



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN TURISMO**

**La cadena de hoteles Meliá Internacional.  
Análisis contable del Hotel Meliá Sevilla en el período 2015-2017.**

Trabajo de Fin de Grado presentado por D<sup>a</sup>. María González Corpas siendo el tutor del mismo el profesor D. Alberto Amador Tobaja.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Alberto Amador Tobaja

D<sup>a</sup>. María González Corpas

Sevilla. Junio 2018



**GRADO EN TURISMO**  
**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**  
**CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

**La cadena de hoteles Meliá Internacional. Análisis contable del Hotel Meliá Sevilla en el período 2015-2017.**

AUTORA:

**D<sup>a</sup>. MARÍA GONZÁLEZ CORPAS**

TUTOR:

**D. ALBERTO AMADOR TOBAJA**

DEPARTAMENTO:

**CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**CONTABILIDAD**

RESUMEN:

El Trabajo trata de cómo ha ido evolucionando la cadena Meliá Hotels International a lo largo del tiempo junto con su expansión internacional y su salida a bolsa a finales de los años 90 del pasado siglo. Estos acontecimientos, entre otros, han hecho que la cadena hoy en día sea líder en el sector hotelero español creando portfolios de marcas adecuándose a las necesidades del cliente. Con esta cadena se inaugura en el año 1987 el hotel Meliá Sevilla, el cual hemos elegido para su estudio contable en 2015, 2016, y 2017, para poder ver más de cerca su contabilidad y economía, y adentrarnos más en los conocimientos y valores de la cadena Meliá, los cuales sirven como paradigma de negocio y evolución dinámica al resto del sector.

PALABRAS CLAVE:

FTSE4GOOD; OTA; Rebranding; Revpar; Usali.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

CAPÍTULO 1: Introducción.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.3 Metodología.....	1
1.4 Estructura.....	2
CAPÍTULO 2: Antecedentes de la cadena Meliá.....	3
2.1 Introducción.....	3
2.2 La cadena Meliá y su evolución a lo largo de los años.....	3
2.3 Expansión y crecimiento internacional.....	5
2.4 Antecedentes del Hotel Meliá Sevilla.....	10
CAPÍTULO 3: Marca Meliá: responsabilidad social y planes de la cadena.....	13
3.1 Marca Meliá.....	13
3.2 Responsabilidad y reconocimientos.....	14
3.3 Estructura directiva.....	16
3.4 Código ético y políticas.....	18
3.5 Planes futuros de la cadena.....	19
CAPÍTULO 4: Estados financieros del hotel Meliá Sevilla .....	23
4.1 Balance. Comparación y análisis de resultados de los años 2015, 2016 y 2017.....	23
4.2 Cuenta de pérdidas y ganancias. Comparación y análisis de resultados de los años 2015, 2016 y 2017.....	26
4.3 Medidas alternativas de rendimiento.....	29
CAPÍTULO 5: Análisis contable del hotel Meliá Sevilla.....	33
5.1 Usali.....	33
5.2 Análisis Coste-Volumen-Beneficio.....	35
5.3 Comparación de Meliá Sevilla con el sector turístico.....	36
CAPÍTULO 6: Conclusiones.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	43

## **ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS**

---

Figura 1: Primer Hotel Meliá Sevilla en 1956.....	5
Figura 2: Distribución de los hoteles Meliá en Europa; existen 221 hoteles, siendo líder respecto a los demás continentes.....	8
Figura 3: Distribución de los hoteles Meliá en América; cuenta con 79 hoteles, siendo el segundo continente con más presencia.....	8
Figura 4: Distribución de los hoteles Meliá en Asia y Oceanía; con 19 hoteles obtienen el tercer lugar en el ranking de establecimientos.....	9
Figura 5: Distribución de los hoteles Meliá en África y Oriente Medio; reciben el último puesto con la presencia de 10 hoteles.....	9
Figura 6: Portfolio de Marcas pertenecientes a Meliá Hotels International en 2018.....	14
Figura 7: Representación gráfica de la estructura directiva de Meliá Hotels International 2018.....	17
Figura 8: Balance de Meliá Hotels International en los años 2015, 2016 y 2017.....	23
Figura 9: Gráfico Balances de Meliá Hotels International en los años 2015, 2016 y 2017.....	24
Figura 10: Cuentas de Pérdidas y de Ganancias de Meliá Hotels International en los años 2015, 2016 y 2017.....	26
Figura 11: Gráfico Cuentas de Pérdidas y Ganancias en los años 2015, 2016 y 2017.....	27
Figura 12: Medidas alternativas de rendimiento Meliá Sevilla en los años 2015, 2016 y 2017.....	30
Figura 13: Cuenta de Resultados Usali en los años 2015, 2016 y 2017.....	34
Figura 14: Cuenta Ratio Volumen Beneficio en los años 2015, 2016 y 2017.....	35

Figura 15: Encuesta de Ocupación hotelera INE en 2016.....	37
Figura 16: Gráfico de procedencia de llegadas al hotel Meliá Sevilla, 2018.....	39

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La elección del trabajo viene motivada por las prácticas curriculares que he estado realizando en el hotel Meliá Sevilla en el transcurso del primer trimestre de 2018.

Estas prácticas me han enseñado a apreciar el valor de los números y a poder darme cuenta de cómo podemos leer la contabilidad, en este caso la de un hotel, a través de ellos.

La cadena Meliá hoy en día va cobrando una creciente importancia en el sector hotelero desde hace décadas, y a ello se le ha unido el interés que despierta hacer el análisis contable de uno de los hoteles en nuestra ciudad de la principal cadena hotelera de España.

Pienso que haciendo el Trabajo de Fin de Grado con el departamento de Contabilidad y Economía Financiera, puedo tener una gran oportunidad para poder profundizar en esta disciplina que hemos podido ver de forma escasa durante la carrera, ya que se trata una materia que vamos a tener que utilizar de cara al futuro y que está a la orden del día.

Así, adentrándonos en el mundo del sector hotelero de la cadena Meliá, vamos a explicar el tema de este trabajo, que va a ir enfocado a la evolución contable del citado hotel en el trienio anterior.

### 1.2 OBJETIVOS

El trabajo que a continuación se presenta, consiste en la valoración del negocio del grupo hotelero Meliá Hotels International.

Con este trabajo tenemos la intención de aprender y enriquecernos, de saber dónde fijarnos en cuanto al reflejo de la economía de si una empresa va en crecimiento o por el contrario en decrecimiento a través del Balance; en cuánto nos vamos acercando a nuestros objetivos económicos a través de la cuenta de pérdidas y ganancias; en dónde dejamos de alcanzarlos, y, finalmente, saber buscar una solución a los problemas en su caso.

Como objetivo general, deseamos llegar a plasmar un análisis del hotel con el fin de hacernos una idea de la línea contable que sigue esta cadena.

### 1.3 METODOLOGÍA

Hemos decidido utilizar distintos métodos para elaborar nuestro trabajo como es el método o enfoque Top-Down, el cual parte de variables globales para ir descendiendo progresivamente hasta las específicas.

Nos hemos servido de cursos que la Universidad de Sevilla oferta a los estudiantes de cada grado sobre "Competencias en gestión de la Información para

el Trabajo de Fin de Grado (TFG)", asistiendo a varios turnos al organizado por la biblioteca de la Facultad Turismo y Finanzas. La información plasmada a lo largo del trabajo la hemos podido organizar con la ayuda de la Memoria anual de los distintos años de la cadena de hoteles Meliá Internacional, la búsqueda en periódicos y noticias de años actuales y revistas digitales de años anteriores junto con la información específica suministrada del Hotel Meliá Sevilla.

En cuanto a contabilidad externa, en relación con el método económico, hemos empleado figuras para la realización de la evolución contable y poderlo plasmar en el Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

En lo relativo a la contabilidad interna, hemos usado el Usali y el método Coste-Volumen-Beneficio, teniendo también en nuestra mano la utilización de indicadores como otro método de explicación para describir la productividad y el estado del Hotel.

#### **1.4 ESTRUCTURA**

La estructura del trabajo consiste en el marco teórico, el marco práctico y la conclusión.

En el marco teórico hemos plasmado la historia de la cadena dando paso a poder especificar el hotel Meliá Sevilla que es el principal foco de nuestro caso y lo conforman los capítulos 2 y 3. Podemos ver como en ellos se engloba la historia, la expansión, los planes de futuros y las marcas distintivas de la cadena de hoteles Meliá Internacional.

En segundo lugar, el marco práctico lo conforman los capítulos 4 y 5 que suponen el eje central del trabajo que vamos a desarrollar tanto en la contabilidad financiera como en la de costes, explicando los datos de forma resumida a través de cuadros, figuras y gráficos.

Para concluir, en el capítulo 6 describiremos de forma sintetizada nuestro trabajo, intentando transmitir en pocas palabras lo que queremos plasmar.

En primer lugar, este trabajo no podría haberlo realizado sin las enseñanzas recibidas en el Grado de Turismo.

En segundo lugar, quisiera dar las gracias al apoyo de mis padres, que sin ellos el estudiar una carrera universitaria no hubiera sido posible, y a mis hermanos y a José por su apoyo incondicional.

Por último, agradecer a D. Alberto Amador Tobaja como tutor, la dirección por la que me ha llevado para poder realizar este trabajo, junto con las orientaciones, consejos, reuniones y aportación de ideas sin las que este trabajo no podría nunca haber finalizado.

## CAPÍTULO 2

### ANTECEDENTES DE LA CADENA MELIÁ

#### 2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo vamos a comenzar explicando la cadena Meliá desde el punto de vista de la datación.

En el desarrollo del capítulo iremos viendo los antecedentes históricos y la evolución de la cadena Meliá hasta la actualidad. Por lo tanto, vamos a explicar dónde surgió lo que en un futuro iba a conocerse como una gran cadena internacional, qué años tuvo mayor auge y cómo ha ido desarrollándose durante 60 años y hasta la actualidad, en continuo crecimiento.

#### 2.2 LA CADENA MELIÁ Y SU EVOLUCIÓN A LO LARGO DE LOS AÑOS

Meliá Hotels International fue fundada por el joven emprendedor Gabriel Escarrer Juliá en Palma de Mallorca en 1956. (Islas Baleares, España) (“Meliá Hotels International: Descubre Meliá Hotels International,” 2018).

Fundador y presidente hasta finales de 2016, se propuso comenzar con un Hotel en régimen de alquiler, el “Hotel Altair”. Desde este punto, durante la década de los años 60 del pasado siglo las expectativas eran desarrollarse y crecer en las Islas Baleares, y en los años 70 fue cuando surgió la idea de poder abarcar mayor territorio apostando así por otros destinos geográficos también vacacionales (“Meliá Hotels: De Mallorca a medio mundo en 60 años de historia,” 2017).

El “boom turístico” surge y la cadena penetra en el mercado con apuestas de destinos como fueron las principales áreas costeras de la Península y el archipiélago canario empezando así a través de la reinversión de los beneficios, la cooperación con los TT.OO (Tour Operator: responsable de operar y proveer de los servicios durante sus vacaciones por medio de la contratación, reserva y poner juntos los varios componentes de su viaje: hotel, transporte, excursiones y en los vuelos internos y/o internacionales) (Diferencia entre un tour operador y una agencia de viajes, 2017).

Los créditos bancarios y la visión emprendedora de una firme apuesta por hacerse un hueco en el sector hotelero, le llevan a construir una pequeña cadena, “Hoteles Mallorquines”, en 1976 y a partir de ella se empiezan a reinvertir los beneficios en nuevas adquisiciones y en comprar otras cadenas.

A lo largo de los años 80, ocurren sucesos que comienzan a marcar diferencias sobre las fronteras españolas, como fue la primera expansión internacional en uno de los lugares más exóticos del planeta: Bali, adquiriendo el nombre de “Bali Sol”. Actualmente existen más cadenas que comparten el mismo territorio, pero sólo una fue la pionera. Así la cadena va asumiendo una posición líder que, desde entonces, no ha abandonado.

A finales de los 80, hay dos hitos a destacar en la historia de la compañía: La adquisición de los 32 establecimientos de la cadena hotelera “HOTASA” y la adquisición de hoteles Meliá como actual buque insignia de la compañía de manos del Grupo luxemburgués Interport en 1987, convirtiéndose en el grupo hotelero

español más grande. A principios de la década de los 90 ya comienzan a verse nuevas incorporaciones, como la de uno de sus hijos, Sebastián Escarrer Jaume y nuevos miembros en el equipo directivo con los que se irán introduciendo aires nuevos a la compañía, siempre manteniéndose fiel a la filosofía de la cadena y a los valores fundacionales. Asimismo, producen mejoras en el sistema de gestión de la empresa (informáticos, contables, gestión financiera, control de calidad, etc.) que ayudan en la creación de valor.

En 1994 se lanza el programa de fidelización o lo que actualmente se conoce como las tarjetas Meliá Rewards con las cuales el cliente va acumulando puntos de la estancia en hoteles de la cadena y puede conseguir así un descuento especial. En 1995 nace para el sector de hoteles de lujo “Paradisus Resort” (“Meliá Hotels International: Informe anual 2015, 2015).

El 2 de julio de 1996 se produce un hecho histórico: la cadena Meliá se convierte en la primera empresa de gestión hotelera europea en cotizar en el mercado de valores. En el cierre del mismo año se produce un incremento en el valor de las acciones, incorporándose al IBEX 35, índice bursátil de referencia que aglutina las empresas de mayor liquidez de las Bolsas Españolas.

Al año siguiente se produce el lanzamiento del sitio web donde los clientes ya podrán hacer sus reservas de forma *on line* y se divide: *Sell Side* (Ventas) y *Buy Side* (Compras). Con el inicio del siglo XXI adquiere la cadena Tryp Hoteles y cierra 2006 siendo líder en España (“Meliá Hotels S.A.: Memoria anual Sol Meliá 06, 2006).

Hasta finales de 2002 no se empezaría la recuperación por el parón del atentado del 11-S que afectó al ámbito turístico en cuanto a las costumbres de los turistas que empezaron a sustituir los trayectos de larga distancia y duración por otros más breves y cercanos (El País, 2002).

Meliá aprovechó esta coyuntura para consolidar lo que ya había ganado hasta entonces e iniciar una senda de recuperación a través de alianzas y de la creación de nuevos productos hoteleros. En 2006 surge la marca vanguardista llamada ME by Meliá. Los hoteles Meliá se llenan de energía y afrontan un año histórico con su 50 aniversario, posicionando a la cadena como líder en el mercado hotelero español de Caribe y Latinoamérica, siendo la cadena vacacional más grande del mundo (“Sol Meliá S.A.: Memoria anual Sol Meliá 06, 2006).

Desde entonces, la Compañía ha seguido un ritmo creciente y constante: en 2007 se adquiere la cadena hotelera alemana Innterim y se pone en marcha el proyecto SAVE para combatir el cambio climático. A lo largo de 2008 la compañía aprueba la política legal de sostenibilidad y es incluida en FTSE4Good Ibex, el primer índice responsable de la bolsa española. El Plan Estratégico 2008-2010 conforma los cinco valores de la compañía: marcas, talento, cliente, diversificación del negocio y sostenibilidad. A partir del año 2009 hay un afrontamiento de la crisis donde la compañía reorganizó el mandato y se nombra a Gabriel Escarrer Jaume como vicepresidente; la compañía sigue centrándose en un proceso de diversificación y expansión con nuevas aperturas en China y EE.UU., poniendo especial atención en su oferta de lujo y nuevos destinos. En 2010 la empresa vende su marca Tryp al gigante americano Wyndham y pasó a llamarse Tryp by Wyndham, pero se conforma una alianza estratégica para operar bajo un contrato de licencia. Una vez concluido su Plan Estratégico, adaptando las circunstancias del mercado al corto plazo y limitando el impacto de la crisis, la compañía se atreve a encarar un proceso de renovación de su marca: Meliá Hotels International, priorizando su expansión bajo fórmulas poco intensivas en capital (Ej. contratos de propiedad, alquiler, gestión y franquicia) (Dossier de Prensa, 2012).

En 2012 tiene lugar el lanzamiento del proyecto Calviá Beach Resort para la reconversión de destinos maduros como Mallorca o Magaluf, ya que la cadena mantiene presencia en estas zonas; al año siguiente se relanza la nueva marca: Sol, se producen alianzas con los principales fondos de inversión internacionales y la cadena sigue centrándose en el Proyecto Meliá digital para transformar la relación con los clientes. En 2015 Meliá logra situarse entre los principales grupo hoteleros del mundo, manteniendo el liderazgo en España y consolidándose como la tercera cadena de Europa detrás de la británica IHG y la francesa Accor; el año siguiente la compañía se centra en conmemorar los éxitos conseguidos y mantener la esencia de lo que realmente le ha hecho crecer: sus valores; así, 2016 se convierte en un año también para mirar al futuro desde la hospitalidad (“Meliá Hotels International: Informe anual 2015,” 2015).

Actualmente, la cadena Meliá Hotels International encabeza el listado de la presencia hotelera en España con 142 hoteles y 33.555 habitaciones, teniendo como principal competidor a la cadena hotelera NH (Ballester, 2017).



**Figura 1. Primer Hotel Meliá en 1956** (Fuente: <https://www.meliahotelsinternacional.com/es/acerca-de/historia/1960--1969>)

### 2.3 EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO INTERNACIONAL

El crecimiento en cuanto a la estrategia de diversificación, comienza a partir de los años 80 del pasado siglo, ya que a finales de los 70 se consolida el plan de expansión nacional en los principales destinos de Canarias y la Península. En 1985 se inicia la primera expansión internacional con la apertura del hotel Bali en Indonesia; más tarde, adquiere la compañía hotelera del Mediterráneo, convirtiéndose en la primera cadena hotelera española. A finales de los 90, con la compra de Hoteles Meliá, la empresa ya traía consigo personal cualificado, prestigio y marca conocida por Agencias de Viajes Meliá, lo que hizo contribuir también a la expansión por Europa, América, Caribe, Sudeste Asiático y Mediterráneo.

En 1999 la compañía adquiere MIA (Meliá Inversiones Americanas), propietaria de hoteles en América del Sur y el Caribe; tras una oferta pública de acciones, MIA pasó a controlar el 97,12% de la empresa, lo que le permitió desarrollar sus planes

en las principales capitales de Europa, continente americano y otros destinos bajo fórmulas de gestión o franquicia afiliados a la adquisición de propiedades, reflejando una gran capacidad de financiación. Así quería reforzar los enclaves en sus mercados objetivos: Latinoamérica, Cuenca mediterránea y principales capitales europeas, como París, Roma y Londres.

Desde el año 2000 y con la compra de la cadena Tryp, se pudieron incorporar más hoteles y aprovechar la amplia consolidación de Tryp en España y lugares como Cuba, Andorra y Túnez. Meliá pudo afianzarse como una empresa de referencia del segmento urbano (Cardoza Guillermo, 2002).

La compañía va diversificándose a un ritmo vertiginoso, incorporando cada vez más hoteles pero siempre manteniendo un equilibrio tanto de ubicación como en el segmento vacacional y urbano. Meliá comienza a centrarse en hoteles que mantengan una representación gráfica de sus principales mercados emisores de clientes: destinos como Alemania y Cuba, que suponen gran número en clientes y habitaciones, y enclaves que pueden generar flujo de turistas atractivos como los estadounidenses.

A lo largo de lo que va de siglo XXI, van sucediendo acontecimientos como la entrada en diferentes mercados de numerosos destinos como son los Estados Unidos: Nueva York, Miami y otros; el Caribe de habla inglesa: Bahamas, Jamaica; se consolida la presencia en el Caribe español: Cuba, México, República Dominicana; comienza la entrada en Oriente Medio, implantándose en Dubai y Doha y triplica la cartera en Asia Pacífico a través de alianzas con los principales fondos de inversión internacionales para transformar el sector (“Hotels Meliá International: Informe anual 2015,” 2015).

En 2016 se centra en mejorar la presencia internacional: en Alemania hay aperturas nuevas y se construye bajo la marca Ininside by Meliá; por otro lado, se sigue la expansión por África, abriendo hoteles en el principal destino de surf para enfocarlo a jóvenes; en las Américas se fortalece con la apertura de hoteles en las ciudades más cosmopolitas del mundo, pero en especial es un año de consolidación en cuanto a Asia Pacífico, afianzando la presencia en Indonesia, el principal mercado de Meliá. Respecto a Oriente Medio y Océano Índico, se van anunciando firmas en el país insular de Las Maldivas (Empresa exterior, 2016).

Varios ejemplos del liderazgo vacacional de la empresa son la ampliación del portfolio en el Sudeste Asiático, con la firma de seis hoteles, y en Cuba, el segundo país con mayor presencia de hoteles de Meliá, como gran destino vacacional, con la firma de dos hoteles.

Con la firma del The Imperial Boat House Beach Resort Koh Samui, Meliá inicia su actividad en Tailandia, segundo mercado más visitado del sudeste asiático.

Este foco vacacional, está directamente ligado al *rebranding* (cambio de marca o rediseño de identidad), que es una estrategia de marketing en la que se crea un nuevo nombre, símbolo, diseño o combinación de los mismos para una marca establecida con la intención de desarrollar una nueva identidad diferenciada en la mente de los consumidores e inversores y potenciar la marca Sol y la diversificación de la marca Paradisus by Meliá, ampliando su presencia más allá del Caribe latinoamericano.

La Compañía ha firmado hoteles en las principales ciudades americanas y europeas con un elevado componente *bleisure* (proviene de la combinación de “business” y “leisure” (“negocio” y “ocio”), sirve para denominar la creciente tendencia a organizar los viajes de trabajo) (¿Qué es “Bleisure”? Descubre la última tendencia en viajes de negocios, 2015) como son: Río de Janeiro, Frankfurt, Lisboa e incrementado su presencia en Oriente Medio con la firma de dos hoteles en Doha y Dubai.

A lo largo de 2016, Meliá ha abierto trece nuevos hoteles, añadiendo 2.167 nuevas habitaciones a su portfolio operativo. El 85% de las nuevas habitaciones se sitúan fuera de España, destacando las aperturas de los hoteles Meliá La Défense (Francia), ME Milán Il Duca (Italia) y el Ininside Manchester (Reino Unido).

Durante 2016, Meliá Hotels International ha conseguido alcanzar uno de los hitos más deseados en los últimos años, al abrir el primer hotel en Nueva York gestionado por Meliá. el INNSIDE New York NoMad, que supone la consolidación de una nueva marca *lifestyle* y cosmopolita, que hace su entrada por la puerta grande en el corazón de la Gran Manzana y el ME by Melia en Miami, uno de los destinos más visitados y populares de Estados Unidos (José, M. 2017).

A través del canal *on line* el grupo hotelero mallorquín prevé el crecimiento de las ventas, que se repartirá con mayor aportación a través de su propia web en los mercados donde ya cuenta con una marca muy consolidada, como Europa o América Latina, mientras en otras zonas como Asia el crecimiento lo proyecta a través de OTAs, sus siglas hacen referencia a las agencias de viajes en línea más populares como Expedia, Booking, Hotels.com y One travel entre otras (Martínez José, 2017).

En la actualidad, los hoteles empiezan a adecuarse a las necesidades del viajero, en este caso de China, un mercado que cada día es más potente. La cadena en 2017 ya contaba con aproximadamente 43 nuevos proyectos abiertos que se dividen en dos grupos:

En uno se encuentran los 15 hoteles que ya están abiertos y se distribuyen en los siguientes países: Brasil, Alemania, México, Colombia, Estados Unidos, Qatar, China, Indonesia, Marruecos o España, lo que nos muestra que el ámbito es global.

En el segundo grupo los 28 nuevos hoteles que la compañía ya ha firmado: en Vietnam, Malasia, China, Tailandia, Portugal, España, Argentina, Italia, Antillas Francesas, Albania y Cuba.

La cadena cuenta actualmente con numerosos hoteles en distintas fases de construcción y lanzamiento.

De hecho, la estrategia expansiva de la compañía ha conseguido que haya podido ser pionera en destinos como China, EEUU o Emiratos Árabes y mantener su liderazgo en destinos tradicionales como Europa, Latinoamérica o Caribe.

En 60 años de existencia, la cadena española siempre ha estado apostando por un futuro con una visión global y una estrategia de expansión internacional; así, Meliá ha conseguido superar la cifra de 370 hoteles con siete marcas por todo el mundo, tanto abiertos como pendientes de apertura en más de 41 países (El Confidencial, 2017).



Figura 2. Distribución de los hoteles Meliá en Europa; existen 221 hoteles, siendo líder respecto a los demás continentes. (Fuente: <https://www.melia.com/>)

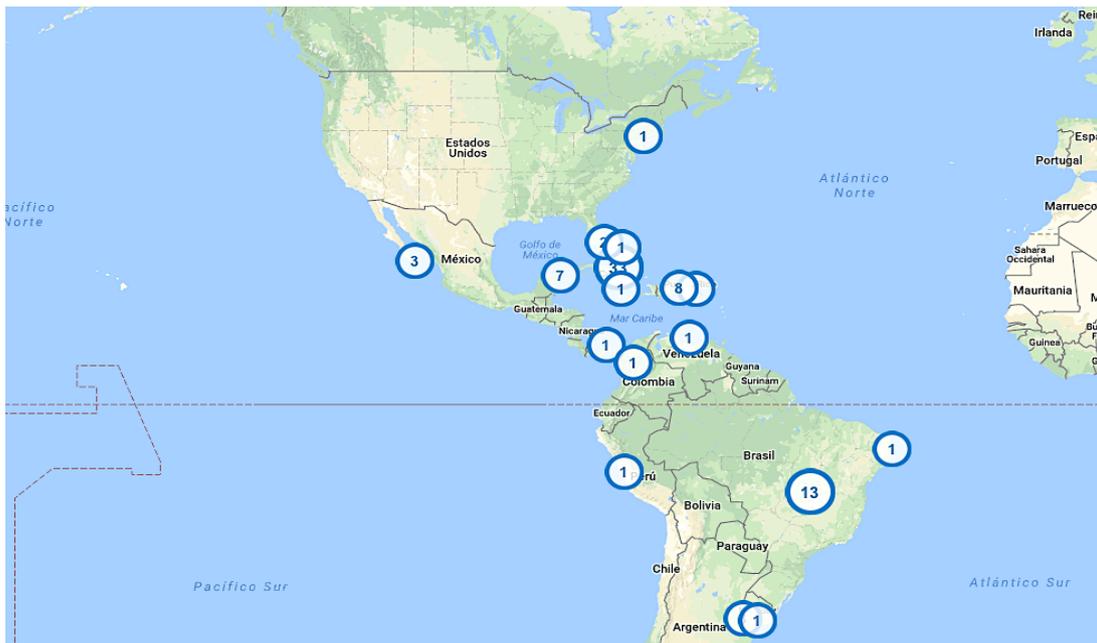


Figura 3. Distribución de los hoteles Meliá en América; cuenta con 79 hoteles siendo el segundo continente con más presencia. (Fuente: <https://www.melia.com/>)

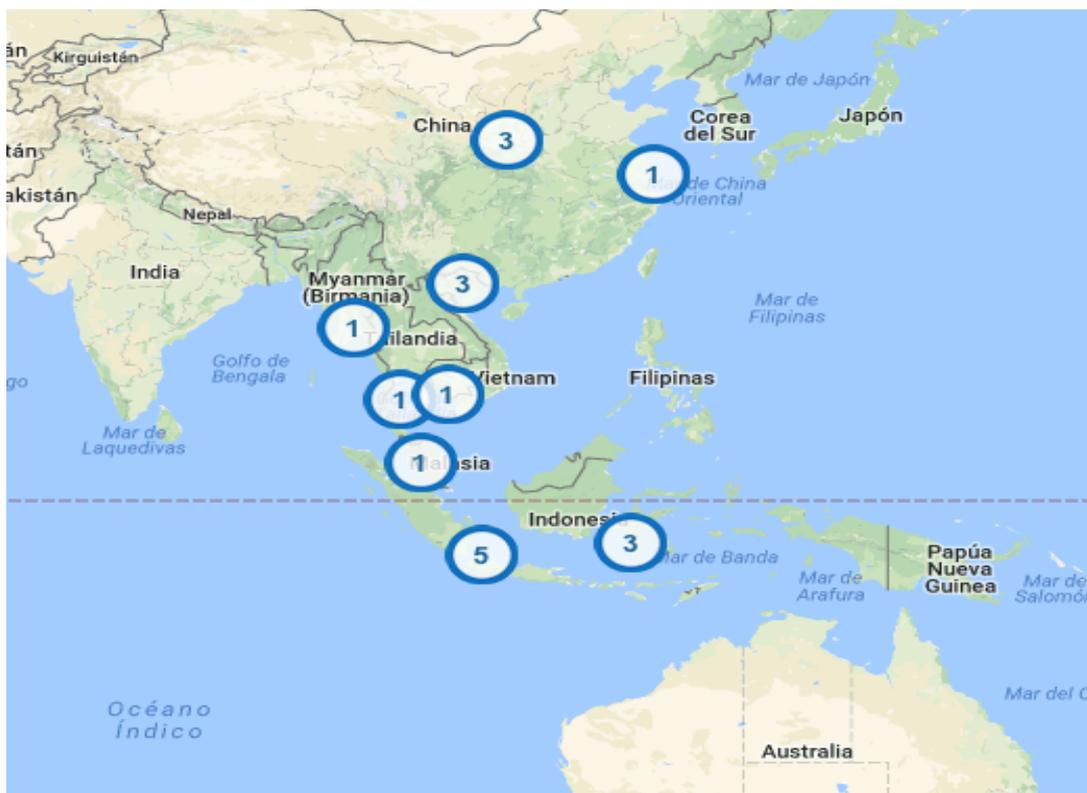


Figura 4. Distribución de los hoteles Meliá en Asia y Oceanía; con 19 hoteles obtienen el tercer lugar en el ranking de establecimientos. (Fuente: <https://www.melia.com/>)



Figura 5. Distribución de los hoteles Meliá en África y Oriente Medio; reciben el último puesto con la presencia de 10 hoteles. (Fuente: <https://www.melia.com/>)

## 2.4 ANTECEDENTES DEL HOTEL MELIÁ SEVILLA

Desde Meliá International y su explicación en todos los ámbitos vamos a derivar el objeto de nuestro estudio hacia un hotel esencial de la cadena: El Hotel Meliá Sevilla.

En años anteriores, en lugar de la construcción de un hotel se iban a construir dos, uno de cuatro estrellas que se iba a llamar Meliá Parque y otro de cinco estrellas que se iba a llamar Meliá Sevilla. En total iban a ser mil habitaciones.

Las obras comenzaron en el año 1975, y por problemas económicos se pararon durante unos años. El edificio lo compró la Seguridad Social en 1980 para hacer un hospital que nunca llegó a abrir. Luego lo compró la Caja Rural para su Sede Central, pero lo único que hizo fue poner su cartel en la fachada y nunca llegaron a hacer uso del edificio.

En 1985 el edificio lo compró Hoteles Mallorquines, que lo dividió en dos partes: una fue adaptada a apartamentos y vendida individualmente y la otra es el edificio que conocemos hoy día.

Las obras finalizaron el 7 de abril de 1987; se abre como Sevilla Sol, pasando a cambiar de nombre a Meliá Sevilla al año siguiente (Storytelling Meliá Sevilla).

En Sevilla hablamos de una de las provincias de España más populares; conocida mundialmente por diversas razones, como son la gastronomía, el buen trato de las personas, la cultura y el clima, por ello y por mucho más recibe diariamente multitud de turistas provenientes de todas las partes del mundo.

Este hotel es esencial en nuestra ciudad por su localización; ubicado en un enclave prestigioso en pleno corazón de Sevilla frente al parque de María Luisa, la plaza de España y próximo a lugares de interés como el Alcázar, la Catedral, el Barrio de Santa Cruz, el Archivo de Indias, la casa de la memoria de Al-Andalus y el museo de Artes y Costumbres Populares.

El nuevo Meliá Sevilla completamente reformado con una decoración moderna y vanguardista presenta unas perfectas y confortables instalaciones, siendo ideal para viajes de negocios y ocio, constituye el mayor centro de seminarios, coloquios, congresos y convenciones localizado en el centro de Sevilla con capacidad para 2.450 personas con hasta 26 salones de reuniones versátiles y polivalentes, con un equipo audiovisual de vanguardia, siendo el principal foco de ingresos las reservas de grupos (“Congress and convention bureau Sevilla: Hotel Meliá Sevilla,” 2018).

El hotel está formado por un conjunto de 365 habitaciones y suites todas amplias, renovadas al completo y decoradas con colores cálidos que dan luminosidad y vistas. Cada habitación cuenta con pantalla plana de TV, caja fuerte con capacidad para portátil, minibar, artículos de aseos gratuitos, canales vía satélite y algunas de ellas más exclusivas, bañera de hidromasaje o el servicio de planchado junto con vistas a la piscina o acceso directo al salón ejecutivo.

Dispone en su interior de una exclusiva zona para clientes VIP, llamada “The Level” con la cual los clientes reciben un trato más personalizado y unos servicios apartados del resto de hotel, como el Restaurante propio del que dispone. Entre algunos de los servicios adicionales están la piscina al aire libre con estacionalidad, en la cual se puede disfrutar de las vistas espléndidas hacia la plaza de España desde la terraza; el servicio de SPA que ofrece una empresa complementaria del hotel; lavandería, también disponen de parking propio. Según las necesidades de los clientes podemos añadir electrodomésticos, camas extras, servicio de despertador, etc, y cuenta con un servicio de recepción las 24 horas (“Rumbo: Información sobre el hotel Meliá Sevilla,” 2018)

Entre las habitaciones distinguimos: la habitación Meliá con vistas a la Plaza de España y al parque de María Luisa que tiene una dimensión mayor que la anterior; la habitación Premium con un cuarto de baño de diseño moderno y un sistema domótico instalado que regula automáticamente el clima de la habitación; la habitación Meliá *The Level* con el servicio exclusivo *The Level*; habitaciones de tipo Junior Suite, que son de una categoría superior; habitación Premium *The Level*; *executive Junior Suite The Level* de categoría superior que complementan los servicios de las habitaciones *Executive Junior Suite*; habitación gran Premium con hidromasaje *The Level*; habitación familiar con sofá convertible en cama; habitación *family kids & co*; habitación Meliá vistas con cama de matrimonio y por último la habitación básica individual<sup>1</sup> (“Meliá: habitaciones exteriores y completamente renovadas,” 2018).

Cada día se puede disfrutar de un desayuno buffet que se prepara delicadamente para ofrecer el mejor servicio a los clientes: la mejor gastronomía con una cocina selecta y cuidada. En este hotel se podrán encontrar salas adecuadas a sus necesidades y el Wifi es gratis en todo el establecimiento; ofrecen visitas guiadas por todo el hotel para los grupos de clientes interesados.

<sup>1</sup> La habitación básica individual que próximamente por estética del nombre se pasará a llamar habitación estándar Meliá, porque se piensa que es una habitación a la que se le puede sacar más partido por sus amplias dimensiones, tanto de la cama, como del cuarto en sí.



## CAPÍTULO 3

### MARCA MELIÁ: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PLANES DE LA CADENA

#### 3.1 MARCA MELIÁ

La etapa de transición entre los años 1997 y 1998 marcó un momento importante para las marcas del grupo. La compañía estaba en un constante y vertiginoso crecimiento que llegó a provocar que se incorporaran hoteles que no se adecuaban exactamente a los parámetros físicos y de servicio de los hoteles hasta ese momento existentes. Por lo tanto, se procedió a la creación de submarcas que permitieran incorporar los nuevos hoteles al grupo y poder ofrecer un producto específico para cada segmento de mercado (Cardoza Guillermo, 2002).

Meliá Hotels International anteriormente fue conocido con el nombre de Sol Meliá; el rebautizo del grupo se hizo con la intención de reforzar la imagen de marca internacional y apuntalar la estrategia de expansión y diversificación global de la compañía tal como expresó el fundador Gabriel Escarrer (González, 2011).

En cuanto a la visión del modelo vertical de Meliá, que es la posesión por la misma empresa de distintas actividades relacionadas verticalmente, la firma no cree en el modelo de integración vertical como hacen muchas cadenas de hoteles competidoras. La estrategia que sigue Meliá es a través de su página web y de sus marcas, pues no posee agencias de viajes ni tour operadores.

Meliá posee siete marcas con las que garantiza la máxima calidad a través de sus programas personalizados de satisfacción del cliente (Gutiérrez, 2015).

Actualmente el *Brand* portfolio de la compañía está formado por siete marcas o nombres comerciales repartidas por países de todo el mundo. Están clasificadas en tres segmentos diferentes con base en el nivel de exclusividad de cada hotel: (Osuna Iván, 2015)

- Premium, agrupa complejos hoteleros de gran lujo que son operados bajo tres nombres:
  1. Gran Meliá Hotels & Resorts: *Resorts* de primera clase para viajeros experimentados, contienen el lujo más tradicional con un estilo contemporáneo, se ubican en el corazón de las ciudades más importantes del mundo.
  2. ME by Meliá: Atienden a las exigencias del cliente más actual con un diseño minimalista, orientado a jóvenes de clase alta y a famosos.
  3. Paradisus Resorts: La experiencia del “todo incluido” más lujoso. Son grandes complejos hoteleros situados en playas exclusivas con paquetes de bodas y lunas de miel.
- Upscale, agrupa hoteles entre cuatro y cinco estrellas y son operados bajo las marcas:
  1. Meliá Hotels & Resorts: Los hoteles se integrarán en enclaves de ocio y negocio ya que su funcionamiento está totalmente orientado a la satisfacción del cliente.
  2. INNSIDE by Meliá: Situados en los grandes núcleos urbanos de España y Alemania, orientada hacia ejecutivos, con estilo elegante y singular.
- Midscale, lo albergan los hoteles entre tres y cuatro estrellas bajo las marcas:

1. Sol Hotels & Resorts: Es el segmento más específico para el ámbito vacacional dirigido tanto a parejas, familias, amigos y todo tipo de clientes.
2. Tryp by Wyndham: Ubicados en los destinos urbanos con mayor atractivo cultural, nacionales e internacionales y para eventos y congresos.

Los hoteles de este último segmento son los que más predominan en la oferta hotelera del grupo, seguidos de los Upscale y por último los hoteles Premium (“Sol Meliá S.A.: nuestras marcas,” 2018)



**Figura 6. Portfolio de Marcas pertenecientes a Meliá Hotels Internacional en 2018.** (Fuente: <https://anpe.es/portfolio-convenios+melia+hotels+internacional-id=29>)

### 3.2 RESPONSABILIDAD Y RECONOCIMIENTOS

En cuanto a la responsabilidad de la cadena, Meliá hotels international es líder en el sector de hostelería y turismo en el ranking de las compañías con mejor responsabilidad social corporativa. Esto es resultado del importante esfuerzo que el Grupo está realizando en facetas sociales como el compromiso con las comunidades locales, la lucha contra el cambio climático, o la transparencia y el buen gobierno corporativo. Estos ámbitos hacen reforzar otras prioridades estratégicas como el compromiso con el desarrollo y el talento de los empleados y la apuesta por la empleabilidad social a través de la integración. Esta empresa familiar pretende seguir mejorando para poder avanzar en los propósitos empresariales y continuar con el legado de las generaciones futuras (“Meliá hotels international: meliá Hotels international lidera el sector de hostelería y turismo en el ranking de las compañías con mejor responsabilidad social corporativa,” 2018).

Su compromiso social se basa en los siguientes parámetros:

Con los clientes: Ofrecer a los huéspedes sus mejores experiencias personalizadas de alojamiento, superando sus expectativas con la excelencia de sus mejores servicios.

Con la sociedad: Buscar activamente la forma de generar prosperidad y desarrollo sostenible en las comunidades donde está presente, respetando y fomentando su cultura, tradiciones y valores.

Con el medio ambiente: Contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, velando por el impacto de sus actividades y fomentando la conciencia de sostenibilidad.

Con los proveedores: Aportar desde la profesionalidad y dimensión para construir relaciones duraderas basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.

Con los colaboradores: Ofrecer las mejores oportunidades de desarrollo profesional, desde la estabilidad de una empresa familiar y la solidez de un gran líder internacional, que sabe reconocer con equidad el compromiso, el talento y los logros.

Con los accionistas e inversores: Gestionando la Compañía con criterios de rigor y buen gobierno, para lograr rentabilidad e incremento de valor a medio y largo plazo.

Con los propietarios y socios: Ofreciendo los mejores servicios integrales para rentabilizar las inversiones, gestionando con profesionalidad, seriedad y la confianza de una gran marca de prestigio internacional (“Sol Meliá S.A: la responsabilidad social corporativa,” 2018).

Con relación a la responsabilidad social podemos hablar de compromisos públicos, que Meliá plasma en una memoria de sostenibilidad (La memoria de sostenibilidad es una herramienta de diálogo y comunicación con los grupos de interés de la compañía para la detección y renovación de compromisos; el objetivo es trasladar de una forma veraz, completa y transparente, información no financiera sobre el resultado del ejercicio cerrado en dimensiones económicas, ambiental y social; la guía para la elaboración de la Memoria se basa en indicadores de la Organización Mundial del Turismo entre otros); forma parte del índice FTSE4GOOD IBEX, (que incluyendo valores de gran y mediana capitalización de la bolsa española se ha convertido en un índice de referencia a escala mundial para aquellos inversores que desean identificar empresas con prácticas de negocio responsables, teniendo un proceso de renovación semestral que ayuda a identificar oportunidades de mejora) y suscribir los principios del *Global Compact* que explicamos a continuación.

El *Global Compact* es una propuesta para la iniciativa internacional de las Naciones Unidas de fomentar la ciudadanía corporativa. La adhesión al *Global Compact* supone el compromiso de cumplir y difundir los diez principios que lo conforman (“Sol Meliá S.A: compromisos públicos,” 2018).

Ejemplo: “*Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia*” (Red española del pacto mundial, 2016).

Por otro lado, si hablamos de los reconocimientos podemos encontrar a la compañía Meliá como una de las empresas líderes en la lucha contra el calentamiento global e impulsora de la economía sostenible. Entre los aspectos que han impulsado este reconocimiento destaca la contratación de la energía de origen

100% renovable en todas sus instalaciones en España, ha logrado reducir sus emisiones de CO2 siendo la primera cadena hotelera en inscribirse en el Registro Huella de Carbono; también ha logrado lanzar el programa de *EcoTouch Meetings* para eventos y reuniones sostenibles, consiguiendo el uso de recursos naturales en los hoteles para recibir la mejor calificación en el sector hotelero en España (“Sol Meliá S.A.: meliá Hotels international sigue liderando la lucha contra el cambio climático, según el índice,” 2016).

Entre otros reconocimientos podemos encontrar cómo la compañía Meliá es valorada por la UNESCO como compañía hotelera de la biosfera, siendo certificada por el Instituto de Turismo Responsable (ITR). La certificación valoró aspectos como las pautas de compra sostenibles a proveedores locales y de productos de origen sostenible, como el Café Good Origin de Marcilla (que utilizan los hoteles Meliá) la seguridad y el respeto a la diversidad alimentaria, las estrategias de acción social y de no-discriminación, etc (Construible, 2009).

Uno de los premios más actuales es el premio de turismo responsable 2018 y el premio Re- think hotel en Fitur. El primero consiste en fomentar un modelo de gestión sostenible centrado en cuatro focos: medioambiente, empleabilidad, infancia y reputación, creando así un marco común que cada hotel trata de adaptar a su propia y diferente realidad. El segundo premio tiene como objeto el reconocimiento y promoción de los “TOP 10” proyectos de sostenibilidad y rehabilitación hotelera en España (“Meliá Hotels international: PREMIO DE TURISMO RESPONSABLE 2018” Y PREMIO “RE-THINK HOTEL” EN FITUR,” 2018).

Otro reconocimiento fundamental es mediante la agencia de calificación crediticia Fitch que le concedió el rating BBB+ a Meliá, el único grupo español que dispone de este reconocimiento. Esto significa que existe una calidad crediticia satisfactoria y tensiones a largo plazo, se debe al análisis de los ratios financieros de las últimas inversiones realizadas por Meliá y de las perspectivas de futuro que tiene el grupo hotelero (Ballester, 2001).

Entre sus otros principales reconocimientos se encuentran:

-Meliá Hotels International: Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial (2003 y 2009).

-Meliá Hotels International: Miembro Top The Code 2014 en reconocimiento al compromiso para la protección de la infancia en el turismo.

-Meliá Hotels International: 19ª hotelera del mundo (Ranking Hotels Mag 2014).

-Meliá Hotels International: Certificado de Excelencia y Travellers' Choice (126 hoteles) TripAdvisor (2013).

-Meliá Hotels International: Quality Selection y Top Hotel (42 hoteles) Holiday Check (2013).

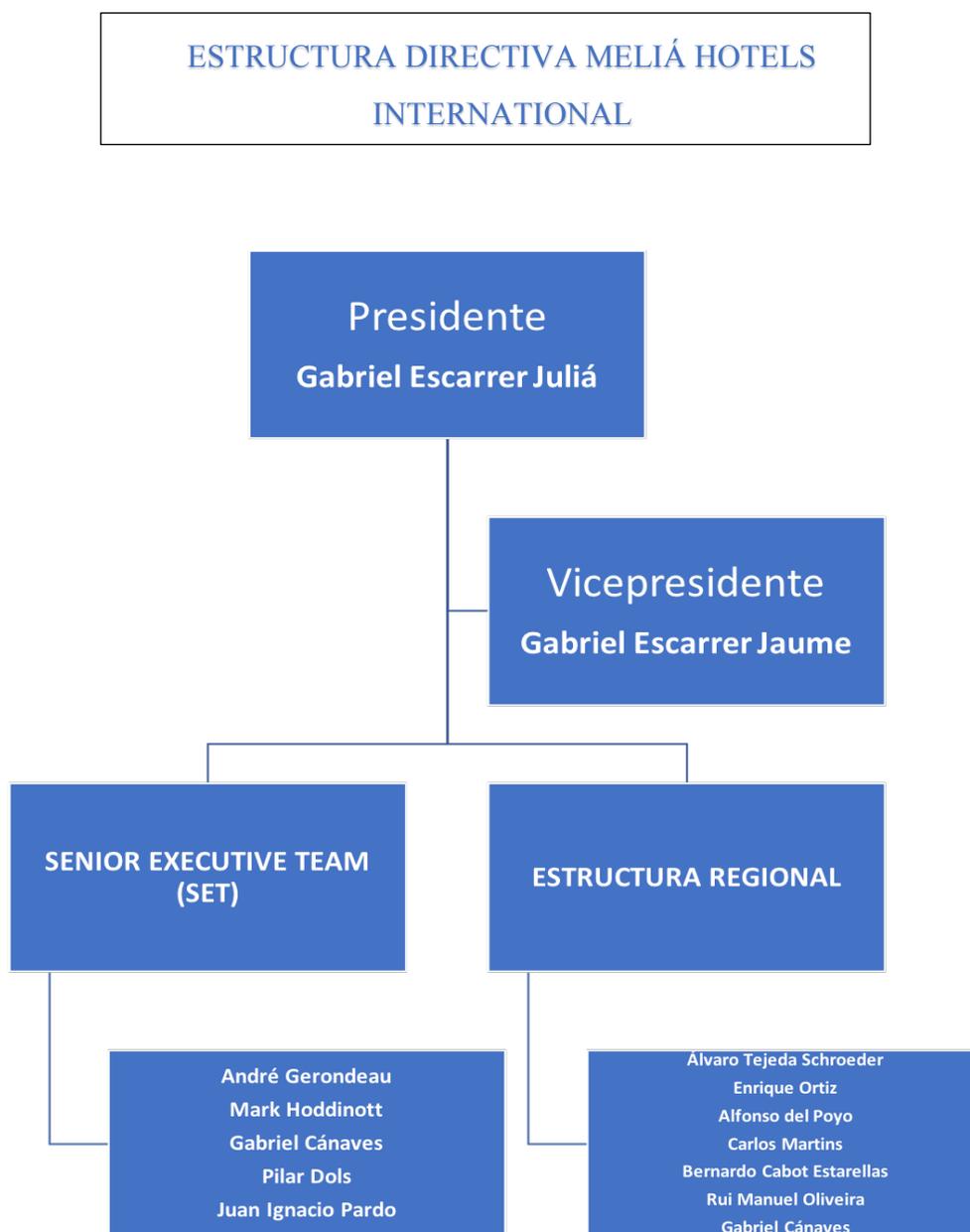
-Meliá Hotels International: Certificado de Excelencia (14 hoteles) Booking.com (2013) (Sol Meliá S.A.:“premios y reconocimientos”, 2018).

### **3.3 ESTRUCTURA DIRECTIVA**

Los cargos de la presidencia actual lo ocupan D. Gabriel Ecarrer Juliá como fundador y presidente no ejecutivo y su hijo D. Gabriel Escarrer Jaume como vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Meliá Hotels international, siendo el primer ejecutivo de la compañía.

En un segundo rango encontramos el *Senior Executive Team*, órgano de dirección ejecutiva que integra a los máximos responsables de las áreas globales del grupo, liderado por Escarrer Jaume.

En tercer lugar se desarrolla la estructura regional, donde además de la estructura global, la compañía cuenta con un Director regional en cada una de las grandes áreas geográficas de sus operaciones (“Sol Meliá S.A.: estructura directiva”, 2018).



**Figura 7. Representación gráfica de la estructura directiva de Meliá Hotels International 2018. (Fuente: Elaboración propia)**

### 3.4 CÓDIGO ÉTICO Y POLÍTICAS

La compañía a lo largo de la historia ha atravesado diversas etapas tanto positivas como negativas: de retos, consolidación, crecimiento, de cambios... Es lo que ha conseguido que la compañía haya ido evolucionando y progresando con paso firme y de manera pionera, y con ella sus valores, desde una base familiar integrando valores actuales. Fruto de este proceso es el primer Código Ético de Meliá Hotels International, resultado de la base de cualquier relación de confianza: el compromiso.

El Código Ético de Meliá Hotels International está formado por:

#### 1. Valores Universales:

- Código ético del turismo de la Organización Mundial del Turismo: conjunto de pautas diseñadas para guiar el desarrollo del turismo de manera que pueda llegar a sus máximos beneficios.
- Principios *Global Compact*: iniciativa de Naciones Unidas para un comportamiento responsable de la empresa. Recogemos los principios de comportamiento en cuatro bloques: relaciones con los empleados, derechos humanos, medioambiente y políticas anticorrupción.
- Código ECPAT: red global que lucha para la eliminación de la prostitución, la pornografía infantil y el tráfico de niños con objetivos sexuales.
- Consejo global de turismo sostenible: se dedica a promover la conciencia, el alcance y el reconocimiento de las mejores prácticas reconocidas del turismo sostenible en el mundo.
- Compañía hotelera de la Biosfera: proceso de mejora continuada que permite obtener oportunidades de mejoras en los procedimientos.
- Convención de los Derechos del Niño: reconoce que los niños tienen derecho a un pleno desarrollo físico, social mental y con libertad de expresar sus opiniones.

#### 2. Valores y principios de actuación de Meliá Hotels International:

- Innovación: superarse cada día y mejorar la satisfacción de todos los grupos de interés.
- Valoración de servicio: con el huésped como principal razón.
- Proximidad: acercamiento al cliente y conocerlo más a través de un trato personalizado.
- Excelencia: hacer las cosas con eficiencia, agilidad y eficacia.
- Coherencia: cumplir los planes que se estiman.

3. Compromisos de Meliá Hotels International: se compromete a una serie de obligaciones regulatorias, tanto nacionales como internacionales; a asegurar que las actuaciones de los directivos se fundamenten en criterios éticos y legales relacionados con los valores de la compañía; actuar contra todo tipo de discriminación (física, de discapacidad, de nacionalidad, ideológica, de raza, de sexo o edad, etc.) Se actuará ante cualquier tipo de fraude, soborno o práctica de corrupción; facilitar, si así se requiere, canales adecuados para cualquier queja o denuncia garantizando confidencialidad, y, por último, valorar los riesgos que afecten tanto al negocio como a los grupos de interés.

discriminación (física, de discapacidad, de nacionalidad, ideológica, de raza, de sexo o edad, etc.) Se actuará ante cualquier tipo de fraude, soborno o práctica de corrupción; facilitar, si así se requiere, canales adecuados para cualquier queja o denuncia garantizando confidencialidad, y, por último, valorar los riesgos que afecten tanto al negocio como a los grupos de interés.
4. Principios de actuación de los empleados de Meliá Hotels International: este Código Ético es creado como un marco para la guía y protección de todos los empleados de Meliá Hotels International. Es un marco de comportamiento que no sustituye a la normativa interna ni a las regulaciones, sino que sirve de principio orientador, las enmarca y complementa. La firma sólo hace realidad sus valores si los pone en práctica, y sólo puede ser una compañía ética si todos los trabajadores que en ella trabajan se comportan con integridad y coherencia cumpliendo con sus compromisos.
5. Sistema de funcionamiento: se encuentran detalladas las pautas de comportamiento que tienen que guiar a la empresa a cómo comportarse con los grupos de interés, por ello se ponen en marcha mecanismos para su conocimiento, comprensión y difusión. Lo que estas páginas recogen son orientaciones para situaciones delicadas o complejas, en las situaciones no recogidas existe una normativa interna protegida por mecanismos de control que garantizan la credibilidad y cumplimiento. Meliá International está presente en países con realidades legislativas muy diversas; este Código pretende ser un instrumento cohesionador de unos principios y valores que aspiramos a que sean compartidos por todos los empleados, en todos los países; el Código Ético no sustituye a la normativa, sino que la complementa (“Sol Meliá S.A.: CÓDIGO ÉTICO,” 2018).

En cuanto a la política de la compañía, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal “LOPD”, y su normativa de desarrollo, en concreto, el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, mediante cláusula le informa y acepta que sus datos personales sean recogidos y tratados en un fichero titularidad de Meliá Hotels International, S.A., con domicilio en la Calle Gremio Toneleros nº 24, 07009 Palma de Mallorca (Mallorca), España.

La recogida de los datos contenidos y su tratamiento en el currículum y todos los surgidos en el proceso de selección de personal, tiene como finalidad exclusiva dar curso a su candidatura en el proceso de solicitud de empleo en Meliá Hotels International (“Sol Meliá S.A.: Privacy Policy”, 2018).

### **3.5 PLANES FUTUROS DE LA CADENA**

La visión estratégica para los planes futuros de la cadena podemos detallarla a través de la expansión centrada en *resorts*, de tal forma que Meliá va a enfocar su crecimiento en la incorporación de éstos antes que en hoteles urbanos; así, aporta un mayor valor añadido con respecto a sus competidores. La cadena se va a centrar

en aumentar sus ventas a través del canal *on line* mediante su portal melia.com o las agencias *on line*. Otro aspecto importante son Asia y China; para vender su producto en el lejano oriente, Meliá ha firmado acuerdos de colaboración con las OTAs (Agencias de viaje en línea, que sirven para la venta de servicios hoteleros en una página web) más importantes, adecuando los horarios de comida para adaptarse a los gustos de estos nuevos clientes, de manera que le permitirá incrementar la llegada de turistas chinos y crecer en ese mercado.

Por otro lado, tiene una nueva competencia en la oferta alojativa que se llama Airbnb; se trata de una importante amenaza en hoteles urbanos; para hacerle frente, el cliente recibirá una mejora del producto yendo más allá del alojamiento y el desayuno (Gutiérrez, 2015)

Escarrer explicó a través de Hosteltur en 2013 cómo Meliá podrá mirar con optimismo al futuro y cómo ha pasado ante la crisis bajo cinco claves de éxito:

La primera es la estrategia de internacionalización, siendo una de las empresas españolas más internacionales, y la composición del *pipeline* (conjunto de hoteles firmados y en proceso a la incorporación)

La segunda clave es el enfoque estratégico de doble velocidad, consistente en compatibilizar un fuerte crecimiento con el Plan de contingencia a corto plazo en España.

La tercera es la resistencia del Revpar (medidor que se utiliza en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena) de la compañía (Ingreso medio por habitación). Gracias al refuerzo de su marca se pudieron incrementar los precios, logrando récords de tarifas en algunos hoteles como el Me London.

La confianza del mercado en el modelo de negocios se convierte en nuestra cuarta clave gracias al apoyo de los accionistas y la receptividad de los mercados a la emisión de bonos de la compañía.

Como última clave se enmarcan los avances en gestión de personas, responsabilidad social y sostenibilidad para el mantenimiento de un equipo sólido, con valores y un alto grado de motivación y compromiso (Ballester, 2013).

Los próximos objetivos de Meliá referentes a su estrategia de internacionalización diferenciando los distintos continentes donde opera, son los siguientes:

En Europa, se reforzará la presencia en las principales ciudades estratégicas, se seguirá creciendo en mercados ya presentes como Reino Unido, Alemania, Francia e Italia, y se consolidará la presencia de España con criterios más selectivos.

En Asia, se seguirá impulsando el crecimiento en China y Asia-Pacífico así como en los principales destinos de negocio y ocio.

En Oriente Medio y África, se pretende extender la red de hoteles de la región (José, M. 2017).

La previsión entre 2018 y 2019 para Meliá es la apertura de cincuenta hoteles que esperan que se conviertan en referencias a nivel internacional. También ha estado renovando exhaustivamente sus marcas, reposicionando los hoteles tanto en destinos españoles y del Mediterráneo como del Caribe, y en uno de sus principales destinos como es Cuba, dándole magníficos resultados con vistas al futuro.

A su vez continuará el avance de su estrategia digital, reforzando la base de datos de clientes MeliaRewards, y la web melia.com, que es hoy el primer canal de ventas del Grupo, así como el nuevo Portal MeliaPro (Ballester, 2018).

Como previsión, Meliá irá hacia un modelo más eficiente. Doblará el margen en el 80% de sus nuevos hoteles hasta 2020; como gestor, el grupo logra 30 euros de beneficio bruto de cada 100 ingresados. Meliá viene evitando la propiedad o el arrendamiento de los inmuebles; de esta manera, explican que su actividad es más sostenible y más resistente a los cambios del ciclo económico. De los 67 nuevos hoteles que pretende abrir hasta 2020, más del 80% de los establecimientos quiere que sean en gestión y absolutamente ninguno en propiedad. Una de las fortalezas del grupo hotelero es su capacidad para sortear el impacto del alquiler turístico y evitar que afecte a sus márgenes (Yebra, 2018, pp.29).



## CAPÍTULO 4

### ESTADOS FINANCIEROS DEL HOTEL MELIÁ SEVILLA

#### 4.1 BALANCE. COMPARACIÓN Y EXPLICACIÓN DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 2015, 2016 Y 2017

El estudio que vamos a realizar a continuación muestra la evolución económico-financiera durante los años 2015, 2016 y 2017, para conocer de una forma más detallada el desarrollo del hotel en este período. La contabilidad financiera suministra información sobre el patrimonio de una entidad en una fecha concreta.

#### BALANCE

BALANCE	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.201.282,46 €</b>	<b>1.139.328,58 €</b>	<b>1.966.968,94 €</b>
INMOVILIZADO INMATERIAL	46.749,00 €	61.534,00 €	58.447,00 €
Aplicaciones informáticas	46.749,00 €	61.534,00 €	58.447,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	553.892,23 €	508.130,29 €	925.037,47 €
Mobiliario	104.678,76 €	168.773,98 €	163.528,00 €
Equipos para procesos de información	51.150,47 €	58.923,76 €	70.620,47 €
Construcciones	398.063,00 €	280.432,55 €	690.889,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>471.176,69 €</b>	<b>669.233,40 €</b>	<b>391.715,62 €</b>
Existencias	31.560,69 €	80.050,69 €	60.610,00 €
Deudores	100.157,88 €	126.185,03 €	90.149,00 €
Clientes	71.496,78 €	82.714,22 €	90.328,50 €
Tesorería	267.961,34 €	380.283,46 €	150.628,12 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.672.459,15 €</b>	<b>1.808.561,98 €</b>	<b>2.358.684,56 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.307.771,80 €</b>	<b>1.506.942,29 €</b>	<b>1.154.590,96 €</b>
Capital Social	37.940,00 €	37.940,00 €	37.940,00 €
Fondos Propios	681.097,55 €	720.023,10 €	697.565,30 €
Resultado del Ejercicio	588.734,25 €	748.979,19 €	419.085,66 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>82.899,61 €</b>	<b>29.900,54 €</b>	<b>932.788,00 €</b>
Deudas L/P con entidades de crédito	60.000,00 €		900.000,00 €
Proveedores a L/P	22.899,61 €	29.900,54 €	32.788,00 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>281.787,74 €</b>	<b>271.719,15 €</b>	<b>271.305,60 €</b>
Proveedores	169.844,74 €	174.922,15 €	245.718,74 €
Deudas a C/P con entidades de crédito	60.000,00 €	60.000,00 €	
Acreedores por prestación de servicios	16.543,00 €	21.677,00 €	12.590,86 €
Provisiones	35.400,00 €	15.120,00 €	12.996,00 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.672.459,15 €</b>	<b>1.808.561,98 €</b>	<b>2.358.684,56 €</b>

Figura 8. Balance de Meliá Hotels Internacional en los años 2015, 2016 y 2017. (Fuente: Elaboración propia)

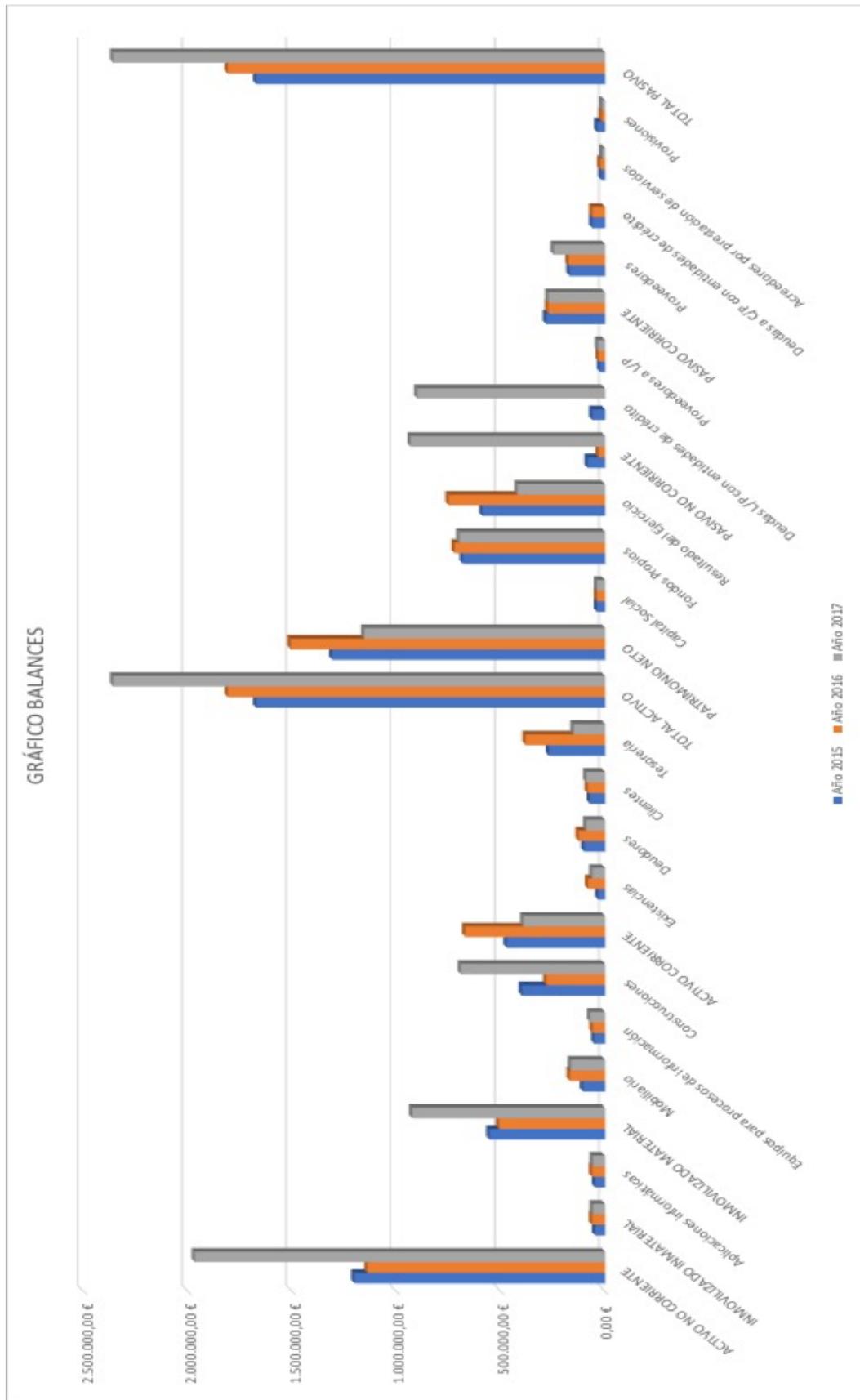


Figura 9. Gráfico Balances de Meliá Hotels Internacional en los años 2015, 2016 y 2017. (Fuente. Elaboración Propia)

## COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hasta el año 2017 inclusive, la contabilidad del Hotel Meliá Sevilla que estamos analizando se realizaba de forma conjunta con el Hotel Meliá Lebreros de la misma ciudad. Por lo tanto, hemos tenido que realizar una estimación y un estudio en lo referido a Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias para obtener los resultados finales. A partir del año 2018, todas las cuentas se realizarán por separado e individual para cada hotel.

En primer lugar, vamos a comenzar con la explicación del Balance en los años 2015, 2016 y 2017, siguiendo a D<sup>a</sup>. María Soledad Campos Lucena, con los apuntes de la asignatura Fundamentos de Contabilidad en el sector turístico;

El Balance es un inventario global de todos los bienes, derechos y obligaciones de las deudas y del capital en un momento concreto que refleja la situación patrimonial de un hotel. En España el Balance se ordena las partidas del activo de menor a mayor liquidez, y las de pasivo de menor a mayor exigibilidad. (Amat Salas, 1992, pp 28)

Para elaborar el Balance hemos utilizado:

1º. El inventario físico: la identificación y recuento de los bienes, derechos y obligaciones (elementos patrimoniales)

2º. Valoración y agregación de los elementos patrimoniales para que la información sea sintética y ordenada. (Masas patrimoniales, que es la agrupación de elementos con función económico-financiera similar, previamente valorados)

En las Masas patrimoniales de primer nivel encontramos:

-Activo: elementos patrimoniales que representan los bienes y derechos de la entidad. Del Activo esperamos obtener rendimientos en el futuro y que estén controlados económicamente por la entidad. A su vez, se divide en Activo No Corriente (Vinculados a la actividad ordinaria: Para ser empleados en la producción de bienes, en la prestación de servicios, o en las actividades puramente administrativas ) y en Activo Corriente (Vinculados a la actividad ordinaria: destinados a ser vendidos/consumidos en el ejercicio de la actividad (existencias), derechos de cobro que surgen de la propia actividad (deudores) y tesorería.

-Patrimonio Neto: Es el importe de los recursos que se encuentran invertidos en el Activo pero que no representan obligaciones que deban ser liquidadas, se calcula con la diferencia entre el valor del activo y el pasivo.

-Pasivo: elementos patrimoniales que representan las obligaciones actuales en la entidad. De igual forma que el Activo, se divide en Pasivo No Corriente (Plazo de vencimiento superior al año (L/P)) y en Pasivo Corriente (Deudas que surgen por la compra de existencias y servicios necesarios para la actividad ordinaria de la entidad con vencimiento igual o inferior a un año (C/P)).

Comenzando con el análisis, en el año 2015 podemos observar dentro del activo no corriente, en el inmovilizado inmaterial, el uso de aplicaciones informáticas como *Sihot*, *software* dedicado a la gestión hotelera. En construcciones cabe destacar la reforma de la zona de la piscina al aire libre, zonas de ocio y la zona que engloba a la terraza.

En el año 2016 se observa un incremento con respecto al año anterior en aplicaciones informáticas a causa de la actualización del *software* y también el incremento en mobiliario debido a la reforma ocurrida el año anterior, como la terraza-bar y mobiliario de jardín entre otros.

Dentro del Pasivo no corriente observamos en 2015 una deuda a largo plazo con entidades de crédito que pasa a ser a corto plazo este año y la deuda a corto plazo

con entidades de crédito que poseía del pasado año se salda en 2016, disminuyendo el saldo de cuentas como provisiones, entre otras.

En el año 2017 la partida de construcciones aumenta bastante debido a las reformas que han comenzado como construcción del servicio exclusivo *The Level* y restaurante propio con zonas comunes, nueva recepción personalizada para clientes platinum, ascensor exclusivo en el área *The Level*, habitaciones con sensores domóticos, ampliación del parking del Hotel, reformas de salas para congresos, recepción con paredes reconstruidas y el Hall con nuevas terrazas y zonas comunes.

También se observa un aumento en equipos para procesos de información con la instalación de pantallas con indicadores del tiempo por todas las zonas comunes del hotel.

En el Pasivo no corriente encontramos un gran incremento de las deudas a largo plazo con entidades de crédito para el pago de las reformas citadas anteriormente y dentro del pasivo corriente se quedan saldadas las deudas a corto plazo con entidades de crédito.

Como conclusión, se percibe en las cantidades finales del Balance un aumento progresivo, fundamentalmente por el aumento de huéspedes y por las reformas realizadas.

#### 4.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. COMPARACIÓN Y EXPLICACIÓN DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 2015, 2016 Y 2017

##### CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Resultado de explotación</b>	<b>784.479,00 €</b>	<b>998.138,92 €</b>	<b>558.305,88 €</b>
Ingresos por Habitaciones	9.900.124,00 €	10.110.000,00 €	10.000.005,88 €
Ingresos por Comidas	2.040.355,00 €	2.400.095,00 €	2.200.661,00 €
Ingresos por Bebidas	930.120,00 €	1.156.000,92 €	930.120,00 €
Ingresos varios	29.080,00 €	33.139,00 €	29.080,00 €
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>12.899.679,00 €</b>	<b>13.699.234,92 €</b>	<b>13.159.866,88 €</b>
Gastos de personal	7.565.200,00 €	7.900.098,00 €	8.001.342,00 €
Otros gastos de explotación	4.550.000,00 €	4.800.998,00 €	4.600.219,00 €
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>12.115.200,00 €</b>	<b>12.701.096,00 €</b>	<b>12.601.561,00 €</b>
<b>Resultado financiero</b>	<b>500,00 €</b>	<b>500,00 €</b>	<b>475,00 €</b>
Ingresos financieros	400,00 €	200,00 €	100,00 €
Gastos financieros	100,00 €	300,00 €	375,00 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>784.979,00 €</b>	<b>998.638,92 €</b>	<b>558.780,88 €</b>
Impuestos sobre beneficios	25%	25%	25%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>588.734,25 €</b>	<b>748.979,19 €</b>	<b>419.085,66 €</b>

Figura 10. Cuentas de Pérdidas y de Ganancias de Meliá Hotels International en los años 2015, 2016 y 2017. (Fuente: Elaboración propia)

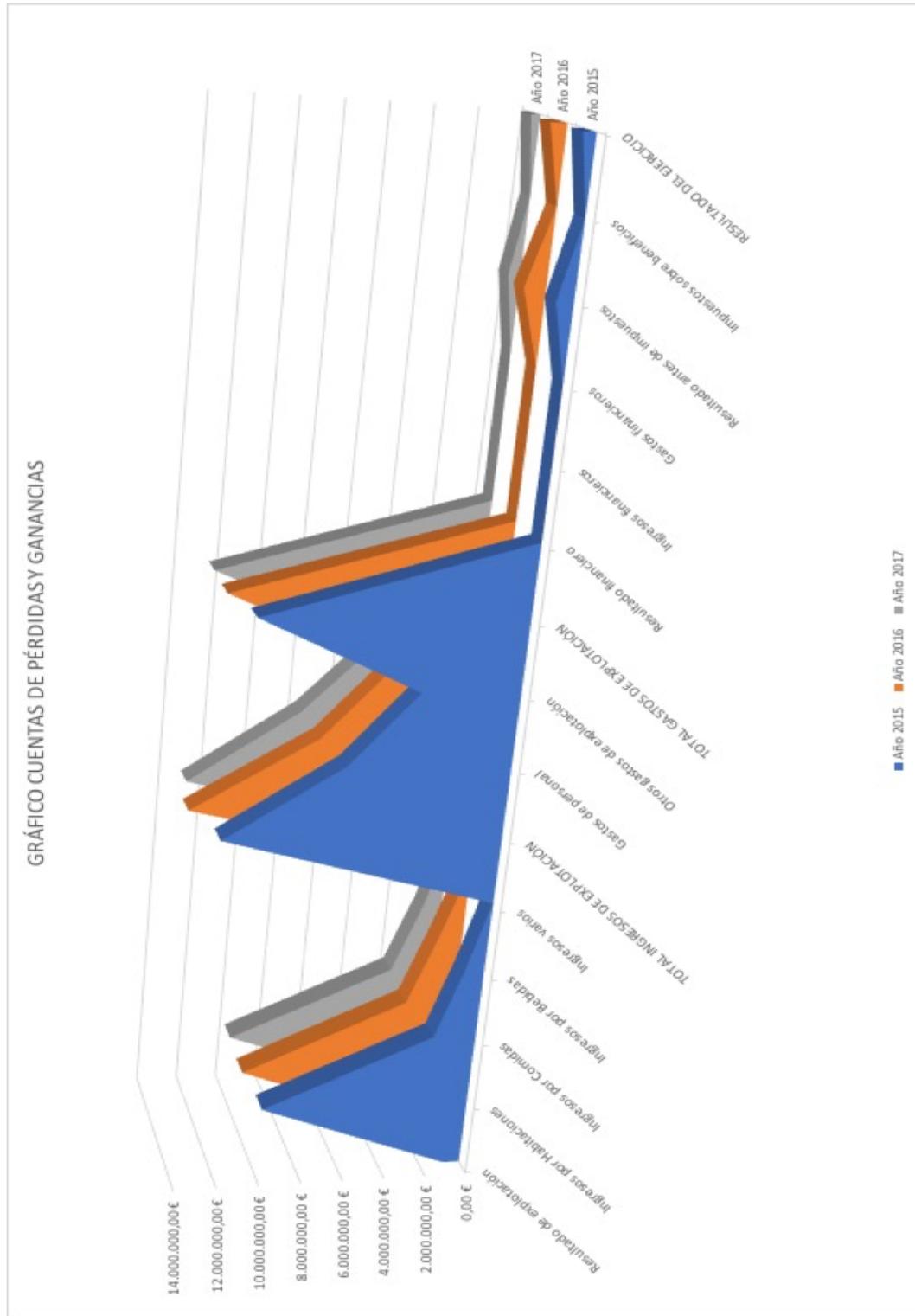


Figura 11. Gráfico Cuentas de Pérdidas y Ganancias en los años 2015, 2016 y 2017. (Fuente. Elaboración Propia)

## COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Cuantifica el resultado obtenido en el ejercicio y describe su formación. Para ello el resultado total se desglosa en resultados parciales, y se indican los ingresos y gastos que determinan cada uno de ellos.

Los gastos e ingresos se clasifican por naturaleza.

- Ingresos: Incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, de los socios o propietarios,
- Gastos: Decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos o de reconocimiento o aumento de valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales. Hay que tener en cuenta la diferencia entre Gasto e Inversión, en el primer término al adquirirse en el ejercicio se consume y en el segundo caso no es consumida en el ejercicio y forma parte del Activo.

A continuación vamos a proceder al análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de los años 2015, 2016 y 2017.

Los tres años desde el punto de vista económico se saldaron en positivo, repuntando en 2015 debido a la superación de la crisis económica que hubo en los años anteriores.

En 2016 es cuando el hotel obtuvo mayor beneficio debido a una gran afluencia del turismo como año récord.

En 2017, el beneficio ha sido menor a causa de las reformas que trajeron consigo zonas inhabilitadas debido a las obras.

Las ganancias obtenidas provienen entre otros servicios de los ingresos de habitaciones tanto en reservas como en hospedaje, reservas de salas de congresos, parking, ingresos de comida y bebida en los distintos restaurantes, bares y servicios de habitaciones que dispone el hotel, venta de artículos en recepción como albornoques, secadores HD, champú o paraguas.

Observamos un aumento progresivo en el gasto de personal de 2015 al 2017, en 2016 aumentan los gastos en aproximadamente 34.000 euros con la contratación de personal para las próximas obras y reformas que se irán realizando en el hotel y al siguiente año en alrededor de 100.000 euros más por la creación de nuevos empleos tanto fijos como fijos discontinuos, lo que supondrá contratar a más personal pero en períodos cortos de tiempo en el intervalo de vacaciones de los demás trabajadores.

### 4.3 MEDIDAS ALTERNATIVAS DE RENDIMIENTO

Para obtener un análisis de los ratios hemos realizado un análisis de los años 2015, 2016 y 2017 para poder comparar los resultados vamos a tomar información de las distintas áreas de la empresa para describir de forma sintética la productividad con la cual la firma genera ingresos partiendo de ciertos activos y costos.

Utilizamos ratios como principal instancia para analizar el rendimiento actual de la empresa y compararlo que permite detectar fallas y corregirlas en el tiempo.

Existen variedad de ratios como son: de liquidez; examinan las disponibilidades de caja que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones; los ratios de rentabilidad y rendimiento analizan la forma de usar los activos y controlar gastos y costos; los ratios de apalancamiento describen los métodos que usa la empresa para financiarse y los ratios de eficiencia operativa miden que tan rápido convierte la empresa sus activos circulantes en dinero con ventas o prestación de servicios. (“¿Qué son los ratios financieros?”, 2014”)

MEDIDAS ALTERNATIVAS DE RENDIMIENTO	2015	2016	2017
LIQUIDEZ= ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	1,67%	2,46%	1,44%
ARR= Total de Ingresos por habitación / Habitaciones ocupadas (mes)	2.796,65 €	2.683,12 €	2.532,93 €
ADR= Suma de ingresos por habitación en un día / Total hab Ocupadas ese día	0,33%	0,32%	0,33%
SOLVENCIA= ACTIVO / PASIVO	4,59	6	1,96
ENDEUDAMIENTO= PASIVO / (PATRIMONIO NETO + PASIVO)	28%	26%	51%
CALIDAD DE LA DEUDA= PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL	16,85%	15,02%	11,50%
REVPAR= Ocupación hotelera x Tarifa media diaria	78,40 €/ mes	86,03€ / mes	99,15 €/ mes
% OCUPACIÓN= N° habitaciones vendidas/ N° habitaciones disponibles	80,82%	86,02%	90,13%
GOPPAR= (GOP/ hab disponibles)	119,62 €	121,54 €	175,32 €

Figura 12. Medidas alternativas de rendimiento Meliá Sevilla en los años 2015, 2016 y 2017 (Fuente: Elaboración Propia)

**Liquidez:**

Este ratio debe ser mayor de 1 (>1); si es reducido puede llegar a ser un síntoma de liquidez insuficiente para atender las deudas a corto plazo. En cambio, si es muy elevado puede indicar infrautilización de los activos corrientes. En este caso se explica el aumento de este ratio por una tesorería elevada ya que representa la liquidez que la empresa dispone para hacer frente a sus deudas. La liquidez de nuestro hotel en los tres años es muy elevada, repuntando en 2016 hasta un 2,46% para afrontar la previsión de deudas que le conllevaría el ejercicio de 2017.

**ARR:**

La tasa de rendimiento contable (ARR, por sus siglas en inglés) es la cantidad de ganancia, o rendimiento, que un individuo puede esperar con base en una inversión realizada. La tasa de rendimiento contable divide el beneficio promedio por la inversión inicial para obtener la relación o el rendimiento que se puede esperar. La ARR no tiene en cuenta el valor temporal del dinero, lo que significa que los retornos tomados durante los últimos años de la inversión pueden valer menos que los que se toman ahora, y no considera los flujos de efectivo, que pueden ser una parte integral del mantenimiento de un negocio. Realizamos el ARR de nuestro hotel con respecto a un período de tiempo de un mes. En nuestro hotel el precio medio por habitación al mes que se vende en 2015 es 2.796,65 €, en 2016 es 2.683,12 € y en 2017 es 2.532,93 €.

**ADR:**

Por ADR, *average daily rate*, entendemos la tarifa media de alojamiento por habitación ocupada para un periodo de tiempo determinado, es decir, el precio medio de venta de la habitación por día. Se calcula dividiendo el total de ingresos por habitación por las habitaciones ocupadas.

**Solvencia:**

Este ratio expresa la capacidad de una empresa para afrontar sus deudas; tiene que ser mayor que uno, porque de otra manera esto significaría que la empresa no dispone de financiación para sus inversiones. El hotel dispone de activo corriente para hacer frente a su pasivo a corto plazo.

**Endeudamiento:**

No es muy reducido, pero sí disminuye la rentabilidad respecto a otros años a causa de las reformas, aunque no corre riesgo financiero, ya que las reservas y el capital social alcanzan una cantidad razonable.

La empresa tiene un endeudamiento controlable por lo que no supone un problema para la empresa a la larga, ya que, se podrían incrementar sus costes financieros y se reduciría su liquidez.

**Calidad de la deuda:**

La calidad de la deuda nos expresa con qué porcentaje contamos en cuanto a las deudas a corto plazo sobre las deudas globales. En este caso es un poco elevado y puede haber problemas, pero lo compensa con un patrimonio neto elevado. Cuanto más conozcamos las características y los comportamientos de nuestros clientes, más

acertaremos en los productos y servicios que debemos ofrecerles y a qué precio, ya que ésta es una variable que permite a la empresa definir las estrategias más adecuadas con circunstancias en permanente cambio, y que garanticen objetivos empresariales de rentabilidad.

#### Revpar:

Es uno de los indicadores principales en la industria hotelera; mide la gestión del precio en un establecimiento turístico. Se calcula mediante el cociente entre la producción en concepto de alojamiento, y el número de habitaciones disponibles, es decir, es una ratio que refleja la combinación que ha obtenido el hotelero entre ocupación y precio de venta de la habitación; permite obtener el ingreso por habitación, siendo en 2015 de 78,40 €/ mes, en 2016 de 86,03€/ mes, y en 2017 de 99,15 €/ mes. Cuanto mayor sea este indicador, mejor tarifa promedio por habitación tendrá nuestro hotel.

#### % Ocupación:

Esta ratio mide la ocupación media de personas en un establecimiento hotelero mediante la proporción entre las habitaciones ocupadas y las habitaciones totales en un determinado período de tiempo. Así por ejemplo, la ocupación media del hotel en 2017 fue de un 90,13 %, lo que significa que de 100 habitaciones disponibles, fueron vendidas 90, lo cual es un índice bastante alto (Cálculo de ratios,2014).

#### GOPPAR:

Este indicador es el acrónimo de “*Gross Operating Profit Per Available Room*” que es traducido como Beneficio Operativo Bruto por Habitación Disponible.

El GOPPAR es por tanto una medida de los beneficios medios que tiene el hotel por cada una de sus habitaciones, tanto ocupadas como libres. Por lo tanto, un buen Goppar es un medidor de gran valor para gestores del hotel y terceros que depositan su capital en el proyecto.

Cuando contemplamos la estructura de costes de cada establecimiento, el GOPPAR, nos sirve para comparar establecimientos entre sí; se trata de un índice útil para medir la evolución.

Para mejorar nuestro GOPPAR necesitamos aumentar la ocupación o el precio medio, reducir costes de intermediación y optimizar el *channel mix* (resultado de extraer el negocio indicado de cada canal de forma que podamos obtener el mayor beneficio global) (“GOPPar, o cómo saber si tu hotel gana dinero”, 2015).

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS CONTABLE DEL HOTEL MELIÁ SEVILLA

#### 5.1 USALI

Siguiendo a D<sup>a</sup>. María del Rosario Martín Samper con los apuntes de la asignatura Control de Costes y Control Presupuestario en el sector turístico, diremos que el origen del Usali (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, Sistema Uniforme de Contabilidad para la Industria del Alojamiento) data de 1926 ante la imposibilidad de poder hacer análisis comparativos entre las distintas explotaciones y poder calibrar la calidad de su gestión; lo publica la Asociación hotelera de Nueva York, publicando ese mismo año la primera edición para poder contar con un lenguaje común de análisis interno de gestión y como análisis comparativo entre entidades. Se define como un sistema de gestión de cuentas a modo de plan contable dirigido al sector de hostelería más concretamente a hoteles. La undécima edición (2014) plantea algunas modificaciones para adaptar la gestión hotelera a los cambios del entorno y del sector, comenzando a difundirse en nuestro país.

El Usali pretende la búsqueda de un sistema estandarizado con tres objetivos: sencillez, poder establecer comparaciones interhoteleras y valorar y motivar al equipo de gestión.

Cada servicio constituye un área de responsabilidad independiente, que participa individualmente en la rentabilidad del hotel. Los centros de responsabilidad o departamentos se dividen en dos grandes grupos:

- Operacionales: estos centros generan ingresos relacionados con la actividad productiva (Centros de Ingresos/ Beneficios). Son las habitaciones, alimentos y bebidas y otros departamentos operacionales e ingresos varios.

- Funcionales: no generan ingresos, por lo tanto son Centros de Costes. Se dividen en administración y gastos generales, sistema de información y telecomunicaciones, marketing, mantenimiento y reparaciones y servicios públicos (energía).

La contabilidad de costes que engloba al Usali, es una contabilidad interna específica para hoteles, la cual es perfecta para ver su desglose interno en cuando a ingresos y gastos.

A continuación se desglosa en los años 2015, 2016 y 2017 el Usali del Hotel objeto de estudio:

USALI	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>			
Ingr. Habitaciones	9.900.124,00 €	11.880.148,80 €	10.890.136,40 €
Ingr. Comida	2.040.355,10 €	2.448.426,12 €	2.244.390,61 €
Ingr. Bebida	930.120,44 €	1.116.144,53 €	1.023.132,48 €
Ingr. Otros Comida y Bebida	554.020,60 €	664.824,72 €	609.422,66 €
Ingr. Otros Dptos Operativos	510.000,00 €	612.000,00 €	561.000,00 €
Ingr. Varios	29.000,00 €	34.800,00 €	31.900,00 €
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>13.963.620,14 €</b>	<b>16.756.344,17 €</b>	<b>15.359.982,15 €</b>
<b>COSTE DIRECTO</b>			
CD Comida	590.000,00 €	649.000,00 €	584.100,00 €
CD Bebida	71.000,00 €	78.100,00 €	70.290,00 €
CD Otros Comida y Bebida	59.600,00 €	65.560,00 €	59.004,00 €
CD Otros Dptos Operativos	7.500,00 €	8.250,00 €	7.425,00 €
<b>TOTAL COSTE DIRECTO</b>	<b>728.100,00 €</b>	<b>800.910,00 €</b>	<b>720.819,00 €</b>
<b>COSTE PERSONAL</b>			
CP Habitaciones	3.740.000,00 €	3.927.000,00 €	3.964.400,00 €
CP Comida y Bebida	2.841.789,31 €	2.983.878,78 €	2.994.626,67 €
CP Otros Dptos Operativos	983.410,69 €	1.032.581,23 €	1.042.415,33 €
<b>TOTAL COSTE PERSONAL DPTOS OPERACIONALES</b>	<b>7.565.200,00 €</b>	<b>7.943.460,00 €</b>	<b>8.001.442,00 €</b>
<b>OTROS GASTOS</b>			
OG Habitaciones	2.300.000,00 €	2.415.000,00 €	2.760.000,00 €
OG Comida y Bebida	250.000,00 €	262.500,00 €	300.000,00 €
OG Otros Dptos Operativos	11.000,00 €	11.550,00 €	13.200,00 €
<b>TOTAL OTROS GASTOS DPTOS OPERACIONALES</b>	<b>2.561.000,00 €</b>	<b>2.689.050,00 €</b>	<b>3.073.200,00 €</b>
<b>INGRESO BRUTO DE EXPLOTACIÓN ( G.O.I )</b>	<b>24.817.920,14 €</b>	<b>28.189.764,17 €</b>	<b>27.155.443,16 €</b>
<b>GASTOS DPTOS FUNCIONALES</b>			
Total Administración y Generales	120.000,00 €	90.000,00 €	167.000,00 €
Total Sist. de Información y Telecomunicaciones	150.000,00 €	132.000,00 €	203.000,00 €
Total Marketing y Ventas	800.000,00 €	690.560,00 €	989.000,00 €
Total Mantenimiento	800.000,00 €	785.000,00 €	1.183.000,00 €
Total Energía	500.000,00 €	489.000,00 €	1.256.000,00 €
Total Animación	- €	- €	- €
<b>TOTAL GASTOS FUNCIONALES</b>	<b>2.370.000,00 €</b>	<b>2.186.560,00 €</b>	<b>3.798.000,00 €</b>
<b>BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACION ( G.O.P.)</b>			
<b>22.447.920,14 €</b>	<b>26.003.204,17 €</b>	<b>23.357.443,16 €</b>	
Business Rates (Impuestos s/ Propiedad y Otros)	550.000,00 €	550.000,00 €	635.000,00 €
Seguros	150.000,00 €	150.000,00 €	285.000,00 €
Management s/ Ventas			
Management s/ Beneficios	170.000,00 €	185.000,00 €	160.000,00 €
Fees de Externos	150.000,00 €	150.000,00 €	
Alquiler Fijo			
Alquiler Analítico			
Alquiler de Equipos y Otros	69.000,00 €	69.000,00 €	169.000,00 €
Otros Gastos No Operativos			
Otros Ingresos No Operativos			
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS</b>	<b>1.089.000,00 €</b>	<b>1.104.000,00 €</b>	<b>1.249.000,00 €</b>
Gastos Extraordinarios	900,00 €	974,00 €	1.200.000,00 €
Ingresos Extraordinarios			
Ingresos por Subvenciones			
<b>TOTAL EXTRAORDINARIOS</b>	<b>900,00 €</b>	<b>974,00 €</b>	<b>1.200.000,00 €</b>
<b>E B I T D A</b>	<b>2.314.200,00 €</b>	<b>4.696.890,00 €</b>	<b>4.700.560,00 €</b>
<b>GASTOS AJENOS A LA EXPLOTACION</b>			
Gastos Financieros	100,00 €	300,00 €	375,00 €
Amortizaciones	2.800.000,00 €	2.800.000,00 €	2.800.000,00 €
<b>TOTAL GASTOS AJENOS</b>	<b>2.800.100,00 €</b>	<b>2.800.300,00 €</b>	<b>2.800.375,00 €</b>
<b>INGRESOS AJENOS A LA EXPLOTACION</b>			
Ingresos Financieros	400,00 €	200,00 €	100,00 €
<b>TOTAL INGRESOS AJENOS</b>	<b>400,00 €</b>	<b>200,00 €</b>	<b>100,00 €</b>
Amortizacion Analitica Reposiciones	180.000,00 €	180.000,00 €	180.000,00 €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 665.500,00 €</b>	<b>1.716.790,00 €</b>	<b>1.720.285,00 €</b>
Impuesto Sociedades	25%	25%	25%
<b>BENEFICIO NETO (N.O.P)</b>	<b>499.125,00 €</b>	<b>1.287.592,50 €</b>	<b>1.290.213,75 €</b>

**Figura 13. Cuenta de Resultados Usali en los años 2015, 2016 y 2017** (Fuente: Elaboración propia con base en datos aportados por el hotel)

Con respecto a la explicación del esquema de funcionamiento que hemos obtenido del Usali, podemos dividir en tres categorías los costes controlables aunque dependan de la naturaleza del departamento que se analice:

- TDP o GOI (*Gross Operating Income*) es el margen general, resultado de los departamentos operativos. Nos permite evaluar la labor de los responsables departamentales, la cual, según nuestro hotel, ha sido muy efectiva en el trienio analizado.
- GOP (*Gross Operating Profit*) es el beneficio bruto o beneficio de explotación, resultado de restarle los gastos de los departamentos que no generan ingresos directamente al GOI. Es el elemento clave de la Cuenta de Resultados; en este caso, en 2016 es el que tiene el beneficio mayor en comparativa, ya que estaría determinado por ingresos y gastos, siendo por tanto fundamental para evaluar su desempeño y establecer políticas de retribución por objetivos.
- NOP (*Net Operating Profit*) se trata del margen neto de explotación, resultado del período, beneficio antes de impuestos, resultado final del ejercicio. Es el resultado de restar al GOP los gastos que no son responsabilidad directa.

Hacemos una cuenta individualizada para cada departamento, para una importancia significativa de los costes totales y una mayor necesidad de control.

En cualquier caso, el *Uniform System* siempre nos permitirá un mayor y mejor conocimiento de nuestro negocio, identificando los departamentos menos eficientes o que en menor medida cumplan los objetivos de la empresa, concretando, así mismo, las posibles disfuncionalidades con mayor precisión y ayudándonos a tomar las medidas correctoras necesarias.

## 5.2 ANÁLISIS COSTE-VOLUMEN-BENEFICIO

CUENTA RVB	2015		2016 (incremento del 8%)		2017 (incremento del 30%)	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Ing Ventas	6.928.320,00 €	100%	7.482.585,60 €	100%	9.006.816,00 €	100%
CV	1.089.000,00 €	16%	1.104.000,00 €	15%	1.249.000,00 €	14%
Margen Contribución	5.839.320,00 €	84%	6.378.585,60 €	85%	7.757.816,00 €	86%
CF	1.130.100,00 €	16%	1.115.300,00 €	15%	1.648.375,00 €	18%
Margen Neto	4.709.220,00 €	68%	5.263.285,60 €	70%	6.109.441,00 €	67%
PM	5.650.500,00 €	81%	5.576.500,00 €	75%	8.241.875,00 €	91%
Margen de seguridad	1.277.850,00 €	19%	1.351.840,00 €	18%	1.313.550,00 €	-15%
Datos seleccionados	CVu fab y Venta= 56	Unidades vendidas= 98976/año	PM= CF/P-Cvu	Precio Vta medio= 70		

**Figura 14. Cuenta Ratio Volumen Beneficio en los años 2015, 2016 y 2017** (Fuente: *Elaboración Propia con base en datos aportados por el hotel*)

En cuanto el análisis C-V-B, es una herramienta de gestión que examina el comportamiento de los ingresos totales, los costes totales y el beneficio a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el coste variable unitario o los costes fijos en una empresa y podemos ver con ello, la clara comparación entre años que ha ido experimentando el hotel.

-Ventajas:

- Permite el estudio de rentabilidades.
- Reduce la arbitrariedad que significa distribuir los costes fijos indirectos entre los departamentos y servicios.

-Inconvenientes:

- La infravaloración de las existencias finales de los productos.
- El modelo no consigue eliminar la arbitrariedad ya que los costes variables indirectos se distribuyen mediante criterios subjetivos.

Parte del cálculo del resultado es con base en el método de costes variables. Existe una evolución donde podemos ver un incremento en 2016 con respecto a 2015 en un 8% el cual se le atribuye al ingreso x Ventas y vemos una variación en los tres principales ratios obtenidos: el ratio en % del margen de contribución que llamamos ratio Beneficio/volumen que supone lo que te queda de lo que has ingresado de cada 100€ que cobras (en este caso sería en 2015 un 84% para CF), el porcentaje del margen neto al que nos indica la tasa de rentabilidad y, por último, el porcentaje del margen de seguridad que nos dice lo que podemos dejar de vender si llegar a incurrir en pérdidas.

En el último año, aún teniendo un incremento del 30% con respecto al resultado de los diferentes años en el Balance, podemos hallar un margen de seguridad negativo, por lo cual, nuestro hotel no tiene reservas positivas de margen y la tasa de rentabilidad es más baja con respecto al año anterior después de las reformas en 2017.

Podemos ver cómo en 2016 está acumulando rentabilidad y saldando deudas para prepararse a afrontar la previsión de las deudas del año siguiente. Concluimos transformando todas las unidades físicas en monetarias y las mismas, en porcentajes.

### **5.3 COMPARACIÓN DE MELIÁ SEVILLA CON EL SECTOR TURÍSTICO**

En cuanto a la relación del sector turístico con respecto a Meliá Sevilla hay varios aspectos a destacar.

Meliá Sevilla pertenece a la cadena española líder en el sector hotelero Meliá Hotels International; a su vez, pertenece a una de las comunidades autónomas con más demanda de turistas y más pernoctaciones, mostrando la importancia del turismo nacional en la Comunidad andaluza. El turismo en España es la principal fuente de ingresos, convirtiéndose así en su principal industria y entre ellos Andalucía se sitúa en segundo lugar después de Cataluña en lo que a volumen de viajeros alojados se refiere. Adentrándonos en Andalucía, nuestro hotel está situado en el centro de Sevilla, y recoge tanto al turista extranjero como al nacional, ya que contamos con una ciudad que es uno de los grandes focos atrayentes del turismo en nuestro país y en el mundo.

SEVILLA	2016	%	DIFERENCIAS
<b>VIAJEROS ALOJADOS</b>			
Españoles	1.547.182	7,1	102.526
Extranjeros	1.662.886	11,6	172.481
Total	3.210.068	9,4	275.007
<b>PERNOCTACIONES</b>			
Españoles	2.706.628	5,1	130.290
Extranjeros	3.395.580	12,2	368.139
Total	6.102.208	8,9	498.429
<b>ESTANCIA MEDIA</b>		-	
Españoles	1,75	-	-0,03
Extranjeros	2,04	-	0,01
Total	1,9	-	-0,01
<b>CUOTA (Pern. Andalucía= 100 %)</b>			
Españoles	11,25	-	0,28
Extranjeros	12,36	-	-0,10
Total	11,84	-	0,11
<b>Empleo</b>	4.093	2,6	105,50
<b>Grado de ocupación</b>	55,45	-	2,40
<b>Plazas</b>	29.641	3,7	1044,00

**Figura 15. Encuesta de Ocupación hotelera INE en 2016.** (Fuente: Elaboración propia a través de la información recogida por [http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/bata\\_2016.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/bata_2016.pdf))

La tabla nos muestra las principales cifras del movimiento hotelero en Sevilla en el año 2016 junto con la variación en porcentajes de 2015 y la diferencia numérica. Estas cifras nos permiten observar cómo la industria turística sevillana ofrece diversos servicios como son el transporte, la localización, la restauración que ayudan a atraer la demanda y crear oferta turística. En la estancia media podemos diferenciar 1,9 días y no presenta variación respecto al año anterior; en la variable empleo obtenemos resultados positivos en comparación con el año anterior, por lo que se ha

contratado a más personal en 2016 en el conjunto de pensiones y hoteles sevillanos. Con respecto al grado de ocupación, las plazas ofertadas en 2016 aumentan +2,4 puntos por encima de la de 2015, fruto de una demanda mayor y un crecimiento más moderado en la oferta de plazas. Para conseguir resultados positivos en encuestas de ocupación de nuestro propio hotel, debemos conseguir cumplir una serie de requisitos para la mejora del establecimiento que harán aumentar las ventas en un futuro, ya que si la valoración y satisfacción es buena, podremos conseguir entre otras, la fidelización del cliente e información grata que irá adquiriendo el hotel como prestigio.

Factores influyentes a destacar en la valoración de un hotel:

-Personal: Atención en su idioma nativo o en diferentes idiomas, resolución de las peticiones de los huéspedes, trato amable, apariencia y forma de vestir, profesionalidad, eficiencia en el *chek in/out*, atención individualizada y la que más peso tiene la disponibilidad para ayudar a los clientes.

-Instalaciones: instalaciones para niños y personas de edad avanzada, modernidad, grado de conservación y mantenimiento, instalaciones para conferencias, aparcamiento, instalaciones de ocio, instalaciones para fumadores y la principal es que tengan sistema de aire acondicionado y/o calefacción en zonas comunes. (Junta de Andalucía: "Balance del año turístico en Andalucía", 2016)

El Hotel Meliá Sevilla logra satisfacer estas expectativas de los clientes; como prueba de ello constan en varias plataformas virtuales comentarios y valoraciones de TripAdvisor, Booking, etc, los cuales se revisan y contestan diariamente con el fin de poder mejorar cada vez más el trato y los servicios dados a los clientes. También el personal prepara detalles para las fechas señaladas de la ciudad haciendo que los clientes vivan una experiencia más intensa y agradable durante la estancia, logrando atraer a turistas a través del boca a boca, la web, las impresiones y comentarios de Internet logrando conseguir a un cliente nuevo y fiel.

Con respecto al impacto económico del turismo en Andalucía, los hoteles y los restaurantes son los que tienen mayor efecto total. Los turistas dedican la mayor parte de su presupuesto en destino a la restauración (34%) y al alojamiento (29%); los gastos restantes se dividen entre compras y transporte. El Hotel Meliá Sevilla cuenta con un nuevo restaurante y tarifas de descuentos en media pensión que pueden hacer disfrutar gastronómicamente al cliente con platos típicos andaluces y famosos postres de la ciudad.

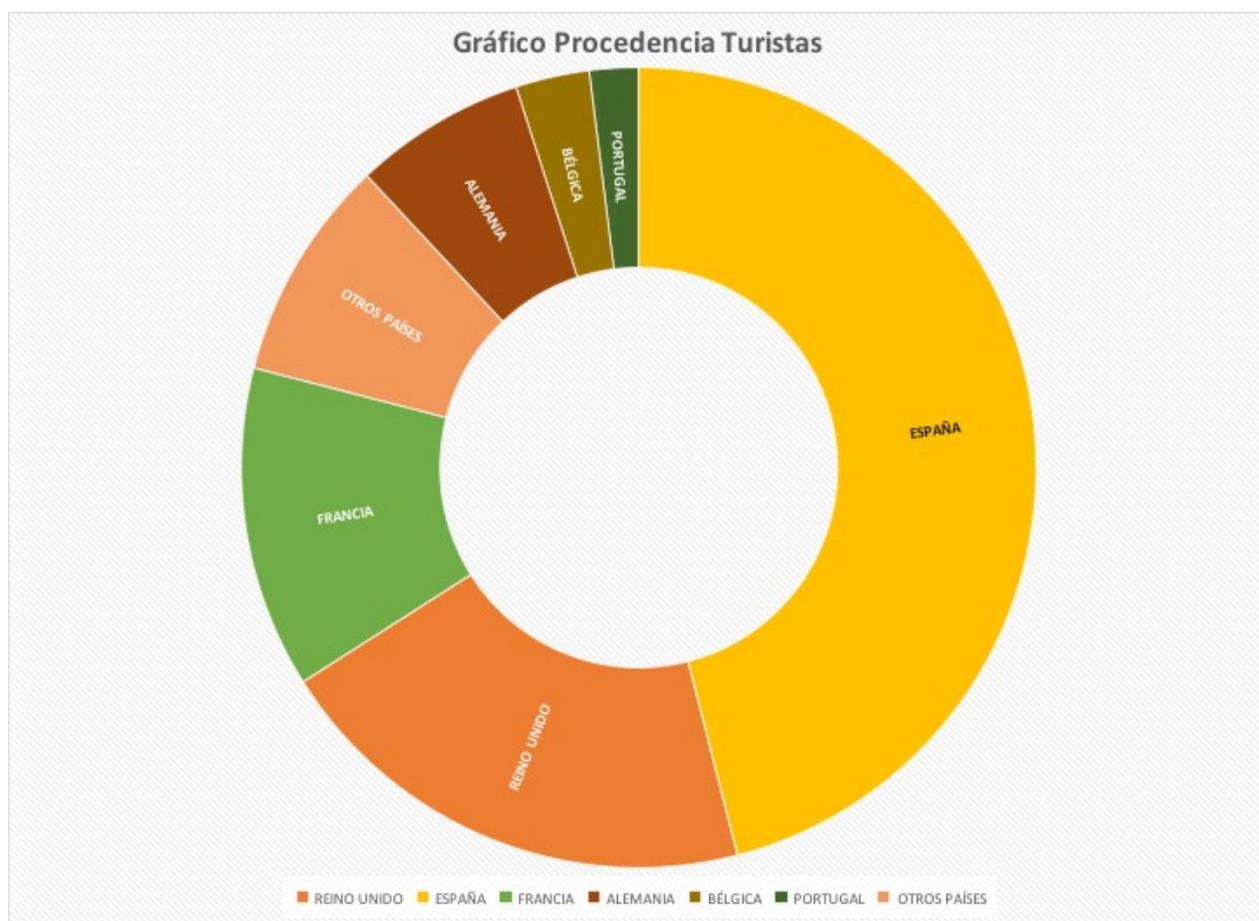
Las razones para elegir este destino son la localización, la movilidad, el clima y la cultura que éste engloba, y esto ha ido produciendo una coyuntura económica de los principales emisores de turistas hacia el destino andaluz, convirtiéndose en el destino favorito del mercado nacional, incluyendo recientemente (mayo, 2018) según TripAdvisor el nombramiento de La Plaza de España como segundo lugar más espectacular del mundo y el primero a nivel europeo y regional cuyas vistas principales son las de nuestro hotel Meliá Sevilla, de esta forma, se alza Andalucía como la comunidad autónoma más destacada con cinco lugares de interés entre los diez más espectaculares. (La vanguardia, 2018)

El impacto de la llegada del hotel Meliá Sevilla con respecto al sector turístico ha traído consigo expectativas dinámicas en su modelo de gestión, ampliando la cadena Meliá Hotels International y con ella la ocupación e ingresos; ha conseguido crear un impacto positivo en cuanto a la llegada de grupos de empresas a congresos y convenciones que se celebran en el hotel, atrayendo turistas y visitas por la ciudad y ofreciendo una imagen de Sevilla cada vez más preparada para el sector.

Así, la experiencia propia es el canal clave por los turistas españoles para obtener mejor información del destino. (Junta de Andalucía: "Oferta de alojamiento turístico en Andalucía", 2016)

En 2016 se alojaron más de 3,5 millones de turistas en Sevilla logrando un récord histórico principalmente gracias a la oferta hotelera, superando los 5 millones de pernoctaciones. La capital hispalense en su totalidad cuenta con 22.000 plazas hoteleras entre los 70 hoteles de cuatro y cinco estrellas, introduciendo aquí a Meliá Sevilla como hotel de cuatro estrellas y junto con los demás de la cadena como Meliá

Lebreros y Meliá Colón, logran una posición talentosa en la ciudad por parte de la cadena Meliá Hotels. (Jiménez, 2017)



**Figura 16. Gráfico de procedencia de llegadas al hotel Meliá Sevilla, 2018. (Fuente: Elaboración propia)**



## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES

Para finalizar nuestro trabajo, haremos una conclusión general acerca del tema expuesto, con base en el estudio realizado a lo largo del tiempo dedicado a la elaboración de este proyecto. Estas conclusiones las haremos según el orden que hemos seguido en el trabajo para así poderlo identificarlo de forma más eficaz.

Meliá Hotels International es una cadena española que tiene su origen en Palma de Mallorca nacida con unos valores familiares. En la década de los 80 del pasado siglo con su salida a la internacionalización y en los 90 con su salida a bolsa, empezó a ser pionera en el mercado y líder en cuanto al ámbito hotelero.

Junto con su nacimiento se encuentra la expansión de la cadena hacia lugares exóticos del planeta, que es lo que le ha hecho hacerse un gran hueco en el ámbito turístico; influye de igual forma la manera en la que la cadena no ha parado de aprovechar oportunidades de negocio; incluso en tiempos de crisis, ha sabido aprender y seguir creciendo de otra forma e ir madurando los valores ya conseguidos.

La calidad de los establecimientos y la atención del personal es lo que ha hecho que vaya dejando huella en la experiencia de cada cliente; por ello Meliá sigue creando marcas por cada segmento de personas y de distinta clase, para que todos los huéspedes encuentren lo que buscan y esto se convierta en deleite para el viajero.

Tras la numeración de las marcas de Meliá y de sus antecedentes nos hemos centrado en el Hotel Meliá Sevilla, que hemos analizado de manera contable en años recientes; esto nos ha conseguido dar una idea y poder saber más sobre Meliá y también sobre el mercado actual hotelero del que dispone Sevilla en cuanto al turismo.

Cuando ya hemos aprendido un poco más sobre la cadena Meliá y sobre uno de sus establecimientos, hemos querido profundizar más allá de la contabilidad externa, y saber cómo es el funcionamiento interno de nuestro hotel a través de la contabilidad de la gestión o contabilidad de costes, consiguiendo así una contabilidad integral que nos pueda enriquecer de una idea más globalizada en su conjunto.

Así, hemos podido constatar con varios métodos de valoración desde el punto de vista económico-financiero, como Meliá Sevilla presenta un 2015 bueno pero superable al siguiente año, en el cual se dispone de un aumento en las rentabilidades y de una mejoría en sus márgenes y del beneficio a causa de la reducción de costes y por el aumento de ventas, ya que tuvo más volumen de clientes durante el año, dando lugar a un 2017 con niveles más inferiores porque se prepara para una reforma que cambiaría la manera de ver el Hotel y le hará pasar por más dificultades a la compañía que tendrá que afrontar más deudas.

En cuanto a las rentabilidades, las inversiones del grupo siguen mostrando un reducido rendimiento económico y la remuneración de los fondos propios es baja. Por lo que respecta a los niveles de solvencia y liquidez, así mismo, el continuo incremento del *cash-flow* (diferencia entre cobros y pagos en un período determinado) de explotación y la elevada posición de tesorería del grupo permite atender puntualmente a los vencimientos de deuda, lo cual está permitiendo reducir notablemente el apalancamiento financiero del balance. De continuar en el futuro el actual ritmo de crecimiento de los ingresos y, por consiguiente, de la corriente de cobros, es de esperar que el grupo pueda reducir más rápidamente sus niveles de deuda y mejorar su balance.

En mi opinión, la cadena intenta actualizarse acorde a las demandas de los huéspedes que la visitan año tras año, mediante la renovación de las instalaciones y servicios exclusivos de atención personalizada que hacen al Meliá Sevilla un referente en estos ámbitos, así diferenciándose de otros hoteles de la misma cadena, en la competencia por ofrecer ciertos productos y basando el hotel en experiencias únicas que solo puedan realizar ellos.

A modo de limitación, observamos la contabilidad unida que existía hasta 2018 junto a la del Meliá Lebreros, por lo tanto solo hemos podido extraer datos estimados y no exactos de años anteriores. De este modo, se abre una nueva línea de investigación futura a través de la contabilidad exclusiva del Meliá Sevilla.

Finalmente este trabajo me ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera gracias a las múltiples enseñanzas y novedosas herramientas que he ido recibiendo a lo largo de los cuatro años que dura el grado, debido a una plantilla de profesores excelentes y el uso de nuevas tecnologías en la enseñanza, que me han servido de una ayuda vital para poder realizar este trabajo cuya lectura termina con este párrafo.

## BIBLIOGRAFÍA

---

### **PÁGINAS WEB:**

Cálculo de ratios (2014). Slideshare.

<https://es.slideshare.net/SoniaJ2D/clculo-de-ratios>

Congress and convention bureau Sevilla (2018): "Hotel Meliá Sevilla", Sevillacb.com,  
<http://www.sevillacb.com/es/servicios/alojamientos/hotel-melia-sevilla>

(Consultado: 23/03/18)

DIFERENCIA ENTRE UN TOUR OPERADOR Y UNA AGENCIA DE VIAJES (2017).  
*Pinolerotours*.

<http://pinolerotours.com/blog/2017/09/16/diferencia-entre-un-tour-operador-y-una-agencia-de-viajes/>

GOPPar, o cómo saber si tu hotel gana dinero (2015). Mirai.

<https://es.mirai.com/blog/goppar-como-saber-si-tu-hotel-gana-dinero/>

Junta de Andalucía (2016): "Oferta de alojamiento turístico en Andalucía",  
juntadeandalucia.es,

[http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/oferta\\_2016\\_v2.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/oferta_2016_v2.pdf)

(Consultado: 12/12/17)

Junta de Andalucía (2016): "Balance del año turístico en Andalucía",  
juntadeandalucia.es,

[http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/bata\\_2016.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/bata_2016.pdf)

(Consultado: 05/02/18)

Meliá Hotels International S.A. (2018): "DESCUBRE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL",  
Meliahotelsinternational.com,

<http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/conoce-mhi>

(Consultado: 25/12/17)

Meliá Hotels International (2016):” MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL SIGUE LIDERANDO LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO, SEGÚN EL ÍNDICE CDP”, Meliahotelsinternatonal.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/03112016/melia-hotels-international-sigue-liderando-lucha-contr-a-cambio-climatico>

(Consultado: 18/03/18)

Meliá Hotels International (2018):” MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, “PREMIO DE TURISMO RESPONSABLE 2018” Y PREMIO “RE-THINK HOTEL” EN FITUR”, Meliahotelsinternational.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/22012018/melia-hotels-international-premio-turismo-responsable-2018-premio-re-think>

(Consultado: 18/03/18)

Meliá Hotels International (2018): “MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL LIDERA EL SECTOR DE HOSTELERÍA Y TURISMO EN EL RANKING DE LAS COMPAÑÍAS CON MEJOR RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA”, Meliahotelsinternational.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/13022018/melia-hotels-international-lidera-sector-hosteleria-turismo-ranking>

Meliá (2018): “Habitaciones: Habitaciones exteriores y completamente renovadas”, Melia.com,

<https://www.melia.com/es/hoteles/espana/sevilla/melia-sevilla/habitaciones.html>

(Consultado: 21/02/18)

Meliá S.A. (2018): “ESTRUCTURA DIRECTIVA”, Meliahotelsinternational.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/estructura-directiva>

(Consultado: 26/03/18)

Meliá Hotels International (2015): “INFORME ANUAL 2015”, Annualreport.meliahotelsinternational.com.

<http://annualreport.meliahotelsinternational.com/2015/themes/melia2015/assets/download/es/informe-anual-2015.pdf>

(Consultado: 10/02/18)

Meliá (2018): ilustración de más de 350 hoteles en 40 países. (Figura).

Recuperado de <https://www.melia.com>

(Consultado: 25/02/18)

Merca2 con Bloomberg (2017): “Meliá Hotels: De Mallorca a medio mundo en 60 años de historia”, Merca2.es, 25 de mayo,

<https://www.merca2.es/melia-hotels-mallorca-medio-mundo-60-anos-historia/>

(Consultado: 21/02/18)

¿QUÉ ES “BLEISURE”? DESCUBRE LA ÚLTIMA TENDENCIA EN VIAJES DE NEGOCIOS(2015). Europcar.

<http://blog.europcar.es/que-es-bleisure-descubre-la-ultima-tendencia-en-viajes-de-negocios/>

¿Qué son los ratios financieros?(2014). Buenosnegocios.

<http://www.buenosnegocios.com/notas/738-que-son-los-ratios-financieros>

Red española del pacto mundial (2016): “10 Principios”, pactomundial.org,

<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

(Consultado: 22/05/18)

Rumbo (2018): “información sobre Hotel Melia Sevilla”, Rumbo.es,

<https://www.rumbo.es/hoteles/espana/sevilla/hotel-melia-sevilla>

(Consultado: 19/02/18)

Sol Melia S.A (2018): “COMPROMISOS PÚBLICOS”, Meliahotelsinternational.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/responsabilidad-corporativa/alianzas-reconocimientos-compromisos/compromisos-publicos>

(Consultado: 25/03/18)

Sol Melia S.A (2018): “PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS”, Meliahotelsinternational.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/premios-y-reconocimientos>

(Consultado: 17/02/18)

Sol Melia S.A (2018): “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA”, Meliahotelsinternational.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/responsabilidad-corporativa/rsc>

(Consultado: 20/04/18)

Sol Melia S.A. (2018): “NUESTRAS MARCAS”, Meliahotelsinternational.com,

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/nuestras-marcas/gran-melia-hotels-resorts>

(Consultado: 11/03/18)

Sol Melia S.A. (2018): *Privacy Policy*, Meliahotelsinternational.com,  
<https://www.meliahotelsinternational.com/es/politica-privacidad>  
(Consultado: 21/04/18)

Sol Meliá S.A. (2018): “CÓDIGO ÉTICO”, Meliahotelsinternational.com,  
<https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/codigo-etico>  
(Consultado: 10/03/18)

Sol Meliá S.A. (2006): “Memoria anual Sol Meliá, 06”, Meliahotelsinternational.com,  
<https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Memoria%20Anual%20de%20Sostenibilidad%202006.pdf>  
(Consultado: 07/03/18)

Sol Meliá S.A. (2012): “Dossier de Prensa”, Meliahotelsinternational.com,  
[https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/sala-de-prensa/docs/MHI\\_DOPRESS\\_2013.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/sala-de-prensa/docs/MHI_DOPRESS_2013.pdf)  
(Consultado: 1/03/118)

## **ARTÍCULOS:**

Ballester, J. (2013): “Meliá basa su confianza en el futuro en la internacionalización”, *Hosteltur.com*, 6 junio,  
[https://www.hosteltur.com/156110\\_melia-basa-su-confianza-futuro-internacionalizacion.html](https://www.hosteltur.com/156110_melia-basa-su-confianza-futuro-internacionalizacion.html)

Ballester, J. (2017): “Ranking Hosteltur de presencia hotelera en España 2017”, *Hosteltur.com*, 25 septiembre,  
[https://www.hosteltur.com/124197\\_ranking-hosteltur-presencia-hotelera-espana-2017.html](https://www.hosteltur.com/124197_ranking-hosteltur-presencia-hotelera-espana-2017.html)

Ballester, J. (2001): “Sol Meliá recibe el rating BBB+ concedido por la agencia de calificación crediticia FITCH”, *Hosteltur.com*, 24 julio,  
[https://www.hosteltur.com/03702\\_sol-melia-recibe-rating-bbb-concedido-agencia-calificacion-crediticia-fitch.html](https://www.hosteltur.com/03702_sol-melia-recibe-rating-bbb-concedido-agencia-calificacion-crediticia-fitch.html)

Ballester, J. (2018): “Meliá abrirá 50 hoteles entre 2018 y 2019”, *Hosteltur.com*, 9 enero,  
[https://www.hosteltur.com/125960\\_melia-abrira-50-hoteles-2018-2019.html](https://www.hosteltur.com/125960_melia-abrira-50-hoteles-2018-2019.html)

Construible (2009): “Sol Meliá, primera “Compañía Hotelera de la Biosfera”, certificada por el Instituto de Turismo Responsable (ITR)”, Construible.es,

<https://www.construible.es/2009/12/02/sol-melia-primera-compania-hotelera-de-la-biosfera>

El Confidencial (2017): “Meliá conquista Asia y ya cuenta con más de 370 hoteles en todo el mundo”, Elconfidencial.com, 10 noviembre,

[https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-11-10/melia-hotels-international-expansion-asia\\_1471232/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-11-10/melia-hotels-international-expansion-asia_1471232/)

El País (2002): “Marca un antes y un después en el turismo” . Recuperado en

[https://elpais.com/diario/2002/09/04/internacional/1031090415\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2002/09/04/internacional/1031090415_850215.html)

Empresa exterior (2016): “Meliá Hotels mantiene el foco en su expansión internacional”, Empresaexterior.com, 14 octubre,

<http://empresaexterior.com/not/59946/melia-hotels-mantiene-el-foco-en-su-expansion-internacional/>

Gutiérrez, C. (2015): “El futuro de Meliá en 7 claves”, *Preferente.com*, 10 noviembre,

<http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/escarrer-adelanta-el-futuro-de-melia-en-7-claves-256589.html>

Jiménez, N. (2017): “Más guiris que nunca en Sevilla”, elcorreoweb.es, 18 enero,

<http://elcorreoweb.es/sevilla/2016-mas-guiris-que-nunca-en-sevilla-FY2562465>

(Consultado: 29/03/18)

La vanguardia (2018): “La Plaza de España de Sevilla, el segundo lugar más espectacular del mundo”, lavanguardia.com,

<http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20180522/443763882493/plaza-de-espana-de-sevilla-segundo-mejor-lugar-del-mundo-tripadvisor-2018.html>

Manuel, G. (2011): “Sol Meliá cambia de nombre para subrayar su proyección internacional”. Cincodias.elpais.com, 2 junio,

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/06/02/empresas/1307021995\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/06/02/empresas/1307021995_850215.html)

Yebra, Daniel (2018). Meliá doblará el margen en el 80% de sus nuevos hoteles hasta 2020. *Como gestor, el grupo logra 30 euros de beneficio bruto de cada 100 ingresados*, 22 marzo, pp. 29.

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9022277/03/18/Melia-doblará-el-margen-en-el-80-de-sus-nuevos-hoteles-hasta-2020.html>

**MANUALES:**

Amat Salas, Oriol (1992). El patrimonio del hotel (balance de situación). *Contabilidad y finanzas de hoteles* pp. 28. Eada Gestión.

Guillermo, C. (2002): *Estrategia de marcas en Sol Meliá* (Caso de Estudio). Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/320430602\\_ESTRATEGIA\\_DE\\_MARCAS\\_EN\\_SOL\\_MELIA - Caso de Estudio](https://www.researchgate.net/publication/320430602_ESTRATEGIA_DE_MARCAS_EN_SOL_MELIA_-_Caso_de_Estudio)

(Consultado: 29/02/18)

Iván, O. (2015): *Valoración del grupo Meliá Hotels International* (Trabajo Fin de Grado). Recuperado de

<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/20679/Valoración%20del%20grupo%20Meliá%20Hotels%20International.pdf?sequence=3>

(Consultado: 25/03/18)

José, M. (2017): *Meliá: Estrategia corporativa* (Caso de estudio)