3 Objetivos.....	22
<b>2. ANTECEDENTES.....</b>	<b>29</b>
2.1 Motivación y justificación del trabajo final de carrera.....	29
2.2 Aproximación al sector turístico.....	30
2.2.1 Primera impresión de España.....	30
2.2.2 Características del entorno.....	30
2.3 La Comunidad Valenciana en breve.....	49
2.4 Epílogo.....	59
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>63</b>
3.1 Análisis del Macroentorno.....	63
3.1.1 Factores Políticos-Legales.....	63
3.1.2 Factores Económicos.....	64
3.1.3 Factores Socioculturales.....	65
3.1.4 Factores Tecnológicos.....	66
3.2 Análisis del Microentorno.....	67
3.3 Análisis de la competencia.....	74
3.3.1 Análisis de los grupos estratégicos.....	74
3.4 Evaluación de los factores externos.....	80
3.4.1 Oportunidades y amenazas detectadas.....	80
3.4.2 Matriz de evaluación de los factores externos MEFE.....	82
3.5 Epílogo.....	85
<b>4. OPERACIONES Y PROCESOS.....</b>	<b>89</b>
4.1 Localización y distribución en planta.....	89
4.2 Operaciones y procesos.....	93
4.2.1 Gestión de reservas.....	93
4.2.2 Gestión de materias primas.....	94
4.2.3 Gestión de limpieza del hotel.....	95
4.2.4 Proceso de limpieza de habitaciones.....	95
4.3 Epílogo.....	97
<b>5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>101</b>
5.1 Misión, visión, valores y objetivos.....	101
5.2 Análisis de los puestos de trabajo.....	105

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

5.3 Organigrama .....	109
5.4 Forma jurídica.....	113
5.5 Epílogo .....	115
<b>6. ANÁLISIS DE MÁRKETING .....</b>	<b>119</b>
6.1 Introducción.....	119
6.2 Servicios .....	120
6.3 Precio .....	122
6.4 Comunicación.....	125
6.5 Distribución central de reservas sabia Amadeus.....	127
6.6 Servicio ampliado.....	130
6.7 Epílogo .....	133
<b>7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>137</b>
7.1 Balance.....	137
7.2 Cuentas de resultados .....	145
7.3 Estudio y análisis de los principales ratios .....	148
7.4 Epílogo .....	152
<b>8. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>157</b>
8.1 Determinación de la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. D.A.F.O. ....	157
8.1.1 Análisis CAME.....	159
8.2 Alternativas.....	160
8.3 Calendario de implantación.....	169
8.4 Epílogo .....	172
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>177</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>184</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Servicios ofertados.....	120
Figura 2: Página web del Hotel Meliá Alicante.....	128

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Grupos estratégicos alojamiento.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 2: Plan de Servicio Hotel Meliá Alicante. ....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 3: Organigrama Hotel Meliá Alicante.....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 4: Plan de Servicio Hotel Meliá Alicante. ....</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico 5: Evolución del resultado del ejercicio en miles de euros. ....</b>	<b>141</b>
<b>Gráfico 6: Evolución del importe neto de la cifra de negocios en miles de euros.....</b>	<b>142</b>
<b>Gráfico 7: Calendario de implantación. GANTT.....</b>	<b>169</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos relevantes Medio Ambiente.....	42
Tabla 2. Participación de las cadenas en el Sector Hostelero Valenciano. .....	56
Tabla 3. Grado de asociación a cadenas en el sector hotelero valenciano por categorías.....	56
Tabla 4. Grado de asociación a cadenas en el Sector Hotelero Valenciano por tipo de Hotel.....	56
Tabla 5: Análisis de la Competencia: Fortalezas y Amenazas.....	70
Tabla 6: Segmentación del Sector Hotelero en Alicante.....	76
Tabla 7: Perfiles de los segmentos.....	79
Tabla 8: Matriz de evaluación de los factores externos.....	83
Tabla 9 : Precios de la Competencia. ....	125
Tabla 10: Activo del balance. ....	138
Tabla 11: Patrimonio Neto y Pasivo del balance. ....	138
Tabla 12: Cuenta de resultados preparada para el análisis.....	145
Tabla 13: Ratios de expansión.....	146
Tabla 14: Rotación de activos.....	147
Tabla 15: Ratios de liquidez. ....	148
Tabla 16: Ratios de endeudamiento. ....	150
Tabla 17: D.A.F.O.....	158
Tabla 18: C.A.M.E. ....	159
Tabla 19: Presupuesto de la estrategia A.....	162
Tabla 20: Horas y coste de un consultor Junior.....	164
Tabla 21: Horas y coste de un consultor Senior. ....	165
Tabla 22: Presupuesto de la estrategia B.....	166
Tabla 23: Horas y coste de un consultor Senior. ....	168

### GLOSARIO

**BORME:** Boletín oficial del registro mercantil, es la fuente oficial de datos abierta a todo usuario con información relevante sobre cualquier sociedad mercantil. Fundamentalmente sirve para centralizar y difundir los datos de las empresas que están inscritas en el Registro Mercantil.

**CEO (Chief executive officer):** Ejecutivo delegado o jefe ejecutivo, es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización.

**CNAE:** Clasificación nacional de actividades económicas, permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen de cara a la elaboración de estadísticas.

**CRS (Computerized reservation system):** Sistema central de reservas, es un sistema utilizado para almacenar y recuperar información y llevar a cabo transacciones relacionadas con las reservas de servicios como hoteles o billetes de viajes.

**DUNS (Data universal numbering system):** Sistema universal de numeración de datos, pertenece a un sistema que asigna un identificador numérico único para cada entidad de negocio. El número está compuesto por nueve dígitos, el número se asigna al azar sin un significado especial.

**DVD (Digital versatile disc):** Disco versátil digital, es un disco óptico de almacenamiento de datos y su aparición sustituyó al formato anterior en VHS para la distribución de vídeo a los hogares.

**ERD:** Empresas de reducida dimensión, se conoce así a las sociedades cuyo importe neto de la cifra de negocios del período impositivo anterior sea inferior a 10 millones de euros.

**ERP:** Sistemas de planificación de recursos empresariales, sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

**EURIBOR:** Referencia interbancaria a un año.

**FUNCAS:** Fundación de las cajas de ahorros, institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, creada y financiada por la Confederación Española de Cajas de Ahorros dentro de su obra social, para el desempeño de actividades que redunden en beneficio de la sociedad española, promuevan el ahorro y contribuyan a extender el conocimiento de las Cajas de Ahorros facilitando su servicio a la sociedad.

**GDS (Global distribution systems):** Sistemas globales de distribución turística, es un sistema informático que engloba todos los CRS y RMS, y extiende su funcionalidad a otras áreas relacionadas con el viaje del cliente.

**HOSBEC:** Asociación empresarial hostelera de Benidorm, Costa Blanca y Comunidad Valenciana, la asociación agrupa a cuantas empresas que, dedicadas al Hospedaje, Alojamiento Turístico, restauración y Lugares de Esparcimiento en general, estén ubicadas o desarrollen su actividad en la Comunidad Valenciana.

**ICO:** Instituto de crédito oficial, es una entidad pública empresarial que trabaja por el crecimiento y la mejora de la distribución de la riqueza nacional. Apoya los proyectos de inversión de las empresas españolas, para que sean más competitivas y contribuyan al progreso económico de nuestro país.

**INE:** Instituto nacional de estadística, la ley asigna al INE un papel destacado en la actividad estadística pública encomendándole expresamente la realización de las operaciones estadísticas de gran envergadura.

**INVATTUR:** Instituto valenciano de tecnologías turísticas, es un centro concebido como una plataforma de encuentro de todos los agentes del sector turístico y que representa uno de los ejes principales en la mejora de la competitividad y sostenibilidad del modelo turístico de la comunidad valenciana.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

**LCD (Liquid cristal display):** Es una pantalla delgada y plana formada por un número de píxeles en color o monocromos colocados delante de una fuente de luz o reflectora.

**MIBOR:** Tipo interbancario a un año.

**PIB:** Producto interior bruto, es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país. A modo de indicador del nivel de vida de la población se emplea el PIB per cápita, es decir, el PIB dividido por el número de habitantes.

**RDP:** Rendimiento interno en el mercado secundario de la Deuda Pública entre dos y seis años.

**RMS:** Sistemas de optimización de ingresos, queda incluido dentro del GDS explicado anteriormente.

**SPAM:** Se define SPAM a los mensajes no solicitados, habitualmente de tipo publicitario, enviados en forma masiva. La vía más utilizada es la basada en el correo electrónico pero puede presentarse por programas de mensajería instantánea.

**TAR:** Tipo activo de referencia de las cajas de ahorro.

**TDT:** Televisión digital terrestre, es la transmisión de imágenes en movimiento y su sonido asociado mediante una señal digital y a través de una red de repetidores terrestres.

**TmB:** Tipo medio de los préstamos hipotecarios a más de tres años para adquisición de vivienda libre de bancos.

**TmCa:** Tipo medio de los préstamos hipotecarios a más de tres años para adquisición de vivienda libre de cajas.

**TmCo:** Tipo medio de los préstamos hipotecarios a más de tres años para adquisición de vivienda libre del conjunto de entidades de crédito.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

**UNESCO:** Organización de las naciones unidas para la educación ciencia y cultura, obra por crear condiciones propicias para un diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos fundado en el respeto de los valores comunes.



# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

1.1 Resumen

1.2 Objeto del Trabajo Final de carrera

1.3 Objetivos



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Resumen

El proyecto, que a continuación se desarrolla, es un análisis estratégico y propuesta de mejora de un hotel.

Con el fin de aplicar la teoría a una empresa concreta, se ha tomado como objeto de estudio, al Hotel Meliá Alicante, por ser un hotel legendario y de gran renombre en la zona de Alicante tanto por su arquitectura como por su alta categoría.

En una primera aproximación al sector, se describe éste a través de sus principales características, las variables que condicionan su evolución, los factores que marcan el éxito en una empresa de este tipo.

Sin embargo, el eje central y principal objeto del proyecto, es analizar el caso concreto del Hotel Meliá.

Para ello, el estudio se ha centrado en dos aspectos:

En primer lugar, dentro del análisis competitivo y estratégico de la empresa, se presta un especial interés a la creación de valor que la empresa aporta a sus servicios. En segundo lugar se realiza un análisis desde el punto de vista del marketing que desarrolla la empresa.

El sector turístico es clave en nuestro país, y supone una industria que mueve millones de euros y da empleo directa e indirectamente a millones de personas.

En los últimos años ha cambiado la forma en la que disfrutamos del ocio y de los viajes. Ya no se busca “visitar” lugares, sino “vivir” experiencias y compartirlas tanto con amigos y familia como con desconocidos.

En el trabajo se ha analizado sobretudo la idea de negocio del Hotel Meliá, y con más detalle el plan de marketing, sobre el que se establecerán mejoras.

Partiendo del análisis del mercado de las agencias de viaje online en España, es necesario un primer análisis de la situación, para obtener una visión

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

completa y establecer el entorno inmediato de la empresa, para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia de la empresa así como las fuerzas que actúan en la industria.

Una vez determinado este entorno el siguiente paso es conocer al nuevo cliente, al viajero que busca que su dinero se conviertan en experiencias para compartir.

Completado el análisis del entorno e interno, las propuestas de mejora parten de una nueva estrategia que consideramos que otorgaría al Hotel Meliá, los elementos para mantener una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores actuales y posibles nuevas empresas que entraran en el mercado.

Posteriormente se realiza un plan de mejora del marketing, intentando lanzar campañas hacia mercados con clientes potenciales como es el mercado árabe y por otro lado mantener clientes que con la fuerte competencia actual pueden dejar de ser clientes con las pérdidas que ello supondría para la empresa y formas de venderlos para cumplir con las necesidades del usuario.

Como conclusiones, podemos extraer que en vistas a mejorar los beneficios de la empresa se pueden realizar dos acciones comerciales que implican costes no muy elevados para la empresa pero que suponen entrar en un mercado en plena expansión y la otra mantener a un colectivo de clientes que interesa no perder debido a que aportan también valor añadido a la empresa, no es sólo un motivo económico.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## 1.2 Objeto del Trabajo Final de carrera y asignaturas relacionadas.

El objeto de mi trabajo fin de carrera es el Análisis y la propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante.

La principal motivación para la elección y realización de este trabajo fin de carrera sobre el sector turístico y concretamente sobre un hotel, es debido a la importancia que tiene este sector para nuestro país y aún aumenta su importancia en nuestra comunidad.

Es un sector desde mi punto de vista con multitud de atractivos ya que a pesar de ser hoy en día más que nunca el principal motor de nuestro país, sigue siendo muy criticado porque se supone que el modelo en el que se basa el turismo español es simplemente un turismo de sol y playa, pero sea cual sea el modelo óptimo de turismo está claro que España tiene determinadas características y encanto para atraer año tras año a millones de turistas, ya sean nacionales o internacionales, ya busquen sol y playa o una oferta cultural y de ocio. Sea cual sea la motivación de los turistas, que en mi trabajo analizaré, hay que tener en cuenta que vivimos en el segundo país más turístico del mundo.

El hecho de vivir en el segundo país más turístico del mundo, provoca en mí la curiosidad de analizar y estudiar a fondo dicho sector, su repercusión económica y social tanto a nivel nacional como en la comunidad valenciana, lo que está claro es que en los tiempos que corren en los que vemos caer a los diferentes sectores como fichas de ajedrez, construcción, motor, comercial, el estado debería apoyar e involucrarse más con el sector turístico puesto que es de los pocos sectores sanos que siguen aportando en positivo a nuestra balanza comercial.

Por otro lado, la elección de un gran hotel para mi trabajo es porque para mi forma de entender y ver el turismo, los hoteles son las piezas fundamentales para evaluar el impacto del turismo y las repercusiones sociales para la población donde se encuentra, sólo hay que ver que en temporada alta de turismo las tasas de paro descienden y es precisamente por el aumento de la

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

llegada de turistas, por ello se debe potenciar el turismo y hacer que diferentes grupos turísticos mantengan la ocupación hotelera (IMSERSO).

En concreto he elegido para la elaboración de mi trabajo el Hotel Meliá Alicante, ya que soy de Alicante y desde niña es un hotel que llama mucho la atención por ser un hotel de lujo dentro del mar, el marco de este hotel es incomparable ya que está ubicado en un espigón de la famosa y mítica playa alicantina del Postiguet, a un lado del hotel quedaría la playa al otro el puerto de Alicante, que con sus numerosas obras ha quedado un paseo digno de ver y con numerosas ofertas gastronómicas y de ocio, frontalmente las vistas al mar son maravillosas, ya que cuando estamos dentro del hotel la sensación es de estar navegando en alta mar.

Creo que sobre un mítico hotel alicantino con un marco incomparable, se puede elaborar un buen trabajo final de carrera.

### Capítulo 2: Antecedentes (Situación actual).

Las asignaturas relacionadas con la carrera que se han utilizado para la elaboración de este capítulo son:

Economía española y mundial. Economía española y regional. Microeconomía. Macroeconomía. Introducción a los sectores empresariales.

Justificación: Estas asignaturas ofrecen las herramientas necesarias para realizar un análisis de las características principales y relevantes del sector turístico.

### Capítulo 3: Análisis del entorno.

Para este capítulo las asignaturas relacionadas empleadas han sido:

Dirección comercial. Microeconomía. Macroeconomía. Economía de la empresa I.

Justificación: He recurrido a estas asignaturas para realizar el análisis microeconómico, empleando técnicas, métodos y teorías estudiadas en la asignatura y luego poder tomar decisiones en base a dichos estudios.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Para realizar el análisis macroeconómico, utilizando instrumentos de análisis teórico para ver como se va a ver afectada la empresa a estudiar por las políticas monetarias y fiscales vigentes.

Analizar los factores de crecimiento del sector que voy a estudiar y los aspectos institucionales.

Para desarrollar operaciones internacionales con touroperadores y analizar la relación de la empresa con el exterior.

### Capítulo 4: Operaciones y procesos.

En este capítulo he recurrido a las siguientes asignaturas:

Dirección de la producción y logística. Gestión de calidad.

Justificación: Utilizamos estas asignaturas para analizar la naturaleza y el contexto de las operaciones, las estrategias, subsistemas de operaciones, y dirección de las mismas. Identificar los procesos y operaciones.

Para identificar los elementos estratégicos y los procesos básicos en la empresa a estudiar.

### Capítulo 5: Organización y recursos humanos.

Las asignaturas utilizadas en este capítulo han sido:

Derecho de la empresa. Legislación laboral y de la empresa.

Justificación: Han sido empleadas para identificar la forma jurídica de la empresa y ver si es la óptima para el tipo de empresa.

### Capítulo 6: Análisis de marketing.

Las asignaturas necesarias para la elaboración de este capítulo han sido:

Contabilidad analítica. Dirección comercial. Economía de la empresa I. Marketing en empresas de servicios. Tecnología de servicios turísticos.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Justificación: Los conocimientos de estas asignaturas se han utilizado para aplicar la metodología a la hora de identificar las cuatro variables comerciales sobre las que la empresa puede tomar decisiones. Conocimiento de las técnicas más apropiadas para esta empresa. Saber el sistema técnico de producción de los hoteles.

### Capítulo 7: Análisis financiero.

Las asignaturas a las que he recurrido para realizar el análisis financiero han sido:

Contabilidad financiera. Contabilidad general y analítica. Economía de la empresa II. Gestión fiscal. Matemáticas financieras. Dirección financiera.

Justificación: En estas asignaturas se aprenden todas las técnicas para analizar balances, cuentas de resultados, ratios, valorar las decisiones de financiación e inversión en la empresa, buscar el equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo dentro del mercado en el que opera.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización del Trabajo son los siguientes:

- Analizar un mercado de gran importancia en nuestro entorno como es el turístico.
- Proponer mejoras realistas y aplicables a la empresa.

Por tanto se pretende conocer, de primera mano, y posteriormente transmitir de forma clara y ordenada, la realidad empresarial de la organización y al mismo tiempo relacionarla con los conocimientos, tanto teóricos como prácticos, adquiridos durante la licenciatura.

Debido al carácter multidisciplinar que de acuerdo a la normativa rige el desarrollo del proyecto, se analizan distintas áreas que van desde la situación económica- financiera, hasta el análisis comercial y estratégico. Por lo tanto podemos definir los siguientes objetivos:

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

**Objetivo principal 1:** Analizar el entorno y la competencia.

En este apartado se buscará conocer a fondo cual es el entorno en el que se mueve la empresa, tanto a nivel nacional como provincial, estudiando factores tanto sociales como políticos que tienen influencia en la empresa. También vamos a analizar la competencia existente.

Objetivo secundario 1.1 Conocer el macroentorno.

Para situar la empresa a nivel del macroentorno se analizarán los aspectos más importantes de la política y la economía española, a la vez que se tienen en cuenta todos los marcos legales que afectan al funcionamiento de la empresa.

Objetivo secundario 1.2. Estudiar el microentorno

Se estudiarán cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el negocio, así como entender la cadena de valor en la que se enmarca el sector al que pertenece la empresa.

Objetivo secundario 1.3. Analizar la competencia.

Se quiere conocer cuáles son las debilidades y fortalezas de la competencia para mejorar aquello que los competidores hacen mal y no caer en sus mismos errores.

Objetivo secundario 1.4. Evaluación de los factores externos.

Se pretenden identificar todas o la mayoría de las oportunidades y amenazas detectadas, para posteriormente poder realizar un análisis más completo sobre la influencia de estas oportunidades y amenazas, y así basar nuestra propuesta de mejora sobre ello.

**Objetivo principal 2:** Conocer y detallar las operaciones y procesos que la empresa desarrolla en el día a día.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Se van a desarrollar cuáles son las principales operaciones y tareas que se llevan a cabo en la empresa para atender a sus clientes, así como las relaciones con sus proveedores.

Objetivo secundario 2.1. Localización y distribución en planta.

La localización es uno de los factores clave para el éxito de este negocio, por lo tanto se comentará el emplazamiento del hotel y su distribución en planta.

Objetivo secundario 2.2. Operaciones y procesos.

Se van a detallar las principales operaciones que se desarrollan en el día a día del hotel, así como los procesos que suceden desde que se realiza la reserva por parte del cliente hasta que el cliente abandona el establecimiento.

**Objetivo principal 3:** Estudiar la forma jurídica y estructural que tiene la organización.

Objetivo secundario 3.1. Identificar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

Se identifica la misión y visión de la empresa para acercarnos al modelo de gestión de la misma.

Objetivo secundario 3.2. Análisis de los puestos de trabajo y organigrama.

Se identifican las funciones y tareas desarrolladas por los principales empleados de la organización, haciéndose una descripción de los puestos de trabajo, responsabilidades y formación y experiencia exigida.

Objetivo secundario 3.3. Forma jurídica.

Identificar la forma jurídica de la empresa para saber cómo afrontar el trabajo según su estructura.

**Objetivo principal 4:** Análisis de marketing.

Principalmente tratamos de conocer el mercado objetivo de la empresa.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Objetivo secundario 4.1. Productos y servicios.

Exponer todos los productos y servicios que se ofrecen en la empresa.

Objetivo secundario 4.2. Precio.

Analizar y estudiar la influencia de los precios en su clientela, así como su elasticidad demanda.

Objetivo secundario 4.3. Comunicación y distribución.

Ver las vías de comunicación y distribución a través de las cuales se da a conocer el hotel a sus clientes, para posteriormente ver si podemos mejorar estos canales de comunicación con el mercado.

Objetivo secundario 4.4. Servicio ampliado: Lovelock y Horovitz.

Explicar superficialmente las teorías de Lovelock y Horovitz y ver cómo se aplican en el hotel, ver si están identificadas claramente las P's y si se ofrece un servicio ampliado.

**Objetivo principal 5:** Análisis financiero.

El plan económico financiero debe de dar una visión real de la situación económica de la empresa para poder saber cómo afrontar las propuestas de mejora que se propongan más adelante.

Objetivo 5.1. Balance.

Se realiza un análisis del balance de situación de la empresa de los últimos dos años.

Objetivo 5.2. Cuenta de resultados.

Se realiza un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa de los últimos dos años.

Objetivo 5.3. Estudio y análisis de los principales ratios.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Los ratios financieros ofrecen información de una forma rápida y comprensible.  
Analizaremos los más representativos para el trabajo.

# **CAPÍTULO 2:**

# **ANTECEDENTES**

2.1 Motivación y justificación del trabajo final de carrera

2.2 Aproximación al sector turístico

2.2.1 Primera impresión de España

2.2.2 Características del entorno

2.3 La Comunidad Valenciana en breve

2.4 Epílogo

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Motivación y justificación del trabajo final de carrera

He escogido la realización de una Propuesta de Mejora como Trabajo Final de Carrera porque desde mi punto de vista es el proyecto en el que puedo exponer todos los conocimientos que en conjunto he adquirido durante la titulación. Además se trata de un trabajo sobre el sector turístico hoy día y la realidad de hoteles de gran categoría.

Los motivos que me llevaron a querer realizar una propuesta de mejora de un hotel fueron que el sector turístico es uno de los principales motores de la Comunidad Valencia y despierta en mí gran interés por todo lo que mueve a su vez, así como el empleo que genera tanto en el propio sector como en otros sectores. Concretamente elegí el Hotel Meliá de Alicante porque es un hotel mítico en Alicante, tanto por su espectacular emplazamiento, ya que está dentro de un espigón que entra directamente al mar mediterráneo, quedando a un lado el puerto de Alicante y a otro lado la famosa playa de Postiguet de Alicante, por otra parte también es admirable porque siempre ha sido un icono para los alicantinos por la majestuosidad de la construcción y por ser considerado uno de los más lujosos de la provincia de Alicante.

La empresa se ha esforzado en que la imagen de icono alicantino permanezca, tras las continuas remodelaciones para conseguir mantener esa estética de lujo en el puerto de Alicante, por lo tanto con el paso de los años se han ido adaptando a las nuevas necesidades y gustos de los clientes, ya que ha realizado reparaciones y limpieza continuas en la fachada para conseguir una imagen actual y nada obsoleta de este hotel, actualmente cuenta con uno de los mejores Spa's y salón de belleza de la provincia.

Las instalaciones siguen correspondiendo a un hotel de lujo, y esta mejora continua y como he comentado antes su emplazamiento me han llevado a elegir este hotel como Trabajo Fin de Carrera.

## 2.2 Aproximación al sector turístico

### 2.2.1 Primera impresión de España

Conocida por su historia, arte, corridas de toros, flamenco, playas y tantas horas de sol al año, es España, sin embargo, no sólo esto, sino mucho más. Esta tierra es y ha sido desde hace milenios uno de los centros culturales de Europa. Numerosas de sus ciudades, e incluso los más perdidos enclaves, albergan monumentos de extraordinario valor, ya sea por su antigüedad o por su riqueza artística, sin mencionar los extraordinarios parajes naturales con que esta añeja península cuenta.

Se ha utilizado hasta la saturación el tópico de "España es diferente"; pero la pregunta es: ¿Diferente de qué?. De todo; de Europa, del mundo, y sobre todo..... de sí misma. Pues España es un país lleno de contrastes, al que han llegado a llamar "la pequeña Europa" por la diversidad de sus paisajes, que frecuentemente recuerdan a puntos muy remotos del continente europeo. A su vez, cada región, cada ciudad dentro de una misma región, y a veces cada pueblo, presentará una realidad tan contradictoria como fascinante.

Creemos que lo mejor para conocerla será visitarla, profundizar en ella, y hacerse una opinión propia de lo que España significa en realidad.

### 2.2.2 Características del entorno

#### Geografía

España está situada al suroeste de Europa, en la Península Ibérica. Comparte este territorio peninsular con Portugal, ocupando un 80% del mismo. Aparte de la península, incluye las islas Baleares, (Mallorca, Menorca, Formentera e Ibiza), en el mar Mediterráneo, las Islas Canarias (compuestas por 7 islas y varios islotes) en el Océano Atlántico, al suroeste de la península, frente a la costa de Marruecos, y al norte de África cuenta con las ciudades de Ceuta y Melilla. Es el 3º país europeo en extensión y el 5º en población. Al norte limita con Francia y Andorra, encontrando su frontera natural en los Pirineos.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Geográficamente posee cinco grandes cadenas montañosas que la atraviesan y casi un 50% de su territorio se asienta sobre mesetas. Sus costas están bañadas por el mar Mediterráneo, en el Este, desde los Pirineos hasta Gibraltar, por el Océano Atlántico en su costa Oeste, que en la península se extiende desde Gibraltar hasta Galicia, correspondiendo la mayoría de esta costa a Portugal, y en su costa Norte por el mar Cantábrico.

Sus paisajes presentan una extraordinaria variedad, pasando desde zonas desérticas hasta los más verdes y jugosos campos, donde montañas, valles, ríos y playas originan una gran variedad climática.

### Población y sociedad

#### Población por sexo

La edad media de la población residente en España en el año 2006 era de 40,1 años: 38,7 años para los varones y 41,4 años para las mujeres. El 15,3% de la población tenía menos de 16 años, el 69,0% tenía entre 16 y 65 años, mientras que el 15,7% de la población tenía más de 65 años. Amenazada la sociedad española de un envejecimiento irreversible de la población, la llegada de inmigrantes desde los años 1990 ha frenado este proceso: la edad media de la población extranjera residente en España era de 32,8 años en el 2004, frente a 41,0 años de media de los nacionales.

Las comunidades autónomas que presentaban un mayor porcentaje de población mayor de 65 años eran, según INE 2006, Castilla y León (22,60%), Asturias (21,96%), Galicia (21,48%) y Aragón (20,47%). Por otro lado, las regiones donde esta franja de edad tenía un menor peso eran Melilla y Ceuta, las islas Canarias (12,35%), la Murcia (13,80%), Baleares (13,84%), Madrid (14,48%) y Andalucía (14,70%).

Según la Organización Mundial de la Salud, en el año 2005 la esperanza de vida en España estaba situada en los 80,3 años de media: 76,9 los hombres y 83,6 las mujeres.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

En España en 2009 había un total de 22.608.498 mujeres (50,57% del total de la población) y 22.100.466 varones (49,43%). Los varones son mayoritarios entre la población menor de 49 años, mientras que a partir de los 50 años las mujeres son más numerosas.

### Población extranjera

Según el censo INE 2009, el 9,27% de la población de España es de nacionalidad extranjera. La inmigración a gran escala empezó a mediados de la década de los noventa; desde el 2000, España ha recibido el segundo mayor número de inmigrantes de todo el mundo en términos absolutos (tras Estados Unidos) y la tasa de inmigración más elevada del planeta. La mayoría de los inmigrantes que llegan a España provienen de Iberoamérica (en un 36,21%), seguido de Europa Occidental (21,06%), Europa del Este (17,75%) y el Magreb (14,76%). La distribución geográfica de los extranjeros es muy irregular, concentrándose a lo largo de las costas mediterránea y canaria y en Madrid y alrededores, en general acentuando aún más las ya profundas diferencias regionales de población del país.

### Religión

El 79,6% de la población se declara católica, el 18,7% se declara no creyente o atea, y el 1,7% restante se declara creyente de otra religión (musulmanes, ortodoxos, protestantes, judíos, etc.), según una encuesta del CIS realizada en el 2010. Es importante recalcar, sin embargo, que muchos españoles se hacen llamar católicos aunque realmente no sean practicantes: el 53,3% de los españoles que se definen como creyentes de alguna religión dice no ir a misa o a otros oficios religiosos casi nunca, mientras que el 17,5% dice ir a éstos casi todos los domingos y festivos o varias veces por semana.

### Economía

La economía de España, al igual que su población, es la quinta más grande de la Unión Europea (UE) y en términos absolutos la octava economía del mundo. En términos relativos o de paridad de poder adquisitivo, se encuentra también



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

entre las mayores del mundo. Actualmente, y desde la crisis de principios de los 90, la economía española se encuentra en un período de crecimiento.

La entrada de España en la Comunidad Económica Europea (CEE) predecesora de la UE, el 1 de enero de 1986 fortaleció en definitiva el impulso económico iniciado. La entrada requirió que el país abriera su economía, con un fuerte incremento de la inversión extranjera en España y un impulso modernizador de la empresa española con la competencia exterior. También se produjo un incremento de las inversiones públicas en infraestructuras entre las que se encontraban las relativas a los fastos del 92, Olimpiadas de Barcelona y Exposición Universal de Sevilla. Se produjo un tirón del consumo motivado por un efecto enriquecimiento provocado por la subida de la Bolsa y del valor de los inmuebles. Con esto, España aceleró el crecimiento de su PIB, redujo la deuda pública, redujo la tasa de desempleo del 23% al 15% en 3 años y redujo la inflación por debajo del 3%. Los retos más importantes para la economía española incluyen la reducción del déficit público, una mayor reducción de la tasa de desempleo, la reforma de las leyes laborales, la reducción de la inflación, aumento del rendimiento y la productividad y el aumento del PIB per cápita.

Después del gran crecimiento experimentado a finales de los años 1980, la economía española entró en recesión a mediados de 1992. Desde 1992 la política económica estuvo marcada por los Acuerdo de Maastricht dirigidos a la instauración del euro como moneda común de la Unión Europea. Las medidas que suponían el control de la inflación y del déficit público.

La economía se recuperó a partir de 1995, conducida por un aumento de la confianza de los consumidores y un aumento del consumo privado, aunque este crecimiento ha sido menor en los últimos años. El paro sigue siendo un problema para los españoles (en 2005 la tasa de desempleo fue del 8,5%), pero aun así esto es una mejora con respecto a niveles anteriores. La devaluación de la peseta a lo largo de los años 1990 hizo más competitivas las exportaciones, pero la fuerza del euro desde su adopción (a principios de 2008, un euro se ha llegado a cambiar por 1,50 dólares estadounidenses) plantea dudas sobre si los precios de las exportaciones son demasiado altos para los

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

compradores extranjeros. Sin embargo, esto se ha visto compensado por la facilidad del comercio entre los países de la zona euro y las nuevas relaciones de España con Iberoamérica y Asia.

### Problemas económicos actuales

Las aportaciones de capital de la UE, que han contribuido significativamente al crecimiento económico español desde la incorporación a la CEE, han comenzado a decrecer considerablemente en estos últimos años, debido a los efectos de la ampliación de la Unión.

Por una parte, los fondos agrícolas de la Política agrícola común de la Unión Europea (PAC) se reparten entre más países (los países incorporados del este de Europa tienen un sector agrícola significativo), por otra, los fondos de cohesión y estructurales han disminuido inevitablemente debido al éxito económico español (ya que su renta ha progresado fuertemente en términos absolutos) y a que la incorporación de países de menor renta hacen disminuir la media de renta de modo tal que regiones deprimidas españolas han pasado a estar en la media europea o incluso encima de ella.

No obstante, el crecimiento observado se prevé que tenderá a acrecentarse en los años próximos, en gran medida debido a la mejora de la economía global, a la fortaleza de la industria, las inversiones españolas en el exterior y al creciente comercio con Iberoamérica y Asia.

### Diferencias territoriales y distribución de la renta

#### Distribución territorial de la renta

En la siguiente tabla aparecen ordenadas, por orden de mayor a menor PIB per cápita, todas las comunidades autónomas del Estado, así como las dos ciudades autónomas (según los datos del INE de acuerdo al Eurostat 2006). Como se puede apreciar en ella, hay notables diferencias entre las comunidades autónomas del Estado, siendo la Comunidad de Madrid un 91,6% más rica que Extremadura (es decir, casi el doble).

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

## Distribución individual de la renta

Por lo que se refiere a la distribución individual de la renta, España es un país razonablemente igualitario , con un índice de desigualdad de Gini entre 32 y 37 (el máximo valor posible es 100, aunque sólo el país más desigual del mundo, Namibia rebasa el valor 70).

El INE lleva a cabo periódicamente su "Encuesta Continua de Presupuestos familiares", que permite conocer de modo razonable la distribución de la renta. La primera de estas encuestas realizada entre marzo de 1964 y marzo de 1965, reveló que más del 81.6% de la población recibía ingresos inferiores a la media (9446 pesetas por familia) , lo cual demostraba una distribución del ingreso mucho más desigual que la actual. El índice de desigualdad de Gini estimado con los datos de esa encuesta es de 44,0. Con la instauración de la democracia y la mejora de los niveles educativos y de ingreso de los más pobres, la igualdad creció durante los años 1970 y en 1980 el coeficiente de Gini era de 36,73. Posteriormente la desigualdad aumentó un poco llegándose a valores de este coeficiente de 38,58 (1993) y 38,23 (1996).

## Vivienda

España tenía un parque de 23.700.600 viviendas a finales del año 2005, según datos del Banco de España, sobre un total de 15,39 millones de hogares españoles. Estas cifras indican un promedio de 1,54 viviendas por hogar español, la tasa más alta del mundo. Según las mismas fuentes, el 85 por ciento de las viviendas en España son de propiedad, y sólo un 15% se disfrutaban en régimen de alquiler.

El precio medio de la vivienda nueva en España es de 2.510 euros por metro cuadrado, según datos de la Sociedad de Tasación a 31 de diciembre de 2008. El precio de la vivienda, sin embargo, varía ostensiblemente en función de las comunidades autónomas y las capitales de provincia.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

## Empleo

### Población activa y tasa de actividad

La población activa experimenta un descenso de 53.400 personas en el cuarto trimestre de 2011. El número de activos es de 23.081.200 personas. En términos interanuales la población activa disminuye en 23.600.

La tasa de actividad retrocede 17 centésimas respecto al tercer trimestre, situándose en el 59,94%. La femenina permanece inalterada en el 52,93%, mientras que la de los varones disminuye 34 centésimas, hasta el 67,30%.

La distancia entre las tasas de actividad de españoles y extranjeros supera los 18 puntos a favor de estos últimos, circunstancia explicada fundamentalmente por la diferente estructura por edades de unos y otros.

### Ocupación

El número de ocupados desciende en 348.700 personas en el cuarto trimestre de 2011 y se sitúa en 17.807.500.

El descenso del empleo afecta más a los varones (228.400 ocupados menos) que a las mujeres (120.300 menos). El número de ocupados extranjeros baja en 79.400 y el de españoles lo hace en 269.300.

Por edades, la ocupación crece entre los mayores de 44 años, debido en gran medida al incremento de las mujeres ocupadas de 45 a 54 años. Por el contrario, todos los grupos de edad menores de 45 presentan descensos en la ocupación.

El empleo aumenta este trimestre en la *Agricultura* (100.800 más) y baja en los *Servicios* (305.700 ocupados menos), en la *Construcción* (en 93.900) y en la *Industria* (50.000 menos).

La variación interanual de la ocupación es del -3,26%, más de un punto inferior a la registrada en el trimestre precedente. El empleo se ha reducido en 600.600 personas en un año, de las cuales 485.000 son asalariadas y 115.500 son trabajadores por cuenta propia.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

La disminución interanual del empleo entre los hombres (404.000 menos) es muy superior a la de las mujeres (196.600).

### Desempleo y tasa de paro

El paro aumenta en 295.300 personas el 4º trimestre de 2011 y se sitúa en 5.273.600. Interanualmente la cifra total de desempleados se ha incrementado en 577.000.

La tasa de paro sube 1,33 puntos respecto al tercer trimestre del año y se sitúa en el 22,85%. La subida del desempleo afecta en mayor medida a los varones (166.100 parados más en este trimestre) que a las mujeres (129.200 más).

La tasa de paro masculina aumenta 1,42 puntos hasta el 22,46%, mientras que la femenina sube 1,22 puntos y se sitúa en el 23,32%. Se mantiene la composición del paro observada desde el año 2008, con relativamente poca distancia entre las tasas masculina y femenina y mayor número de hombres en paro que mujeres.

Por nacionalidad, entre los españoles hay 223.800 parados más, frente al aumento de 79.400 parados extranjeros. La tasa de paro de la población extranjera es del 34,82%, más de 14 puntos superior a la de las personas de nacionalidad española.

El desempleo baja en la *Agricultura* (42.300 parados menos) y en la *Construcción* (2.900).

Por el contrario, crece en la *Industria* (29.100 más) y en los *Servicios* (124.500 más). El paro entre las personas que perdieron su empleo hace más de un año aumenta en 201.900 este trimestre y disminuye en 15.000 entre quienes buscan su primer empleo.

### Hogares

El número de hogares que tienen a todos sus miembros activos en paro experimenta en el cuarto trimestre de 2011, respecto al tercero, un aumento de

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

149.800 y se sitúa en 1.575.000. Paralelamente, el número de hogares en los que todos sus activos están ocupados desciende en 212.300, hasta 8.846.100.

En comparativa interanual, el número de hogares con todos sus activos en paro crece en 247.000 y el de los que tienen todos sus activos ocupados disminuye en 374.600.

### Resultados por comunidades autónomas

La incorporación de activos al mercado laboral ha sido especialmente significativa este trimestre en la Comunidad Valenciana (23.700) y Andalucía (12.400). Por el contrario, en Cataluña e Illes Balears se observan los mayores descensos del número de activos (más de 34.000 en ambos casos).

En los últimos 12 meses el número de activos ha crecido en 21.600 personas en Andalucía, 19.900 en Canarias, 16.700 en Galicia y 14.000 en Castilla – La Mancha, mientras que ha descendido en 73.600 en Comunidad de Madrid y en 38.100 en Cataluña.

Los mayores descensos de ocupación de este trimestre se dan en Illes Balears (71.000 ocupados menos), Cataluña (69.800) y Comunidad de Madrid (52.300).

### Política

#### Introducción a la política en España

La política de España es el conjunto de condiciones administrativas que las leyes de España dictan para el funcionamiento que los órganos legislativos consideran apta para el país. De acuerdo a la clasificación de sistemas de gobierno en el mundo España posee la forma de monarquía parlamentaria, pues su poder legislativo, (representado en la figura de las Cortes Generales), ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

Es un sistema parlamentario porque tras las elecciones legislativas el monarca debe hacer la propuesta del Presidente del Gobierno al Congreso de los Diputados y si éste lo aprueba, el elegido permanece en el cargo mientras conserve la confianza de los diputados, de lo contrario debe renunciar.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

El Rey puede disolver las Cortes si no hay un criterio uniforme de gobierno, y entonces se convocan a nuevas elecciones.

### Infraestructuras

A lo largo de la última década España ha llevado a cabo un importante proceso de modernización que ha incluido una profunda renovación de sus infraestructuras.

El Gobierno pretende continuar en el futuro su programa de intensas inversiones en esta área. Ello se refleja en el Plan de Infraestructuras que, para el período 2013-2015, prevé una inversión total de más de 102.000 millones de euros. El principal capítulo de este Plan es el del transporte por ferrocarril, seguido por el transporte urbano. Asimismo se contemplan medidas para llevar a cabo obras hidráulicas y de infraestructura destinada a mejorar el medio ambiente.

La red de autopistas, que casi llega a los 11.000 kilómetros, ha triplicado su longitud desde 1982, experimentando una continua renovación para aumentar su eficacia. El plan de inversión del Gobierno, con una aportación total superior a los 25.000 millones de euros entre los años 2000 y 2006, supone que España contará en el año 2015 con una red de autopistas de más de 13.000 kilómetros, convirtiéndose en una de las más amplias y modernas del mundo.

Por lo que se refiere al transporte por ferrocarril, España tiene una red de más de 15.000 kilómetros, habiéndose introducido, en 1992, 471 kilómetros de trazado de alta velocidad entre Madrid y Sevilla.

El transporte aéreo une las principales ciudades españolas, y las aproximadamente 250 líneas aéreas que operan en los 33 aeropuertos internacionales con que cuenta España aseguran el servicio con el extranjero.

España es una importante estación de paso para las líneas que unen América y África desde Europa. Asimismo, España goza de excelentes comunicaciones marítimas con más de 53 puertos internacionales en las costas atlántica y mediterránea.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

España está bien equipada en términos de infraestructura tecnológica e industrial, habiendo proliferado en los últimos años los parques tecnológicos en las principales áreas industriales, así como en torno a las Universidades y Centros de Investigación y Desarrollo. Actualmente existen 41 parques tecnológicos (12 en funcionamiento y 29 en proyecto). En estos parques están establecidas 1.080 empresas, 108 Centros de Investigación y Desarrollo (I+D) y 12 incubadoras.

Finalmente, España posee una buena red de telecomunicaciones. Asimismo, a la extensa red de cable de fibra óptica convencional hay que añadir una de las mayores redes de cable submarino y conexión vía satélite con los cinco continentes. En particular, cabe destacar el importante proceso de liberalización realizado en la mayor parte de las industrias, incluyendo el sector de las telecomunicaciones, cumpliendo desahogadamente los plazos fijados al efecto por la Unión Europea. Entre otros beneficios, esta liberalización implicará una oferta de estos productos más competitiva y con reflejo en los costes, esencial para el desarrollo económico.

### Tecnología

Para conocer la situación tecnológica española, hemos consultado la Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares españoles en el año 2.011. Esta encuesta la realiza con periodicidad anual el INE.

Los datos más relevantes que hemos extraído del informe son los que vamos a describir a continuación.

El 39% de los hogares tienen conexión de banda ancha a internet, 10 puntos más que en 2010.

Los usuarios frecuentes de la Red superan los 15 millones de personas y el número total de internautas crece un 10%.

Las viviendas aumentan su equipamiento en ordenadores, DVD, receptores de TDT y teléfono móvil.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

El 60,4% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de algún tipo de ordenador en el año 2010. Este porcentaje supera en 3,2 puntos al del año pasado y en 8 puntos al de 2004.

Por tipo de ordenador, el de sobremesa o PC está presente en el 52,4% de los hogares, mientras que los portátiles se encuentran en el 20,2%. Entre 2011 y 2010 se observa un estancamiento en el nivel de equipamiento de PCs en los hogares y un crecimiento de casi cuatro puntos en el de portátiles.

Por comunidades autónomas, el mayor equipamiento de ordenador en los hogares se observa en Madrid (70,4%), Cataluña (65,5%), País Vasco (63,6%) y Navarra (63,2%).

El 99% de los hogares dispone de teléfono, ya sea fijo o móvil. El 73,1% de los hogares dispone tanto de teléfono fijo como de teléfono móvil. Un 8,1% de los hogares sólo tienen teléfono fijo, mientras que un 17,7% disponen exclusivamente de móvil para comunicarse desde el hogar.

La implantación del teléfono fijo ha disminuido dos puntos en un año y 8,6 puntos desde 2004. Por el contrario, la del móvil ha aumentado casi tres puntos en el último año y 8,5 puntos en los últimos tres años.

El DVD ya se halla presente en tres de cada cuatro hogares. El aumento de su implantación va en detrimento del vídeo, que reduce su cobertura en cinco puntos durante el último año.

La cobertura de televisión es prácticamente universal (el 99,5% de los hogares). Conviene destacar que el 20,9% de las viviendas con televisor puede recibir canales de televisión a través de antena parabólica (1 punto más que hace un año), el 14,1% a través de cable y el 3,6% por ADSL o línea telefónica. En una de cada cinco viviendas con televisión alguna de ellas es de pantalla plana (plasma, LCD).

### Medio ambiente

Cada vez el medio ambiente cobra un papel más importante en el sector que nos ocupa, es decir el hostelero. Este aumento de importancia se aprecia en

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

que cada vez es más habitual encontrar certificaciones medioambientales de los hoteles para certificar a los clientes que son responsables con el medio que les rodea y con las necesidades globales de la Tierra.

**Tabla 1:** Datos relevantes Medio Ambiente.

Datos relevantes	2.011
Superficie Total	505.988km <sup>2</sup>
Superficie a más de 600m de altitud.	57,7%
Longitud de costas	7.905km
Longitud ríos	75.000km
Nº de embalses	1.000
Nº de humedales naturales	2.448
Tierra arable y cultivos	32%
Pastizales de vegetación	18%
Superficie forestal	27%
Vegetación semi-natural	17%
Espacios abiertos y suelos descubiertos	2%
Ríos, embalses y zonas húmedas	2%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del INE 2011.

En la tabla anterior hemos detallado el ecosistema con el que cuenta España, para mantenerlo o incluso mejorarlo, el estado cuenta con diversas leyes en materia de protección del medio que nos rodea. Las normas fundamentales son la Constitución Española de 1978, la ley de costas de 1988, multitud de directivas para proteger y conservar aves, reales decretos para conservar hábitats y declaración de numerosos espacios naturales protegidos.

Además España ha participado desde los años ochenta en diferentes reuniones, convenios y mesas redondas para proteger el medioambiente e

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

intentar frenar el efecto invernadero. Ha participado en el Convenio de Ramsar sobre humedales, con 17 sitios designados, y del Convenio sobre el Patrimonio de la Humanidad, con dos parques nacionales reconocidos como Patrimonio de la Humanidad. Hay catorce reservas de biosfera establecidas bajo el programa El Hombre y la Biosfera de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). España ha ratificado el Protocolo Medioambiental del Antártico y el Tratado Antártico, así como diversos acuerdos medioambientales internacionales relativos a contaminación atmosférica, biodiversidad, cambios climáticos, especies en peligro de extinción, cambios medioambientales, residuos peligrosos, vertido de residuos al mar, vida marina, prohibición de realizar ensayos nucleares, capa de ozono, contaminación naval, madera tropical (1983) y caza de ballenas. En la región, España ha designado varias zonas protegidas para las aves silvestres como parte de la Directiva Europea sobre Aves Silvestres y seis zonas marinas protegidas de acuerdo con el Plan de Acción en el Mediterráneo.

Existe un gran problema en la política medioambiental española, y este problema se debe a las emisiones de CO<sub>2</sub>. España es el país industrializado en el que más han aumentado las emisiones de gases de efecto invernadero desde 1990, el año que se toma como referencia en el Protocolo de Kioto. Y lo peor es que, pese a las promesas de enmienda, cada año es peor que el anterior. En 2004 el volumen de gases contaminantes emitidos a la atmósfera era un 47,87% superior al de 1990; el año pasado ya era un 52,88%. Kioto sólo permite un aumento del 15%. Por lo tanto, con estos datos el gobierno a nivel estatal debe aplicar mecanismos de actuación para disminuir estos niveles de emisiones. De momento, el Ministerio de Medio Ambiente va a fijar el cupo de gases contaminantes que cada empresa puede emitir.

### Turismo

España es el segundo país del mundo receptor de turistas extranjeros, según datos de la Organización Mundial del Turismo, tan sólo por detrás de Francia, y disfruta de una cuota del 7% del turismo mundial, por delante de Estados Unidos e Italia.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Cataluña es el primer destino turístico de España. Los 13,2 millones de turistas que recibió suponen un 25,3% del total de las llegadas registradas en toda España, y representan un incremento del 12,7% respecto al mismo período del año anterior.

El segundo destino turístico de España son las Islas Baleares, que recibieron 9,4 millones de turistas los once primeros meses de 2011, un 1% más que el año anterior.

Las Islas Canarias, con 8,6 millones de turistas (un 1,6% menos que el año anterior) es el tercer destino turístico por delante de Andalucía, que alcanzó los 7,6 millones (un 1,3% más) y la Comunidad Valenciana, con 4,8 millones (un 9,5% más).

Según las previsiones de la Organización Mundial del Turismo, la llegada de turismo extranjero a España crecerá una media del 5% anual en los próximos veinte años, lo que hace prever que España recibirá 75 millones de turistas extranjeros en el año 2020.

**Ciudades turísticas:** Barcelona, Ibiza, Palma de Mallorca, Toledo, Cuenca, Santander, Salamanca, Córdoba, Madrid, San Sebastián, Pamplona (sobre todo en los Sanfermines), Valencia (sobre todo en las fallas), Granada, Málaga, Sevilla y Zaragoza (Expo 2008).

**Zonas turísticas:** Rías Bajas, Pirineos, Picos de Europa, Islas Baleares, Islas Canarias, Costa Brava, Costa Dorada, Costa del Sol, Costa de la Luz, Costa Blanca y Sierra Nevada, Costa Cálida.

Por supuesto, un país tan turístico como España posee diferentes tipos de turismo, de este modo su oferta turística se diversifica para ofrecer a los turistas una amplia variedad de turismo según sus expectativas. A continuación vamos a definir y comentar las principales características del turismo ofertado en España:

**Turismo rural:** No existe una definición clara del término turismo rural por lo general estos alojamientos ofrecen al viajero un reencuentro con la naturaleza,

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

favorecen la recuperación económica y social de las zonas rurales y contribuyen a la conservación y a la difusión de la cultura y gastronomía local.

**Ecoturismo o Turismo ecológico:** Al igual que los alojamientos de turismo rural ofrecen al viajero un reencuentro con la naturaleza y con las tradiciones locales y favorecen la recuperación económica y social de las zonas rurales, pero añaden criterios de sostenibilidad ambiental que son básicos para que un establecimiento se considere merecedor de esta calificación.

El término ecoturismo en relación al viajero tiene mucho que ver con su actitud de interacción, integración y respeto por el medio, las personas y las costumbres del lugar visitado.

El Turismo ecológico o ecoturismo es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la preservación y la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge a los viajeros. Debido a su rápido crecimiento también se le ve como un subsector de la actividad turística.

**Agroturismo:** Forma de turismo en la que las fincas rurales ofrecen a los visitantes además de alojamiento una experiencia de contacto con la tierra y los animales y la posibilidad de conocer los trabajos y actividades propias de la vida en las fincas.

**Turismo urbano:** El turismo urbano es el que se realiza dentro de una ciudad y comprende todas aquellas actividades que realizan los turistas y visitantes durante su estancia en la ciudad.

Existen varias tipologías de turismo urbano y la clave para definir cada tipología son las actividades principales que se realizan.

La primera de ellas son las actividades culturales, abarca visitar monumentos, museos y exposiciones. La característica de los turistas que realizan estas actividades es que poseen un nivel medio-alto cultural y los motivos principales son de enriquecimiento cultural.

Otra tipología es la de actividades profesionales. Aquí nos encontraríamos actividades como son ferias, congresos, jornadas, certámenes, simposios, etc.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

El turista obviamente acude por motivos profesionales y tiene un nivel económico y cultural alto. Este tipo de turismo urbano es el que más se está desarrollando en la actualidad gracias a la conciencia que tienen los empresarios de que es muy importante darse a conocer y promocionarse. Aparece en ciudades importantes como son Barcelona, Madrid, Bilbao y especialmente en Valencia se ha desarrollado muy rápido con motivo de la Copa América. Hay que destacar que es el turismo que más dinero aporta ya que el gasto por persona y día es el más elevado.

Finalmente, las actividades recreativas también son muy importantes ya que aportan mucho dinero a la ciudad. Entran las compras de regalos, ropa ( en el caso de turistas que no tienen en su lugar de residencia tanta cantidad de tiendas) actividades de entretenimiento como pueden ser parques temáticos, obras de teatro, conciertos etc. En la mayoría de casos hay pago de dinero para las actividades de esta tipología, por tanto es muy importante tener una buena oferta complementaria.

Por supuesto estas tres tipologías, no se realizan por separado, sino que en la mayoría de ocasiones van unidas.

**Turismo cultural:** Se practica en los núcleos urbanos que presentan un alto número de recursos culturales que por su singularidad y valor son capaces de atraer a los turistas y provocar que éstos estén motivados en conocer el patrimonio cultural de la ciudad o urbe visitada.

El turismo cultural muestra nuestro patrimonio tangible e intangible y sirve de contrapunto al turismo de sol y playa, diversifica la oferta y atrae a nuevos turistas.

El turismo cultural se define como “aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico”.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

En líneas generales, entendemos por turismo cultural aquel que manifiesta un deseo de conocer y comprender los objetos, las obras, las manifestaciones artísticas, culturales y sociales de un destino, incluyendo la población local con la que se entra en contacto. En cierto modo, se busca " *lo pintoresco, lo folklórico, el color local.... las glorias del pasado*".

**Turismo de sol y playa:** El turismo convencional, conocido también como el modelo de "sol y playa", es un producto propio de la sociedad urbana e industrial cuyas características principales son entre otras un turismo de gran escala, concentrado desde el punto de vista de la oferta y masificado desde el punto de vista de la demanda. La costa mediterránea y Andalucía son las zonas españolas que por su clima recogen a la mayor parte de este turismo.

**Turismo de descanso:** Es el turismo más primario, es el que más se aproxima a su definición tradicional, es el más genuino de todos. Por lo tanto, entendemos como turismo de descanso y esparcimiento el que practica la persona que desea solazarse, evadirse, escapar, sin otras pretensiones que no sean la holganza y el "relax". En esta clase de turismo el hombre realiza su deseo de cambiar de ambiente, de huir o aislarse de las preocupaciones cotidianas. Dentro de este tipo de turismo podemos incluir al turismo de termas, balnearios y conventos.

**Turismo de deportes:** Tiene un gran poder de convocatoria y está ligado con la celebración de torneos, prueba, campeonatos, etc. atrae a una población joven y activa.

**Turismo enológico:** Este tipo de turismo es cada vez más frecuente en diferentes zonas de la geografía española. Existen bodegas que imparten cursos de enología en sus instalaciones y ofrecen alojarse en hoteles de diseño creados en algunos casos por arquitectos de prestigio internacional, como Norman Foster o Santiago Calatrava. Estas bodegas suelen ofertar packs de fin de semana en sus instalaciones combinándolas con turismo de descanso y rural.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Es importante destacar que el turismo enológico y gastronómico están íntimamente ligados, es por ello por lo que se comienza a hablar de Turismo Eno-Gastronómico.

**Turismo gastronómico:** El turismo gastronómico es parte del turismo recreativo si se considera que los lugares donde se realicen ferias gastronómicas posean otros atractivos que capten el interés del turista para visitarlos y aprovechar la oportunidad para degustar las especialidades de la región donde se produzca este tipo de eventos.

A su vez, es parte del turismo cultural si se toma a las especialidades gastronómicas como parte del legado ancestral y tradicional de la región y que se preparan en períodos específicos que coinciden con fiestas cívicas o culturales de importancia local y/o nacional. En el caso de Puebla se pueden mencionar los dulces típicos, los chiles en nogada y otras especialidades, o las ofrendas de muertos, el mole poblano, etc.

Pero, también puede ser parte del turismo comercial, por ejemplo, cuando negociantes de diversas regiones o del extranjero visitan este tipo de exposiciones para realizar contratos con las compañías productoras. Es el caso de las compañías alimenticias o que producen bebidas, caso de los vinos españoles.

Pero, además de las anteriores tipologías de turismo, se puede mencionar que hay muchas modalidades para el turista que viaja en temporadas o en períodos específicos del año de modo que no invierta mucho en sus viajes, ya que muchas veces los costes son altos y no toda la gente tiene posibilidades de invertir muchos recursos en la diversión turística.

**Turismo religioso:** Por su puesto, un país católico como es el caso de España, posee un elevado número de elementos religiosos importantes. Estas edificaciones religiosas y sus celebraciones, atraen anualmente a multitud de turistas. Las zonas más destacadas son Santiago de Compostela y Zaragoza, entre otras muchas ciudades que cuentan con un elevado número de peregrinos.



### 2.3 La Comunidad Valenciana en breve

#### Territorio y recursos

La Comunidad Valenciana es una comunidad autónoma de España situada en el este de la Península Ibérica. Bañada por el mar Mediterráneo, está formada por las provincias de Alicante, Castellón, y Valencia. Limita al norte con Cataluña y Aragón, al oeste con Castilla-La Mancha y Aragón, y al sur con la Región de Murcia.

La geografía física de la Comunidad Valenciana se divide en dos sectores: interior y costa. El primero se caracteriza por sus accidentes montañosos, integrados en el Sistema Ibérico y en la cordillera Sub-bética. Entre las distintas formaciones montañosas destacan, entre otras, la sierra del Maestrazgo, Martés, Espina, Espadán y el macizo del Caroig. La mayor altura de la comunidad se alcanza en Penyagolosa (1.813 m). El Sistema Penibético se introduce por el sur de Alicante formando las sierras de Crevillente, Carrascal y Aitana, cuya cumbre homónima alcanza los 1.558 m. El segundo sector es una llanura litoral, conformada principalmente por playas suaves, bajas, arenosas y con lagunas litorales o albuferas, algunas de ellas desecadas. Los accidentes más importantes son punta de Salinas, cabo de Irta, cabo Oropesa, las islas Columbretes (de origen volcánico y declaradas parque natural en 1998), el barranco de Benavides, golas de Estany, Colomer y Palos, las playas (muy turísticas) de Canet, Puig, Natzaret, Pinedo, Saler y otras próximas a la ciudad de Valencia, punta de Cullera (que tiene enfrente la pequeña isla de Peñeta del Moro), playas de Xeresa, Oliva, Gandía, Venecia, Piles, punta Almadraba, cabo de San Antonio, cabo de la Nao, peñón de Ifach, cabo de Las Huertas, bahía de Alicante, cabo y bahía de Santa Pola y el cabo Cervera. Los ríos de la Comunidad Valenciana tienen el rasgo común de ser, en su mayoría, cortos y con escaso caudal. Entre otros, cabe citar: Mijares, Palancia, Turia, Júcar, Cabriel, Magro, Serpis, Vinalopó y Segura.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## Clima

La Comunidad Valenciana esta bañada en toda su costa por el Mar Mediterráneo del que recibe el nombre su clima, que en la Comunidad Valenciana suele ser suave, sobre todo en la costa. Sin embargo, no en todo el territorio se da el mismo tipo de clima mediterráneo, de modo que encontramos:

- Clima mediterráneo típico: se extiende por todo el litoral norte y centro de la Comunidad, tiene inviernos no muy fríos debido a la característica suavizadora de temperatura que hace el mar, los veranos son largos bastante secos y calurosos, con máximas en torno a los 30°C; respecto a precipitaciones se concentran en primavera y otoño, con riesgos de gota fría en esta última estación.
- Clima mediterráneo continentalizado: es un clima de transición entre el continental y el mediterráneo típico, propio del interior de la Península Ibérica. Los inviernos son fríos, los veranos son más cálidos que en el clima mediterráneo típico con temperaturas máximas que en algunas zonas alcanzan los 35°C, y las precipitaciones también escasas pero mejor distribuidas a lo largo del año, en invierno pueden ser en forma de nieve.
- Clima mediterráneo seco: se dan desde el norte de la provincia de Alicante hasta el extremo sur limitando con la Región de Murcia, las temperaturas son muy cálidas en verano y en invierno son muy suaves 10 a 13 °C. Las precipitaciones son muy escasas: conforme nos dirigimos hacia el sur de la provincia de Alicante aparece un clima más bien árido con inviernos muy suaves en torno a los 12°C, con veranos muy largos, muy secos y muy calurosos con temperaturas máximas de más de 30°C, las escasísimas precipitaciones que caen suelen darse en las estaciones de transición (otoño y primavera).
- Clima de montaña: se da en las zonas más altas de la Comunidad, junto con el mediterráneo continentalizado. El clima de montaña se rige por la

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

altitud, factor que influye en la temperatura y las precipitaciones. Estas suelen ser más abundantes y en forma de nieve durante el invierno.

### Economía

La estructura productiva de la comunidad tiene la siguiente composición: servicios 62%; industria 24%; construcción 9,5% y agricultura 4,5%.

La agricultura sigue desempeñando un importante papel social en la comunidad, si bien su peso es pequeño en el tejido productivo; la tradición agrícola es muy antigua: desde el sistema de regadío iniciado por los romanos y perfeccionado por los árabes, sistema practicado principalmente en los valles aluviales de origen fluvial, como los del Turia y Mijares, hasta la construcción de pantanos y embalses, el agua ha sido un elemento básico para la configuración de la producción agrícola. Los ríos valencianos y sus acequias riegan miles de hectáreas. El Tribunal de las Aguas ha resuelto los conflictos entre los regantes del Turia desde la edad media. Las aguas de La Albufera son aprovechadas para la producción de arroz mediante una serie de compuertas que inundan los campos según los ciclos de su cultivo. Los pozos y ríos menores proporcionan riegos locales.

Los cítricos, el arroz y los cultivos hortofrutícolas son los principales productos agrarios. El naranjo es el producto agrícola más significativo, aunque su presencia está localizada en los llanos litorales y aledaños para evitar las heladas: La Plana, El Baix Palancia, L'Horta de València, La Ribera del Xúquer (La Ribera del Júcar), La Costera, La Safor, La Marina y El Baix Segura, donde también abunda el limonero. En el secano se cultivan cereales, almendros y olivos. La actividad pesquera se localiza en los puertos de Santa Pola, Vinaròs, Castellón de la Plana y Gandia, entre otros.

La industrialización se desarrolló a partir de 1960, pero sus raíces históricas datan del siglo XVIII, gracias a una mano de obra artesanal empleada en la seda, el textil y la fabricación de papel. Las industrias actuales más importantes se dedican a la producción de muebles, tejidos, cerámica, juguetes y calzado, destinados especialmente a la exportación. Aunque hay instaladas algunas grandes empresas, como la de automoción en Almussafes o la petroquímica en

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Castellón, predomina la pequeña y mediana empresa. La distribución de la superficie no es homogénea; Valencia, Alicante y Elda concentran el mayor número de empresas, y comarcalmente están muy diversificadas, así por ejemplo encontramos industrias de azulejos en La Plana de Castellón, calzado en El Baix Vinalopó, juguetes en la Hoya de Castalla (Ibi y Onil), textil en Ontinyent y Alcoy, alfombras en Crevillent y turroneos en Xixona.

La situación y el clima han propiciado un gran crecimiento del turismo, especialmente en la costa, que ha desarrollado municipios como Oropesa del Mar, Peñíscola o Benicàssim en la provincia de Castellón, Cullera y Gandia en la provincia de Valencia, y Benidorm, Dénia, Xàbia, Altea, Santa Pola y Torrevieja en la provincia de Alicante. La actividad turística es la mayor fuente de ingresos de la comunidad y tiene dimensión nacional e internacional.

### Comercio y comunicaciones

El comercio ha experimentado una fuerte expansión debido a la exportación de los productos agrícolas e industriales. También el comercio interior ha intensificado su actividad, especialmente en las zonas turísticas.

La Comunidad Valenciana es un lugar de paso de numerosas rutas que buscan la salida al Mediterráneo, como las que bajan desde la comunidad de Aragón por la comarca de Palancia, desde Cuenca y Madrid por la ciudad de Requena, desde La Mancha por La Vall de Montesa y La Vall del Vinalopó. Asimismo, se convirtió por su localización dentro del litoral mediterráneo en lugar de confluencia de todos los caminos de norte a sur y de todos los pueblos que llegaban a la península Ibérica desde el este. Las líneas ferroviarias y las carreteras han utilizado los pasos naturales para asentar las comunicaciones actuales. La autopista de peaje A-7 conecta con Cataluña y por el sur con la autovía que se dirige a Murcia y Andalucía. Las carreteras nacionales que enlazan con Madrid, Zaragoza y Albacete se han convertido en autopistas. En Castellón, Valencia, Alicante y Gandia se localizan los puertos de mayor tráfico.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

## Población

El crecimiento demográfico valenciano se ha incrementado a lo largo del siglo XX. En 1900 la Comunidad Valenciana contaba con 1.587.533 habitantes y fue entre 1960 y 1975 cuando se produjo el mayor aumento de su historia, pasando de 2.447.958 a 3.440.253 habitantes. En 2003 había ya 4.470.885 habitantes; no obstante, este crecimiento no ha sido uniforme y las diferencias entre comarcas son muy acusadas. Las zonas costeras son las que han experimentado el mayor impulso demográfico mientras que las del interior permanecen estancadas o en retroceso. La densidad media es de 192 hab/km<sup>2</sup>; en el litoral oscila entre los 150 y los 350 hab/km<sup>2</sup>, aunque en las tres capitales de provincia sobrepasan los 1.000 hab/km<sup>2</sup>. El interior montañoso tiene una densidad muy baja, con valores de tan sólo 10 hab/km<sup>2</sup> en el valle de Ayora, pero en las comarcas interiores con desarrollo industrial (La Costera, la Vall d' Albaida, El Baix Vinalopó o la Hoya de Alcoy) su densidad es mayor. Junto a la urbanización acelerada hay que destacar las migraciones interiores desde las sierras a la costa, y las procedentes de otras zonas españolas, especialmente de las comunidades autónomas de Andalucía, Aragón y Región de Murcia, así como de la provincia castellano-manchega de Albacete.

## Manifestaciones culturales y artísticas

Existe un folclore muy rico y diverso, herencia de las influencias históricas recibidas. La pólvora, la música y el baile se entremezclan en las fiestas de la mayoría de los pueblos y ciudades, lo que proporciona espectáculos llenos de barroquismo. Las Fallas de Valencia, las Hogueras de San Juan en Alicante, la Fiesta de La Magdalena en Castellón, los Moros y Cristianos, muy habituales en buena parte de la Comunidad Valenciana y especialmente destacados en Alcoy, Cocentaina y Ontinyent. El Misterio de Elche o las Sexenales de Morella son de las más representativas. La afición y la práctica musical, con uno de los índices de interés más altos de Europa, ha propiciado la aparición de múltiples bandas de música, así como de gran número de ejecutantes extraordinarios. El 9 de octubre, fecha de la entrada del rey de Aragón Jaime I el Conquistador en la ciudad de Valencia tras arrebatarla a los musulmanes, se celebra la fiesta oficial de la Comunidad Valenciana, aunque también se conmemora el 25 de

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

abril la derrota de los valencianos austracistas (partidarios de la Casa de Habsburgo) en la batalla de Almansa (1707), durante la guerra de Sucesión española, lo que provocó la pérdida de los antiguos fueros del reino de Valencia y la antesala de la desaparición de este.

### Gastronomía

El arroz es el elemento básico de los platos más típicos de la comunidad: la paella, el arroz a banda, o el arroz con costra. También destacan el all i pebre hecho con anguilas y característico de los pueblos en torno a La Albufera, la horchata de Alboraya, los panquemados de Alberique o los turrone de Jijona.

### El sector hotelero en la Comunidad Valenciana

En la fecha 27 de Junio de 2.006 nace la Federación Hotelera de la Comunidad Valenciana, esta federación está compuesta por las tres asociaciones hoteleras provinciales de Alicante, Valencia y Castellón. La federación representa el 57% del total de habitaciones existentes en esta comunidad.

Esta federación pretende convertirse en interlocutora ante la Administración autonómica en los aspectos de formación, promoción y ordenación del sector a partir de propuestas conjuntas. A día de hoy la Asociación Hotelera de Benidorm y Costa Blanca (Hosbec) no pertenece a la federación, a pesar de que participó en todas las reuniones previas a la constitución de la federación. Es importante destacar que la representatividad de la federación pasaría del 57% al 87% en el caso de que Hosbec se integrara.

La federación cuenta con 50.000 plazas hoteleras, 314 hoteles asociados con un total de 24.400 habitaciones, da empleo directo a 12.500 personas y factura unos 2.000 millones de euros al año. El precio medio de las habitaciones de los hoteles integrados en la nueva entidad es más elevado que el de las asociaciones de ámbito solo de costa, y agrupa a un número mayoritario de hoteles, pernoctaciones y peso económico de toda la Comunidad Valenciana.

El sector hotelero de la Comunidad Valenciana ha sido dominado tradicionalmente por hoteles independientes, integrados en pequeñas y

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

medianas empresas. En esta estructura, las cadenas hoteleras han tenido una participación reducida, si bien creciente. El espectacular crecimiento del sector hotelero que se produjo en los años 70 no llegó tampoco a hacer cuajar plenamente cadenas autóctonas, ni a propiciar una entrada masiva en la Comunidad de cadenas foráneas. Los hoteles individuales se consolidaron como la oferta predominante en todos los segmentos del mercado de alojamiento.

No obstante, desde principios de la década de 1990, esta situación está empezando a cambiar. La relevancia económica de las cadenas en el sector hotelero está incrementándose de forma acelerada, de manera que la estructura sectorial de los países turísticamente más avanzados está dominada ya por cadenas hoteleras.

En España, este aumento de su participación en el mercado es igualmente evidente, tanto por el crecimiento de su número como por el de hoteles que engloban. Se estima que las cadenas hoteleras generan ya casi el 60% de la producción del sector hotelero español, absorben alrededor del 50% de los clientes alojados, perteneciendo a ellas el 60.5% de las camas.

El mercado hotelero español está siendo controlado progresivamente por cadenas, tanto nacionales como por firmas extranjeras que están invirtiendo masivamente en todos los segmentos (hotelería de litoral, de interior y de ciudad).

La Comunidad Valenciana no ha sido ajena a este fenómeno. Durante la década de los 90, un buen número de cadenas hoteleras han ido implantándose en ella, tanto mediante la construcción de nuevos establecimientos como a través de la adquisición o la explotación de hoteles independientes ya existentes.

La oferta hotelera autóctona, en cambio, ha asistido sin temor a este incremento de la competencia en el mercado hotelero valenciano, no habiéndose detectado movimientos estratégicos de incremento de la concentración o de otras fórmulas para responder a este reto.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

**Tabla 2.** Participación de las cadenas en el Sector Hostalero Valenciano.

Tipo de hoteles	Número	% Total
Hoteles asociados a cadenas	105	23,1%
Hoteles independientes	349	76,9%
TOTAL HOTELES	454	100%

Fuente: Camisón, 2009.

**Tabla 3.** Grado de asociación a cadenas en el sector hotelero valenciano por categorías.

Categoría	Total Hoteles (%)	Hotel cadenas(%)
Hoteles *****	0,9%	3,8%
Hoteles ****	7,0%	16,2%
Hoteles ***	33,7%	58,1%
Hoteles **	33,5%	18,1%
Hoteles *	24,9%	3,8%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Camisón, 2009.

**Tabla 4.** Grado de asociación a cadenas en el Sector Hotelero Valenciano por tipo de Hotel.

Tipo hotel	Nº	% Hoteles Cadenas
Costa	66	62,9%
Interior	5	4,8%
Ciudad	30	28,6%
Carretera	4	3,8%
Balneario	0	0,0%
TOTAL	105	100,0%

Fuente: Camisón, 2009.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

La observación de la distribución por categorías de dicha planta hotelera permite deducir los rasgos básicos de las cadenas hoteleras implantadas en la Comunidad Valenciana, frente al sector hotelero en su conjunto:

Los segmentos hoteleros donde la afiliación a cadenas es mayoritaria son los hoteles de 4 y 5 estrellas. Todos los establecimientos de 5 estrellas están integrados en cadenas, de uno u otro género; así como más de la mitad de los hoteles de 4 estrellas.

Los hoteles de 3 estrellas, aunque por número absoluto es el grupo más abundante, tienen una menor aunque muy importante tasa de asociación.

Por contra, los hoteles de 1 y 2 estrellas tienen un grado de afiliación muy escaso: en los 265 establecimientos existentes de estas categorías, sólo 23 pertenecen a cadenas. Este fenómeno es menos intenso en Europa, pudiendo indicar un segmento con grandes posibilidades de expansión asociativa a medio plazo.

### Datos coyunturales sector hotelero valenciano

En Valencia el turismo de 'sol y playa' supone el 75% de la industria. Los cambios estructurales (nuevas tecnologías, menos tiempo de vacaciones...) y coyunturales (tipos de interés, contexto internacional...) que han rodeado este mercado han tenido dos consecuencias: pérdida de competitividad y caída de la rentabilidad.

Por otro lado, el asalto de las promotoras y constructoras al sector turístico está arruinando las expectativas de futuro del sector, que ve disminuir cada año la afluencia de turistas que dejan beneficios a cambio de la llegada masiva del denominado 'turista antieconómico', aquel que se aloja en segundas residencias y que prácticamente no deja beneficios al sector hotelero o de restauración.

### Percepciones del sector

A pesar de que los hoteles valencianos registraron una subida del RevPar del 3,5% y 0.7 puntos porcentuales la mejora en la ocupación, en el sector hotelero

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

hay una percepción generalizada de que se ha producido una caída general de la rentabilidad debido a las cada vez más cortas estancias y a la disminución del gasto medio por turista. Los empresarios valencianos aseguran que, pese a sus esfuerzos por contener los precios y mantener la competitividad, la estrategia promocional de la Comunidad de Valencia necesita un mayor impulso por parte de las instituciones públicas.

### Demandas hacia la administración para sanear el sector

El exceso de oferta proyecta en el horizonte, según los hoteleros valencianos, una auténtica guerra de precios que ya se está empezando a vivir. La consecuencia lógica de estos descensos en la ocupación es un severo impacto en la rentabilidad de los establecimientos.

Los empresarios, que piden mayor implicación a la administración, confían, sin embargo, en que las medidas que propongan las entidades públicas, sean efectivas en los años siguientes.

### 2.4 Epílogo

En este punto sobre una breve aproximación al sector turístico, hemos podido comprobar por qué España atrae a los turistas y en concreto en nuestro caso el por qué la Comunidad Valenciana atrae a los turistas.

Por un lado España es el segundo país receptor de turistas a nivel mundial, y esto hemos visto que se debe a multitud de factores como la seguridad del país, el clima, su gastronomía, su calidad hotelera y su hospitalidad.

Por otro lado la Comunidad Valenciana es una de las zonas que atraen a un gran número de turistas y ello se debe principalmente al turismo de sol y playa, por sus maravillosas costas, por la calidad de sus aguas, arena blanca y excelente cuidado por el mantenimiento de las playas, además existe una amplia y variada red hotelera apta para todos los presupuestos y para todos los gustos. Se está intentando promover otros tipos de turismo, pero a día de hoy aunque el turismo rural en pueblos de interior de la comunidad se ha visto incrementado sigue siendo un turismo minoritario, en comparación al turismo que se mueve en la costa con sus numerosos atractivos para toda la familia y para todas las edades.



# **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### 3.1 Análisis del Macroentorno.

3.1.1 Factores Políticos-Legales

3.1.2 Factores Económicos

3.1.3 Factores Socioculturales

3.1.4 Factores Tecnológicos

3.1.5 Factores Turísticos

### 3.2 Análisis del Microentorno. 5 fuerzas de Porter.

### 3.3 Análisis de la competencia

3.3.1 Análisis de los grupos estratégicos

3.3.2 Análisis de los competidores: La segmentación

### 3.4 Evaluación de los factores externos

3.4.1 Oportunidades y amenazas detectadas

3.4.2 Matriz de evaluación de los factores externos: MEFE

### 3.5 Epílogo

## 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.1 Análisis del Macroentorno.

Para realizar el análisis del macroentorno voy a utilizar la herramienta Pest, que tiene en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociodemográficos y Tecnológicos, hablando en términos nacionales. Para ello se debe llevar a cabo una selección de los factores relevantes para el hotel. Esta se puede realizar, contestando a las preguntas ¿Qué factores del entorno afectan al Hotel? y ¿Cuáles son los más importantes actualmente y en los próximos años?

La importancia de los análisis PEST consiste en llegar a conocer: Cuales son los generadores del cambio o sea identificar cuales son los factores o fuerzas que más pueden influir sobre la estructura del Hotel Meliá Alicante, cuales pueden ser las consecuencias que pueden producir los generadores del cambio detectados respecto al futuro y sobre todo conocer hasta qué punto afectarán estos factores claves a la organización.

Por lo tanto, los factores que podrían afectar al Hotel Meliá Alicante, se clasifican de la siguiente manera:

#### 3.1.1 Factores Políticos-Legales.

España está atravesando actualmente un periodo turbulento en cuanto a la política: el desgaste del gobierno anterior fruto de la crisis económica provocó el adelanto de las elecciones generales previsto para marzo de 2012 a noviembre de 2011. Se produjo entonces un cambio de signo de poder pasando éste a manos del Partido Popular, presidido por Mariano Rajoy. Los ciudadanos españoles consideran la situación política como mala e inestable. El grado de incertidumbre lleva a los empresarios a no saber qué medidas tomar porque cada día cambian alguna ley, lo que conlleva a los inversores tanto nacionales como extranjeros a llevarse sus inversiones de España.

Uno de los ejemplos de esta incertidumbre son los continuos cambios producidos en el Impuesto de Sociedades. Sólo en los últimos 10 meses se han producido cambios en los siguientes aspectos:

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

- La definición de Empresa de Reducida Dimensión.
- El tipo de gravamen aplicable a las ERD.
- Libertad de amortización.
- Tipos reducidos por creación de empleo.
- Pagos fraccionados para empresas de gran tamaño.
- Subidas del I.V.A.

### **Legislación relevante empresarial**

Serán aplicables a la empresa las leyes propias de las sociedades de capital, como:

- Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

### **3.1.2 Factores Económicos**

El indicador más importante para las empresas a nivel europeo será el Euribor, el tipo de interés interbancario de los bancos de la Unión. Es un tipo de interés muy corriente al que se suelen referenciar hipotecas y otros préstamos. El Instituto de Crédito Oficial (ICO), por ejemplo, lo utiliza para sus operaciones.

A nivel nacional, el indicador más frecuentemente utilizado para hablar del estado y el crecimiento de la economía de un país es el Producto Interior Bruto.

El indicador provisional para este año 2012 indica que la economía caerá un 1,7%, y la previsión para 2013 es que retrocederá otro 0,2%, según el consenso de analistas de Funcas (Fundación de Cajas de Ahorro).

En cuanto al desempleo Funcas también es pesimista en cuanto a que España vuelva a ser capaz de crear empleo; la tónica general es que seguirán destruyéndose puestos de trabajo a medio plazo.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Así, “la previsión de crecimiento del empleo en 2012 se ha recortado en 0,6 puntos porcentuales, hasta un -3,3%, en consonancia con la revisión a la baja del PIB. En 2013 se espera que el empleo se vuelva a reducir en 1,4%. En cuanto a la tasa de paro, también las cifras han sido revisadas al alza para los dos años considerados, hasta un 24% y un 24,6% respectivamente”.

Lo más preocupante es que muchos de los parados son de “larga duración” y actualmente según la EPA, un 3,7% del total de los hogares no percibe ninguna clase de ingresos, ni de trabajos ni del sector público (ayudas al desempleo). Además, el 36% del total de los parados ha perdido el derecho a recibir retribución por desempleo.

Las perspectivas negativas en cuanto al consumo privado, al PIB, al coste de la vida y al paro hacen presagiar un debilitamiento de la demanda interna.

### **3.1.3 Factores Socioculturales**

Los factores clave que está mostrando la población en los últimos años, según el INE, son los siguientes:

- Crecimiento natural negativo: mueren más personas de las que nacen.
- Baja tasa de natalidad. El número de nacimientos de 10,51 por cada 1.000 personas, mientras que el número de hijos por mujer se sitúa en 1,38.
- Esperanza de vida media de 82 años.
- El flujo migratorio de España es positivo: hay más inmigrantes que emigrantes. En la última década la población inmigrante se ha triplicado en España, que actualmente cuenta con más de 5.700.000 inmigrantes, lo que supone casi un 12% del total de la población.

Sin embargo, el flujo migratorio puede invertir su tendencia. El INE espera una gran caída en el número de inmigrantes hasta finales del año 2012.

Estas características de la población, propias de los países desarrollados, tendrán un impacto en las políticas de gasto público, como se ha visto con las numerosas reformas de las pensiones en los últimos años.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Uno de los datos curiosos es que, según el INE, los hogares de menor tamaño (formados por una o dos personas sin hijos) continúan creciendo.

Según los últimos informes de proyección de la pirámide de población española del INE nos deja la siguiente información para el futuro:

- La población residente en España superará los 49 millones de personas en 2018.
- El grupo de menores de 15 años aumentará un 13,1%, lo que se traducirá en 921.000 personas más.
- El grupo de población entre 16 y 64 años crecerá un 4,7% hasta 2018 y se incrementará en 1,14 millones de personas.
- El mayor incremento se producirá en el grupo de edad de mayores de 64 años, que crecerá un 19,2% en la próxima década. Es decir, en 2018 habrán 1,44 millones de personas mayores de 64 años más que en la actualidad.
- Con esta estructura por edades, la tasa de dependencia, entendida como la relación entre la población menor de 16 años o mayor de 64 años y la población de 16 a 64 años pasará del 47% a aproximadamente el 53%.

### 3.1.4 Factores Tecnológicos

España se ha desarrollado mucho tecnológicamente en los últimos años, con los datos que hemos extraído a continuación vemos el avance tecnológico que han tenido los hogares y las empresas españolas:

- Hogares con banda ancha: 39%.
- Usuarios a la Red: superan los 15 millones con un crecimiento del 10%.
- Propietarios con ordenador: el 60,4% de los hogares dispone de ordenador.
- Ordenadores de sobremesa: 52,4% de los hogares.
- Ordenadores portátiles: 20,2 % de los hogares.
- Teléfono: 99% de los hogares dispone de teléfono, de los cuales el 60% dispone tanto de teléfono fijo como de móvil.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

- DVD: presente en 3 de cada 4 hogares.
- Cobertura de televisión: 99,5% de los hogares.
- TDT (Televisión Digital Terrestre): 22,8% de los hogares ya dispone de TDT.
- 2 de cada 5 viviendas con televisor lo posee con pantalla plana, ya sea de plasma o de LCD.
- Alta informatización en los hoteles, y disponibilidad de alta tecnología la servicio del cliente.
- Aumento creciente de las redes inalámbricas WI-FI, la mayoría de los hoteles ya cuenta con ella.

### **3.2 Análisis del Microentorno.**

El análisis del Microentorno lo vamos a realizar a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Las citadas fuerzas que se proponen son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento.

#### **Competidores Potenciales: Amenaza de Entrada**

Para entrar al sector existen varias barreras. Por otra parte, hay una variada y abundante oferta de hoteles en esta zona, lo que indica a primera vista, una gran competencia. Los Hoteles competidores en la categoría de lujo, de 4 estrellas superior, requieren de capital más elevado para comenzar la actividad comercial. Las políticas gubernamentales, por otro lado también pueden amenazar en gran medida la vida diaria de la empresa. En un principio, hay que encontrar una localización favorable, para establecer las instalaciones,

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

teniendo en cuenta, por supuesto a los canales de distribución. Por lo tanto, a continuación se enumeran una serie de criterios que se consideran relevantes:

**Localización favorable:** El Hotel tiene una ubicación muy favorable, ya que posee buenas comunicaciones con medios de transporte y con maravillosas e inigualables vistas al mar mediterráneo lo que supone una ventaja competitiva.

**Curva de la experiencia:** El aprendizaje y mejora tecnológica continuas producen un know-how relevante para el sector en el que opera. Esto se ha ido adquiriendo con el paso de los años y con las vivencias que ha tenido el hotel.

**Identidad de marca:** El buen servicio de atención al cliente, buscando en todo momento su satisfacción, han ido creando una fidelización e imagen de marca.

**Diferenciación del producto:** La diferenciación del Hotel respecto a sus competidores se basa en el amplio abanico de paquetes y servicios ofertados como pueden ser, servicios de relax, escapadas culturales, jornadas gastronómicas, cursos de vela, y por supuesto su maravillosa playa de arena blanca. Esta amplia gama de servicios generan una diferenciación con respecto a otros hoteles de la zona. También podemos destacar sus renovadas instalaciones y arquitectura peculiar, puesto que al ubicarse en un espigón dispone de multitud de habitaciones con maravillosas vistas al mar.

**Requisitos de capital:** Un hotel de 4 estrellas superior como es este caso, requiere de una gran inversión inicial en capital fijo y circulante, lo que a priori supone un riesgo para nuevos inversores interesados en introducirse en el sector.

**Economía de escala:** El hotel tiene una gran capacidad, comparado con los existentes en la zona, lo que le ayuda a disminuir sus costes marginales.

### **La rivalidad entre los competidores**

A continuación quedan definidos algunos de los criterios que marcan esta fuerza:

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

**Elevados costes fijos:** Tiene una estructura de costes, con un alto componente fijo que implica mucha sensibilidad de los beneficios a las ventas, obligando a operar a plena capacidad.

**Número de competidores:** Puesto que no hay un elevado número de competidores, no hay probabilidad de acciones agresivas entre ellos. Esto es debido a las mismas características de segmentación del mercado, que aunque hay una oferta muy amplia de hoteles, el lujo está bastante limitado.

**Falta de diferenciación y coste de cambio:** La diferenciación entre los competidores es alta al ser un hotel lujoso, por ello el cliente que quiere disfrutar de este tipo de instalaciones y servicios no encuentra mucha variedad.

**Crecimiento del sector:** El crecimiento del sector ha sido muy bueno pero en los últimos 10 años ha sido especialmente rápido, todo esto puede deberse a los esfuerzos realizados por la comunidad valenciana para atraer al turismo.

**Equilibrio de fuerza entre los competidores:** La inexistencia de un claro líder en este sector hace que la lucha competitiva sea mayor. Puesto que en la misma localización del hotel existen una amplia variedad de hoteles, pero cabe volver a comentar que ninguno dispone de sus instalaciones y servicios.

**Diversidad de los competidores:** Hay bastante diversidad entre ellos, puesto que existen desde hoteles de sol y playa en la zona que se llenan de turistas que sólo desean veranear a precios bajos, hasta hoteles medio altos para turistas con un poder adquisitivo más elevado. A pesar de que existen y están ahí, no suponen una amenaza porque no compiten en costes, ni calidad, ni servicios, puesto que el Hotel Meliá Alicante es como hemos comentado un hotel de lujo de 4 estrellas superior.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

**Tabla 5:** Análisis de la Competencia: Fortalezas y Amenazas.

Nombre	Debilidades	Fortalezas	Rasgo distintivo
<b>Hospes Amérigo</b>	Ubicado en zona muy ruidosa y con viandantes conflictivos calle estrecha y sin vistas.	Comida exquisita. Ubicación en pleno centro histórico y cerca del puerto.	Exclusividad y distinción.
<b>Suites del mar</b>	La calidad en la comida es cuestionada, trato impersonal para el elevado precio que tiene.	Buenas vistas, entre el puerto y el postiguet  A 5 minutos a pie del centro.	Vistas maravillosas por su ubicación.
<b>Meliá</b>	Falta mayor agresividad comercial y promocionar sus instalaciones recién remodeladas.	Maravillosas vistas y al lado del entorno emblemático de la ciudad de Alicante tanto de la playa como del centro.	Ubicación, vistas excepcionales y relación calidad precio.
<b>Hesperia Lucentum</b>	Típico hotel de cadena con pocas instalaciones.	Céntrico para visitar el centro de la ciudad o por negocios un poco alejado del mar.	Especializado en viajes de negocio.
<b>Eurostars Lucentum</b>	No tiene valores diferenciales, es igual a cualquier otro hotel en cualquier ciudad. Sin áreas recreativas.	Buen servicio Moderno Pertenece a cadena Ubicación en el centro de la ciudad.	Moderno y céntrico para ir por negocios.
<b>Tryp Gran Sol</b>	Muy antiguo, humedad, salones decadentes, ha perdido nivel.	Tradicción, emblemático,  Buena ubicación, tarifas flexibles.	Por la flexibilidad en tarifas.
<b>Spa Porta Maris</b>	Falta de capacidad en los salones.	Vistas muy buenas y calidad en sus instalaciones.  Buen servicio de banquetes.	Buenas infraestructuras, especializados en banquetes y ocio.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las visitas a los diferentes hoteles.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## La amenaza de los sustitutos

Para poder saber si el Hotel Meliá Alicante tiene una amenaza de sustitutos, tendremos que conocer los servicios que podrían ser sustituibles. El consumidor adquiere el servicio de los hoteles en Alicante, para satisfacer una necesidad, como disfrutar de una estancia en una ciudad para conocer sus museos, edificios emblemáticos, fiestas populares, gastronomía y playa.

Todo ello acompañado de un alojamiento confortable y un servicio óptimo, por lo tanto, cualquier servicio que tenga la capacidad de satisfacer esa misma necesidad es un sustituto del hotel.

Por todo ello, se han elegido como servicios sustitutos de los hoteles de 4 estrellas o de lujo, los cruceros y los hoteles de categoría intermedia que se localizan en la región de Alicante. A continuación, se detallan los criterios más importantes a considerar en el estudio de esta fuerza de Porter:

**Relación de precios entre servicio y sustituto:** Comparando los precios de los hoteles de lujo con los precios de los hoteles de nivel intermedio, hay una diferencia notoria. Los precios de los hoteles de lujo llega hasta a duplicar o en ocasiones triplicar el precio de los hoteles intermedios. Esta diferencia podría indicar una amenaza de sustitutos por medio del precio. También, es comparable la relación entre el precio y el servicio que existe en los cruceros.

**Comparación de calidad y rendimiento entre servicio y sustituto:** La calidad de un hotel de lujo es mejor que la que se ofrece en los hoteles intermedios. Por ello, desde el punto de vista de la calidad servicio, el hotel no se encontraría en una posición desfavorable.

**Inexistencia de costes de cambio:** Para los clientes sí existen costes de cambio entre el hotel de lujo y el intermedio, puesto que al realizar el cambio tendrían que renunciar a las diferentes prestaciones o servicios adicionales que reciben en el hotel de lujo, como son el acceso a piscinas, spa, tratamientos estéticos, salones... Todos ellos, contribuyen a aumentar el valor añadido del servicio y a disminuir el coste de cambio.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

**Propensión del cliente hacia el sustituto:** Además de las diferencias en precios o calidad de servicio y sustituto, pueden existir otros motivos de índole personal de los clientes que les predisponga a modificar su conducta de compra en beneficio del sustituto. Como por ejemplo, la posibilidad de viajar en el mar en un crucero, disfrutando del paisaje y visitando de puerto en puerto las distintas ciudades de la costa mediterránea.

**Fuerza del sector del sustituto:** Los cruceros por la costa mediterránea disponen de una tecnología muy desarrollada. En cambio, en los hoteles intermedios prima la buena relación calidad-precio. Cada uno de los substitutivos logra obtener elevados beneficios a su forma.

### **El poder de negociación de los clientes**

Los clientes que suelen ocupar el tipo de hoteles de lujo como el Meliá Alicante, son clientes de turismo y de negocios. Suele ser gente muy exigente y esperan que el servicio sea óptimo. Por todo ello, podemos decir que el poder de negociación de los clientes tiene gran relevancia, y más en la sociedad actual, donde la información está al alcance de todos los consumidores. A continuación, podemos apreciar los diferentes aspectos que resultan más importantes en el estudio de esta fuerza:

**Fragmentación del sector:** El sector de hoteles de lujo en Alicante no está compuesto por numerosos competidores, se trata de un oligopolio, ya que los clientes no tienen muchas empresas donde poder elegir sus servicios.

**Concentración del volumen de negocio:** La mayor parte del volumen de ventas de los hoteles la realizan turistas que llegan a la Comunidad Valenciana por motivos de ocio y vacaciones, ya que representan el 78,8% de los turistas de 2011. El resto de turistas viajan por motivos de negocios, ferias congresos (10,7%) o por motivos de salud, familiares o compras (6,9%). Por lo tanto, los turistas de ocio y vacaciones tendrán un cierto dominio sobre el resto de turistas.

**Estandarización del servicio:** Los hoteles de lujo no se caracterizan por la estandarización, ya que cada hotel trata de diferenciarse del resto aumentando



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

el número de servicios ofrecidos al cliente. Al diferenciarse logran una ventaja competitiva en el mercado.

**Rentabilidad de los clientes:** Los clientes que recibe el Hotel Meliá Alicante tienen elevados beneficios por eso, se preocupan menos por disminuir costes de sus compras, si con ello logran una mayor calidad y atención en el servicio prestado. Por lo tanto, no presionarán sobre los precios de compra.

**Nivel de información del cliente:** Los clientes cuentan con un grado de información bastante completo sobre las características del mercado. Hoy en día casi todos los hoteles, cuentan con una web interactiva donde encontrar información sobre precios y prestaciones. De este modo, el cliente puede acceder a ellas, comparar y elegir la que más valor añadido le aporte.

**Importancia del servicio para la calidad de los servicios del cliente:** Los hoteles de lujo se caracterizan por ofrecer una mayor calidad en el servicio, ya que se centran en un segmento del mercado que valora fuertemente la calidad.

### **El poder de los proveedores**

A continuación quedan definidos algunos de los criterios que marcan esta fuerza:

**Diferenciación del producto de los proveedores:** En este sector de hoteles de lujo los proveedores están muy diferenciados. Y el cliente elige entre ellos en base de características que requiere, como puede ser el tipo de almohada que desea, ya que en el hotel ofertan 4 tipos diferentes, y que será el cliente el que elija la que más le acomode.

**Alto impacto de los aprovisionamientos en la calidad:** El producto del proveedor interviene y forma parte del éxito del hotel. Se ha observado una tendencia a disminuir el poder de los proveedores con la creación de las marcas blancas y propias, contratando los suministros con la propia marca del hotel, y reduciendo los costes que se pagan por las marcas.

**Concentración del sector proveedor:** El número de proveedores en este sector está muy concentrado, los proveedores incluso permiten en muchas

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

ocasiones gran influencia en las negociaciones, entre estos están las agencias de viajes, las aerolíneas, etc.

**Inexistencia de sustitutos:** Los proveedores tienen que competir con otros, eso debilita su poder. Y genera una ventaja para la empresa.

### 3.3 Análisis de la competencia

#### 3.3.1 Análisis de los grupos estratégicos

Se le conoce como grupo estratégico a un subconjunto de empresas, que tienen estrategias similares y que están dentro de un mismo sector. Para Michael Porter, la noción de grupo estratégico constituye “un cuadro de referencia intermedio, entre el conjunto del sector y cada una de las empresas consideradas aisladamente”.

Los grupos estratégicos y el mapa que los representan no son más que los métodos de análisis de los posicionamientos de las empresas, unas comparadas entre sí y las otras comparadas con el conjunto de las fuerzas de la competencia. A través de este análisis se puede obtener una mejor comprensión del posicionamiento de la empresa, objeto de estudio, con las estrategias de los otros hoteles. Se plantea pues, así la pregunta ¿Quiénes son los más directos competidores y en base a qué, es más posible que aparezca la competencia?

El mapa de los grupos estratégicos que se presenta a continuación permite conocer la competencia de Hotel Meliá Alicante según los segmentos existentes en el mercado, en los que actúan los hoteles concentrados en Alicante. Este análisis nos ayuda a ver la estructura competitiva del sector hotelero, conocer los grupos de empresas que tienen las estrategias similares y que están dentro de este sector.

En nuestro análisis se aplica el método intuitivo de Francis Bidault, (Leveraged Innovation, 1998) y los resultados se pueden observar a continuación. Hemos diversificado los hoteles con ubicación en Alicante por una parte, según la imagen que tiene y el nivel de prestigio que perciben los clientes. Y por otro

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

lado, el establecimiento de grupos estratégicos incluye un grado de diversificación en el sector hotelero que se entiende como extensión de los servicios que prestan.

Los hoteles intermedios ofrecen menos servicios a sus clientes que los hoteles de lujo que prestan un servicio más completo. A su vez, los hoteles más baratos sólo prestan servicios básicos. Como se puede observar el Hotel Meliá Alicante se encuentra en el grupo de hoteles de lujo que ofrecen servicios con alto valor añadido a sus clientes, como por ejemplo: acceso a las piscinas y deportes náuticos, spa, centro de negocios, salones para convenciones, locales comerciales, salón de belleza, varios restaurantes y cocktelerías. También, una oferta ha de tener en cuenta a los cruceros, aunque no son competencia directa, se pueden considerar el producto sustituto más desarrollado.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

A continuación se presenta la segmentación del sector hotelero en Alicante:

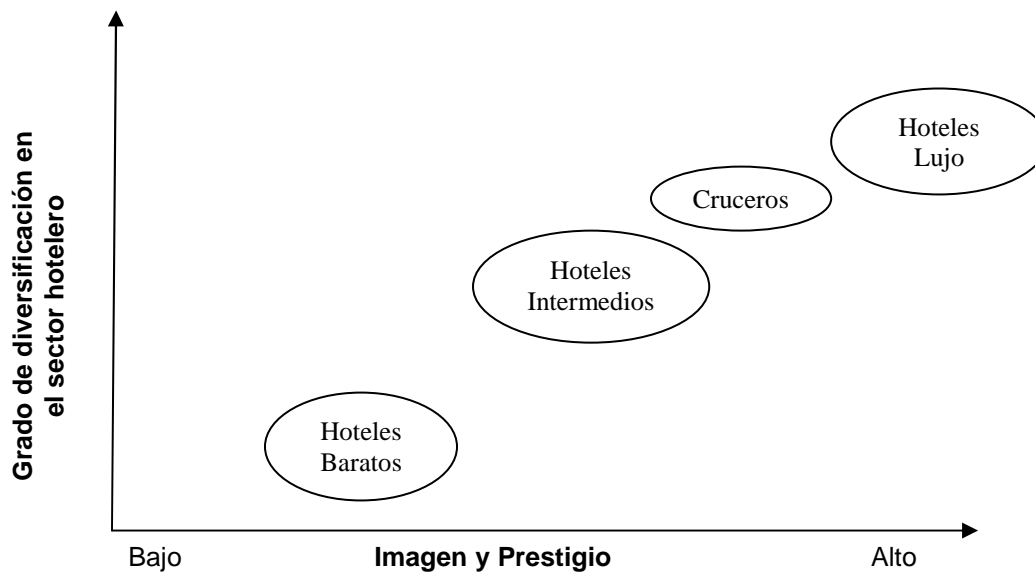
**Tabla 6:** Segmentación del Sector Hotelero en Alicante.

Hoteles de lujo (****y ****)	Hoteles intermedios (***)	Hoteles baratos (menos de ***)
1.Hospes Amérigo *****	1.La city	1.Goya
2.Suites del mar *****	2.Gravinacnico	2.Rambla
3.Meliá ****	3.Maya	3.Melina
4.Hesperia Lucentum ****	4.Albahia	4.Cervantes
5.Eurostars Lucentum ***	5.Tryp ciudad alicante	
6.Tryp Gran Sol ****	6.Nh alicante	
7. Hotel Spa Porta Maris ****	7.Hotel estudiohotel alican	
	8.Abba centrum	
	9.Daniya	
	10.Leuka	
	11.Campanille	
	12.Express by Holiday Inn	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de la oficina de turismo de Alicante.

Partiendo de los análisis anteriores del análisis competitivo y con lo comentado en este apartado se puede construir el mapa de los grupos estratégicos para el sector hotelero de Alicante, teniendo en cuenta la salvedad, que por la importancia de los cruceros estos se incluyen para tener una visión más completa.

**Gráfico 1:** Grupos estratégicos alojamiento.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de Invattur.

### 3.3.2 Análisis de los competidores: La segmentación

El ámbito de la actividad: El hotel se encuentra en el sector con un número de competidores reducido. Es un hotel de 4 estrellas, por eso la calidad y los servicios añadidos son variables muy importantes. Vale la pena destacar, la nueva tendencia que se está generando en la comunidad valenciana, en mira a consolidar un cluster de turismo que aumente la productividad del sector con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

En qué ámbitos de actividad se está interesado en participar: Se quiere participar en actividades agregadas a los servicios comunes a un hotel de 4 estrellas superior y ofrecer más y a una mejor calidad para satisfacer lo mejor posible al cliente.

Actualmente los servicios que se ofrecen son 24 horas de servicio a la habitación, actividades recreativas, guardería, punto de atención e información, excursiones y tours organizados desde la recepción del hotel, amplia playa, piscinas para adultos y niños, deportes náuticos, salones para convenciones, centro de negocios, salones para banquetes y celebración de eventos, locales comerciales, Spa, tratamientos de belleza corporal y facial, salón de belleza, jacuzzi, gimnasio. Todos estos servicios son los que brindan las experiencias a

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

los clientes y satisfacen las necesidades de este cliente cada vez más exigente e informado.

En qué otros ámbitos de actividad no se está interesado: El hotel no propone servicios como los siguientes: casino (puesto que ya hay uno justo enfrente del hotel), floristería, servicio de guardería nocturno, espectáculos, salones de máquinas ni videojuegos, joyerías ni tiendas de ropa y complementos, entre otros. Es decir, son servicios que no están relacionados con la actividad y operaciones normales del hotel, y muchos de ellos se encuentran a 5 minutos a pie del hotel. Por ejemplo el servicio de guardería nocturno no se ofrece, pero tampoco ha sido solicitado por huéspedes, ya que la mayoría de los clientes están por negocios o por turismo familiar, no es turismo para salir de fiesta, inclusive la misma localización del hotel, hace que el público que demande los servicios de este, no le interesen este tipo de servicios.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

### Perfiles de los segmentos:

**Tabla 7:** Perfiles de los segmentos.

<b>Nivel</b>	<b>4 y 5 estrellas</b>	<b>3 estrellas</b>	<b>Menos de 3estrellas</b>
Beneficios deseados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo más lujoso.</li> <li>• Habitaciones grandes.</li> <li>• Amplia oferta de servicios.</li> <li>• Trato personalizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de servicios variada.</li> <li>• Más baratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo más barato.</li> <li>• Equipo de habitaciones suficiente.</li> </ul>
Frecuencia de uso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor.</li> </ul>
Nombres de hoteles:	Hospes Amérigo. Suites del mar. Meliá. Hesperia Lucentum. Eurostars Lucentum. Tryp Gran Sol. Hotel Spa Porta Maris.	La city. Gravinacnico. Maya. Albahia. Tryp ciudad alicante. Nh alicante. Hotel estudiohotel alicante. Abba centrum. Daniya. Leuka. Campanille. Express by Holiday Inn.	Goya. Rambla. Melina. Cervantes.
Demográficos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media; mayores.</li> <li>• Rentas altas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media; mayores.</li> <li>• Renta alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes; edad media y mayores.</li> <li>• Renta media y baja.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

Evaluación de cada segmento: Como se puede ver en el cuadro anterior, hay diferencias considerables entre los 3 sectores. El sector de los hoteles de menos 3 estrellas se caracteriza por ofrecer servicios a unos precios más

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

bajos. Estos hoteles ofrecen mucho menos que los otros dos segmentos, son servicios catalogados como básicos y muchas veces obligatorios, pero la relación calidad-precio es muy conveniente, siendo la calidad de estos suficiente.

Los hoteles de 3 estrellas ofrecen una diversidad de servicios adicionales, pero a costa de un incremento de los precios. Este tipo de hoteles busca gente con rentas medias y se suele utilizar para objetivos comerciales. En el sector de los hoteles de 4 y 5 estrellas, donde se encuentra el Hotel Meliá Alicante, tienen la más amplia oferta de servicios. Son lujosos y con precios más elevados. Se supone que los visitan sólo gente con rentas altas que demandan lujo y servicio completo, aunque se ha ido creando un nuevo nicho de mercado, en el público oportunista que le interesan los paquetes integrados “todo incluido”.

Resumen de la segmentación: En cada uno de los segmentos, el número de los hoteles es diferente, siendo mayor en los hoteles de 3 estrellas, por ello se supone que la demanda de los hoteles de 3 estrellas es mayor que el resto, por lo tanto la diferenciación es a través del precio principalmente, y luego a través de las experiencias y satisfacciones vía valor añadido. Sabiendo que los clientes eligen entre los diferentes tipos de hoteles según los precios y sus expectativas.

### **3.4 Evaluación de los factores externos**

#### **3.4.1 Oportunidades y amenazas detectadas**

A partir de los análisis del entorno realizados con anterioridad, se puede detectar en conjunto las oportunidades y amenazas principales que actúan en el sector hotelero en Alicante, matizando en los hoteles de alta categoría en el que entraría el Hotel Meliá Alicante.

#### Oportunidades

Al analizar las diferentes conclusiones a las que se había llegado sobre la evolución del entorno, se pueden extraer unas cuantas, que se consideran podrán tener un mayor impacto sobre la actividad de la empresa objeto de



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

estudio. De todas maneras, debido a que los fondos y los recursos no son infinitos, se considera relevante resumir esta lista en una más reducida. Lo anterior, con el fin de ratificar que las estrategias que se tomen, en realidad estén enfocadas a aprovechar la oportunidad que hay o a compensar la amenaza que se espera.

1. Estabilidad política.
2. Programas turísticos.
3. Sector en crecimiento a pesar de la fuerte crisis.
4. Alicante es una ciudad de las más seguras de España.
5. Constante incremento de los usuarios de Internet en España.
6. Importancia de las barreras de entrada en los sectores de lujo (requerimientos de capital elevados, localización favorable) limita y genera dificultades a los competidores potenciales.
7. El sector de los hoteles de lujo en Alicante es un oligopolio lo que provoca una débil rivalidad entre los competidores actuales y un equilibrio de fuerza entre ellos.
8. Reactivación del número de turistas.
9. La concienciación y restauración del Patrimonio de la ciudad de Alicante.

Como se había comentado al inicio del apartado, para tener una mayor seguridad de que las estrategias y decisiones que se tomen estén valorando las oportunidades del entorno se encuentra relevante matizar aún más esta lista, ya que como se dijo con anterioridad no se cuenta con recursos ilimitados para llevar a cabo infinitas acciones estratégicas. Además, para realizar las ponderaciones de la matriz MEFE es preferible hacerla con un número más reducido de elementos. Es por eso que, se considera que las oportunidades más importantes son: La estabilidad política, los programas turísticos, el crecimiento del sector hotelero, la seguridad de Alicante, la importancia de las barreras de entrada y el incremento de los usuarios de internet.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## Amenazas

En cuanto a las amenazas, se han detectado las siguientes en los análisis anteriores:

1. Bajo PIB per cápita.
2. Tasa de inflación elevada, del 8% al nivel nacional.
3. El alto desempleo, aproximadamente de un 20%.
4. La alta dependencia tecnológica del extranjero no favorece el poder de negociación.
5. La amenaza de servicios sustitutos tomando como ejemplos los hoteles intermedios en precio/calidad y la otra alternativa de alojamiento, los cruceros.
6. El estancamiento del turismo nacional.
7. Escasas ayudas y subvenciones al sector turístico.

De igual manera las amenazas que se consideran que podrían afectar más a la empresa son: Alto nivel de desempleo, amenaza de los sustitutos, estancamiento del turismo nacional y pocas ayudas al sector.

### **3.4.2 Matriz de evaluación de los factores externos: MEFE**

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, se procede con la evaluación global de estas, a través de la matriz MEFE. Para la realización de esta matriz se asignan, primero una ponderación según el grado de importancia de cada uno de los factores, segundo se clasifican según el grado de oportunidad o amenaza, para al final poder obtener el resultado global de la evaluación del entorno.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

**Tabla 8:** Matriz de evaluación de los factores externos.

Oportunidades/Amenazas	Ponderación 0-1	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
1.La estabilidad política	0.1	4	0.41
2.Programas para promover turismo	0.14	4	0.42
3.El crecimiento del sector hotelero	0.08	3	0.31
4.La seguridad en alicante	0.11	4	0.41
5.La importancia de las barreras de entrada	0.07	3	0.31
6.Incremento de usuarios de internet	0.1	4	0.41
7.Alto nivel de desempleo	0.12	1	0.11
8.Amenaza de los sustitutos	0.08	2	0.21
9.Estancamiento del turismo nacional	0.09	1	0.11
10.Escasas ayudas al sector	0.11	1	0.11
<b>Resultado Total Ponderado Para Hotel Meliá Alicante</b>	<b>1</b>		<b>2.81</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la ponderación se asigna un 0,0 para los factores sin importancia y un 1 para el de gran importancia. Y en cuanto a la clasificación se asigna de la siguiente forma:

1. Amenaza importante, 2. Amenaza menor, 3. Oportunidad menor, 4. Oportunidad importante.

Esta matriz, además de brindar la posición del hotel en el entorno, permite visualizar el grado de importancia de las oportunidades y amenazas, lo cual permitirá un mejor enfoque en los apartados posteriores para llevar a cabo las diferentes estrategias. En este caso, se puede observar que el Resultado Total Ponderado para el Hotel Meliá Alicante es de 2.81, la cual indica que la organización se encuentra en una posición oportunista menor, aunque, se

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

podría decir que está muy ceca del equilibrio al encontrarse entre los valores de 2, referente a una amenaza menor, y 3 referente a una oportunidad menor.

### Determinación de oportunidades y amenazas

Como resultado de la evaluación del entorno se pueden determinar las oportunidades y amenazas que más pueden influenciar al Hotel Meliá Alicante, estas se obtendrían como las correspondientes a las mayores ponderaciones:

Oportunidades: La estabilidad política, los programas de promoción del turismo, la seguridad de la ciudad e incremento de los usuarios de internet.

Amenazas: Alto nivel de desempleo, estancamiento del turismo nacional y escasas ayudas al sector.

### 3.5 Epílogo

En el sector en el que nos encontramos, los competidores potenciales se encuentran con dificultades de acceso, puesto que se encuentran con importantes barreras de entrada, como las necesidades de un importante capital y la imposibilidad de comprar y construir en primera línea de playa actualmente con el nuevo plan de costas. Por lo tanto, la amenaza de entrada de los competidores potenciales es limitada y por su parte, los hoteles de lujo mantendrán sus ventajas competitivas para elevar y mantener las barreras de entrada.

Actualmente, no hay una gran rivalidad entre los competidores. Esto es debido a que a pesar que en la zona existen muchos hoteles, no existe ninguno con las características de este, incluso ni se acercan ya que quedan muy por detrás del Hotel Meliá Alicante. Esto es debido a que el número de competidores es pequeño, en el segmento de lujo, lo que forma un sector oligopolio con un equilibrio de fuerza entre los competidores.

Consideramos que existe una amenaza de servicios sustitutos, como son los hoteles intermedios, que por su buena relación calidad-precio pueden influir al consumidor a la hora de elegir. Además, los cruceros también suponen una amenaza, ya que ofrecen un tipo de servicio único, donde se puede visitar las distintas ciudades del mar Mediterráneo. Los hoteles de lujo compiten con estos servicios substitutivos realizando promociones especiales 2x1, reduciendo los precios y ofreciendo más servicios que incrementen las calidad del hotel.

El poder de negociación de los clientes es el factor más importante y en el cual se centran todos los hoteles de lujo. El sector ha aumentado su grado de especialización en los servicios. Por este motivo, ofrecen a los clientes servicios personalizados para cada uno de ellos, dependiendo de sus gustos e intereses. También, han aumentado el nivel de información a la que pueden acceder los clientes a través de las distintas páginas web.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

El poder de negociación de los proveedores es relativamente débil debido a los múltiples competidores que tienen, ya que esto debilita su capacidad de negociación.

Los puntos fuertes se caracterizan por la alta concentración del sector proveedor, en cambio los débiles han ido perdiendo poder con la entrada de las marcas blancas o del propio hotel. Sin embargo, los proveedores tienen un alto impacto en la calidad de los aprovisionamientos, por lo que se convierten en un aspecto importante, que los hoteles deben tener en cuenta para ofrecer unos mejores productos y para dar un mejor servicio, y a su vez satisfacer a los clientes, ya que en los hoteles de 4 estrellas superior los clientes suelen buscar marcas de primera calidad.

La creación de ventajas competitivas que permitan diferenciar a los hoteles de lujo de sus competidores, va a ser un punto clave en sus estrategias si quieren mantener su posición en el mercado.

Como conclusión de este apartado del trabajo también podemos extraer las principales oportunidades y amenazas para el hotel que son las que se detallan a continuación:

**Oportunidades:** La estabilidad política, los programas de promoción del turismo, la seguridad de la ciudad e incremento de los usuarios de internet.

**Amenazas:** Alto nivel de desempleo, estancamiento del turismo nacional y escasas ayudas al sector.

# **CAPÍTULO 4: OPERACIONES Y PROCESOS**

#### 4.1 Localización y distribución en planta

#### 4.2 Operaciones y procesos

##### 4.2.1 Gestión y proceso de Reservas

##### 4.2.2 Gestión y proceso de Materias primas

##### 4.2.3 Gestión de limpieza del hotel

##### 4.2.4 Proceso de limpieza del hotel

#### 4.3 Epílogo



## 4. OPERACIONES Y PROCESOS

### 4.1 Localización y distribución en planta

#### LOCALIZACIÓN

Como se ha visto durante la carrera y concretamente en la asignatura de Dirección de Producción y Logística (DPL, Apuntes teóricos y ejercicios resueltos elaborados por profesores del departamento de organización de empresas, 2011) la localización es un factor clave para el éxito del negocio, puesto que afecta directamente a la capacidad competitiva de la empresa.

Un mismo concepto de negocio puede fracasar o tener tremendo éxito dependiendo del lugar donde se encuentre, y en muchos casos la localización es una de las variables comerciales claves de una empresa. De entre todos los factores relevantes para localizar un hotel en Alicante cabe citar los siguientes:

- Cercanía a la playa y al puerto: un hotel es una empresa que no puede olvidar al turismo de sol y playa, y es por ello que su ubicación en un espigón entre el puerto de Alicante y la playa del Postiguet. Por lo tanto los turistas que busquen veranear encontrarán lo que buscan en este hotel.
- La distancia entre el hotel y el aeropuerto del Altet, que es el aeropuerto de Alicante, es de aproximadamente 10 km, por lo que se tarda muy poco en llegar desde el aeropuerto.
- La distancia a la Institución Ferial Alicantina (IFA) es de 8 km, por lo que los clientes que vayan a visitar la feria o los expositores pueden alojarse en el hotel, ya que la distancia es muy corta.
- Cercanía al centro histórico y comercial de la ciudad: los clientes que visitan el hotel por motivos ya sean de turismo o negocios, encontrarán su ubicación perfecta para ir a pie en unos minutos tanto al centro histórico y comercial, o a las múltiples oficinas situadas en el centro de la ciudad.
- Proximidad a transportes públicos: el hotel cuenta con una parada de taxis, autobuses y tranvía en la misma puerta. Estos transportes pueden

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

conectar directamente con el aeropuerto, diferentes zonas de Alicante o incluso en escasos minutos situarnos en otras poblaciones de Alicante, llegando en tranvía hasta Denia y pasando por Benidorm.

- Cercanía de suministradores de materias primas: aunque no es tan importante como los anteriores, es muy importante que los principales distribuidores tienen almacenes en polígonos situados a escasos 10 minutos en coche del hotel. Reduciendo así costes de portes.

Los factores referentes a la proximidad y disponibilidad de recursos humanos son algo más irrelevantes, puesto que las tareas desempeñadas por los empleados del Hotel Meliá Alicante a pesar de ser especializadas no es necesaria formación anterior ya que el hotel imparte su forma de hacer las cosas, sobretodo en los puestos de niveles medios y bajos.

Por supuesto, que encontrar a una buena gobernanta, departamento de administración y buenos cocineros no es una tarea fácil, pero como ya hemos comentado los puestos de niveles medios no necesitan cualificación porque es el propio hotel quien imparte su Know-how.

### DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Una adecuada distribución en planta permitirá organizar los equipos y las áreas de trabajo de manera que el espacio resulte económicamente eficiente, seguro para todo el mundo y sea un lugar satisfactorio y cómodo para el personal y los clientes.

Los objetivos básicos que debe cumplir la distribución del hotel son:

- Unidad: En un mismo emplazamiento deben situarse todas las instalaciones, para mayor comodidad de los clientes.
- Seguridad: Cumplir los requisitos de seguridad para evitar accidentes.
- Circulación fluida y mínima: Identificar con claridad las diferentes zonas del hotel para evitar el tránsito de clientes por el hotel buscando instalaciones.
- Flexibilidad: En cuanto a horarios de llegadas y salidas, comidas y demás servicios para adaptarse a las necesidades de los clientes.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

- Comodidad: Dotar a las estancias de ambientes acogedores que inviten a los clientes a permanecer en el hotel.
- Accesos adaptados: Cumplir con todas las normativas para estar adecuados para personas con minusvalías o discapacitados.

Parte de la estrategia del Hotel Meliá es su ubicación por eso su arquitectura aprovecha al máximo esta ventaja, y todos los salones y casi todas las habitaciones tienen espectaculares vistas al mar, para ello se hizo un edificio rectangular y de este modo aprovechar al máximo las vistas. En la última reforma se cambiaron las ventanas antiguas por unas cristalerías que permiten una visibilidad absoluta con el mínimo de perfiles, evitando que dañen el contacto con el mar. Tanto desde dentro como desde fuera podemos ver lo que pasa en el Hotel, ya que paseando por la playa puedes ver el salón en el que se está celebrando un banquete, y de este modo sirve como estrategia de marketing.

El hall principal del Hotel es muy sencillo y diáfano en el que predomina la calma y un gran espacio, donde esperar, leer y por supuesto registrarse.

Desde el Hall se puede acceder a las diferentes zonas:

- Restaurantes:
  - ✓ Salón para desayuno buffet con cocina en directo y vistas al mar.
  - ✓ Terra Restaurant: Restaurante con cocina creativa y mediterránea que cuenta con los mejores chef de Alicante.
  - ✓ Terra Tapas: Bar de tapas donde degustar las típicas tapas nacionales con un toque de innovación.
  - ✓ Code Bar: Bar de copas del hotel que abre hasta altas horas de la madrugada con música disco para todos los públicos.
  - ✓ BLU: (Urban Beach Lounge) restaurante que se abre en verano en la zona de la piscina y ofrece también servicio de copas hasta altas horas, las vistas desde la terraza son inmejorables puesto que vemos la playa, puerto, castillo.
- Salones: cuenta con un total de 17 salones, previa reserva hay de diferentes tamaños dependiendo de las necesidades y el evento,

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

reuniones de empresa, banquetes, celebraciones de muy diversa índole, las capacidades máximas de los salones son 425 personas en reunión y 550 en banquetes.

- Admisión, recepción e información: desde este mostrador se procede al checkin, y posteriormente se realiza la salida del hotel.
- Punto de información turística: consiste en una mesa en la que una chica en un determinado horario nos ofrece información turística de Alicante y de la Comunidad Valenciana, facilita mapas, planos, es un punto colaborador con la oficina de turismo de Alicante.
- Baños: Son amplios y con luz relajada, se encuentran fácilmente.
- Ascensores y escaleras: desde estos se accede al parking, y a las diferentes plantas, ya sean de servicios o de habitaciones.

Sótano y parking: La planta subterránea dispone de un amplio parking para sus clientes alojados y en caso de no estar alojados hay que pagar por él. En la misma planta encontramos zonas de servicio como son almacenes de lavandería y de bebidas entre otros.

Las plantas siguientes se distribuyen en salones habilitados para conferencias, y las superiores son las habitaciones del hotel.

El hotel dispone de un total de 358 habitaciones dobles o dobles de uso individual, 113 dobles con salón y 73 habitaciones en The Level (planta superior con vistas panorámicas y todas ellas con terrazas amplias con vistas al mar), todas las habitaciones son confortables y luminosas, con climatización, baño completo privado, TV vía satélite, minibar, teléfono con línea directa, Room Service 24 horas y terrazas privadas.

Es en la última planta del hotel donde se dispone del servicio de piscina, gimnasio y las habitaciones exclusivas que hemos comentado anteriormente que llaman The Level .

Junto al Hotel Meliá y formando parte del mismo edificio, se encuentra el Wellness Center Alicante (con coste adicional), un espacio dotado de 1800 m<sup>2</sup>, y que cuenta con servicios tales como gimnasio, sauna, baño de vapor, termas,

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

cabina de hielo, piscina climatizada, bañera de hidromasaje, pediluvio, salas para masajes, cabinas y gabinetes de estética y peluquería.

### 4.2 Operaciones y procesos.

El negocio se articula en las siguientes operaciones básicas hoteleras: consulta de disponibilidad, selección de alojamiento, recepción y toma de datos, entrega de llaves, transporte de maletas a su habitación, estancia en el hotel, elección de servicios extras, check out y salida.

#### 4.2.1 Gestión de reservas.

Las funciones principales desempeñadas son las siguientes:

- Atención a clientes y proveedores
- Administración y venta de habitaciones
- Optimización de la venta de habitaciones:
  - ✓ Conocimiento de la oferta cuantitativa y cualitativamente.
  - ✓ Determinación de las tarifas y condiciones de aplicación.
  - ✓ Conocimiento de contratos con agencias
  - ✓ Control efectivo de la disponibilidad
  - ✓ Obtención de datos estadísticos
  - ✓ Normalización del archivo de documentos
  - ✓ Verificación de la toma correcta de datos
- Criterios de preasignación de habitaciones
  - ✓ Procurar que la carga de trabajo de las camareras sea equilibrada en cuanto a número de habitaciones y salidas.
  - ✓ Priorizar reservas de clientes repetidores, con peticiones empresas o grupos.
  - ✓ Dar las habitaciones con peores vistas las últimas.
  - ✓ Agrupar habitaciones para evitar desplazamientos y posible ahorro de energía, si hay zonas vacías.
- Previsiones para una gestión óptima de habitaciones:
  - ✓ Administrativas:

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

- Entradas: a través del sistema informático en administración prevén las entradas que se van a producir durante ese día y los siguientes.
- Salidas: lo mismo que ocurre con las entradas sucede con las salidas, el sistema informático detecta las salidas que se van a producir durante ese día y los posteriores.
- Comidas: la previsión de alimentos ya hemos explicado cómo se realiza en la previsión de stocks, ya que es el encargado de alimentación y restauración quien introduce las compras al ordenador y se van dando de baja diariamente y es el programa informático quien procede directamente a realizar el pedido al proveedor, por su puesto antes de realizar el pedido el encargado ha de dar el visto bueno para ejecutar la orden.
- Cambio de lencería: las camareras dirigidas por la gobernanta del hotel realizan el cambio de lencería y limpieza de las habitaciones, a la gobernanta le llega la información del número de habitaciones ocupadas y desocupadas desde administración.
- Etc

### **4.2.2 Gestión de materias primas.**

El hotel es suministrado por productos básicos como son bebidas, panadería y repostería, carnes, pescados, frutas y verduras, lácteos, ultramarinos y productos de limpieza y aseo.

Los productos citados se van recibiendo de acuerdo con los proveedores, dependiendo de su caducidad, así pues los productos de limpieza y aseo se reciben cada quince días, las bebidas se reciben una vez por semana, la panadería y repostería se recibe 2 veces por semana ya que es congelada y no ha de ser diaria, los ultramarinos también se reciben semanalmente, las carnes, pescados, frutas y verduras se reciben a diario para garantizar el sabor y la calidad de los productos.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

La empresa sólo aceptan recibir productos antes de las 8 de la mañana y una vez que se comprueba que el pedido es correcto, el encargado firma el albarán y se procede a almacenar donde proceda cada producto.

El encargado es quien se encarga de registrar los productos recibidos en un sistema informático, y al final del día vuelve a realizar inventario para registrar los stocks existentes. Es el ordenador quien se encarga de avisar cuando los stocks bajan por debajo de los niveles mínimos marcados, es decir, cuando se baja del stock de seguridad. Automáticamente a excepción de los productos frescos que se reciben diariamente según las necesidades del día, es el programa informático quien con 36 horas de antelación envía un email al proveedor para realizar el pedido.

### **4.2.3 Gestión de limpieza del hotel.**

La gestión de la limpieza diaria del hotel es llevada a cabo por la gobernanta, quien diariamente recibe unos listados emitidos desde recepción con las entradas y salidas que se van a producir ese día en el hotel.

Es por lo tanto ella de organizar a las camareras para que realicen las funciones diarias de limpieza, cambio de lencería, reposición del mueble bar, repuestos de los cosméticos del baño.

La gobernanta es también la responsable de informar al encargado de la gestión de stocks, de las necesidades de cosméticos, y refrescos para el mueble bar.

### **4.2.4 Proceso de limpieza de habitaciones**

Es a primera hora de la mañana cuando la gobernanta organiza a las camareras y éstas llenan sus carros para proceder a la limpieza del hotel.

Los salones cabe decir que se limpian según terminan los actos sea la hora que sea, al igual que sucede con los restaurantes.

Para comenzar se limpian los pasillos, y se procede a la comprobación de la limpieza y cambio de lencería y repuestos en baño y mueble bar, en las

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

habitaciones que están vacías y van a ser ocupadas durante ese día; una vez comprobada la limpieza de las habitaciones que se encontraban vacías la noche anterior y que van a ser ocupadas ese día, se procede a la limpieza de las habitaciones que están siendo ocupadas y cuyos clientes han salido para volver más tarde. A continuación se procede a la limpieza de las habitaciones que son dejadas definitivamente por los clientes, aquí se procede a la limpieza tanto si van a volver a ser ocupadas ese día como si no.

Al final del día es la gobernanta la que comprueba el stock de suministros de limpieza y cosméticos.



### 4.3 Epílogo

He decidido basarme en las operaciones y procesos hoteleros estrictamente, ya que el restaurante, gimnasio, spa y demás zonas del hotel, no forman parte de las operaciones y procesos cotidianos y típicos para el desarrollo de la actividad hotelera.

Como hemos observado los procesos están muy automatizados y cada empleado conoce lo que debe hacer en cada momento, cabe mencionar que el sistema de gestión de stocks informatizado ha aliviado la carga de trabajo que tenía el encargado de la gestión de stocks.



# **CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

5.1 Misión, visión, valores y objetivos

5.2 Análisis de los puestos de trabajo

5.3 Organigrama

5.4 Forma jurídica

5.5 Epílogo

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Misión, visión, valores y objetivos

En el Hotel Meliá Alicante existimos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes y usuarios nacionales o internacionales, quienes vienen en busca de descanso, diversión, trabajo o negocios. Facilitamos el conocimiento de Alicante como Patrimonio Cultural e Histórico y promovemos el desarrollo de la ciudad. Generamos utilidades y propiciamos el crecimiento y la expansión de la cadena Meliá Resorts, su compañía administradora.

En el Hotel Meliá Alicante los empleados somos el más valioso recurso. Gozamos de empleo estable y bienestar. Somos personas comprometidas con nuestros objetivos, leales profesionales, dinámicas y eficaces. Nos anima la filosofía de la Calidad Total y de la Mejora Continua y con ello buscamos la excelencia en el servicio y el desarrollo del potencial de cada uno de nosotros como medio para conseguir la felicidad. Cada uno de nosotros se empeña en conocer, valorar y desarrollar al máximo nuestros verdaderos talentos para ponerlos al servicio de la organización y la sociedad.

En el Hotel Meliá Alicante todos somos promotores de buenos servicios y de la satisfacción total del cliente, la cual es nuestra mayor recompensa; a todos nos interesa la imagen del Hotel, lo cual reflejamos en nuestra actitud positiva hacia el cliente; todos conocemos el hotel, sus productos y servicios para estar en condiciones de dar una buena información y para distinguirnos por dar lo mejor, hacer siempre lo mejor y asegurarnos de tener a los mejores clientes.

### Principios corporativos

**1. Respeto por el ser humano:** Somos respetuosos de la dignidad humana y procuramos el bienestar y desarrollo permanente de las aptitudes de nuestros empleados por medio de la educación, el entrenamiento y su capacitación.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

**2. La calidad es lo primero:** Ante todo buscamos la calidad, entendida esta como la manera de superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes tanto externos como internos.

**3. Fascinación al cliente:** Toda nuestra actividad empresarial está encaminada a cautivar y fascinar a nuestros clientes para que se conviertan en nuestros naturales pro motores y nos vuelvan a buscar siempre que requieran los productos y servicios que ofrecemos.

**4. Innovación y creatividad:** La creatividad, innovación y modernización en el desarrollo de nuestros productos y servicios nos hace altamente competitivos en la fascinación de nuestros clientes.

**5. Productividad y rentabilidad:** Practicamos los principios de la libre empresa como medio para crear riquezas, generar utilidades y contribuir al desarrollo de la comunidad. Maximizamos la rentabilidad mediante la fijación de precios competitivos con el compromiso y la responsabilidad de nuestros empleados para asegurar la reducción de costos, la productividad y la eliminación de despilfarros.

**6. Administración participativa:** Hemos reemplazado la administración personal por la participativa y escuchamos las voces para trazar políticas. Promovemos la participación de todos en el mejoramiento de los procesos y de la forma de hacer su trabajo.

**7. Eficacia y eficiencia:** Cada uno de nosotros tiene organizado su trabajo con altos niveles de eficacia y eficiencia para lograr los mejores resultados; tomamos nuestras decisiones fundándonos en hechos y datos.

**8. Liderazgo:** La organización persigue el objetivo de ser líder en su sector en la provincia de Alicante, y uno de los mejores en la Comunidad Valenciana y este objetivo se transmite a sus empleados desde el primer día.

**9. Responsabilidad social:** Estamos comprometidos con el desarrollo social y económico de la comunidad, contribuimos a la conservación del medio ambiente y respetamos el patrimonio histórico y cultural de la ciudad.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## Valores corporativos

**1. Integridad:** Es una persona consecuente con sus ideas y sus actos, que actúa con honradez y no engaña.

**2. Autoestima y superación:** Es respetarse, quererse, deseo de crecimiento y desarrollo personal.

**3. Honestidad:** La empresa trata de ser lo más leal a su equipo, por ello sus empleados son conocedores de las nóminas de todos los empleados y el tipo de contratación, se persigue ser los más honestos posibles con el entorno tanto interno como externo.

**4. Lealtad y amor por la institución:** Es ser fie, es identificarse con los objetivos corporativos de la empresa.

**5. Alegría, entusiasmo y simpatía:** Es la capacidad que tenemos de sentir y transmitir emoción, alegría, gozo, agrado y dinamismo, es ser amable y expresar calidez.

**6. Higiene y pulcritud:** Es ser impecable tanto en lo personal como en todas las actividades que se realizan diariamente.

**7. Urbanidad:** Es respetar a los demás, comportarse bien en cualquier lugar, es saber expresarse.

**8. Responsabilidad:** Ser responsable con el trabajo asignado y hacerlo como se establece.

**9. Compromiso y amor por el trabajo:** Es identificarnos con nuestro trabajo, sentir pasión por éste y disfrutarlo.

## La imagen de futuro

A continuación exponemos la imagen que el Hotel Meliá Alicante quiere tener antes de finales de 2.018, así es como quiere verse en ese año y es por lo que se está luchando y trabajando desde hace 2 años:

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

A 31 de Diciembre de 2.018 hemos logrado la plena satisfacción de todos nuestros huéspedes y usuarios, quienes serán nuestros clientes de por vida.

Nuestro personal ha desarrollado sus aptitudes, está interesado en su mejoramiento permanente con sentido de pertenencia y calidad de liderazgo.

Ha logrado mejoras sustanciales en su bienestar y su nivel de vida.

Nuestros proveedores y asociados nos suministran productos y servicios de óptima calidad y están completamente satisfechos por nuestras relaciones comerciales, sintiéndose parte integral del Hotel.

Somos el líder de los hoteles de Colombia por la calidad de nuestros servicios, con la mayor participación del mercado en los segmentos de convenciones, congresos y vacaciones. Estamos generando las mejores utilidades para nuestros propietarios en retribución a la inversión realizada.

Somos reconocidos internacionalmente como el mejor hotel de la provincia de Alicante.

### **Valoración de la misión**

La misión es saber quién es uno, hacia donde se dirige y como va a guiar su viaje. Después de analizar la misión de la empresa se pueden llegar a las siguientes conclusiones: Es idealista, motivadora, encaja con sus valores y principios, está claramente definida y específica.

Por otro lado, se podría decir que la imagen de futuro es ambiciosa y muestra el puente o resultado final, aunque, se cree que es muy corto placista, ya que hay que tener en cuenta que el hotel tuvo cambio de administración por lo que la misión fue reformulada recientemente.

También, hay que resaltar que en particular el propósito de la misión está muy bien definido, el cual se encuentra en el primer párrafo y ha sido establecido desde la perspectiva del cliente.



## 5.2 Análisis de los puestos de trabajo

### Plan de servicio del Hotel Meliá Alicante

Como se puede observar en el esquema (ver esquema final apartado), el servicio se podría dividir en tres fases, información y pago, estancia y por último evaluación de la calidad y facturación. Normalmente el cliente solicita la información necesaria para alojarse, donde se le piden datos de cliente y se comprueba su clasificación dentro del hotel, la cual le puede dar en cierta medida privilegios. Después del cliente escoger la forma de pago, la cual se puede realizar mediante cheque, tarjeta de crédito o efectivo, el personal le entrega las llaves de la habitación, el código de la caja fuerte y le hace todas las aclaraciones necesarias acerca de la distribución del hotel, y de normas como el check out. Ya una vez el cliente alojado, puede disfrutar de los diversos restaurantes, de la discoteca, del bar, de las instalaciones deportivas, el SPA y en caso de que vaya a una convención al centro de convenciones. Después de finalizar su estancia en el hotel, se realiza una comprobación de los consumos realizados en los diferentes sitios del hotel y se procede a la facturación, para luego facilitarle una encuesta para medir la calidad del servicio proporcionado (esta última parte es indispensable). Hay que tener en cuenta que mientras el cliente se encuentra alojado dependiendo del número de noches de estancia, se deben programar la habitación y limpieza de la habitación, cambiando ropas de cuarto en caso que sean necesarias.

Debido a que esta actividad, la hotelera, es característica de las empresas de servicios integradas, se puede confirmar la importancia que se le debe dar a la evaluación de la calidad, bien sea vía encuestas o mediante estándares de calidad. Además, hay que tener en cuenta que esto se debe más que todo a que durante toda la duración del servicio el contacto con el cliente es muy alto, en los diversos servicios que se ofrecen, restaurante, alojamiento, ocio, etc. Lo anterior es lo que hace tan difícil mecanizar procesos, y es en lo que se debe estudiar para tratar de mejorar la productividad y por ende la satisfacción del cliente. Como tendencia en este sector se puede notar como, procesos como el de reservas y solicitud de información, se están mecanizando o digitalizando a través de nuevos software más sofisticados. Otra forma de mejorar el proceso

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

es crear especie de máquinas de asesoramiento, las cuales permitan al cliente encontrar respuestas a preguntas comunes con rapidez y sin tener que esperar.

Por último vale la pena citar la importancia de un buen ERP (Enterprise Resource Planning), el cual facilita a la creación de competencias, en una economía de la información, las cuales aportaran un mayor valor añadido.

Los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales o ERP, son Sistemas de Información Gerenciales que integran y manejan todas las operaciones de producción y los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios, automatizan procesos operativos o productivos.

Los sistemas ERP manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

Los objetivos principales de un ERP son:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a la información.
- Posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias de reingeniería.

El objetivo último de un ERP es prestar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costes totales de las operaciones

Las características más destacables de los sistemas ERP son:

- Base de datos centralizada.

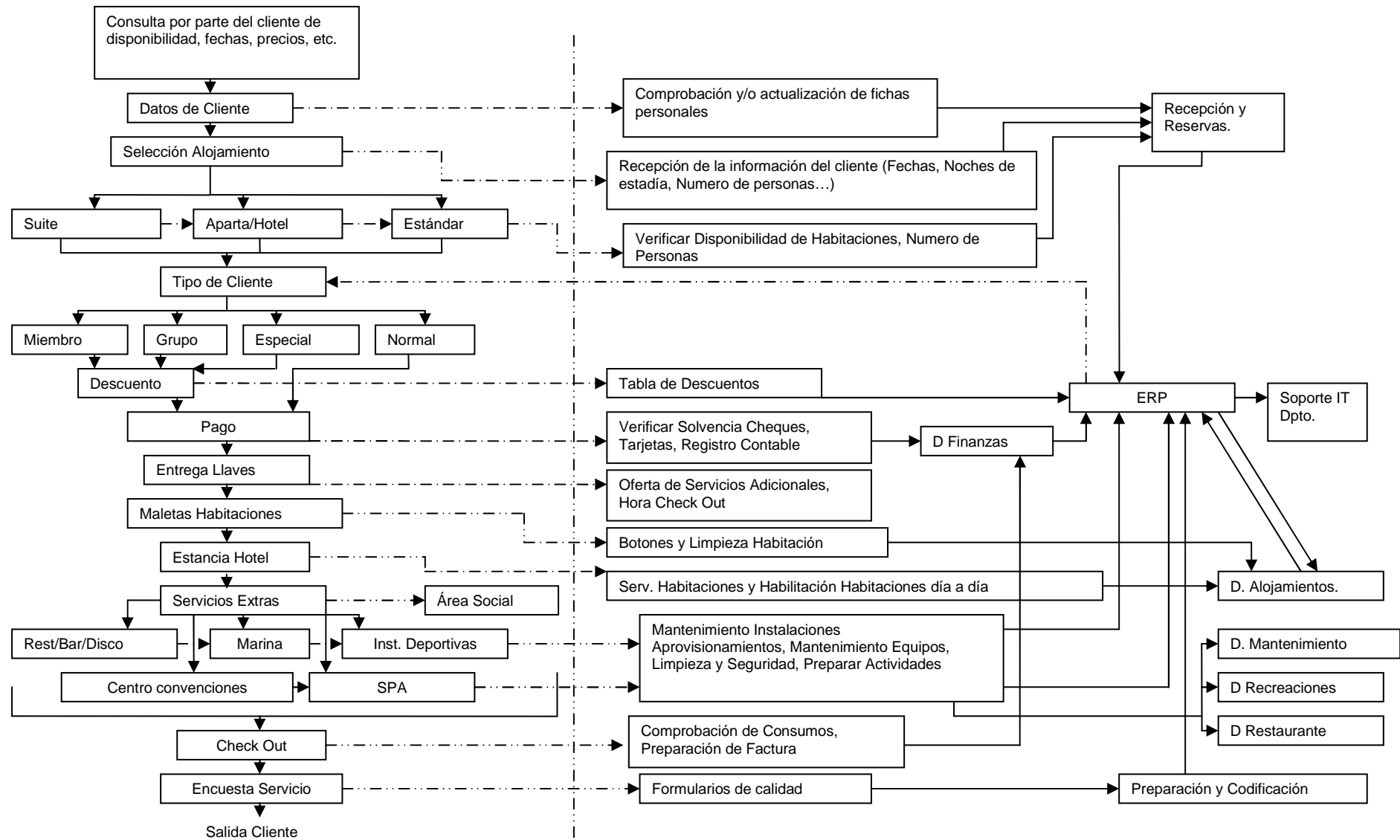
## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

- Modulares. Están compuestos por módulos y cada empresa puede necesitar diferentes módulos.
- Configurables. Son adaptables a cada empresa, no es un software fijo que no se adapta a necesidades concretas.
- Los componentes del ERP interactúan entre sí consolidando las operaciones.
- En un sistema ERP los datos se capturan y deben ser consistentes, completos y comunes.
- Las empresas que lo implanten suelen tener que modificar alguno de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

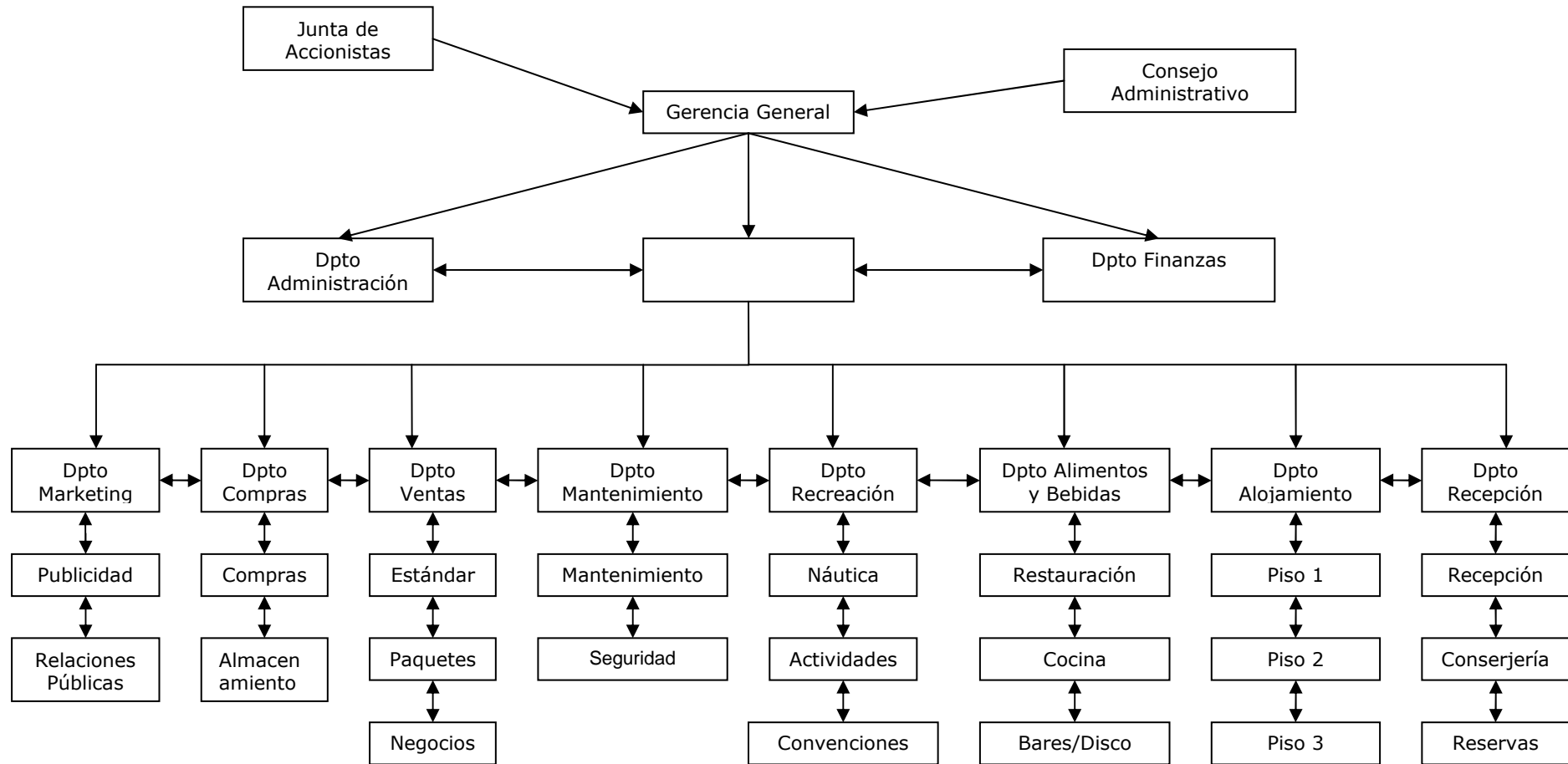
**Gráfico 2:** Plan de Servicio Hotel Meliá Alicante.



Fuente: Facilitada por Hotel Meliá.

## 5.3 Organigrama

Gráfico 3: Organigrama Hotel Meliá Alicante.



Fuente: Facilitada por Hotel Meliá.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Como se puede observar en el Organigrama anterior, el hotel Meliá Alicante cuenta con una estructura mixta en donde los altos mandos están organizados verticalmente y la organización por departamentos es horizontal, donde están al mismo nivel y poseen sólo un alto mando a cargo de cada uno, el gerente del departamento. A continuación se presentan las funciones y organización de cada agente y departamento del hotel.

De todas formas es pertinente citar que esta estructura organizacional por divisiones o departamentos difiere de la estructura jerárquica funcional, es decir hay muchos departamentos que dependen de una misma dirección debido a su dependencia y relaciones intra diarias, este es el caso de los departamentos de compras, alojamiento, recepción, recreación y mantenimiento que son gestionados por la dirección de Operaciones y Finanzas. Antes de citar las funciones de cada departamento se citan las gerencias de cada departamento:

Gerente General

Gerente de Operaciones y Finanzas

Gerente de Alimentos y Bebidas

Director de Ventas

Director de Mercado

Junta de Accionistas: Está compuesta por todos los accionistas del hotel. La junta de accionistas se reúne normalmente una vez al año para evaluar los resultados del ejercicio del periodo anterior y para tomar decisiones para el siguiente año.

Consejo Administrativo: Está formado por figuras representativas del sector hotelero de España. Se reúnen la primera semana de cada mes para evaluar los resultados mensuales de la operación y establecer estrategias y contingencias ante proyecciones realizadas.

Dirección General: Está a cargo del Gerente General del Hotel Meliá Alicante.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Departamento de Finanzas: En este departamento se lleva a cabo el control de todos los ingresos, gastos de explotación, evaluación y selección de inversiones, elección de las distintas fuentes de financiación de la compañía. Debe mantener las cuentas en libros actualizadas, además de elaborar todos los informes financieros del hotel, entre estos se encuentran el Balance de Situación y las Cuentas de Pérdidas y Ganancias. Este departamento está compuesto por un gerente y su equipo de auxiliares de trabajo.

Departamento de Administración: Se lleva a cabo la selección de personal, confección de nóminas, organización de cursos de formación, y en general fijación de objetivos globales de la compañía. Este departamento está a cargo del gerente, y cuenta a su vez con un equipo de trabajo de empleados que cooperan con el director en la consecución de las políticas.

Departamento de Marketing: Es gestionado por el Gerente de Marketing, el cual está al mando de las decisiones de publicidad, relaciones públicas que se toman en el hotel con ayuda de los expertos y especialistas que le colaboran en cada aspecto. En este departamento se deben preparar las estrategias de publicidad para cada tipo de cliente bien sea sol y playa o para convenciones o salud, además de la realización de los estudios de mercado, relaciones con empresas de intermediación, agencias de viajes y relaciones públicas. Adicionalmente hay una persona en relaciones públicas a cargo del protocolo que se le debe dar a los diferentes tipos de huéspedes del hotel, como cantantes o políticos.

Departamento de Compras: Este departamento abarca aspectos de compras y almacenamiento y en él, intervienen el gerente del departamento de compras y los operarios en bodega. Este departamento debe mantener el abastecimiento de productos de todo el hotel que como es bien sabido por su carácter perecedero necesita una constante revisión a través de los modelos de aprovisionamiento. Actualmente este departamento va muy de la mano con el de finanzas, ya que este último está utilizando a los proveedores como una fuente de financiación al ser éstos una de las fuentes más económicas, esto se está logrando a través de la evaluación de los ratios de rotación de inventarios.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Departamento de Ventas: Aunque normalmente este departamento está incluido dentro de los departamentos comerciales, el Hotel Meliá Alicante considera relevante mantener éste como una división independiente debido a la gran oferta de productos que se tiene, los cuales se clasifican en productos estándar, paquetes turísticos y productos de negocios. Este departamento está a cargo del Gerente de Ventas, el cual toma las decisiones con su equipo de trabajo los cuales están en contacto continuo con los agentes intermediarios e internamente con reservas.

Departamento de Mantenimiento: Este se ocupa del mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones básicas del hotel, como instalaciones eléctricas, de agua ascensores, máquinas de cocina. Aires acondicionados, sistemas de seguridad, y de las instalaciones complementarias como las piscinas, mobiliario de jardín, etc. Adicionalmente está a cargo de la seguridad del hotel la cual es administrada a través de la red de cámaras de seguridad interna del hotel y mediante los guardas de seguridad distribuidos por todo el establecimiento. Al igual que todos los departamentos anteriores a éste, está a cargo del Gerente de Mantenimiento.

Departamento de Recreación: Este departamento efectúa acciones de actividades para niños y adultos a través del punto de encuentro, administra el club infantil, gestiona todas las actividades náuticas, además de toda la oferta suplementaria de recreación en convenio con otras compañías como son el tour a Guadalest, etc.

Departamento de Alimentos y Bebidas: En este departamento se contienen los aspectos de restauración, bares, discotecas y cocina. Se caracteriza por ser uno de los departamentos más grandes, por lo que se está administrando a través de un gerente de departamento y los 3 jefes de cocina, restaurantes y bar/discoteca, cada uno con su equipo de trabajo respectivo.

Departamento de Alojamiento: En este se tienen como objetivo realizar la limpieza y preparación de las habitaciones, limpieza de pasillos, salones, zonas comunes, control de stocks e inventario de ropa de habitaciones, lavandería y plancha. Esta división de la compañía se encuentra establecida a través de



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

pisos, en donde cada piso tiene una gobernanta las cuales rinden cuentas al gerente de Alojamiento.

Departamento de Recepción: En él se encuentran todos los recepcionistas, telefonistas, cajeros, conserjes, porteros y botones. Aquí se ofrece la información necesaria para la asistencia a huéspedes y clientes, asistencia con el equipaje y consignas, custodia de llaves de las habitaciones y correspondencia; adicionalmente de las funciones típicas de recepción como control de reservas, atención en la salida de entradas de huéspedes, relaciones públicas con los clientes e informar al resto de departamentos de la situación de cada cliente o huésped, con su llegada y salida, además de la confección y cobro de facturas. Este departamento está a cargo del gerente de recepción. Hay que tener en cuenta que debido a la importancia de las reservas para el hotel, se cuenta con un director de reservas.

### **5.4 Forma jurídica**

#### Datos de identificación:

La razón social de la empresa es, Plaza puerta del mar, S.A.

El domicilio social de la empresa se encuentra en Plaza puerta del mar, 3 de Alicante, código postal 03002.

El teléfono y fax son los siguientes: 965147021 y 965147028.

El número de identificación fiscal de la empresa o C.I.F es A53331609.

Número D-U-N-S o Sistema universal de numeración de datos: 460800035

E-mail corporativo: admon@hotelspaortamaris.com

#### Estructura corporativa:

El capital de la empresa está dividido en participaciones.

La empresa pertenece a la empresa matriz que es Andrés Aramendia, S.A.

El ejecutivo delegado (CEO) es Ricardo Aragón Fernández Barredo.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

### Estructura legal:

La empresa tiene como forma jurídica una Sociedad Anónima (S.A).

El último acto publicado en el BORME ha sido el 09/08/2011 y fue la publicación del depósito de sus cuentas anuales.

El último artículo de prensa que fue publicado es con fecha 17/06/2003 y se publicó en el Diario Información cuya tirada es provincial.

### Información Comercial:

La empresa se constituyó el 11 de Enero de 1999.

Su número CNAE es 5510 epígrafe al que pertenecen los Hoteles y alojamientos similares.

El objeto social de la empresa es la adquisición, venta, alquiler, explotación y gestión del inmueble denominado Tercera Fase del Hotel Meliá Alicante y la adquisición , venta, alquiler, explotación y gestión de cualesquiera instalaciones hoteleras e inmuebles en general, siendo sus principales actividades coincidentes con el objeto social y aquellas actividades complementarias necesarias para prestar los servicios descritos, en particular, actividades de hospedaje en hotel y guarda y custodia de vehículos en parking, así como otros servicios de restauración y Spa (estos últimos no se prestan directamente por la sociedad).

El número total de empleados es de 53 en el año 2.012.

### 5.5 Epílogo

Como conclusiones sobre el punto que estamos trabajando podemos decir que en resumen el Hotel Meliá Alicante tiene una misión y una cultura organizativa muy marcada y orientada hacia el cliente totalmente, en primer lugar y en segundo lugar se observa que los empleados también forman un papel relevante dentro de la misión de la empresa.

La misión hemos podido observar que está muy estructurada y es comprendida y aceptada por todos y cada uno de los empleados del hotel, independientemente de su nivel ocupado en la estructura jerárquica del organigrama, es decir, la misión es entendida por todos y aplicada por todos.

Por otro lado los valores de la empresa forman parte de su cultura de empresa, ya que a pesar de ser una gran cadena hotelera, cada hotel actúa de forma independiente, en el Meliá Alicante concretamente la mayoría de los empleados lleva muchos años en la plantilla, lo que hace que cada uno conozca perfectamente su puesto de trabajo y el valor que representa su labor para la empresa.

Finalmente, en este punto del trabajo hemos explicado como se organiza el hotel, y como queda estructurada su plantilla hemos identificado como forman equipos y qué función tiene cada uno de estos equipos en las labores cotidianas del hotel.



# **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING**

6.1 Introducción

6.2 Servicios

6.3 Precio

6.4 Comunicación

6.5 Distribución

6.6 Servicio ampliado

6.7 Epílogo

## 6. ANÁLISIS DE MARKETING

### 6.1 Introducción

En este apartado se realizará un análisis del marketing de la empresa, para conocer las partes que la empresa está aprovechando bien, pero sobretodo para saber en qué se puede mejorar y cómo.

A continuación, se han de conocer las políticas que el hotel sigue respecto a los precios, comunicación y distribución de sus productos/servicios.

De la política de precios existen dos puntos de vista completamente diferentes, desde el punto de vista del cliente, este considera un producto/servicio caro o barato, en función de las estimaciones subjetivas que realiza de los componentes de dicho producto/servicio, mientras que para el hotel resulta una estrategia de “marketing mix” para mantener su empresa de forma competitiva dentro del sector o mercado en el que se mueva.

Un plan de marketing es un documento escrito que detalla las acciones específicas del marketing dirigidas a objetivos específicos situado dentro de un mercado concreto. Sirve de guía y es útil para el control de la gestión y la puesta en marcha de la estrategia y permite obtener recursos para la realización del plan y la mejora del empleo de éstos.

Desde la perspectiva del marketing se define producto como todo bien o servicio capaz de satisfacer la necesidad del consumidor que lo demanda.

La diferencia entre el bien y el servicio es la intangibilidad del servicio, es decir, no poseen carácter material.

-Bienes son los objetos, aparatos o cosas.

-Servicios son los actos, esfuerzos o actuaciones.

-Producto es tanto un bien como un servicio.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

## 6.2 Servicios

En el apartado correspondiente a la descripción de la empresa hemos visto qué productos y servicios ofrece la empresa, pero ahora veremos qué ofrece el Hotel Meliá Alicante al mercado.

**Figura 1:** Servicios ofertados.

Hospedaje	Restauración	Spa
-Alojamiento exclusivo	-Gastronomía de calidad	-Instalaciones únicas
-Baja rotación	-Alta rotación	-Alta rotación
-Alto precio	-Precio medio-alto	-Precio medio
-Diferenciable	-Diferenciación media	-Diferenciable
-Pocos competidores con sus características	-Muchos competidores	-Pocos competidores

**Elaboración:** Fuente propia a partir de información del Hotel Meliá.

La combinación de los tres productos y servicios principales que ofrece el Hotel Meliá Alicante juegan un papel clave para la estrategia de la empresa:

-Lo diferencia de sus competidores. Permite que los clientes encuentren en un solo lugar satisfacer todas sus necesidades de diferentes tipos.

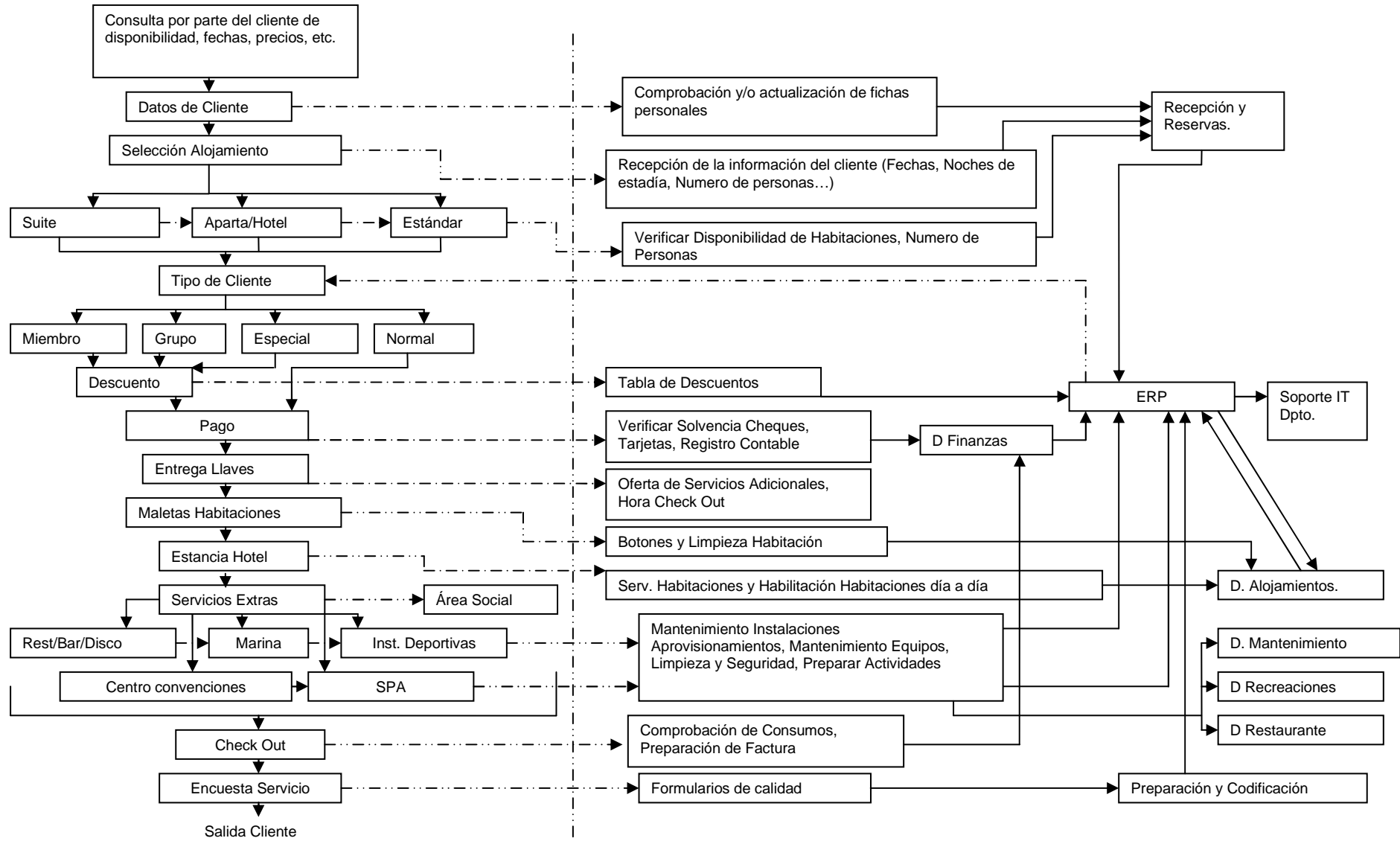
-El Spa urbano sirve para que el cliente elija este lugar de alojamiento en vez de otros.

Como conclusión diremos que la empresa posee una cartera de productos y servicios equilibrada y sostenible en el tiempo, en la que se encuentran productos complementarios que hacen que la imagen del Hotel sea muy atractiva para sus clientes potenciales.



# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

**Gráfico 4:** Plan de Servicio Hotel Meliá Alicante.



Fuente: Facilitada por Hotel Meliá.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Recordamos nuevamente el Plan de Servicio del Hotel Meliá en el que se visualizan todas las operaciones que se han de llevar a cabo. Este plan de servicio nos sirve para anticiparnos a las posibles contingencias y tener todo previsto, es decir, cuando se produce un contratiempo vamos al plan de servicio y vemos como hay que actuar para resolverlo.

Que la empresa tenga un buen plan de servicio es muy útil para garantizar que todos los miembros de la organización sepan cómo actuar en cada situación, de forma que todos la resuelvan del mismo modo, para así ofrecer el mejor servicio posible al cliente.

### **6.3 Precio**

El precio de un producto, desde el punto de vista del marketing, viene a sintetizar la política comercial de la empresa. Este precio viene también prefijado por dos motivos como son las necesidades del mercado fijadas al producto (para que resulte competitivo respecto a su precio), y el proceso de producción al cual van ligados los costes fijos y variables, así como la rentabilidad que se pretende conseguir a partir de la comercialización del producto.

Desde el punto de vista del cliente, el precio de un producto resulta caro o barato en función de la estimación tanto objetiva como subjetiva que éste realiza sobre la calidad del servicio recibido, mientras que para la empresa, se trata de uno de los elementos más importantes de la estrategia llamada “marketing mix”.

Así pues, se puede definir el precio del servicio como la estimación cuantitativa que se realiza sobre un servicio, y que se traduce en unidades monetarias, este precio estipulado puede conseguir o no la aceptación de los clientes según valoren los atributos que lo componen y atendiendo a la capacidad que ofrecen para satisfacer sus necesidades.

Los factores que más influyen a la hora de fijar el precio de un producto o servicio son:

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

- Los factores referentes a las áreas internas de la organización : los costes de realización de los servicios, cantidad de servicios que se pueden ofrecer, los precios que se hayan negociado con los proveedores, los medios de realización del servicio de los que se dispongan y los beneficios que se pretenden conseguir.
- Los factores referentes a las áreas externas del hotel: el mercado o sector en el que opera, el tipo de cliente al que se orientan sus servicios, la zona geográfica en la que se encuentra ubicado y las políticas y canales de promoción que emplea.

La política de precios que sigue el Hotel Meliá Alicante va en función de las necesidades y objetivos que persigue la organización, y viene estructurada de la siguiente forma:

En cuanto a los objetivos de la organización, que como cualquier empresa, su objetivo principal es subsistir en el mercado, obteniendo beneficios e aumentando su cuota de mercado.

Los costes de realización de los servicios y la rentabilidad de los capitales invertidos: los costes de realización de los servicios repercuten directamente sobre el precio final.

La elasticidad de la demanda-precio, se encarga de medir la variación de la demanda de servicios ante las variaciones de su precio. Tanto en este caso, como en cualquier tipo de servicio, los consumidores tienden a consumir más un servicio cuanto menor es su precio, es decir, es inversamente proporcional. En el caso de las ventas del hotel, la elasticidad demanda precio no influye mucho en las decisiones de los clientes, sobretodo porque se trata de un hotel que ofrece unos servicios especiales y que reúne por su ubicación unas características únicas y exclusivas que no tienen otros. La demanda es elástica ya que la empresa tiene la capacidad de jugar con los precios para atraer a más clientes, aunque como hemos dicho antes, la elasticidad/precio no es que influya mucho en su clientela.

El valor del producto percibido por los clientes ayuda mucho a la hora de comercializar y promocionar sus servicios, puesto que como hemos visto

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

anteriormente este hotel reúne una serie de características que no reúne ningún otro.

Si el análisis va en función de los precios que vayan estipulando en los hoteles de igual categoría en el sector, se puede afirmar que se diferencian entre segmentos dentro del mismo sector, pero los hoteles de alta categoría, por ejemplo, que es donde se sitúa el Hotel Meliá, ofrecen al mercado precios muy similares. Por lo tanto, lo más importante dentro de este sector es diferenciarse por mejoras en la calidad, ubicación exclusiva, instalaciones únicas y exclusivas, equipo de trabajo muy cualificado, buenos chefs y por supuesto trato inmejorable .

Por último cabe citar a Johnson (2012), “una estrategia de diferenciación persigue proporcionar beneficios para sus productos o servicios de formas diferentes a las de los competidores y que sean valorados por los compradores de manera extensiva ”, en nuestro caso todos los hoteles de similar categoría tienen precios similares por lo tanto en este segmento la diferenciación puede marcar la consecución de los objetivos marcados por la empresa.

A continuación vamos a ver en la siguiente tabla los precios tanto de la competencia como del Hotel Meliá, por su puesto los precios son en las mismas condiciones a excepción del Hospes Amérigo que como se indica sólo ofrece la opción de alojamiento y Spa, y el Hotel Meliá que ofrece alojamiento y desayuno, el resto de opciones son similares ya que son precios para una misma noche, para dos personas en habitación doble y siempre en la habitación más sencilla que ofrece cada hotel.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

**Tabla 9** : Precios de la Competencia.

<b>Nombre</b>	<b>Precio/Noche</b>	<b>Características</b>
<b>Hospes Amérigo</b>	297,50 €	Alojamiento y Spa.
<b>Suites del mar</b>	150,00 €	Alojamiento.
<b>Meliá</b>	139,20 €	Alojamiento y desayuno.
<b>Hesperia Lucentum</b>	57,80 €	Alojamiento.
<b>Eurostars Lucentum</b>	65,93 €	Alojamiento.
<b>Tryp Gran Sol</b>	77,00 €	Alojamiento.
<b>Spa Porta Maris</b>	110,00 €	Alojamiento.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de las webs de cada hotel.

Como hemos visto en la tabla anterior, los clientes se encuentran con un amplio abanico de opciones de precios, aunque también las calidades y características de los hoteles son muy diferentes, a pesar de ser los mejores hoteles de Alicante. Por sus características, son hoteles que le pueden hacer la competencia al Hotel Meliá ya que todos son buenos hoteles, encontrando un abanico desde hoteles de cadenas hoteleras hasta hoteles de alta categoría.

### 6.4 Comunicación

Las políticas de comunicación tratan de establecer relaciones entre los empleados de dentro del hotel, así como entre las áreas que lo forman y la gerencia con todos los trabajadores, este sistema de comunicación se crea con el fin de hacer llegar a todos los empleados los objetivos de la empresa, así como para conseguirlos en equipo. Ayuda a crear precedentes de cómo comportarse de cara a los clientes, la prensa y la sociedad en general.

Se contrata una política de comunicación para que las relaciones de la empresa con la sociedad se sustenten de forma ética, lo que repercutirá en la confianza que las personas ajenas a la empresa depositen en la misma, en la

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

gestión que se percibe, en el producto en sí, y sobretodo en el servicio prestado.

Con la política de comunicación, se pretende que desde fuera de la empresa se perciba que la misión, visión y los valores de la empresa sean reales y se lleven a cabo, una empresa que no está dispuesta a cumplir un valor, es porque realmente no cree en él. A partir de esta situación, lo que se consigue si se lleva a cabo y se realiza bien es la transparencia de las actuaciones y la empresa en sí, la participación de todos los trabajadores en equipo, el respeto entre compañeros y hacia cualquier sujeto de la sociedad, la veracidad de sus actuaciones y compromisos, y la colaboración entre las diferentes áreas.

Se trata de la vía mediante la cual, se transmite la información, se trata de la vía en la que interactúan todos los miembros de la empresa, se realiza de forma dinámica pero a la vez direccionada facilitando la competitividad y posiblemente la innovación.

En el caso del Hotel Meliá Alicante, la política de comunicación que siguen está muy definida. Cada departamento dentro del Hotel tiene a un jefe, al que se le comunican inquietudes o posibles mejoras, estos jefes de departamento están en contacto con el gerente del Hotel, periódicamente se reúnen para tratar muy diversos temas, y éste a su vez si considera el tema relevante lo traslada y comunica en una de las reuniones generales a la dirección.

Todos los departamentos están directamente en contacto con el resto, mediante correo electrónico interno de la empresa, y mediante líneas telefónicas que permiten ponerse en contacto con cualquier departamento y con jefes de departamento. Si por ejemplo el stock de bebidas ese día ha disminuido por encima del resto de días, se le comunica al jefe de inventario vía telefónica para que solvente el problema con la mayor brevedad y evitando desplazamientos innecesarios del personal por el hotel.

Todos los operarios interactúan entre ellos:

- Los empleados de menor rango interactúan entre ellos y con su jefe de departamento.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

- Los jefes de departamento interactúan entre ellos, con los operarios a su cargo y con el gerente.
- El gerente interactúa con los jefes de sección y con la dirección.

Estas interacciones son simplemente un canal de comunicación para transmitir información.

### 6.5 Distribución

El objetivo de la política de distribución es conseguir que el producto o servicio llegue hasta el lugar indicado, en el momento necesario y a buen precio.

Los medios a través los cuales el Hotel Meliá Alicante distribuye sus servicios, es a través de agencias de viajes, páginas web de viajes y cada vez cobra más importancia su propia web.

#### Página web propia.

Ha sido clave la elaboración de una página web sencilla, que atraiga y en la que el usuario encuentre fácilmente todo aquello que anda buscando, reduciendo en lo mínimo las distracciones y facilitando en lo máximo la reserva para el hotel y los servicios adicionales.

Desde la página web propia se puede obtener importantes descuentos que sólo se ofertan desde su web, de todos modos si el cliente encontrara en otro portal un precio menor a su llegada al hotel presentando un documento en el que se acredite que lo ha encontrado a un precio menor, desde la administración del hotel se lo igualarán y reducirán en un 10%. Por lo tanto, vemos que es interesante realizar la reserva a través de su página web.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Figura 2: Página web del Hotel Meliá Alicante.



Fuente: Elaboración propia con imagen de la web del hotel.

En esta captura vemos que lo primero que ve el usuario que visita su web son las maravillosas vistas que se ven desde el hotel y el emplazamiento exclusivo de éste, a continuación vemos una breve descripción del hotel y las ofertas más relevantes del momento y un poco más abajo se encuentra el buscador de disponibilidad y tarifas. Además en el margen superior derecho está el número de teléfono donde el cliente puede contactar para consultar cualquier duda o realizar su reserva vía telefónica. También en el margen superior derecho se encuentran las versiones web en diferentes idiomas.

El usuario encuentra en el margen izquierdo un índice con información adicional del hotel a la que puede acceder pinchando encima, y ahí verá sus instalaciones y todos los servicios que ofrece el hotel.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

A través de las agencias de viajes cada vez se reciben menos clientes, y como hemos dicho cobra mucha más importancia su propia web y los portales web especializados en viajes o buscadores de hoteles.

### Sistema de distribución global (GDS).

Un sistema de distribución global, es una gran base de datos capaz de almacenar y actualizar de forma instantánea, enormes cantidades de información sobre la oferta de toda una amplia gama de empresas turísticas a nivel mundial.

El sistema accede en tiempo real, a disponibilidades, características y precios, para obtener información y realizar reservas de vuelos, hoteles, coches de alquiler y otros servicios. El sistema, además, imprime los billetes y liquida las deudas correspondientes.

Los GDS se utilizan esencialmente por las agencias de viajes.

Hay cuatro GDS que son los más importantes: Galileo, Worldspan, Sabre y Amadeus.

Amadeus es la compañía líder del mundo en distribución turística cuyas oficinas centrales están en Madrid, y es la empleada por el Hotel Meliá. Amadeus fue creada por una alianza entre Air France, Lufthansa, Iberia y Scandinavian Airlines System. Se especializa en soluciones informáticas para crear reservas de aerolíneas, trenes, cruceros, alquiler de coches, hoteles y viajes.

Amadeus es usado por 67.000 agencias de viajes y 10.000 oficinas de ventas de aerolíneas en el mundo. Con Amadeus se pueden hacer reservas con:

- 490 aerolíneas.
- 79.266 hoteles.
- 30 compañías de alquiler de coches.
- 17 compañías de crucero.
- Otros proveedores de viajes como compañías de seguros o tour-operadores.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Amadeus lleva más de 20 años al servicio del sector hotelero mundial, atendiendo las necesidades tecnológicas y la distribución en constante evolución. Su amplio catálogo para hoteles ofrece las soluciones más avanzadas en distribución y tecnología, incluyendo sistemas de centrales de reservas (CRS) y sistemas de optimización de ingresos (RMS) para cadenas de hoteles, empresas de representación y hoteles independientes.

Amadeus combina el alcance mundial con la especialización local. Tienen más de 9.000 empleados en más de 217 países, incluyendo 170 desarrolladores especialistas en hoteles suministrando y manteniendo las aplicaciones informáticas para el sector hotelero.

Amadeus ofrece ampliar la clientela hacia un público mundial de agentes de reservas on-line y off-line para generar óptimas oportunidades de reserva para los hoteles. Ofrece la distribución en múltiples canales de reserva, distribución a través de la propia web del hotel y por su puesto su distribución a usuarios del GDS Amadeus.

Como ya he comentado el GDS utilizado por el Hotel Meliá es Amadeus, es un sistema de distribución con el que están muy satisfechos y como ya hemos mencionado es el líder en distribución hotelera.

### **6.6 Servicio ampliado.**

Jacques Horovitz es profesor de Gestión de Servicios. Es autor de siete libros y numerosos artículos de estrategia y gestión.

Christopher Lovelock, es un autor, académico y consultor muy reconocido en todo el mundo como una autoridad en administración. Actualmente es profesor adscrito en la escuela de Administración de la Universidad de Yale y dirige Lovelock Associates.

El servicio ampliado que presentan ambos doctores, va dirigido hacia la diferenciación a través del servicio al cliente, persiguiendo la calidad total ofrecida a los clientes.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Existen dos ejes esenciales que siempre se han de tener en cuenta: el precio del producto y la diferenciación frente a los competidores.

Existen tres tipos de diferenciación: la referente a la innovación, la diferenciación mediante la marca y la diferenciación mediante el servicio prestado. Estos tres tipos de diferenciación elevan los costes del producto, con lo que el precio del producto final se dispara, por eso, una organización será capaz de superar al resto de la competencia cuando consiga esta diferenciación al menor coste posible.

Según Horovitz: “para que un servicio funcione, debe partir de una decisión gerencial de servir al cliente como objetivo, y no como una solución a otro tipo de problemas” pero también es cierto que “cada vez que unni piensa en reducir costes debe pensar también en si puede mantener o elevar el nivel de sus servicios, para así superar a la competencia”.

El servicio se trata de un factor clave del éxito en las organizaciones, éste está compuesto por una parte tangible (recibir el producto en sí) y una parte intangible (todo aquello que acompaña al producto como la limpieza, la atención al cliente, la información, etc). Se puede resumir en una frase: servicio es todo aquello que rodea al producto.

Para conseguir superar a la competencia, la organización se debe centrar en todos aquellos aspectos que suponen un valor agregado para el cliente.

Respecto al tema de los costes, se pueden seguir diversas estrategias para obtener valores más reducidos:

- Redefinir el negocio en términos de beneficio para el cliente. Realmente el cliente lo que adquiere no es el servicio en sí mismo, sino los beneficios que dicho servicio le aportan.

En nuestro caso particular , la labor de los empleados del hotel es ofertarle al cliente los servicios que mejor se adapten a sus necesidades y cubrirlas, si bien, cualquier empresa persigue los beneficios propios hay que tener en cuenta que, como principal objetivo se suele marcar, como en el caso del Hotel Meliá Alicante la completa satisfacción del

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

cliente, con lo cual, indirectamente, una de las políticas que sigue la empresa es la de ofrecer el máximo beneficio al cliente mediante su satisfacción.

- Otra estrategia a seguir sería encontrar un nicho de mercado, un pequeño segmento de mercado que tenga unas necesidades a cubrir específicas y lo más personalizadas posible.

En nuestro caso el Hotel Meliá Alicante, no resulta del todo posible buscar nichos de mercado, ya que es la cadena a la que pertenece la que se encarga de acercar los servicios al cliente, aunque tiene un margen para dirigir in situ su oferta de servicios dependiendo del cliente al que se oriente.

Además, los estudios realizados por Lovelock y Horovitz, se ven incluidos en los estudios referentes al marketing-mix, si bien, siempre se han considerado las 4 P's del marketing-mix como: producto, precio, distribución y comunicación, considerándose que ninguno de todos estos elementos destaque en importancia frente a otro, es decir, todos son igual de importantes en las mismas condiciones.

Lovelock considera, que las 4 P's han sido incrementadas a 8: producto, precio, plaza, proceso, promoción, entorno, personal y productividad (referente a la calidad). En este apartado no se hará hincapié en cada una de las P's porque ya han sido analizadas por separado a lo largo del estudio.

### 6.7 Epílogo

En este apartado se ha analizado la organización desde el punto de vista de la empresa de una forma más comercial y desde el punto de vista del cliente a la hora de captar los servicios que la empresa le ha ido ofreciendo así como el nivel de satisfacción que ha experimentado.

Se han considerado las diferentes políticas que sigue la empresa, respecto a los precios la elasticidad demanda precio no influye mucho en las decisiones de los clientes, sobretodo porque se trata de un hotel que ofrece unos servicios especiales y que reúne por su ubicación unas características únicas y exclusivas que no tienen otros. La demanda es elástica ya que la empresa tiene la capacidad de jugar con los precios para atraer a más clientes, aunque como hemos dicho antes, la elasticidad/precio no es que influya mucho en su clientela.

En el servicio ampliado Lovelock y Horovitz, cabe destacar la importancia que toma el cliente para la empresa, se lo considera de forma indirecta el objetivo principal de la empresa, ya que el objetivo en sí, es la satisfacción del cliente, con lo cual los beneficios del cliente son de forma indirecta uno de los objetivos principales de la empresa.



# **CAPÍTULO 7:**

# **ANÁLISIS**

# **FINANCIERO**

7.1 Balance

7.2 Cuentas de resultados

7.3 Estudio y análisis de los principales ratios

7.4 Epílogo



## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Para la realización del análisis económico financiero, he obtenido las cuentas anuales más recientes facilitadas por la administración del propio hotel que corresponden al ejercicio 2010. Para estudiar la evolución de los resultados voy a tomar los resultados del año 2009, es decir el año inmediatamente anterior, para ser más precisa en las conclusiones. En el propio Hotel Meliá nos han dado los datos económicos más relevantes de los ejercicios 2008 y 2007, pero ha sido imposible conseguir las cuentas completas por diversos motivos para poder realizar un estudio evolutivo a más largo plazo.

Por este motivo el análisis económico financiero se va a realizar sobre los años 2009 y 2010, y para estudiar la evolución general tendré en cuenta los datos aportados por el Hotel de los años 2008 y 2007. Para la realización del análisis de este punto he utilizado los apuntes de “Contabilidad General y Analítica”, tanto teoría como ejercicios resueltos, y por otro lado también he consultado el libro “Análisis de los estados financieros” de Oriol Amat.

### 7.1 Balance

El balance queda dividido en dos grandes apartados:

**Activo:** conjunto de bienes y derechos que posee la empresa.

**Pasivo:** conjunto de las obligaciones con terceros más las aportaciones que los socios efectúen, junto con los recursos que la empresa haya generado a lo largo de distintos ejercicios económicos derivados de la no distribución de beneficios.

Para la realización de la estructura económico-financiera de la empresa en primer lugar vamos a proceder agrupando las cuentas del balance de situación en diversas masas patrimoniales que sean representativas y de fácil manejo para su posterior análisis. En la siguiente tabla se encuentran englobados los resultados de este análisis para el Hotel Meliá.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

**Tabla 10:** Activo del balance.

	ACTIVO			
	2010		2009	
	Miles de €	%	Miles de €	%
ANC	116.465	2,991%	44.814	1,124%
Existencias	369.220	9,483%	349.989	8,780%
Realizable	3.094.666	79,482%	3.359.474	84,282%
Efectivo	313.202	8,044%	231.734	5,814%
TOTAL	3.893.553	100,000%	3.986.011	100,000%

**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

**Tabla 11:** Patrimonio Neto y Pasivo del balance.

	PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
	2010		2009	
	Miles de €	%	Miles de €	%
PN	1.252.766	32,175%	1.373.280	34,452%
PNC	891.992	22,909%	690.998	17,336%
PC	1.748.795	44,915%	1.921.733	48,212%
TOTAL	3.893.553	100,000%	3.986.011	100,000%

**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

### Análisis vertical: cálculo de porcentajes y su interpretación

Para el cálculo de los porcentajes hemos calculado el porcentaje que representa cada masa patrimonial sobre el activo total, de este modo podemos observar el balance con más relatividad y objetividad que si lo dejáramos en términos absolutos, lo que va a facilitar el la realización del análisis.

Al analizar los análisis verticales para cada periodo se puede observar que las proporciones en las estructuras financieras y patrimoniales de la empresa no han variado con gran significancia durante los últimos años. De todos modos considero relevante mencionar la proporción que mantiene el realizable con respecto al total el cual se encuentra alrededor de 79 y 85% lo cual podría convertirse en un alto riesgo para la compañía en incurrir en un coste de oportunidad al tener todos los recursos a la vista, pudiendo invertir estos a un plazo para generar mayores rendimientos. De igual forma se debe citar que las proporciones de financiación la cual está distribuida aproximadamente en 50% deudas a corto plazo(pasivo corriente), 30% capitales propios (patrimonio neto) y 20% deudas a largo plazo (pasivo no corriente), esto como es bien sabido puede representar un problema de liquidez para el hotel al estarse financiando con capitales exigibles a corto plazo en mayor proporción.

### Análisis del balance del año 2009:

En cuanto al año 2009 podemos comentar que el activo corriente predomina sobre el activo no corriente. La masa patrimonial más relevante del activo corriente es la de realizable ya que los deudores representan una de las partidas más importantes para la empresa, lo que en un principio ya nos puede parecer preocupante, aunque en el año 2010 se ha reducido en un 5% esta masa patrimonial, por lo que la empresa ha debido tomar las medidas pertinentes.

El efectivo ha disminuido significativamente del año 2009 al 2010, tanto en tesorería como en bancos.

Por otro lado, por lo que respecta al patrimonio neto y pasivo destacamos que el grupo patrimonial predominante es el pasivo corriente. Por lo que podemos

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

deducir que la mayor parte de sus deudas son a corto plazo. Como vemos en la tabla el % de patrimonio neto es de un 30% y esto se debe a los beneficios del año anterior aún por repartir.

### Análisis del balance del año 2010:

Como podemos observar el activo corriente y el no corriente han tenido una pequeña variación ya que el activo no corriente ha aumentado casi un 2% respecto al año 2009.

Dentro del activo corriente la masa predominante es con una gran diferencia la del realizable. Tal como hemos comentado para el año anterior el hecho de tener cerca del 80% del activo total de la empresa en realizable es preocupante, pero ha habido una leve mejoría con respecto al año anterior de un 5% de disminución del porcentaje de realizable.

Hay que mencionar que el peso del efectivo sobre el total del activo es bajo, un 7% sobre el total del activo, por lo tanto la empresa está condicionada en parte a una buena política de cobros y pagos, y una política de aprovisionamientos muy estricta con los proveedores.

Dentro del patrimonio neto y pasivo predomina el pasivo corriente, aunque en el año 2010 ha disminuido un 4% con respecto al año anterior. Y a su vez se ha incrementado el pasivo no corriente en un 5% por lo que parte de la deuda que el año pasado estaba a corto plazo se ha negociado a largo plazo.

### Evolución:

Si comparamos el año 2010 con respecto al año 2009 ha aumentado el activo no corriente y el efectivo, ligeramente hay un aumento de las existencias.

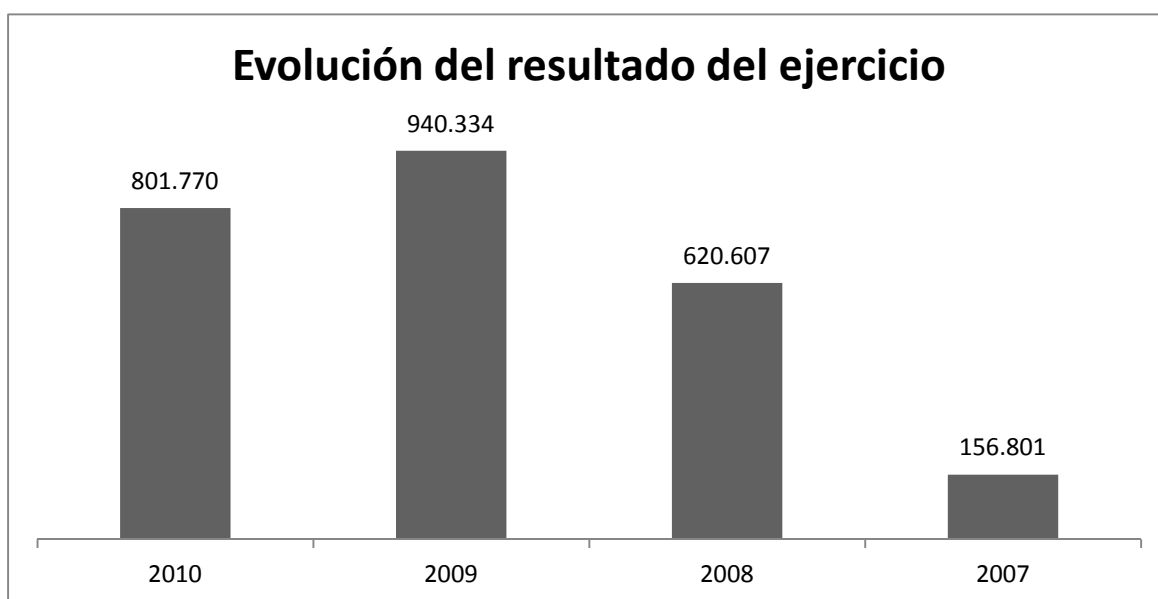
La estructura del patrimonio neto y pasivo, ha permanecido casi sin cambios relevantes a excepción que el pasivo no corriente ha aumentado en un 5% y se ha disminuido el pasivo corriente en un 4 %, es posible que la empresa haya renegociado sus deudas para convertirlas en largo plazo.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

La evolución del resultado del ejercicio se puede ver en el siguiente gráfico:

**Gráfico 5:** Evolución del resultado del ejercicio en miles de euros.



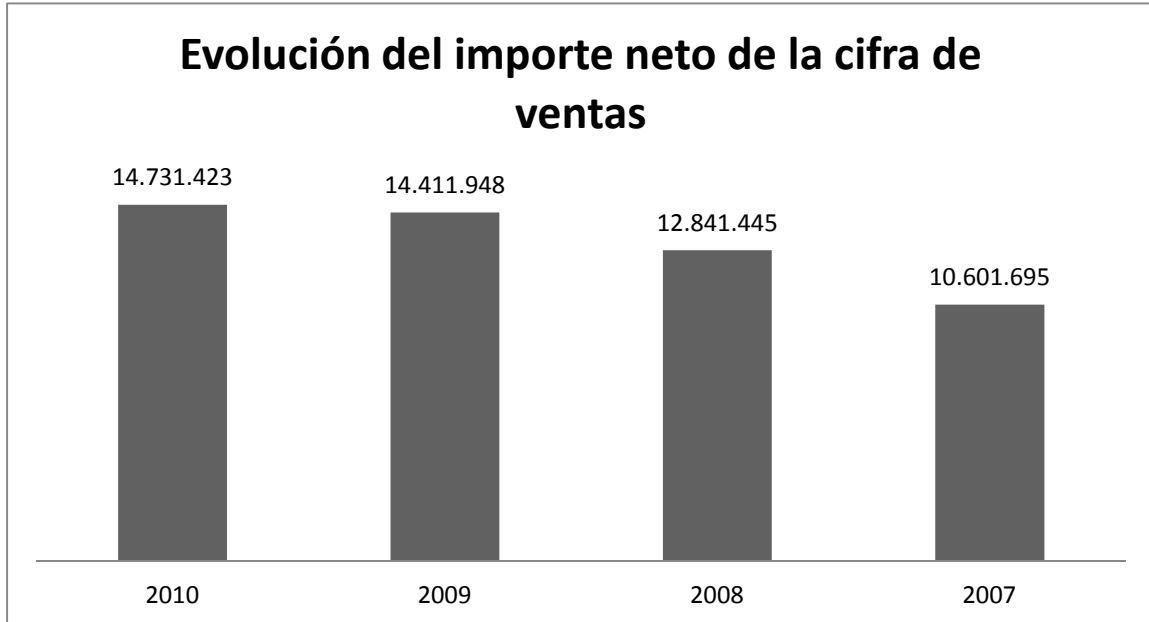
**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

En el año 2007, el resultado fue de 156.801€ y ha ido aumentando hasta alcanzar su cuota más alta en 2009, para luego bajar en el año 2010 a 801.770€.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

En cuanto al importe neto de la cifra de negocios, podemos ver su evolución en el siguiente gráfico:

**Gráfico 6:** Evolución del importe neto de la cifra de negocios en miles de euros.



**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

Como podemos ver el importe neto de la cifra de negocios ha ido creciendo paulatinamente en los 4 años que hemos obtenido para realizar nuestro estudio. Las previsiones para el año 2011 es de seguir la misma tendencia pero con menor incremento porcentual respecto al año anterior 2010.

### Fondo de maniobra y gráfico del balance de situación:

El **fondo de maniobra** es el margen de activos líquidos de que dispone la empresa para hacer frente a las deudas de vencimiento más inmediato, por lo que, se mide el equilibrio económico-financiero de la empresa.

El fondo de maniobra se obtiene como la diferencia ente el activo corriente y el pasivo corriente.

El fondo de maniobra para el Hotel Meliá es el siguiente:

- $FM(2010) = 3.777.088 - 1.748.795 = 2.028.293$
- $FM(2009) = 3.941.197 - 1.921.733 = 2.019.464$

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Podemos observar que para ambos años el fondo de maniobra es positivo, aumentando en 2010 respecto a 2009 en una pequeña proporción debido a la pequeña reducción del pasivo corriente.

### Evolución de los principios generales:

- **¿Es el Activo Corriente mayor que el Pasivo Corriente?**

El activo corriente es doblemente mayor que el pasivo corriente, lo que permitiría a primera vista concluir que la empresa no está en peligro de tener riesgos de insolvencia o liquide, de todas formas hay que tener en cuenta que en la partida de activo corriente se tiene en cuenta las cuentas por cobrar, las cuales se podrían convertir en pagos dudosos, y la venta de mercancías en existencias. Para nuestro caso y en ambos años este indicador se puede considerar dentro del límite de aceptación, partiendo del supuesto de que la empresa tiene una política de cuentas por cobrar a corto plazo y de pago de deudores a largo, además de que por políticas tradicionales del sector hotelero se suele tener existencias muy reducidas, como en el caso de este hotel de alrededor de un 9.48% del valor total de los activos.

La evolución de este indicador se ha mantenido estable para los años estudiados.

- **¿Realizable + Disponible  $\approx$  Pasivo Corriente?**

Para ambos años la suma del realizable más el disponible son bastante superiores al pasivo corriente. Esto nos lleva a pensar que la situación es correcta pero si observamos detenidamente vemos que posee aproximadamente un 80% de realizable lo que implica que está condicionada a cobrar para poder afrontar sus pagos, partiremos del supuesto que hemos citado antes de que la empresa cobra pronto y paga tarde, de este modo este indicador sería correcto para ambos años.

La empresa se encuentra condicionada a la política de cobros y pagos que empleen, si es la adecuada este indicador es correcto ya que la suma del

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

realizable más el disponible es mucho mayor que el pasivo corriente para ambos años.

- **¿Los fondos propios representan entre el 40% - 50% del pasivo?**

No, y por tanto la empresa debe andar con precaución, está ligeramente descapitalizada ya que sus fondos propios rondan el 32% para el año 2010. Le falta capital y le sobran deudas, aunque el dato de momento no es alarmante, ya que no se aleja demasiado de la estabilidad.



# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

## 7.2 Cuentas de resultados

A continuación vamos a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias para poder determinar cómo la empresa genera resultados y cómo se pueden mejorar. De esta forma podemos evaluar la cifra de ventas, del margen bruto y de los gastos además de comprobar la viabilidad económica de la empresa y optimizar la evolución del resultado futuro.

### Cuenta de P y G preparada para el análisis

En la tabla siguiente vemos la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias preparada para su análisis.

**Tabla 12:** Cuenta de resultados preparada para el análisis.

	2010		2009	
	Miles de €	%	Miles de €	%
Ventas	14.731.423	1,00	15.419.343	1,00
(-)Coste de ventas	1.839.510	-0,12	1.948.647	-0,13
<b>Margen Bruto</b>	<b>12.891.913</b>	<b>1,12</b>	<b>13.470.696</b>	<b>1,13</b>
(-)Otros gastos de explotación	7.445.450	-0,51	7.621.468	-0,49
(+)Otros ingresos de explotación	0	0,00	0	0,00
<b>Valor Añadido Bruto (VAB)</b>	<b>5.446.463</b>	<b>0,37</b>	<b>5.849.228</b>	<b>0,38</b>
(-)Gastos de personal	2.089.254	-0,14	2.181.416	-0,14
<b>EBITDA</b>	<b>3.357.209</b>	<b>0,23</b>	<b>3.667.812</b>	<b>0,24</b>
(-)Amortizaciones y deterioro	2.350.071	-0,16	2.510.773	-0,16
<b>BAII</b>	<b>1.007.138</b>	<b>0,07</b>	<b>1.157.039</b>	<b>0,08</b>
(+)Ingresos financieros	245.631	0,02	312.236	0,02
(-)Gastos financieros	0	0,00	0	0,00
<b>BAI</b>	<b>1.252.769</b>	<b>0,09</b>	<b>1.469.275</b>	<b>0,10</b>
(-)Impuesto sobre beneficios	313.192,25		440.782,50	
<b>Beneficio neto</b>	<b>939.576,75</b>	<b>0,06</b>	<b>1.028.492,50</b>	<b>0,07</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

Antes de comenzar a analizar la cuenta vamos a definir unos conceptos que nos van a ayudar a la comprensión del análisis.

El margen bruto ofrece información meramente comercial.

El valor añadido bruto (VAB) representa el reparto de las rentas generadas entre los partícipes que intervienen en la actividad.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

El EBITDA representa el potencial de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación.

En la tabla siguiente podemos ver los principales ratios de expansión que nos ayudarán a entender y justificar el análisis:

**Tabla 13:** Ratios de expansión.

Ratio	Fórmula	Resultado
Expansión de ventas	Ventas 2010/2009	0,96
Expansión del margen bruto	MB 2010/2009	0,96
Expansión de VAB	VAB 2010/2009	0,93
Expansión del EBITDA	EBITDA 2010/2009	0,92
Expansión del BAII	BAII 2010/2009	0,87
Expansión del BAI	BAI 2010/2009	0,85
Expansión del RDO NETO	RDO NETO 2010/2009	0,91

**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

Podemos observar que las ventas de 2009 a 2010 disminuyen en un 4%. Además el margen bruto disminuye en el mismo porcentaje debido a una disminución de las ventas, como se puede observar en la tabla.

El VAB también disminuye de 2009 a 2010 en un 7% ya que han disminuido los gastos de explotación y las ventas.

En relación con el EBITDA podemos ver que hay una disminución de los gastos de personal.

Las amortizaciones también disminuyen de 2009 a 2010, por ello el BAII disminuye en un 13%.

El BAI también se ve reducido en un 15% en 2010, en parte debido a la disminución de los ingresos financieros.

Por último, hay que decir que el impuesto sobre beneficios en el año 2010 ha sido mayor que en el año 2009 en un 5%, pero a pesar de ello el resultado ha sido menor en un 9% con respecto al año anterior, por lo tanto si quitamos el efecto que ha supuesto el incremento del tipo impositivo el resultado se ha visto mermado en un 4%, es decir, lo mismo que se han reducido las ventas.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Como resumen podemos decir que 2010 ha sido peor que 2009, pero teniendo en cuenta los efectos de la crisis en el sector, una reducción de las ventas y del resultado neto en un 4% no es un mal dato para la empresa.

### Análisis de la rotación de activos

**Tabla 14:** Rotación de activos.

Ratio	Fórmula	2010	2009
Rotación de activos	Ventas/AT	3,78	3,87
Rotación de ANC	Ventas/ANC	126,49	344,07
Rotación del AC	Ventas/AC	3,90	3,91
Rotación de existencias	Ventas/Existencias	4,98	5,57

**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

La rotación de activos estudia el rendimiento que se obtiene de los activos.

Como hemos visto en la tabla anterior, en el año 2010 disminuye la rotación de activos.

Respecto al ratio de rotación de activos no corrientes, las ventas han disminuido un poco este año, pero a su vez se ha incrementado el activo no corriente en más del doble, por ello se produce una disminución más que considerable de este ratio.

El ratio de rotación del activo corriente, éste ha disminuido levemente debido a que se ha incrementado el activo corriente y las ventas han disminuido.

El ratio de rotación de existencias en el año 2010 ha empeorado, la principal causa ha sido el incremento de las existencias y la disminución de las ventas a precio de coste.

### 7.3 Estudio y análisis de los principales ratios

#### Ratios de liquidez:

A continuación podemos observar una tabla que contiene un resumen con todos los ratios de liquidez calculados para los años 2009 y 2010, posteriormente vamos a ir analizando cada uno de los ratios.

**Tabla 15:** Ratios de liquidez.

RATIO	FÓRMULA	2010	2009
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente	2,1598	2,0509
Tesorería	(Realizable+Efectivo)/Pasivo corriente	1,9487	1,8687
Disponibilidad	Efectivo/Pasivo corriente	0,1791	0,1206
FM sobre activo	FM/Activo Total	0,5209	0,5066
FM sobre PC	FM/Pasivo corriente	1,1598	1,0509

**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

- **Ratio de liquidez**

Este ratio nos permite estudiar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus pagos más inmediatos. Como anteriormente hemos comentado para ambos años la empresa tiene un ratio de liquidez superior a 2, lo que nos viene a decir que no habrá a priori problemas de liquidez.

- **Ratio de tesorería**

Este ratio nos permite eliminar la incertidumbre asociada a las existencias. Según la teoría para no tener problemas de liquidez este ratio debería ser superior a 1, y vemos que en este caso para ambos años es próximo a 2, por lo que nos indica que la empresa no tiene problemas de liquidez ya que la cantidad de realizable y efectivo que posee es suficiente para financiar la totalidad del pasivo corriente.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

La diferencia de el ratio de tesorería frente al de liquidez es muy pequeña, lo que muestra el escaso peso de la existencias en la estructura de la empresa y observando el balance podemos ver que las existencias efectivamente son mínimas. La gestión de aprovisionamientos podemos decir que es buena.

- **Ratio de disponibilidad**

Este ratio nos muestra la capacidad que tiene el efectivo para hacer frente a las deudas corrientes.

Vemos claramente que tanto para 2009 como para 2010 el ratio es inferior al 0,2 óptimo lo que nos muestra la poca capacidad que posee el efectivo para financiar las deudas.

Es lógico que la cantidad de efectivo no sea muy elevada ya que si tuviera el efectivo correspondiente a todo el pasivo corriente, es decir a las deudas de un ejercicio económico, existiría la posibilidad de pérdida de rentabilidad para la empresa.

Sobre la evolución cabe decir que el ratio ha aumentado de 2009 a 2010, lo que es favorable para la empresa ya que en 2010 tiene un valor de 0,179 quedando más cerca del nivel óptimo, para así disponer de mayor efectivo para hacer frente a sus pagos.

- **Ratios de fondo de maniobra**

Estos ratios nos informan del peso que representa el fondo de maniobra en relación al activo y a las deudas a corto plazo. El fondo de maniobra sobre el activo representa el peso que tiene el fondo de maniobra sobre el total del activo.

En ambos ejercicios obtenemos valores parecidos, ambos positivos y en 2010 incluso aumenta ligeramente en 0,02, lo que indica que el fondo de maniobra sobre el activo ha aumentado.

El fondo de maniobra sobre el pasivo corriente representa el peso que tiene el fondo de maniobra sobre el pasivo corriente. Respecto a esto podemos decir que ha aumentado también respecto al ejercicio anterior en 0,10.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

### Ratios de endeudamiento:

A continuación vamos a estudiar el peso del volumen de deuda del total de la estructura financiera que tiene la empresa.

Basándonos en la cuenta de pérdidas y ganancias hemos calculado todos los ratios para estudiar el endeudamiento, y los podemos observar agrupados en la tabla siguiente.

**Tabla 16:** Ratios de endeudamiento.

RATIO	FÓRMULA	2010	2009
Endeudamiento	$\text{Pasivo}/(\text{PN}+\text{Pasivo})$	0,6782	0,6554
Autonomía	$\text{PN}/\text{Pasivo}$	0,4743	0,5256
Solvencia	$\text{Activo}/\text{Pasivo}$	1,4743	1,5256
Gastos financieros sobre ventas	$\text{Gastos financieros}/\text{Ventas}$	0	0
Coste de la deuda	$\text{Gastos financieros}/\text{Pasivo con coste}$	0	0
Calidad de la deuda	$\text{Pasivo corriente}/\text{Pasivo Total}$	0,6622	0,7355

**Fuente:** Elaboración propia en base a las cuentas anuales del Hotel.

- **Ratio de endeudamiento**

Este ratio nos indica la cantidad de financiación ajena que tiene la empresa. Para que existiera una estructura financiera equilibrada el ratio de endeudamiento debería estar entorno al 0,5. En nuestro caso, para ambos años es entorno a un 0,6 lo que significa que el grado de endeudamiento supera en una pequeña cantidad el nivel óptimo, pero es tan poco lo que se desvía que no podemos decir que se encuentre en una situación de descapitalización.

- **Ratio de autonomía**

Este ratio relaciona la financiación propia de la empresa con la financiación ajena. El ratio de autonomía debería oscilar entre el 0,7-1,5,

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

lo que nos indica que en ambos años el ratio de autonomía no supera el valor óptimo, siendo de 0.47 para 2010 y de 0.52 para 2009. Por lo tanto ha habido pérdida de autonomía.

- **Ratio de solvencia**

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas, también se denomina distancia a la quiebra técnica.

Tanto para el año 2009 como para el año 2010 la empresa obtiene un ratio de solvencia cercano a 1,5 en 2010 y ligeramente superior en 2009 lo que significa que la empresa tiene más activos que pasivos, lo que implica que es la situación óptima que ha de haber para que la empresa tenga capacidad de maniobra en el día a día.

- **Gastos financieros sobre ventas**

Este ratio relativiza los gastos de financiación del total de gastos financieros que aparecen en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Los gastos financieros derivados de la actividad de la empresa son 0, por lo tanto no hay gastos financieros.

- **Coste de la deuda**

El nivel de coste de la deuda para ambos años ha sido de 0, este ratio nos indica que el coste de la deuda que tiene la empresa es inferior al Euribor en ese período.

- **Ratio de calidad de la deuda**

El ratio de calidad de la deuda informa sobre la cantidad de financiación ajena a corto plazo que tiene la empresa del total de financiación ajena.

Este ratio se ha reducido respecto al año anterior, lo que nos viene a decir que hay una mejora de la calidad de la deuda en lo que a plazo se refiere.

### 7.4 Epílogo

Del anterior análisis se puede extraer que las proporciones en las estructuras financieras y patrimoniales de la empresa no han variado con gran significancia durante los últimos años. La proporción que mantiene el realizable con respecto al total el cual se encuentra alrededor de 79 y 85% lo cual podría convertirse en un alto riesgo para la compañía, las proporciones de financiación la cual está distribuida aproximadamente en 50% deudas a corto plazo (pasivo corriente), 30% capitales propios (patrimonio neto) y 20% deudas a largo plazo (pasivo no corriente), esto como es bien sabido puede representar un problema de liquidez para el hotel al estarse financiando con capitales exigibles a corto plazo en mayor proporción.

El importe neto de la cifra de negocios ha ido creciendo paulatinamente en los 4 años que hemos obtenido para realizar nuestro estudio. Las previsiones para el año 2011 es de seguir la misma tendencia pero con menor incremento porcentual respecto al año anterior 2010.

Para ambos años el fondo de maniobra es positivo, aumentando en 2010 respecto a 2009 en una pequeña proporción debido a la pequeña reducción del pasivo corriente.

El impuesto sobre beneficios en el año 2010 ha sido mayor que en el año 2009 en un 5%, pero a pesar de ello el resultado ha sido menor en un 9% con respecto al año anterior, por lo tanto si quitamos el efecto que ha supuesto el incremento del tipo impositivo el resultado se ha visto mermado en un 4%, es decir, lo mismo que se han reducido las ventas.

Como resumen podemos decir que 2010 ha sido peor que 2009, pero teniendo en cuenta los efectos de la crisis en el sector, una reducción de las ventas y del resultado neto en un 4% no es un mal dato para la empresa.

El ratio de rotación de activos no corrientes sufre una disminución más que considerable mientras que el ratio de rotación de activos corrientes ha disminuido muy levemente.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

En cuanto al ratio de liquidez nos muestra que a priori no habrá problemas de liquidez, el ratio de tesorería también nos muestra que la empresa no tiene problemas de liquidez ya que la cantidad de realizable y efectivo que posee es suficiente para financiar la totalidad de su pasivo corriente.

El ratio de disponibilidad nos ofrece la visión real del efectivo que posee la empresa y vemos que ahí es donde falla, ya que casi el 80% es realizable por lo que la empresa está muy condicionada a cobrar para poder afrontar sus pagos, hay que vigilar y llevar mucho cuidado con los flujos y la política de cobros y pagos. En el año 2010 mejoró su ratio de disponibilidad acercándose al nivel óptimo.

El grado de endeudamiento supera en una pequeña cantidad el nivel óptimo, pero es tan poco lo que se desvía que no podemos decir que se encuentre en una situación de descapitalización, en cuanto al ratio de solvencia vemos que la empresa tiene más activos que pasivos lo que implica que la situación es correcta.

Como conclusión general, la empresa ha visto mermar sus ventas en el año 2010, evidenciando la crisis económica general, pero dentro de la coyuntura económica global la empresa da buenos resultados ya que posee un nivel de endeudamiento adecuado. Recomendamos que revisen sus políticas de cobros y pagos, ya que están muy condicionados a los cobros puesto que dependen del realizable para disponer de efectivo.



# **CAPÍTULO 8: PROPUESTA DE MEJORA**

8.1 Determinación de la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. D.A.F.O

8.1.1 Análisis C.A.M.E

8.2 Alternativas

8.3 Elección de la inversión

8.4 Calendario de implantación

8.5 Epílogo

### 8. PROPUESTA DE MEJORA

#### 8.1 Determinación de la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. D.A.F.O.

En el siguiente apartado se realiza un primer paso dentro del plan de mejora a través de la herramienta D.A.F.O, del mismo modo establecemos un primer paso dentro del plan de mejora del marketing mix con la definición del servicio que se ofrece.

Las características de las estrategias de éxito son:

- Se dirigen a objetivos a largo plazo concretos.
- Se basan en un profundo conocimiento del entorno.
- Se basan en un profundo autoconocimiento de la empresa.
- Son puestas en práctica con resolución, coordinación y utilización eficaz de las capacidades y con el compromiso de los miembros de la empresa.

#### D.A.F.O

Esta herramienta ofrece los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa a tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing y alcanzar las metas propuestas.

Es importante señalar que la matriz DAFO no es invariable en el tiempo, ya que hay fuerzas que se convierten en amenazas y debilidades que se convierten en oportunidades.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Tabla 17: D.A.F.O.

<b>DEBILIDADES:</b> -Excesiva dependencia del sector turístico. -Endeudamiento medio-alto. -Escasa disponibilidad económica.	<b>AMENAZAS:</b> -Estancamiento del turismo nacional. -Sustitutos ya existentes. -Escasas ayudas y subvenciones al sector. -La situación de crisis en España. -La situación de las entidades bancarias hace que se condicione la financiación.
<b>FORTALEZAS:</b> -Arquitectura de las instalaciones. -Ubicación. -Imagen y prestigio. -Inversiones muy altas para entrar en el sector.	<b>OPORTUNIDADES:</b> -Programas turísticos. -Sector en crecimiento a pesar de la crisis. -Ciudad muy segura. -Barreras de entrada en el sector del lujo. -Oligopolio. -Restauración y promoción del centro histórico de la ciudad

**Fuente:** Elaboración propia según estudio realizado sobre el Hotel Meliá Alicante.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

### 8.1.1 Análisis CAME.

Con el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) se realiza un diagnóstico estratégico para definir el tipo de estrategia que se debe seguir tras haber identificado mediante el análisis DAFO, cuáles son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa e interna.

Tabla 18: C.A.M.E.

<b>CORREGIR:</b>  -Excesiva dependencia del sector turístico.  -Aumentar la disponibilidad económica.	<b>AFRONTAR:</b>  -Situación económica del país.  -Estancamiento del turismo nacional.
<b>MANTENER:</b>  -Mantenimiento constante de las instalaciones.  -Fidelidad y satisfacción de los clientes.	<b>EXPLORAR:</b>  -Expansión geográfica.  -Marketing de la ciudad.  -Aumentar líneas de productos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del estudio del Hotel y del D.A.F.O. anterior.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

## 8.2 Alternativas.

Después de realizar el análisis desde todos los aspectos tanto internos como externos del Hotel Meliá Alicante, y conociendo las debilidades de la organización, se procede a realizar una propuesta de mejora, ya que el funcionamiento económico y de recursos humanos es bueno, pero la parte de marketing es un poco débil ya que no abarca a todos los turistas que pueden ser potenciales clientes del hotel, ni a los diversos colectivos que pueden ser interesantes para dinamizar las instalaciones.

Se procede a realizar una propuesta de mejora, intentando que sea viable desde el punto de vista económico, técnico y operativo, además se procederá a la realización de un diagrama de Gantt de planificación de tiempos para que la implantación de estas mejoras sean factibles.

Se proponen realizar dos campañas de marketing para lo que hemos recurrido a una empresa consultora especializada en Marketing Turístico situada en Elche, cuyo nombre es Vidal Consultores Asociados, S.L.

Vamos a analizar las inversiones que debemos realizar para comprobar su viabilidad.

### A) Campaña para atraer turismo árabe:

#### **Antecedentes.**

El turismo árabe procedente de los ricos países del Golfo Pérsico está despegando con fuerza hacia España. El aumento de vuelos directos y las campañas de promoción que viene realizando Turespaña en dicha región son claves en dicho crecimiento. Además hay que tener en cuenta los problemas sociopolíticos que afectan a varios destinos tradicionales del mundo árabe.

La importancia del turismo procedente de la península arábiga no radica tanto en el volumen de viajeros sino en el dinero que dejan estos viajeros en los destinos que visitan.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

"En los últimos dos años la promoción de Turespaña en la zona de Medio Oriente ha visto sus frutos. El vuelo directo de Emirates Airlines a Madrid (abierto en agosto de 2010) y los dos vuelos de Qatar Airways a Madrid y Barcelona, de periodicidad diaria, han acercado nuestro país a la zona del Golfo y el nombre de España sueña más que nunca", apunta Elena Valdés, directora de la Oficina Española de Turismo de Roma y responsable de la promoción de nuestro país en dichos mercados.

"La apertura de la ruta Dubai-Madrid ha hecho accesible nuestro país, por lo que ha provocado esta multiplicación por más de 30 del flujo de llegadas", informa la OET de Roma.

### **Previsiones de crecimiento.**

De momento, la OET dirigida por Elena Valdés estima que este año el turismo procedente del Golfo Pérsico podría aumentar un 5%. Los destinos españoles que pueden verse más favorecidos por este flujo turístico serían Madrid, Barcelona, Andalucía y Comunidad Valenciana, gracias a los vuelos directos y conexiones.

No obstante, este crecimiento podría ser superior si se tiene en cuenta los problemas sociopolíticos que en 2011 ya afectaron a varios destinos tradicionales del mundo árabe -como Egipto, Siria o Bahrein- y los mayores ingresos económicos que están registrando países como Arabia Saudí o los Emiratos Árabes gracias al petróleo, cuyos precios se han disparado.

### **Propuesta.**

Vistas las expectativas de crecimiento y con el aumento del turismo árabe de años anteriores, creemos que puede ser muy beneficioso para el Hotel Meliá Alicante hacer una campaña de marketing en los países árabes que componen los países ricos del Golfo Pérsico, puesto que es un turismo con alto poder adquisitivo que aunque no son muchos en número eligen los mejores hoteles a la hora de viajar y no escatiman en gastos, por lo tanto es el tipo de cliente objetivo del hotel.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

### Presupuesto.

Con esta estrategia se pretenden incrementar obviamente los ingresos de la empresa. Con este proyecto se obtendrían beneficios desde el primer año, debido al poco riesgo que supone y se podría renovar cada año.

A continuación se presenta un presupuesto, que nos puede dar una idea de los rendimientos de la estrategia:

**Tabla 19:** Presupuesto de la estrategia A.

<b>PRESUPUESTO ESPERADO</b>	
	2011
Ingresos esperados	436.741,00 €
<b>Total Ingresos</b>	<b>436.741,00 €</b>
Inversión Inicial:	
Contrato	4.000,00 €
Mejoras	3.000,00 €
Mantenimiento y control	12.000,00 €
Publicidad	67.348,00 €
Periódicos y revistas	20.848,00 €
Mailing	1.500,00 €
Avisos publicitarios	25.000,00 €
Links páginas web	20.000,00 €
Coste personal	4.000,00 €
Imprevistos	1.000,00 €
<b>Total Gastos</b>	<b>158.696,00 €</b>
<b>Beneficio Esperado</b>	<b>278.045,00 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia según presupuesto de Vidal Consultores Asociados, S.L.

Vamos a analizar la inversión que debemos realizar para comprobar su viabilidad.

La empresa nos propone realizar una campaña de marketing en la que a la firma del contrato deberíamos dejar una señal en depósito de 4.000 €, de los que si renunciamos a la realización del proyecto se pierden y si realizamos la campaña es lo que la empresa cobra por las gestiones.

La campaña incluye realizar mejoras en la página web del hotel como sería traducirla al árabe para un mejor acercamiento al turismo árabe, ya que actualmente este idioma no se encuentra como opción, dichas mejoras pueden llevar aproximadamente un mes en su realización.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Se va a insertar publicidad en diversas aerolíneas árabes como son Saudí Arabien Airlines y Etihad Airways, en los protectores de los reposacabezas aparecerá el nombre del hotel y su emplazamiento, el espacio está compartido con publicidad de las propias compañías para que compren productos en el avión. La publicidad en los reposacabezas es la más cara de dicha campaña ya que asciende a 67.348 € compartiendo espacio con la propia compañía, pero también es recomendada por la empresa especializada como la que más impacto puede tener sobre los futuros clientes. La publicidad va a estar insertada en los reposacabezas durante un año.

Por otro lado, se van a realizar anuncios en periódicos y revistas de primera fila árabes que son todos de la misma editorial Anahí, por estas incursiones en periódicos y revistas se cobra 20.848 €. Es un precio completo por 400 anuncios en diferentes revistas y 200 en periódicos de tirada en los emiratos árabes, es decir, se van a hacer un total de 600 anuncios de publicidad en prensa durante 7 meses, que es lo que va a durar la campaña en prensa.

La empresa también va a usar el mailing a través de internet, en la que la publicidad sobre el hotel les llegará directamente a los clientes potenciales, se enviará publicidad directamente al correo electrónico de clientes potenciales. Para saber los correos de los clientes potenciales la empresa va a acceder a una base de datos en la que les facilitan sus correos y sus principales intereses. Como vemos esta práctica es algo de dudosa transparencia pero en los países árabes no está legislado, es decir, no está prohibido el envío del llamado spam por correo electrónico. Este mailing supone un coste de 1.500 €, que se va a llevar a cabo en 2 grandes tiradas.

Los avisos publicitarios van a suponer un coste de 25.000 €. Van a consistir en colocar la imagen del hotel en vallas publicitarias situadas en los principales lugares estratégicos de los emiratos árabes y en las máquinas de vending (máquinas de café, refrescos y snacks) de las principales empresas de los emiratos. Según la empresa consultora especializada en marketing que va a realizar la campaña estos avisos suponen un fuerte impacto sobre los consumidores que deseamos que sean los futuros clientes del hotel. La duración de estos avisos publicitarios es de 6 meses.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

Por último lugar, la empresa va a llevar a cabo la inserción de publicidad en links de páginas web, desde las que se pueda acceder directamente a la página web del hotel, es decir se colocaran links en las principales páginas de viajes, buscadores de hoteles y de líneas áreas de los emiratos árabes, de tal forma que con pinchar se acceda a la página web del hotel que ya estará traducida al árabe. El coste de inserción de links es de 20.000 € pero nos aseguran que es una herramienta muy eficaz para captar clientes, ya que son personas que han entrado a páginas buscando viajes, por lo tanto, ya tenemos ganada la intención de compra. La duración de estos links será de 6 meses de forma alterna (durante un año de duración en meses alternos aparecerán estos links en las páginas web), ya que según la empresa mejora su eficacia de este modo.

Finalmente, en la partida costes de personal la empresa ha incluido el salario de los consultores que se van a encargar de diseñar y llevar a cabo la campaña completa de publicidad, van a visitar el hotel a fondo con el fin de identificar todos aquellos puntos que se pueden enfatizar en la campaña. Para ello, la consultoría pone a disposición del hotel a dos consultores uno Senior y otro consultor Junior que es el que se trasladará al hotel para realizar el denominado, trabajo de campo, que se desarrollará dentro del hotel.

Sus horas presenciales y la elaboración de la campaña de publicidad se detallan en las siguientes tablas:

**Tabla 20:** Horas y coste de un consultor Junior.

<b>Horas</b>	<b>Precio</b>	<b>Coste</b>
16	45 €	720 €

**Fuente:** Elaboración propia según presupuesto de Vidal Consultores Asociados, S.L.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

A continuación en la tabla siguiente, podemos ver el coste de un consultor Senior en la elaboración de la campaña y diseño de la misma:

**Tabla 21:** Horas y coste de un consultor Senior.

<b>Horas</b>	<b>Precio</b>	<b>Coste</b>
55	59,63 €	3.280 €

**Fuente:** Elaboración propia según presupuesto de Vidal Consultores Asociados, S.L.

En cuanto a imprevistos han estimado un coste de 1.000 € que serán reembolsados en caso de que no surjan imprevistos o el coste de los mismos sea menor.

La duración total de esta campaña será de un año, y se podrá realizar todos los años, se la dirección del hotel considera que se han cumplido sus objetivos.

### B) Campaña para dinamizar las cenas, reuniones y congresos de Colegios Oficiales:

#### **Antecedentes.**

El Hotel Meliá ha sido un referente en Alicante para las celebraciones de diferentes eventos de los Colegios oficiales de la provincia, por ello creemos que es muy importante para el Hotel mantener a esta clientela promocionando y lanzando ofertas competitivas, ya que en los últimos años han aparecido competidores que pretenden acceder a este segmento de clientela, y puesto que para el Hotel Meliá supone una partida importante hay que esforzarse en mantener a dichos clientes.

#### **Previsiones de crecimiento.**

Las previsiones de crecimiento son más bien escasas, lo que buscamos con esta propuesta es el mantenimiento de estos clientes para que cuenten con el Hotel a la hora de realizar sus congresos, cenas y reuniones. Son actualmente clientes del Hotel pero constantemente están recibiendo ofertas tentadoras de la competencia, con gran calidad y a buenos precios.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

### Propuesta.

Vistas las expectativas de la competencia lo importante es mantener a estos clientes con ofertas promocionales, para ello vamos a contratar a una empresa experta en llevar a cabo este tipo de estrategias promocionales, con el objeto de no perder a esta clientela.

### Presupuesto.

En la siguiente tabla presentamos un presupuesto de lo que puede costar llevar a cabo la campaña de promoción para atraer y mantener a los Colegios oficiales y los beneficios que implicarían:

**Tabla 22:** Presupuesto de la estrategia B.

<b>PRESUPUESTO ESPERADO</b>	
	2011
Ingresos esperados	213.500,00 €
<b>Total Ingresos</b>	213.500,00 €
Mantenimiento y control	3.000,00 €
Publicidad	21.850,00 €
Periodicos y revistas	9.475,00 €
Avisos publicitarios	13.600,00 €
Links páginas web colegios	3.000,00 €
Costes de personal	2.500,00 €
<b>Total Gastos</b>	53.425,00 €
<b>Beneficio Esperado</b>	160.075,00 €

**Fuente:** Elaboración propia según presupuesto de Vidal Consultores Asociados, S.L.

Vamos a analizar la inversión que debemos realizar para comprobar su viabilidad.

La empresa nos propone realizar una campaña de marketing para dinamizar tal y como desea la directiva del hotel a los colectivos de Colegios Oficiales de Alicante, para llevar a cabo esta dinamización la empresa que subcontratamos va a realizar diversas acciones comerciales que se detallan a continuación:

Se va a enviar publicidad a los domicilios de los colegiados de los diferentes colegios, a través de los colegios oficiales, en los sobres se introducirán circulares en las que se les indiquen las ofertas y promociones que se ofrecen a los colegiados que hagan uso de cualquiera de los servicios del hotel, ya sea

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

restauración, servicios de relax y spa, o pernoctar las noches que se deseen en el hotel, lo único que debe hacer el colegiado es indicar su número de colegiado al realizar la reserva y se le aplicarán los descuentos tanto a él como a toda su familia siempre que se reserve a su nombre. Junto con la circular se enviarán tickets válidos por dos consumiciones con tapa gratis para consumir en cualquiera de los restaurantes y cafeterías del hotel, dichas consumiciones serán canjeables los 7 días de la semana y a cualquier hora en la que haya servicio. El coste de la inserción de esta publicidad en las cartas enviadas desde los Colegios Oficiales a cada uno de sus miembros colegiados y los tickets canjeables por consumiciones tienen un coste de 21.850 €, es con diferencia lo más caro de toda la campaña de publicidad pero también nos aseguran que al ser la más directa es la que mayor impacto va a tener sobre los clientes objetivo. Dicha inserción de publicidad se va a llevar a cabo durante un mes, que es aproximadamente lo que la empresa estima que va a tardar en realizar el diseño de la campaña y el envío de sobres.

A su vez se les ofertará a los colegios un 10 % de descuento sobre el precio de los menús en la realización de las cenas anuales de colegiados, con el objetivo de competir en precio con restaurantes y hoteles de la competencia que intentan captar a estos clientes a pesar de que llevan años realizando sus cenas en el Hotel Meliá, han sido pocos los colegios que han cambiado de lugar para la realización de las cenas anuales pero ante el temor de que se vayan más interesa realizar este pequeño descuento para que vean el precio minorado y a su vez nadie puede competir con las vistas de los salones del hotel.

Por otro lado, se van a realizar anuncios en periódicos y revistas especializadas de los sectores incluso en las que se publican en los colegios y que tienen tirada nacional, a pesar de que la campaña sólo va a abarcar a la provincia de Alicante, van a salir anuncios del hotel durante dos meses consecutivos y el coste de dicha acción comercial asciende a 9.475 €.

Los avisos publicitarios van a suponer un coste de 13.600 €. Van a consistir en colocar la imagen del hotel en vallas publicitarias situadas en el aeropuerto del Altet (Alicante) y en las máquinas de vending (máquinas de café, refrescos y

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

snacks) de los colegios oficiales, donde suelen acudir los colegiados a visar proyectos y a realizar consultas. Según la empresa consultora especializada en marketing que va a realizar la campaña estos avisos suponen un fuerte impacto sobre los consumidores que deseamos que sean los futuros clientes del hotel. La duración de estos avisos publicitarios es de 6 meses.

Por último lugar, la empresa va a llevar a cabo la inserción de publicidad en links de páginas web, desde las que se pueda acceder directamente a la página web del hotel, es decir se colocaran links en todas las páginas web de los colegios oficiales de Alicante, de tal forma que con pinchar se acceda a la página web del hotel. El coste de inserción de links es de 3.000 € pero nos aseguran que es una herramienta muy eficaz para captar clientes. La duración de estos links será de 3 meses de forma alterna.

Finalmente, en la partida costes de personal la empresa ha incluido el salario del consultor que se va a encargar de diseñar y llevar a cabo la campaña completa de publicidad. Va a visitar una mañana el hotel para ver todas las instalaciones y así realizar el diseño de la campaña. La consultoría va a enviar a un consultor que se ocupará de visitar el hotel y realizar el diseño y lanzamiento de la campaña de publicidad.

Sus horas presenciales y la elaboración de la campaña de publicidad se detallan en las siguientes tablas:

**Tabla 23:** Horas y coste de un consultor Senior.

<b>Horas</b>	<b>Precio</b>	<b>Coste</b>
42	59,63 €	2.500 €

**Fuente:** Elaboración propia según presupuesto de Vidal Consultores Asociados, S.L.

La duración de esta campaña será de 6 meses, aunque si la dirección del hotel la considera adecuada para satisfacer sus objetivos podrá realizarla todos los años.



# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

## 8.3 Calendario de implantación

A continuación se muestra, a través del gráfico de GANTT, una representación sencilla y clara del tiempo que conllevarán ejecutar los dos planes de mejora propuestos, desde que se deciden contratar los servicios de una empresa de marketing, hasta que se implanta en el hotel.

Ambas propuestas de mejora comienzan simultáneamente, pero la opción A: campaña para atraer al turismo árabe es más compleja, también reporta mayores beneficios y tiene un año de duración, mientras que la opción B: campaña para dinamizar las cenas, reuniones y congresos de Colegios Oficiales, es más sencilla, reporta menores beneficios y su duración es de 6 meses.

**Gráfico 7:** Calendario de implantación. GANTT.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13
Trabajo consultor de A	■												
Implantación A													
Mejoras web	■												
Publicidad		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Periódicos y revistas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mailing		■					■						
Avisos		■	■	■	■	■	■						
Links		■		■		■		■		■		■	
Trabajo consultor de B	■												
Implantación B													
Publicidad		■	■										
Periódicos y revistas		■	■	■									
Avisos		■	■	■	■	■	■						
Links		■		■		■							

**Fuente:** Elaboración propia.

Como podemos observar en el diagrama de Gantt ambas propuestas de mejora comienzan simultáneamente ya que no son excluyentes ni el comienzo de una afecta a la otra y viceversa.

Para la realización de la propuesta de mejora de A que es la de atraer al turismo árabe, se necesita el trabajo de campo de dos consultores que llevarán a cabo sus informes en 71 horas, simultáneamente se realizan las mejoras en la página web y su traducción al árabe, dichas mejoras conllevan un mes de duración. Una vez terminado el estudio de consultoría y las mejoras y

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

traducción de la página web, da comienzo la campaña de marketing elaborada por la empresa, compuesta de diferentes propuestas comerciales.

Es en el segundo mes cuando van a dar comienzo a la vez todas las propuestas comerciales.

La publicidad que va a ir insertada en los reposacabezas de aviones tiene doce meses de duración dando comienzo en el segundo mes y finalizando en el mes trece, es la propuesta comercial más larga y también la más cara.

Los anuncios en periódicos y revistas se insertarán desde el segundo mes al octavo puesto que saldrán anuncios en los principales periódicos y revistas durante 7 meses.

Las dos grandes tiradas de mailings van a tener lugar en el segundo mes y en el séptimo, y su duración es de un mes para cada tirada.

Los avisos publicitarios se van a mantener desde el segundo mes hasta el séptimo ya que su duración es de seis meses de forma continua.

Los links publicitarios insertados en las páginas web tienen un mes de duración cada vez, y se van a realizar durante seis meses alternos dando comienzo el segundo mes y finalizando el mes doce.

Para la realización de la propuesta de mejora de B que es la realización de una campaña para dinamizar las cenas, reuniones y congresos de Colegios Oficiales, se necesita el trabajo de campo de un consultor que llevará a cabo el informe y la elaboración de la campaña en 42 horas.

Una vez finalizada la elaboración del informe, da comienzo la ejecución de la campaña de publicidad o marketing directo y la inserción de anuncios en periódicos y revistas de los sectores especializados.

La publicidad que va a ser insertada en los sobres que envían los propios colegios a sus socios colegiados va a tener un mes de duración desde la finalización del informe de consultoría, por ello finalizará durante el segundo mes.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

La inserción de anuncios en periódicos y revistas como vemos en el diagrama da comienzo al finalizar el informe y tiene lugar durante dos meses consecutivos, es por ello que finaliza durante el tercer mes.

Los avisos publicitarios se van a mantener desde el segundo mes, ya que las empresas exigen meses completos y no se puede comenzar una vez el mes está iniciado, hasta el séptimo mes ambos incluidos, por lo tanto esta acción comercial es de 6 meses de duración.

Los Links en las páginas web especializadas y de los colegios también exigen insertar publicidad durante meses completos, por lo tanto esta acción comercial se va a llevar a cabo durante tres meses de forma alterna dando comienzo en el segundo mes y finalizando en el sexto.

### 8.4 Epílogo

En este apartado hemos planteado dos propuestas de mejora para el Hotel Meliá Alicante, la cuantía económica de ambas no es muy elevada por lo que hemos decidido llevar a cabo las dos, ya que reportan un aumento de las ventas, por lo tanto aumento en la cuantía de beneficios para la empresa, que es lo que se pretende.

Con la primera propuesta de mejora nos vamos a adentrar en el mercado árabe que como ya se ha comentado es un mercado en plena expansión y que supone atraer a una clientela que si bien no es numerosa si que dejan mucho dinero allá donde viajan ya que es un turismo de alto poder adquisitivo que buscan la tranquilidad y el bienestar de pasar unas vacaciones en familia.

El mercado árabe, es un nuevo mercado para el hotel pero para ello se recurre a una consultora situada en Elche que se está especializando en ellos y que ya cuentan a sus espaldas con diversas campañas de publicidad en los emiratos árabes.

La duración de esta primera campaña planteada es de 1 año, y una vez finalizada se pueden volver a contratar los servicios de consultoría de dicha empresa para repetirla si la empresa considera que los resultados han sido los esperados.

Por otro lado, hemos planteado otra propuesta de marketing que se puede llevar a cabo simultáneamente con la anterior. La propuesta ha consistido en realizar una campaña de marketing y diferentes ofertas para mantener y dinamizar las cenas, reuniones y congresos de Colegios Oficiales, puesto que por tradición se han venido celebrando en el hotel pero últimamente y debido a la crisis, la competencia oferta muy buenos precios y la empresa debe esforzarse en no perder a estos clientes, ya que además de lo que reportan en beneficios las cenas y los congresos es muy importante para el hotel la imagen que da la realización de los mismos.

Las cenas y congresos de los colegios oficiales atraen a un gran número de clientes, que si nunca habían visitado el hotel lo conocen y pueden ser futuros

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

clientes de forma independiente, es por ello también por lo que se cree conveniente dinamizar a estos colectivos.

En resumen, como hemos visto en este punto ambas propuestas son factibles y reportarían beneficios a la empresa, por lo tanto se llevarán a cabo ambas.



# **CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES**





## 9. CONCLUSIONES

A continuación, pasamos a resumir cuales han sido las principales conclusiones obtenidas de este trabajo de final de carrera, consistente en elaborar un plan de mejora para el caso de un hotel situado en la Comunidad Valenciana como es el Hotel Meliá Alicante.

### ANTECEDENTES

Por un lado, hemos visto que España es el segundo país receptor de turistas a nivel mundial, y esto se debe a multitud de factores como la seguridad del país, el clima, su gastronomía, su calidad hotelera y su hospitalidad.

Por otro lado la Comunidad Valenciana es una de las zonas que atraen un gran número de turistas y ello se debe principalmente al turismo de sol y playa, por sus maravillosas costas, por la calidad de sus aguas, arena blanca y excelente cuidado por el mantenimiento de las playas, además existe una amplia y variada red hotelera apta para todos los presupuestos y para todos los gustos. Se está intentando promover otros tipos de turismo, pero a día de hoy aunque el turismo rural en pueblos de interior de la comunidad se ha visto incrementado sigue siendo un turismo minoritario, en comparación al turismo que se mueve en la costa con sus numerosos atractivos para toda la familia y para todas las edades.

### ANÁLISIS EXTERNO

En el sector en el que nos encontramos, los competidores potenciales se encuentran con importantes barreras de entrada, como las necesidades de un importante capital y la imposibilidad de comprar y construir en primera línea de playa actualmente con el nuevo plan de costas. Por lo tanto, la amenaza de entrada de los competidores potenciales es limitada y por su parte, los hoteles de lujo mantendrán sus ventajas competitivas para elevar y mantener las barreras de entrada.

Actualmente, no hay una gran rivalidad entre los competidores. Esto es debido a que a pesar que en la zona existen muchos hoteles, no existe ninguno con

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

---

las características de este, incluso ni se acercan ya que quedan muy por detrás del Hotel Meliá Alicante.

Hemos considerado que existe una amenaza de servicios sustitutos, como son los hoteles intermedios, que por su buena relación calidad-precio pueden influir al consumidor a la hora de elegir. Además, los cruceros también suponen una amenaza, ya que ofrecen un tipo de servicio único, donde se puede visitar las distintas ciudades del mar Mediterráneo. Los hoteles de lujo compiten con estos servicios sustitutos realizando promociones especiales 2x1, reduciendo los precios y ofreciendo más servicios que incrementen la calidad del hotel.

El poder de negociación de los clientes es el factor más importante y en el cual se centran todos los hoteles de lujo. El sector ha aumentado su grado de especialización en los servicios. Por este motivo, ofrecen a los clientes servicios personalizados para cada uno de ellos, dependiendo de sus gustos e intereses. También, han aumentado el nivel de información a la que pueden acceder los clientes a través de las distintas páginas web.

El poder de negociación de los proveedores es relativamente débil debido a los múltiples competidores que tienen, ya que esto debilita su capacidad de negociación.

Los puntos fuertes se caracterizan por la alta concentración del sector proveedor, en cambio los débiles han ido perdiendo poder con la entrada de las marcas blancas o del propio hotel. Sin embargo, los proveedores tienen un alto impacto en la calidad de los aprovisionamientos, por lo que se convierten en un aspecto importante, que los hoteles deben tener en cuenta para ofrecer unos mejores productos y para dar un mejor servicio, y a su vez satisfacer a los clientes, ya que en los hoteles de 4 estrellas superior los clientes suelen buscar marcas de primera calidad.

La creación de ventajas competitivas que permitan diferenciar a los hoteles de lujo de sus competidores, va a ser un punto clave en sus estrategias si quieren mantener su posición en el mercado.

# Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

## ANÁLISIS INTERNO

Después del estudio realizado hemos visto que los procesos están muy automatizados y que cada empleado conoce lo que debe hacer en cada momento, cabe mencionar que el sistema de gestión de stocks informatizado ha aliviado la carga de trabajo que tenía el encargado de la gestión de stocks.

El Hotel Meliá Alicante tiene una misión y una cultura organizativa muy marcada y orientada hacia el cliente totalmente, en primer lugar y en segundo lugar se observa que los empleados también forman un papel relevante dentro de la misión de la empresa.

La misión hemos podido observar que está muy estructurada y es comprendida y aceptada por todos y cada uno de los empleados del hotel, independientemente de su nivel ocupado en la estructura jerárquica del organigrama, es decir, la misión es entendida por todos y aplicada por todos.

Por otro lado los valores de la empresa forman parte de su cultura de empresa, ya que a pesar de ser una gran cadena hotelera, cada hotel actúa de forma independiente, en el Meliá Alicante concretamente la mayoría de los empleados lleva muchos años en la plantilla, lo que hace que cada uno conozca perfectamente su puesto de trabajo y el valor que representa su labor para la empresa.

Se han estudiado las diferentes políticas que sigue la empresa, respecto a los precios la elasticidad demanda precio no influye mucho en las decisiones de los clientes, sobretodo porque se trata de un hotel que ofrece unos servicios especiales y que reúne por su ubicación unas características únicas y exclusivas que no tienen otros. La demanda es elástica ya que la empresa tiene la capacidad de jugar con los precios para atraer a más clientes, aunque como hemos dicho antes, la elasticidad/precio no es que influya mucho en su clientela.

En cuanto al análisis económico – financiero hemos visto como las proporciones en las estructuras financieras y patrimoniales de la empresa no han variado con gran significancia durante los últimos años.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

El importe neto de la cifra de negocios ha ido creciendo paulatinamente en los 4 años que hemos obtenido para realizar nuestro estudio.

En general, la empresa ha visto mermar sus ventas en el año 2010, evidenciando la crisis económica general, pero dentro de la coyuntura económica global la empresa da buenos resultados ya que posee un nivel de endeudamiento adecuado.

### PROPUESTA DE MEJORA.

Después de realizar un estudio del hotel a fondo hemos visto que para mejorar sus beneficios sería interesante llevar a cabo dos campañas de marketing , puesto que la cuantía económica no es muy elevada, y el hotel puede llevar a cabo las dos se realizan las dos demostrando que ambas repercuten positivamente en los beneficios de la empresa. Ambas propuestas de mejora se llevarán a cabo subcontratando los servicios de una empresa experta en marketing turístico situada en Elche.

Con la primera propuesta de mejora nos vamos a adentrar en el mercado árabe que como ya se ha comentado es un mercado en plena expansión y que supone atraer a una clientela que si bien no es numerosa si que dejan mucho dinero allá donde viajan ya que es un turismo de alto poder adquisitivo que buscan la tranquilidad y el bienestar de pasar unas vacaciones en familia.

La duración de esta primera campaña planteada es de 1 año, y una vez finalizada se pueden volver a contratar los servicios de consultoría de dicha empresa para repetirla si la empresa considera que los resultados han sido los esperados.

Por otro lado, hemos planteado otra propuesta de marketing que se puede llevar a cabo simultáneamente con la anterior. La propuesta ha consistido en realizar una campaña de marketing y diferentes ofertas para mantener y dinamizar las cenas, reuniones y congresos de Colegios Oficiales, puesto que por tradición se han venido celebrando en el hotel pero últimamente y debido a la crisis, la competencia oferta muy buenos precios y la empresa debe esforzarse en no perder a estos clientes, ya que además de lo que reportan en

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

beneficios las cenas y los congresos es muy importante para el hotel la imagen que da la realización de los mismos.

En resumen, las propuestas de mejora planteadas aumentarán la clientela del hotel o lo que es lo mismo un incremento en las ventas y beneficios, se adentrará en un nuevo mercado potencial y por otra parte va a mantener y a ampliar a un segmento de la clientela ya existente que le reporta tanto beneficios económicos como de imagen.



# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

ALARCÓN VALERO, Faustino, ALBARRACÍN GUILLEM, José Miguel y GARCÍA SABATER, José Pedro. Problemas resueltos de diseño de los sistemas productivos y logísticos. s.l.: UPV Editorial, 2012. ISBN 9788497057127.

AMAT, Oriol. Análisis de los estados financieros. s.l.: Gestión 2000, 2008. ISBN 9788496612969.

BIDAULT, Francis; DESPRES, Charles y BUTLER, Christina. Leveraged innovation. Unlocking the innovation potential of strategic supply. s.l.: Palgrave Macmillan, 1998. ISBN: 9780333749388.

CAMISÓN, César y DALMAU, Juan Ignacio. Introducción a los negocios y su gestión. s.l.: Prentice – Hall, 2009. ISBN 9788483224878.

CERRA, Javier. Gestión de producción de alojamientos y restauración. s.l.: Síntesis, 1990. ISBN 9788477380979.

CLAVER CORTÉS, Enrique; LLOPIS TAVERNER, Juan; MOLINA MANCHÓN, Hipólito y LLORET LLINARES, Marcelino. Manual de administración de empresas. s.l.: Civitas, 1996. ISBN 8447007731.

DALMAU, Juan Ignacio y HERVÁS, José Luis. Estrategia y Política de Empresa. Una Introducción. s.l.: UPV Editorial, 2006. ISBN 9788497054621

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada y BLASCO RUIZ, Ana. *La Inversión y Financiación en la Empresa*. Dpto de Economía y Ciencias Sociales. Editorial UPV, 2007. Ref: 2007.291.

HOROVITZ, Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente. s.l.: Prentice Hall, 2000. ISBN 8420530190.

JOHNSON, SCHOLLES and WHITTINGTON. 2008. Exploring corporate strategy. s.l.: Prentice Hall, 2008. ISBN 9780273711926.



## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

JORDÁ RODRÍGUEZ, Aurora; BOZA GARCÍA, Andrés; HERRERO BLASCO, Aurelio; GRAU GADEA, Gonzalo. 2011. La economía de la información para la administración de empresas. s.l.: UPV Editorial, 2011. ISBN 9788483634554.

JULIÁ IGUAL, Juan Francisco y SERVER IZQUIERDO, Ricardo José. 2005. Contabilidad financiera: Introducción a la contabilidad. s.l.: UPV Editorial, 2005. ISBN 8497059158.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Prentice Hall, 2002. ISBN 9789702604005.

KOTLER, Philip. *Introducción al Marketing*. 2ª Edición. Prentice Hall, 2000. ISBN 8483221780.

KRAJEWSKI, Lee J y RITZMAN, Larry P. Administración de operaciones: Estrategia y análisis. s.l: Pearson Educación, 2000. ISBN 9684444117-119.

LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de servicios. s.l: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. ISBN 968880858.

LOVELOCK, Christopher. 2004. Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. s.l.: Pearson Educación, 2004. ISBN 9702603889.

MANKIW, N. Gregory. Principios de macroeconomía. s.l: McGraw – Hill, 1998. ISBN 8448121058.

MARTÍN ROJO, Inmaculada. Dirección y gestión de empresas del sector turístico. s.l: Pirámide, 2000. ISBN 8436814924.

MESTRES SOLER, Juan R. Técnicas de gestión y dirección hotelera. s.l: Gestión 2000, 1995. ISBN 8480880910.

OLTRA BADENES, Raúl Francisco y OLTRA CLIMENT, Francisco. Dirección de recursos humanos. s.l: UPV Editorial, 2012. ISBN 9788483637302.

PEDREÑO MUÑOZ, Andrés y MONFORT MIR, Vicente M. Introducción a la economía del turismo en España. s.l: Civitas, 1996. ISBN 8447007871.

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

PINDYCK, Robert and RUBINFELD, Daniel. 2005. Microeconomics. s.l.: Pearson Prentice Hall. ISBN 0130165832.

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior. s.l: Pirámide, 2010. ISBN 9788436823219.

RIVERA VILAS, Luis Miguel y CLEMENTE RICOLFE, José. Poli- marketing. Supuestos de marketing para Politécnicos. s.l: UPV Editorial, 2009. ISBN 9788483634967.

RIVERA VILAS, Luis Miguel. Decisiones en marketing. Cliente y empresa. s.l.: UPV Editorial, 2012. ISBN 9788483638125.

TAMAMES, Ramón y HUERTA, Begoña G. Estructura económica internacional. s.l: Alianza Editorial, 2010. ISBN 9788420691350.

### **Páginas web**

Amadeus: <<http://www.amadeus.es/>> [Varias consultas].

Boletín oficial del estado: <<http://www.boe.es/>> [Varias consultas].

Confederación española de cajas de ahorros: <<http://www.ceca.es/>> [Varias consultas].

Datos macroeconómicos: <<http://www.datosmacro.com/>> [Varias consultas].

Diario expansión:

<<http://www.expansion.com/2012/04/26/economia/1335426211.html/>>.

Fundación de las cajas de ahorros: <<http://www.funcas.es/>> [Varias consultas].

Hotel Meliá Alicante: <<http://www.meliaalicante.com/es/>> [Varias consultas].

Hotel Spa Porta Maris:<<http://www.hotelspauptamaris.com/>> [Varias consultas].

Instituto nacional de estadística:<<http://www.ine.es/>> [Varias consultas].

## Análisis y propuesta de mejora del Hotel Meliá en Alicante

Instituto valenciano de estadística: <<http://www.ive.es/>> [Varias consultas].

Instituto valenciano de tecnologías turísticas: <<http://www.invattur.org/>> [Varias consultas].

Ministerio de turismo:< <http://www.minetur.gob.es/turismo/>> [Varias consultas].

Oficina de turismo de Alicante: <<http://www.alicanteturismo.com/>> [Varias consultas].

Tourespaña: <<http://www.tourspain.es/>> [Varias consultas].

### **Apuntes**

Dirección de producción y logística, Apuntes teóricos y ejercicios resueltos elaborados por profesores del departamento de organización de empresas, 2011.



