



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL GRUPO HOTELERO MELIÁ HOTELS
INTERNATIONAL**

Presentado por Miriam Martín Socías

Tutelado por Jorge Lafuente del Cano

Segovia, 29 de noviembre del 2021

La vida, o es una aventura o no es nada
Hellen Keller

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Jorge, por su tiempo, dedicación y por sus consejos. A mis padres, Nieves y Juan, y a mis hermanos por su apoyo incondicional y por creer siempre en mí.

Muchas gracias de corazón.

INDICE

INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA	9
OBJETIVOS DEL TRABAJO	10
METODOLOGÍA	11

CAPÍTULO I

EL ORIGEN DE LA EMPRESA EN ESPAÑA EN EL SIGLO XX

1. La empresa española a principios del Siglo XX.....	14
2. Las reformas insuficientes y la opción nacionalista.....	14
3. El impacto de la Guerra Mundial y la economía corporativa.....	16
4. La empresa en la España franquista.....	18
5. La Autarquía y sus efectos sobre la práctica empresarial.....	18
6. Comienzo de la empresa pública.....	20
7. Factores de nueva planta para una expansión rápida.....	20
8. Hacia un nuevo sistema empresarial.....	21

CAPÍTULO II:

LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA

1. La hotelería turística de lujo en España. Primer tercio del Siglo XX.....	25
2. Las bases de la hostelería turística en España en el Siglo XX.....	26
3. Inicios del asentamiento de los hoteles de lujo extranjeros en España en el Siglo XX.....	28
4. Primeros hoteles con capital español en el Siglo XX.....	29
5. La industria hotelera en España en el Siglo XXI.....	30
6. Factores clave en el éxito de la industria hotelera en España en el Siglo XXI.....	32

CAPÍTULO III

EL CASO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

1. Contexto histórico de Meliá Hotels International.....	36
2. Fundador.....	38
1. José Meliá Sinisterra (1911-1999).....	38
2. Gabriel Escarrer Juliá (1935 - Actualidad).....	39

3. Gabriel Escarrer Jaume (1971 – Actualidad).....	41
3. Dirección y organización de Meliá Hotels International.....	42
4. Funcionamiento de la empresa.....	43
5. Situación económica durante la pandemia.....	44
6. Situación económica de la empresa post pandemia.....	45
7. Medias que ha tomado la empresa como consecuencia de la pandemia	46
8. Tecnologías de la información y comunicación (TIC).....	47
9. Datos generales de Meliá Hotels International en 2021.....	48
CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	51
RECURSOS ELECTRÓNICOS.....	51
ANEXO.....	55
1. Medios de comunicación utilizados por la empresa.....	55

INTRODUCCIÓN

Meliá Hotels International es una empresa multinacional española que vende servicios de alojamiento. Su sede principal se sitúa en Palma de Mallorca y se considera como una de las empresas pioneras en implantar sistemas de gestión modernos y con visión de futuro en base a las nuevas tecnologías. Actualmente, cuenta con más de 370 hoteles abiertos o en proceso de apertura en más de 41 países a nivel mundial.

Se conoce a Meliá Hotels International como una de las empresas del sector hotelero más grandes del mundo y por ello cuenta con un gran número de trabajadores a su cargo. Está formado por diferentes marcas muy iguales y distintas a la vez entre sí, dirigidas a todo tipo de público.

Por ello consideramos que es imprescindible estudiar cómo comenzó a operar en el mercado este grupo hotelero y con ello poder analizar la forma en la que trabajan.

Para la realización de este Trabajo ha sido fundamental emplear una metodología basada en la investigación que nos permitiese obtener información histórica, económica y social de Meliá Hotels International.

Hemos organizado este Trabajo de Fin de Grado en cuatro capítulos distintos pero muy ligados entre sí. Tras la introducción, explicamos por qué hemos elegido este tema y cómo lo vamos a desarrollar.

En el primer capítulo ha sido imprescindible analizar cómo surgieron las primeras empresas en España y toda la evolución histórica, profundizando en los cambios legislativos que aplicaron los distintos gobiernos y que han tenido una notable influencia en el desarrollo posterior de estas compañías.

En el segundo capítulo, estudiamos la evolución histórica que ha sufrido la industria hotelera en España durante el siglo XX y, de igual manera, en el siglo XXI. Es un capítulo fundamental puesto que gracias a él entendemos las bases que asentaron la Hostelería en España y cómo se iniciaron los primeros hoteles de lujo en España; cuáles fueron y el impacto histórico-económico que nos han dejado. Para terminar este capítulo, nos centramos en el funcionamiento de la industria hotelera en el siglo XXI y cuáles son los factores principales que han llevado a su éxito.

Finalmente, en el tercer capítulo hemos analizado la evolución histórica de Meliá Hotels International, su forma de operar en el mercado y su situación actual tras el gran impacto que ha provocado la COVID-19.

JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

Esta idea ha surgido a partir de haber estudiado dos Grados: Turismo y Administración y Dirección de Empresas. Nos gustaría establecer una relación que engloba dos mundos diferentes pero muy ligados entre sí a nivel empresarial analizando el sector turístico, concretamente de la cadena hotelera de Meliá Hotels International y su forma de operar en el mercado.

Para analizar correctamente este impacto, será esencial estudiar previamente la cadena hotelera como tal, su evolución histórica, así como el contexto económico español en el que nace y crece la empresa, su manera de trabajar y de operar en el mercado y así poder comprender por qué ha llegado a ser considerada la mejor empresa del sector turístico a nivel nacional.

Según el *ranking* global de empresas españolas Meliá se consolida como la empresa turística con mejor reputación de España. Se sitúa en el puesto 17 por encima de El Corte Inglés y Mahou San Miguel y es la única compañía turística en el Ibex 35. Su fundador, Gabriel Escarrer, ocupa el puesto 26 de los 100 líderes empresarios españoles más importantes del mundo.

El grupo hotelero lidera desde 2016 el primer puesto en cuanto a las empresas de hostelería y turismo con mejor reputación en España por delante de Barceló *Hotels & Resort* por su gran variedad de marcas comerciales y su gran variedad de producto. También, se le considera la tercera compañía hotelera más sostenible del mundo con el reconocimiento de *Silver Class*. (<https://www.mice.es/post/510-melia-se-consolida-como-la-empresa-turistica-con-mejor-reputacion-de-espana>)

Si lo comparamos a una escala mundial de empresas, el grupo liderado por la familia Escarrer ocupa el puesto 44 por debajo de un gran grupo español como es *AC by Marriot* de Antonio Catalán que está en la posición 32.

(<https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-melia-nh-grupo-vips-empresas-hosteleria-mejor-reputacion-corporativa-espana-20160614180839.html>)

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Con el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado pretendemos lograr los siguientes objetivos:

- Estudiar el contexto histórico de Meliá Hotels International
- Estudiar los avances y la evolución de Meliá Hotels International
- Estudiar a familia Escarrer (fundadora de la compañía) y analizar su éxito
- Estudiar cómo ha repercutido y el impacto que ha provocado Meliá Hotels International en la sociedad y en el turismo
- Analizar tanto el funcionamiento como la evolución innovadora de la empresa en el sector turístico
- Analizar y estudiar las diferentes marcas de Meliá Hotels International
- Analizar y estudiar la estrategia que utiliza Meliá Hotels International para operar en el mercado
- Analizar y estudiar cómo ha afectado la crisis sanitaria del COVID-19 a Meliá Hotels International

METODOLOGÍA

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado nos ha sido fundamental emplear una metodología basada en la investigación histórica que nos permite obtener información de la situación actual de Meliá Hotels International, de cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo, de su relación con el sector turístico y de su manera de actuar en el mercado.

Tras haber recopilado toda la información, en la que destaca la importancia de la obra coordinada por García Ruiz (2010), ha sido necesario seleccionar y organizar otros recursos para poder definir las partes en las que se ha organizado el trabajo. Por ello, se han recabado datos tanto de fuentes primarias mediante el uso de libros académicos y, por supuesto, de fuentes secundarias obtenidas también de la red, incluida la web de Meliá Hotels International. Todo ello nos ha permitido ampliar y completar la información necesaria para el desarrollo del Trabajo.

CAPÍTULO I
EL ORIGEN DE LA EMPRESA EN ESPAÑA EN EL SIGLO XX

En las siguientes páginas estudiaremos la evolución histórica de las empresas españolas a lo largo del siglo XX. Dicha información, la hemos extraído de diferentes recursos bibliográficos como: Casado, Fatjo y Núñez (1996); Comín y Marín (1996).

1. LA EMPRESA ESPAÑOLA A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX

El desarrollo industrial moderno requería nuevas formas de aprendizaje y de cooperación social más amplias, más estables y más flexibles. En él, las posibilidades de iniciar un conflicto social estaban tan presentes como las oportunidades para la cooperación de la misma.

A partir de 1895, la sociedad española empezó a ser más conservadora como consecuencia de los nacionalismos del siglo XIX. Estos provocaron que España dejase de buscar soluciones relacionadas con el comercio exterior y, se tomaron varias medidas como la intervención directa del Estado y la limitación de la competencia en los mercados.

El sistema político de la Restauración consiguió un periodo de estabilidad institucional tras la convulsa primera mitad del siglo XIX. Sin embargo, tuvo asociados otros problemas, como el caciquismo y el clientelismo político que tuvieron un efecto directo sobre el sistema económico y las empresas. También se especializó en una búsqueda de rentas que provocó un sistema político ineficaz, por ello, las industrias tendieron a diversificarse sobre todo en aquellos sectores de carácter tecnológico y mediana complejidad.

El giro arancelario de 1891 influyó sobremanera en el desarrollo industrial y dio pie a un proyecto de actuación basado en la protección integral a las industrias y a la reserva del mercado interior de la producción nacional. Todo ello dio lugar a una gran etapa de la evolución empresarial que aumentó un 5% el PIB del país gracias a los beneficios empresariales. (Aceña, (2010). pp.300-301).

2. LAS REFORMAS INSUFICIENTES Y LA OPCIÓN NACIONALISTA

Siguiendo a Apellido del autor del capítulo (año del libro, pp. 301-304), podemos señalar que el desastre de 1898 provocó una reforma fiscal impulsada por el ministro de Hacienda Fernández de Villaverde en 1900 que fue aceptada por la situación que había en el momento. Sus efectos fueron importantes, puesto que por primera vez en mucho tiempo se consiguieron equilibrar los ingresos con los gastos del Estado de una forma sostenible. La participación de las administraciones públicas comenzó a crecer junto con el gasto en educación. Ocurrió lo mismo con la producción de bienes y servicios económicos o la inversión en infraestructuras, mientras, inversamente los pagos por obligaciones de la deuda comenzaron a reducirse por la reactivación de los gastos militares a partir de la Guerra de Melilla en 1909.

A principios del siglo XX, las grandes empresas de la época eran poco competitivas y no tenían ni capacidad de crecimiento ni de innovación. También es importante tener en cuenta la diversidad del desarrollo industrial y la indudable capacidad que tenían las empresas puesto que gracias a la Segunda Revolución Industrial el mundo agrícola empezó a experimentar grandes cambios gracias al aumento de productividad. El hecho de que el sector público iniciara una serie de pequeños pero consistentes como por ejemplo la ‘reforma silenciosa’ de Flores de Lemus ¹ con la que hizo entender que todo se puede reformar.

Por aquella época, las empresas españolas no quisieron implantar el modelo anglosajón basado en un mercado intervencionista y corporativo centrado en el poder de los consumidores y de los clientes. Por ello, crearon una iniciativa que apoyaba que cada empresa trabajase de manera independiente pero competitiva y responsable a la vez y por una intervención estatal que controlase de forma directa a las grandes empresas y a la industria. Como consecuencia de todas estas nuevas medidas, se consolidó el Arancel de 1906 y se establecieron una serie de leyes con el fin de proteger las industrias nacionales en 1907. Otras de las medidas que se implantaron en esta etapa fue la cartelización del sector azucarero por la Ley Osma de Azúcares y Alcoholes. También, se hicieron reformas en el sector financiero, en la regulación de los telégrafos y de los teléfonos. Por último, se fomentó de la emigración, la inversión pública y se establecieron obras de riego.

La inestabilidad monetaria en España sirvió como protección contra la escasez de recursos financieros para el Gobierno. Como consecuencia, las entidades financieras españolas emitieron billetes con el fin de promover cualquier tipo de empresa en España y de lograr su máximo crecimiento. Esta medida fue de gran ayuda para los empresarios que se encontraban en quiebra en los períodos de liquidación.

La protección a la industria implicaba altos costes y grandes pérdidas de competitividad. De este modo, el sistema que se había implementado excluía los productos y las regiones exportadoras en las cuales existían grandes ventajas competitivas a escala internacional. De tal forma que el sistema protector e intervencionista destinado a impulsar la industrialización del país condujo a su propia negación a través de un aislamiento creciente y de unas tasas de crecimiento industrial con unas disminuciones que provocaron una situación de colapso en los años 20 en la que prácticamente hubo que prohibir la instalación de nuevas industrias.

En relación con la situación de los trabajadores, gracias a la Ley Dato de Accidentes Laborales en 1900 se empezó a reconocer el derecho de huelga y se establecieron tribunales industriales. También, nació el Instituto Nacional de Previsión, que atravesó

¹ Flores de Lemus fue un gran economista conservador y poco liberal de la época del siglo XIX al XX. Estuvo a punto de ser Ministro de Hacienda. Creó un modelo econométrico que explicaba cómo funcionaba la economía del momento como cotizar la peseta, ver cómo puede evolucionar en el mercado. Estableció los tratados de comercio conocidos como ‘Los principios de autoridad en el campo’ que asentaron las bases de la reforma agraria. (https://www.abc.es/economia/homenaje-actualidad-flores-lemus-201009200000_noticia.html)

grandes reformas entre las que destaca en 1903 la creación del Instituto de Reformas Sociales. Finalmente, se impuso el pensamiento del liberalismo conservador y, todas estas medidas que se habían establecido tardaron en ser aceptadas como base para un modelo nuevo y estable de la cooperación social. A lo largo de todo este tiempo aumentó la conflictividad a la que los Gobiernos tuvieron que hacerse frente y por ello tuvieron que tomar medidas represivas de orden público

Inicialmente, el movimiento patronal había encontrado su fuerza en la lucha contra el libre comercio. Más tarde, sus objetivos se ampliaron junto con los de la Administración Pública y a la toma de posición ante los asuntos laborales. Se crearon las primeras asociaciones y los primeros organismos de carácter mixto, público y privado en base a los intereses patronales. El estado promovió numerosas iniciativas y surgieron nuevos organismos como El consejo Superior Bancario (1922) El consejo Superior Ferroviario (1923) y el Consejo de economía Nacional (1924).

3. EL IMPACTO DE LA GUERRA MUNDIAL Y LA ECONOMÍA CORPORATIVA

Tras la Primera Guerra Mundial, a pesar de la neutralidad española, surgieron una serie de desequilibrios y conflictos en los desequilibrios y conflictos económicos. Al principio, se produjo un colapso en casi todos los negocios como consecuencia del caída de la demanda de algunos productos de exportación como por ejemplo las frutas u otros productos de primera necesidad. También surgieron ciertos problemas en la navegación que provocaron grandes dificultades del comercio exterior que hicieron que subiese el precio de los productos que se exportaban tanto en Europa como en España.

Se empezó a comercializar con productos que nunca se habían exportado como por ejemplo, los tejidos de lana, la metalurgia o la fabricación de armas. Todo ello fue muy beneficioso tanto para las empresas como para los consumidores, especialmente los rentistas, funcionarios y asalariados que hubieron de hacer frente a la crisis y a la inflación sin medios de respuesta.

Tras esta situación, el gobierno estableció una regulación de la oferta y de la demanda e impuso una nueva normativa legal: la protección de las nuevas industrias y del desarrollo para contabilizar las existencias de nuevos productos en marzo de 1917.

Se paralizó por completo la exportación marítima del país de productos como lana, metalurgia, etc. Ocurrió lo mismo con el transporte ferroviario, puesto que al final de la guerra la red ferroviaria estaba al borde del colapso. Se necesitaban demasiadas inversiones para reponer el material y construcción de nuevas líneas ferroviarias. El problema ferroviario se empezó a plantear en forma de bloqueo de las inversiones imprescindibles exigiendo nuevas formas de intervención estatal. Con el paso del tiempo se creó el Estatuto Ferroviario de 1924 y se estableció un nuevo régimen de ayudas públicas que llevaron a la nacionalización de la red principal del sistema ferroviario y a la creación de RENFE en 1941.

No todo fue negativo durante la guerra. Se obtuvo una gran cantidad de beneficios extraordinarios. Gracias a esto, se obtuvo una gran acumulación de capital que permitió

la nacionalización de la deuda exterior y la de una buena parte de las inversiones extranjeras en sociedades españolas. La renta nacional se multiplicó por 2.5 entre 1913 y 1920, los depósitos bancarios se multiplicaron por 6.3 entre ambas fechas por lo que durante los años 20 la inversión fue por delante de los beneficios según Aceña, (2010. p.305).

Se consolidaron nuevas sociedades en el país gracias a la innovación de la industria eléctrica como los Saltos del Duero en 1919, la Canalización y Fuerzas del Guadalquivir en 1925 y los Saltos del Alberche en 1926 entre otras. Fue una etapa de grandes proyectos. La diversificación por el sector de la construcción provocó el lanzamiento de la sociedad Uralita en 1920.

Otra de las alternativas consistió en restaurar el negocio bancario. No había ninguna duda de que se necesitaba un gran cambio financiero y por ello, se establecieron nuevas estrategias para orientar la creación de nuevas y futuras empresas. Por consiguiente, la liquidez aumentó cuantiosamente y con ella los activos de la Banca. Gracias a esto, se fundaron numerosas entidades bancarias como López Quesada en 1926, el Central en 1919, los Urquijo en 1918, el Pastor en 1925 o el Popular en 1926.

Como consecuencia de la guerra, en los años 30 y cuando terminó el conflicto, se produjo en España una etapa de crecimiento lento y varias empresas se encontraron con el problema de insuficiencia de mercado. Por ello, se produjo una reforma del mercado interior y se empezó a redistribuir la renta provocando un aumento de la capacidad adquisitiva con respecto a los niveles de preguerra entre los obreros urbanos y no entre los campesinos, provocando el comienzo del éxodo rural hacia las ciudades con el fin de modificar la distribución de la renta y aumentar la demanda interna de productos de consumo de elevada elasticidad-renta.

Para impulsar el desarrollo de los créditos se crearon nuevas instituciones tanto públicas como privadas como el Banco de Crédito Industrial en 1920, el de crédito Local y Exterior en 1929. Además, se crearon nuevos organismos como la Caja central de Crédito Marítimo y Pesquero en 1920 y el Servicio Nacional de Crédito Agrícola en 1925.

En relación con las relaciones laborales La Dictadura de Primo de Rivera fue una gran novedad puesto que intentó fijar nuevas bases en las relaciones laborales en la industria y, además, contó con la ayuda del sindicato ugetista.

Desde 1917, las relaciones industriales eran cada vez más conflictivas, por lo tanto, la patronal de Barcelona se enfrentó a una lucha armada contra el sindicalismo de orientación anarquista.

Se creó en 1920 el Ministerio de Trabajo y se empezó a dar protagonismo a las asociaciones patronales y obreras, que, en adelante, tendrían que colaborar en los comités paritarios bajo la supervisión del gobierno.

Las organizaciones obreras hicieron que los empresarios empezasen a innovar en sus proyectos, por ello, se produjo un ambiente de desconfianza por parte de los empresarios y a los ingenieros por la falta de crecimiento y de oportunidades expansivas. Las organizaciones obreras hicieron que los empresarios empezasen a innovar en sus proyectos, por ello, se produjo un ambiente de desconfianza por parte de los empresarios

y a los ingenieros por la falta de crecimiento y de oportunidades expansivas, que se incrementó aún más durante los años de la Segunda República. El estado no proporcionaba ninguna ayuda económica y cada vez más eran menos los ingenieros que se necesitaban para las empresas del momento, por lo que la influencia en cuanto a las asociaciones de profesionales era limitada ya que lo que era necesario una mentalidad moderna que favoreciera a la introducción de técnicas *tayloristas* condujeron al fracaso de la organización científica del trabajo. (Aceña, 2010. p.307)

La crisis política de la Dictadura y la depresión mundial supuso un punto de inflexión para las empresas españolas en la que se criticó al contexto oligárquico y estatista de las décadas anteriores. Sin embargo, la industria textil algodonera se mantuvo en la cabeza como consecuencia de la reforma agraria gracias a la redistribución de la renta a una diversificación de la demanda de consumo.

4. LA EMPRESA EN LA ESPAÑA FRANQUISTA

Tras la guerra civil y la instauración del franquismo, se establecieron nuevos criterios económicos que afectaron a la empresa y los trabajadores.

A partir de 1945, el retraso de los países europeos dio lugar a una delicada liberalización y apertura internacional a la que inicialmente el Gobierno español se resistió y más tarde aceptó.

Fue un proceso complicado, puesto que en los años cincuenta y se produjo una fase de crecimiento en las empresas en cuanto estímulos exteriores medidas liberalizadoras. Aceña, (2010. p.307).

5. LA AUTARQUÍA Y SUS EFECTOS SOBRE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

A principios de los años 40, como consecuencia de las décadas anteriores por el desarrollo de la Guerra Civil primero, y de la Segunda Guerra Mundial después, se impulsó una nueva etapa guiada por la tradición intervencionista y corporativista de las décadas anteriores. La 'autarquía industrial' de los años 40 y 50 tenía como objetivo principal arreglar todos los desastres que provocó la guerra y centrarse en mejorar la situación española. Los recursos eran limitados, por lo que la disminución de la producción agrícola y eléctrica obligó a limitar el trabajo en las fábricas. Aceña, (2010. p.310).

Se crearon nuevos organismos como el Servicio Nacional del Trigo en 1937 y la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes en 1939 que tenían como objetivo controlar el mercado interior y administrar las materias primas y los bienes de primera necesidad para establecer un control total de los precios. En 1939, se creó el Instituto de Moneda Extranjera con el fin de controlar el comercio exterior y el tráfico de divisas.

Las relaciones laborales se modificaron radicalmente con la creación de un sistema obligatorio y único de sindicatos verticales y por ello, se estableció la Ley de Unidad

Sindical de 1940 que incluía a empresarios y obreros y sistematizaba un modelo de relaciones laborales autoritario y paternalista.

Se produjeron varios cambios en las pautas sociales de comportamiento en el sistema de las empresas y en la actividad empresarial como tal. La falta de materias primas provocada por la escasez de importaciones hizo que los fabricantes cambiaran su forma de operar en el mercado, experimentaron un cambio técnico basado en la innovación en el proceso productivo y, por ello, la claves del éxito pasaron a ser la localización cerca de los núcleos oferentes y con gran volumen de materias primas en el proceso productivo, la obtención de pedidos de organismos militares y las empresas oficiales y el establecimiento de las relaciones privilegiadas con ministerios y sindicatos verticales. Por otro lado, apareció el mercado negro y se empezaron a tasar la mayoría de productos a los que este estaba sometido. Surgieron nuevas empresas como Telefónica en 1945 o Río Tinto o la Barcelona *Traction Light and Power* en 1951.

En las pequeñas empresas se plantó un sistema de autoridad directiva basado en un autoritarismo y en una arbitrariedad que establecía poca flexibilidad para los trabajadores, además, los incentivos económicos dejaron de tener importancia. Se impuso la sustitución del factor trabajo por capital, lo que provocó un gran emigración a Europa de la clase obrera como consecuencia de la disminución del trabajo en las fábricas por la escasez de materias primas.

El sector financiero tampoco se mantuvo al margen y por ello se estableció en 1946 la Ley Bancaria con el fin de reforzar el poder del Gobierno sobre la banca imposibilitando a la competencia mientras que al mismo tiempo reducía la retribución del ahorro privado. Debido a la escasez de recursos fiscales suficientes, se encontró una solución que consistió en la financiación inflacionaria de la que la banca privada, por parte del Banco de España, actuó como intermediaria. A pesar de todo y pese a falta de oportunidades de inversión de los depósitos bancarios se produjo un aumento la renta nacional en los años 40, y el ahorro privado se centró en una búsqueda de liquidez en contra de la inflación.

Durante esta etapa España decidió tomar sus propias decisiones y abstenerse de las pautas que se marcaban en el contexto internacional por la situación política que estaba atravesando.

La primera etapa del Franquismo y hasta diez años después de la Guerra Civil, representa la primera recesión de la economía industrial española en más de un siglo y el momento en que más se acusó a la divergencia con Europa.

Sin embargo, se produjo una inmensa mejora, aunque no suficiente, en relación a las grandes empresas españolas que se crearon durante el franquismo puesto que fueron sobre todo en las empresas eléctricas. También, se produjo un aumento en el nivel de bancarización que fue muy influyente en las grandes empresas públicas. Mientras que las grandes empresas industriales empezaron a bajar posiciones en el mercado competitivo en comparación a los sistemas de *marketing* nacional de las grandes sociedades. Aceña, (2010. p.315).

6. COMIENZO DE LA EMPRESA PÚBLICA

Desde el final de la guerra civil España fomentó el nacionalismo y proteccionismo económico. En 1941 se nacionalizaron los principales ferrocarriles y se creó RENFE para gestionarlos de forma conjunta en nombre del Estado. Meses más tarde, se creó el Instituto Nacional de Industria (INI), que fue muy importante para sectores como la energía metalúrgica, el transporte y algunas ramas de la química. Su contribución a la inversión fija nacional fue muy significativa. Por ello, entre 1960 y 1970, aunque no estuviese muy presente la política industrial, todas las actividades relacionadas con la industria fueron muy importantes. También, se fundó la SEAT y la fundación ENSIDESA con el fin de renovar la industria siderúrgica en Asturias.

El cambio de política a partir de 1959 obligó a limitar los objetivos en cuanto a la administración. Dicho ambiente, favoreció la búsqueda de la eficacia organizativa guiada por ingenieros industriales militares bien situados en el gobierno y en la alta dirección de las empresas. Aceña, (2010. p.317).

7. FACTORES DE NUEVA PLANTA PARA UNA EXPANSIÓN RÁPIDA

A finales de los años 50, en España se produjo un rápido crecimiento económico que rompió por primera vez con el crecimiento tradicional que había implantado desde finales del siglo XIX. Las empresas implantaron una política económica basada en un 'dejar hacer' sin limitaciones para los trabajadores siempre y cuando no produjese una inestabilidad económica para los empresarios.

Sin embargo, cualquier error podría dar lugar a una crisis en el equilibrio de la balanza, por ello, en 1958, España se encontró al borde del colapso puesto que las exportaciones no parecían ser suficientes mientras que las importaciones sí que lo hacían y se creó el Plan de Liberalización y Estabilización de 1959.

Durante los años 50 en España había una situación económica complicada ya que fue considerado como uno de los países más pobres de Europa. El plan de Liberalización y Estabilización de 1959 recogía un conjunto de medidas económicas que aprobó el Gobierno con el fin de mejorar la situación económica del país. Su principal objetivo fue la estabilización y la liberalización de la economía española ya que supuso la ruptura con la política de autarquía del franquismo y fue lo que hizo que aumentase el crecimiento económico del país durante los años sesenta.

Este plan supuso una serie de nuevas medidas como la reducción tanto del gasto público como de la inflación, la convertibilidad de la peseta, la posibilidad de poder ofrecer créditos y ayudas ya que España pasó a formar parte del Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).

(<https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1959/174/A10005-10007.pdf>)

Estas medidas se centraron en gran parte de la industria. Esta, se daba principalmente en Cataluña, País Vasco y Madrid. Por otro lado, la agricultura redujo su peso en la población activa y el país llegó a convertirse una potencia industrial muy importante. También se habla del milagro económico español, que es en buena medida un fenómeno europeo que consistió en que las empresas españolas exportasen productos fuera de España.

Paralelamente, fue muy importante en los años 60 se explotó el turismo de sol y playa mediante la declaración de Zonas de Interés Turístico Nacional. El descubrimiento de la oferta de sol y playa a bajo precio tuvo como objetivo atraer el máximo número de turistas extranjeros. Además, la mejora de los salarios, la reducción de los horarios laborales y la aparición del *Seat* 600 fueron medidas que hicieron que el país se pusiera en una buena posición económica.

La costa valenciana comenzó a recibir turistas procedentes tanto de España como de Europa. En este año, España recibió más de 6 millones de turistas. Sin embargo, no fue hasta 1973 cuando la cifra superó los 24 millones de turistas. Como consecuencia a este gran turismo de masa y a la gran oferta de sol y playa, se empezaron a construir grandes hoteles y apartamentos.

Como conclusión, el régimen autoritario de Franco consiguió por primera vez en España un buen proceso de industrialización y de crecimiento acelerado.

(<https://www.lasprovincias.es/sociedad/201506/13/1960-decada-prodigioso-despegue-20150613003326-v.html> y de Historia de la Empresa Mundial y de España, 2010. Pág. 310-313)

8. HACIA UN NUEVO SISTEMA EMPRESARIAL

Tras la muerte de Franco, las empresas españolas se encontraron con una crisis muy generalizada que fue provocada por una incertidumbre política y por el aumento de la conflictividad laboral. También, influyó la crisis del petróleo que se inició en 1973 y finalizó en 1979.

No obstante, el sistema empresarial estaba muy consolidado en cuanto al tamaño y a la diversificación del mercado interior y por lo bien que se integró en el mercado europeo desde 1970 dando a España un trato muy favorable.

Se cambió de forma radical la forma de trabajar que se impuso durante el franquismo haciendo que disminuyese el prestigio que tenían los empresarios durante la época franquista. Los primeros gobiernos socialistas cambiaron de raíz las cosas a favor del mercado y de la libre empresa abandonando las reivindicaciones mencionadas anteriormente que se habían impuesto durante el franquismo. La voluntad de modernización y convergencia del nuevo Gobierno dio lugar a una política de ajuste que para reducir el nivel de la inflación y de restablecer la competitividad internacional de la economía española, imponiendo por primera vez una disciplina que amenazó y perjudicó al sistema de financiación inflacionario seguido durante décadas.

Las grandes sociedades, altamente capitalizadas y tecnificadas durante el franquismo eran mucho más eficientes que las pequeñas y contaban con ventajas a la hora de financiarse a largo plazo y con un alto poder de mercado. Por otro lado, las pequeñas empresas sufrieron una crisis muy fuerte generalizada por la subida de los precios puesto que tuvieron problemas de crédito, inflación y baja competitividad de sus actividades puesto que algunas empresas estaban poco diferenciadas. Muchas empresas diseñaron una estrategia de supervivencia basada en eliminar las actividades futuras que no fuesen rentables para la empresa a medio plazo.

El sistema bancario tendió a deshacerse de los compromisos industriales y comenzó a perjudicar al tipo de interés las expectativas de la inflación.

CAPÍTULO II
LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA

Para elaborar este capítulo hemos seguido de forma preferente a Guerras Martín y Navas López (2020, pp. 69-81), Torres (2017), así como la página web de Meliá. La mayoría de la información que se va a encontrar a continuación la hemos recogido de distintas fuentes como: Casos de dirección estratégica de la empresa (Guerras Martín, J.A. y Nava López, J.E. (2020), pp. 69-81 y 99-116), www.meli-hotels-international.com, 100 empresarios Madrileños (2017, Torres Olivares, E)

En primer lugar, para poder entender este capítulo es necesario entender el término de industria hotelera. En él, hemos querido reflejar la evolución histórica del grupo hotelero Meliá Hotels International y su funcionamiento como empresa del sector turístico.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) una empresa turística es un ente jurídico y con aporte de capital que se forma buscando una retribución económica. Intenta satisfacer las necesidades y los deseos de los turistas y, se aplica fundamentalmente sobre los establecimientos hoteleros, sobre los servicios urbanos, la oferta de ocio y sobre la restauración. (<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>)

La industria hotelera es una parte esencial de la industria turística. Está formada por una gran variedad de pequeñas y medianas empresas, e incluso por micro empresas y presenta un porcentaje altísimo de hoteles independientes.

Si partimos de la propiedad familiar, el origen de la hostelería sigue muy presente en el sector hoy en día y tiene distintas formas de explotación, ya que el alojamiento es uno de los pilares más importantes sobre los que se constituye la industria del Turismo.

La industria hotelera hace referencia a todos los establecimientos dedicados a proveer un servicio de alojamiento y comida a los clientes. También comprende cualquier tipo de actividad que opere o tenga relación con la explotación de este tipo de empresas.

Es una industria muy completa y muy variada en la que podemos encontrar distintos tipos de empresas como por ejemplo, establecimientos que se dediquen a la hospedería con pocas habitaciones, con muchas habitaciones, empresas que proporcionen alojamiento con fines específicos como residencias de estudiantes o de asistencia médica entre otros.

(<https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-industria-hotelera-885.html>)

1. LA HOTELERÍA TURÍSTICA DE LUJO EN ESPAÑA. PRIMER TERCIO DEL SIGLO XX

En España, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se dieron los mismos flujos turísticos que en el resto de Europa en países como Suiza, Francia, Alemania o España. El turismo, tuvo sus orígenes como ‘la industria de los forasteros’, (Vallejo y Larrinaga, 2019, p. 66) que por aquel momento, se consideraba como un sector más de la actividad económica cuyo objetivo era atraer a un mayor número de turistas con el fin de reactivar la economía.

Sin embargo, los turistas que llegaban a la península reclamaban ciertas mejoras en referencia a la industria hotelera española debido al lento desarrollo del turismo en el país. La falta de calidad y la ausencia de establecimientos modernos y cómodos caracterizaba

a la hostelería española. Durante esta época, era preciso realizar una distinción para diferenciar los distintos tipos de alojamientos en los que se podían quedar los turistas.

En primer lugar, destacan los balnearios, cuyo principal objetivo fue hacer una función de gran hotel y, con el paso del tiempo se convirtieron en un referente de la hostelería de lujo en España. En segundo lugar, destacaron los hoteles destinados únicamente para la recepción de turistas diferenciándolos muy bien del modelo Ritz. Por último y en tercer lugar, nació la hotelería pública impulsada por el Estado, conocida como la Red de Paradores. En un primer momento, la red de paradores nació entre los años 20 y 30 con el fin de atraer turismo interior.

2. LAS BASES DE LA HOSTELERÍA TURÍSTICA EN ESPAÑA EN EL SIGLO XX

Durante el primer tercio del siglo XX en España, el turismo presentaba cierto atraso económico. El 14 de noviembre de 1858 se decretó la Real Orden, esta destaca porque fue pionera en la industria hotelera. Su objetivo consistía en pedir una licencia que se renovaba de forma anual para todo aquel que quisiera montar una casa de huéspedes o similar. Los dueños tenían la obligación de llevar un registro de todos los huéspedes por orden alfabético. Por otro lado, los alcaldes y los comisarios tenían que vigilar el libro en todas las posadas o casas de huéspedes.

La Exposición Universal de 1888 celebrada en Barcelona fue muy importante para la hostería del país. Se abrieron los primeros hoteles en España como El Gran Hotel Continental (1892), el Gran Hotel Ambos Mundos (1893) y el Gran Hotel Colón (1902).

El 17 de marzo de 1909, entró en vigor la Real Orden Circular con el fin de controlar la industria del hospedaje en España. Se procuró amparar y proteger los derechos de los viajeros con el fin de evitar los fraudes y las explotaciones abusivas por parte de los hosteleros. Al mismo tiempo, se veló por la industria del hospedaje buscando la protección de los propietarios de establecimientos y que cumpliesen con las leyes de hospedaje legalmente establecidas.

En aquella época, para abrir un establecimiento de viajeros se necesitaba una autorización del gobernador civil o del alcalde de la localidad. Además, los hoteleros estaban obligados a poner en un escrito público cuantas habitaciones disponían, de su precio y del servicio de comidas. También tenía la obligación de comunicar a la comisaría de distrito, el precedente de la policía, todos los datos sobre la procedencia de los viajeros y de su servidumbre. A partir de este momento, los hoteleros también serían los responsables de todo lo que hiciesen sus huéspedes.

En 1911 se fundó la Comisaría Regia. Fue la primera institución pública que intervino en todo lo relacionado con los asuntos turísticos. Se creó con el fin de 'Procurar el desarrollo turístico y la divulgación de la cultura popular' según la revista de Historia Contemporánea y Marial Pons Historia. (Larrinaga, 2019. p. 14)

A partir de este momento, en España se diseñó la primera red de hotelería moderna de lujo que tenía como objetivo atraer un gran número de turistas. Durante los primeros años

del siglo XX, se consolidaron asociaciones de fondistas regionales como la de Zaragoza o la de Barcelona. En 1907, en la Asamblea Nacional de Fondistas de Madrid se creó la Fundación de la Asociación de Fondistas y Similares de España con el fin de publicar guías, pedir a las compañías ferroviarias modificaciones en las tarifas de los viajeros para que fuesen más asequibles y se solicitó que se cambiasen las leyes que regulaban el contrato de hospedaje.

En 1909 se empezó a comercializar con la actividad turística como tal, es decir, se empezó a vender en España por primera vez hoteles que ofrecían habitaciones baratas. Sin embargo, surgió un gran competidor en España: se empieza a asentar y a consolidar inversores extranjeros que ganaban en cuanto a calidad con los inversores del mercado español. Todo ello se vio reflejado en Barcelona puesto que a finales del siglo XIX la mayoría de hoteles que había en la ciudad pertenecían a hoteleros italianos y franceses.

En octubre de 1927, se realizó la Primera Exposición de la Industria Hotelera y de la Alimentación en el Palacio *Montjuich* de Barcelona con el fin de dar a conocer los hoteles y que los empresarios de distintos grupos hoteleros como Hotel Ritz, El Regina, el *Majestic* o el Oriente ofertasen sus servicios

La Comisaría Regia fundó las bases de la red de paradores en el decreto de Parador de Gredos en 1928 e incorporó un nuevo concepto a la hotelería basado en satisfacer el turismo automovilístico.

De forma paralela, el 25 de abril de 1928 se creó el Real Decreto para dotar a España de un organismo turístico competente. Sustituyó a la Comisaría Regia de Turismo y se creó con el fin de representar un modelo profesional en cuanto al control de la gestión turística. El 11 de diciembre de 1928, se firmó la Real Orden Circular, es decir, por la que se establecía el primer libro de reclamaciones en el que los clientes podían expresar sus quejas con el fin de velar por los intereses de los huéspedes.

En 1929 se creó el Servicio de Crédito Hotelero para estimular la construcción de hoteles y conceder préstamos para los inversores. Su objetivo consistía en permitir operaciones de inversión de capital en la industria hotelera a través una política de préstamos para el alzamiento de nuevos establecimientos o para el mantenimiento de iniciativas de alojamiento privadas. A partir de este momento, se clasificó por primera vez el alojamiento hotelero en dos grupos: grandes hoteles y hoteles de tipo mediano o pequeño y se publicó en una guía de hoteles.

Tras la Primera Guerra Mundial, en 1930, se creó la *Guía Cook*² para España y Portugal. Dicha guía no solamente reflejaba aquellas ciudades con un alojamiento excelente, sino que también hacía especial hincapié en aquellos sitios donde se podía encontrar comida preparada al estilo francés.

² Guía Cook: Tuvo su origen en el siglo XIX como guía descriptiva ferroviaria donde se podía encontrar información cultural sobre las zonas que atravesaba el ferrocarril. (<http://culturadetren.es/2020/02/las-guias-ferroviarias-fueron-los-libros-de-viaje-del-xix/>)

3. INICIOS DEL ASENTAMIENTO DE LOS HOTELES DE LUJO EXTRANJEROS EN ESPAÑA EN EL SIGLO XX

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, tal y como hemos mencionado en el apartado anterior, se sentaron las bases de la hostelería en España.

En esta época, la mayoría de hoteles que había en España pertenecían a empresarios extranjeros. Surgieron los primeros hoteles de categoría lujo ubicados en Barcelona, Madrid, Andalucía y Canarias.

En 1883, en la localidad de Huelva, se encontraban dos de estos hoteles, el Grand Hotel Colón y *The Huelva Hotel Company Limited*, domiciliado en Londres. Su promotor fue William Sundheim³. En esos momentos, los principales clientes del hotel pertenecían a un turismo extranjero procedente de América o Inglaterra, y años más tarde la red de hoteles Rio Tinto *Company* trasladó sus oficinas a Huelva.

Sundheim fue uno de los principales promotores de la hostelería. Actualmente, se le considera como un pionero del turismo en la provincia de Huelva. También fue el presidente de la Sociedad Económica de Amigos del País.

En 1880, junto a su socio Enrique Doetsch, se dieron cuenta de los recursos turísticos que ofrecía la playa de Punta Umbría, pero no fue hasta 1895 cuando construyeron los primeros *bungalows* en la península.

Por otro lado, en 1901, el promotor Alexander Henderson. empezó a operar en el país a través de la compañía *Great Southern of Spain Railway*, en Granada y Murcia transportando hierro hacia el interior de la península mediante el ferrocarril. Años más tarde, expandió su empresa de ferrocarril por América del Sur. También, fue uno de los principales inversores de Algeciras *Gibraltar Railway Company Limited*.

Paralelamente, en 1892, Henderson abrió dos hoteles: el Hotel Victoria en Ronda, que no tuvo ningún éxito y en seguida lo vendió, y el hotel Reina Cristina de Algeciras. Este, ubicado en la provincia de Cádiz y muy cerca de Gibraltar, funcionaba de manera adecuada como hotel invernal y recibía un turismo extranjero procedente de familias adineradas de Inglaterra, Alemania y Norte América.

Del mismo modo, surgieron nuevos hoteles invernales como el Gran Hotel Taoro en Tenerife. Fue considerado como el primer establecimiento de lujo en 1890. Constaba de 250 camas (Larringa, 2019, pp. 65-94) y tuvo mucho éxito debido a su cercanía con el puerto marítimo.

Por otro lado, antes de la llegada del modelo Ritz a España, tras la mala gestión de la hostelería española y viendo el éxito que estaban teniendo las compañías hoteleras extranjeras, en España se empezó a remodelar el modelo de negocio.

A finales del siglo XIX los viajes de larga distancia eran considerados viajes elitistas, y estos, eran muy exigentes en cuanto a los servicios de alojamiento ya que desplazarse por

³ William Sundheim: Empresario que nació en 1840 de origen alemán que explotó las minas de río Tinto y otros negocios en Andalucía. Recuperado de: Revista de Historia.

placer era una actividad que no todo el mundo se podía permitir. Por ello, apostaron por un nuevo modelo de hotel, basado en el modelo de negocio de Cesar Ritz.

El 9 de febrero de 1903, Juan Palmer Miralles y Ferrán Truyols (Marques de la Torre), inauguraron el primer hotel de lujo en Palma de Mallorca. Fue considerado todo un hito para la industria hotelera Mallorquina, pero, desafortunadamente, el Grand Hotel Mallorquín, pasó por una crisis económica de la que no pudo salir y finalmente tuvo que cerrar.

4. PRIMEROS HOTELES CON CAPITAL ESPAÑOL EN EL SIGLO XX

A diferencia de otras ciudades europeas como Berlín, Francia, Londres o Milán, en Madrid había una gran variedad de diferentes hoteles. En 1864 se inauguró el Hotel París (actualmente conocido como Hostal París) en la Puerta del Sol y desde aquel entonces hasta ahora ha sido uno de los establecimientos más antiguos y con más prestigio de la ciudad. Otro de los hoteles que destaca es el Hotel Inglés. Este se inauguró en 1919 y por él han pasado todo tipo de celebridades y artistas como, por ejemplo, los músicos. El Barrio de Las Letras recupera el Gran Hotel Inglés, "el primer hotel de lujo de la capital"

Todos estos famosos se asentaron en el hotel: Carlos Gardel, Chapí, Bretón, Chueca y Barbier; los pintores Santiago Rusiñol o Henri Matisse; los literatos Clarín, Valle-Inclán, Galdós y Virginia Woolf y políticos como Pi y Margall, Eduardo Dato o José Canalejas.

(<https://www.europapress.es/madrid/noticia-barrio-letras-recupera-gran-hotel-ingles-primer-hotel-lujo-capital-20181002175447.html>)

Sin embargo, ninguno de los hoteles tenía suficiente capacidad para soportar a un gran nivel de ocupación en aquel momento para actos importantes como fue la coronación de Alfonso XIII en 1902 o su casamiento con Victoria Eugenia en 1906. Por consiguiente, se tuvo que recurrir al hospedaje en casas aristócratas y en palacios particulares.

Sin embargo, el rey Alfonso XIII viajaba mucho al extranjero y conocía distintos lugares en los que poder hospedarse en otros países y, por ello, sintió que Madrid, a nivel turístico y de hostelería mostraba cierta inferioridad con respecto a algunas de las grandes capitales de otros países europeos.

En 1910 se construyó el primer Hotel Ritz⁴ en Madrid en el mismo sitio en el que se iba a construir el Gran Hotel Colón. Fue inaugurado por Alfonso XIII, además del primer hotel de lujo de la capital. Constaba de 170 habitaciones, aunque solo había un baño por planta.

El 20 de agosto de 1908 se registró el Hotel Ritz Madrid como sociedad anónima con un capital social de 2.500.000 ptas. repartidas en 5.000 acciones. (Larrinaga, 2019. pp.65-94). La cadena de hoteles Ritz revolucionó la hotelería moderna en España y gracias a ello, se diseñó un modelo específico de hotel basado en estética, higiene y eficacia,

4 Hoteles Ritz: Cadena de hoteles lujo inaugurada por primera vez en París por Cesar Ritz en 1899.

copiando la arquitectura francesa y tratando de lograr un ambiente elegante y acogedor que hiciese que el cliente se sintiese como en casa. Así mismo, el modelo Ritz incorporó el servicio de restauración al propio hotel inventando por primera vez el servicio a la carta.

En el resto de España, se intentó copiar este nuevo modelo de hotel en La Granja de San Idelfonso previo al de Madrid, donde la familia real y grandes cargos de la élite pasaban gran parte del verano. Por ello, la corona estaba dispuesta a ceder de forma benéfica al hotelero una de las villas del Patrimonio Nacional para convertirla en un hotel Ritz, pero al final no se llevó a cabo puesto que se optó por establecerlo en Madrid.

En 1912 se inauguró el Hotel Palace. También se le consideró como hotel de lujo y fue el primer competidor directo del hotel Ritz, puesto que se convirtió en el mayor establecimiento hotelero de lujo de España. Era un hotel elegante, de 6 plantas de altura y de 800 habitaciones con teléfono y cuarto de baño propio.

El origen de esta cadena hotelera se debió al hotelero belga Georges Marquet. Lo construyó justo en frente del palacio de Medinaceli, y como este se demolió en 1896, no dudó en comprar el solar para construirlo en ese terreno. Gracias a estos dos hoteles Madrid empezó a estar a la altura de otras capitales europeas.

Finalmente, en 1913, el Hotel Palace acabó siendo controlado por el Grupo Ritz debido a una mala gestión económica.

5. LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA EN EL SIGLO XXI

España ha permanecido durante décadas entre los tres primeros destinos preferidos a nivel mundial y, como consecuencia, todo ello ha provocado que esta industria se haya desarrollado de manera notable en nuestro país.

La industria hotelera tuvo su éxito gracias a la gran expansión de los turoperadores a principios de la segunda mitad del siglo XX gracias al turismo de sol y playa en España los años 80. Sin embargo, no fue hasta principios de los 90 cuando los empresarios hoteleros apostaron por la comercialización y la gestión de los establecimientos.

Conforme se fue desarrollando esta industria surgieron nuevos términos que englobaban diversos aspectos de la actividad como: competitividad, calidad, innovación, gestión del conocimiento y *know how* entre otros, y a la par, se fue innovando tanto en tecnología como a nivel de la sociedad, puesto que cada vez se empezó a ser más consciente de la necesidad de proteger el medio ambiente y de reducir en medida de lo posible el impacto negativo que ya se había producido.

Los hoteleros, para poder beneficiarse de una economía de escala, tendieron a agruparse y a dejar de competir con los precios, fijando unas tarifas estándar con el fin de diversificar la oferta y ajustar los precios a los costes ofreciendo calidad en sus servicios.

Como consecuencia de la proliferación de destinos y el gran liderazgo turístico que hubo en España, algunas de las cadenas hoteleras españolas apostaron por invertir en otros países, sobre todo en zonas del Caribe e Hispanoamérica. Por ello, las cadenas hoteleras

vivieron grandes momentos de expansión hasta que en 2010 España se situó como el segundo país del mundo en cuanto al desarrollo de cadenas hoteleras, después de Estados Unidos. (Larringa, 2019.p.70)

La profesionalización del sector ha provocado que los hoteleros españoles fuesen muy conscientes en cuanto a la toma de decisiones y por ello, estuvieron actualizando los servicios que ofrecían. Los hoteleros en España tuvieron éxito por haber sido fieles a los valores tradicionales de acogida, y a pesar del camino recorrido y de contar con grandes empresas conocidas por todo el mundo, el 80% de la hotelería española sigue estando formada por establecimientos independientes.

Durante las últimas décadas, se ha considerado al turismo como una de las principales actividades económicas de España. En 2018 supuso un 14.6% del PIB y se le consideró como el segundo sector que más favorece en el empleo con un 14.7% del total de la población ocupada de España.

Según *American Express* y el *lobby World Travel & Tourism Council (WTTC)*, las empresas más grandes del mundo están relacionadas con el turismo, como por ejemplo, *Expedia, Acctor, Airbnb o Trip Advisor*, y prevén que entre 2019 y 2029 el turismo aumente un 2.5% el PIB de anual cada año.

La actividad turística en España trajo en 2018 un total de 82,8 millones de turistas extranjeros y fue el segundo país del mundo que más turismo receptor obtuvo, por ello, la tasa de alojados superó los 105 millones de euros alcanzando una facturación media por habitación ocupada de 88.8€ noche.

Todo ello, hace que las grandes empresas turísticas hayan incluido en sus actividades el alojamiento hotelero y, por ello, hayan establecido alianzas estratégicas con aerolíneas de pasajeros y de agencias de viaje. En España hay grandes ejemplos como es el caso del Grupo Barceló, que cuenta con la división de hoteles *Barcelo Hotel Group*, la agencia de viaje mayorista como *Jolidy* y minorista como *B The Travel Brand* y la línea aérea *Evelop*. Otro claro ejemplo es el caso de Globalia, que fue considerado como el primer grupo turístico español con los Hoteles *Be Live*, la compañía aérea *Air Europa*, la compañía de *handling Gorundforce*, el touroperador *Travelplan* o la agencia de viaje Halcón Viajes.

Según el INE, en 2017 se registró un total de 26.716 empresas dedicadas a ofrecer servicios de alojamiento, y 12.444 empresas pertenecen a la categoría de hoteles, por lo que en España hay un total de 1500 hoteles.

Según Hosteltur, España en 2020, a pesar de la crisis del COVID-19, ha sido el segundo país más visitado a nivel mundial. También considera a España como el país que más ha invertido en la industria hotelera en todo Europa y, destaca una de las operaciones corporativas más importantes como la compra del 94.1% del capital de NH Hoteles por la compañía tailandesa Minor en 2018.

6. FACTORES CLAVE EN EL ÉXITO DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA EN EL SIGLO XXI

Desde mediados del siglo XX, la actividad turística ha experimentado un crecimiento muy importante a nivel mundial. Según varias estimaciones que ha realizado la OMT, se espera que esta tendencia continúe en un futuro duplicándose la cifra de viajeros en torno a 2015-2030.

En primer lugar, es importante destacar que el sector hotelero es una actividad que requiere de una gran mano de obra y de energía. Además, soporta un gran peso de costes salariales en la cuenta de explotación: por un lado, destaca la escasez de personal operativo cualificado y por otro, una tasa elevada de rotación no deseada. Ambos son problemas que producen cierta endogamia y polémica al negocio turístico, y dificulta la consolidación de una estructura de personal estable que cumpla con los valores de la empresa y la filosofía del negocio.

En relación al consumo energético, la modernización de las infraestructuras se convierte en un factor crítico del sector hotelero puesto que la mayoría de las cadenas destinan entre un 20% y 70% del ahorro de ingresos que generan en remodelar sus hoteles mejorando sus infraestructuras siempre cumpliendo la política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). (Larrinaga, 2019. p. 70)

En segundo lugar, como consecuencia del elevado poder de negociación de los distribuidores, alcanzar un volumen alto de operaciones es una variable fundamental de la industria para contrarrestar la posición de dominio de los turoperadores.

Por ello, dan una gran importancia a los procesos de concentración empresarial y a la cooperación que ello conlleva, puesto se trata de poner a disposición de la industria un gran volumen de datos y de información en base a las preferencias de los clientes para posicionarse mejor en el sector gracias a las experiencias que sus clientes dejan escritas mediante el uso de internet en comparadores como *TripAdvisor* o *Trivago*.

En tercer lugar, y desde el punto de vista del consumidor final, la industria analiza cuidadosamente la evolución de su mercado y de sus segmentos específicos en base de las preferencias de los clientes gracias al nuevo modelo de trabajo *coworking* que da una gran flexibilidad laboral y gracias a las nuevas generaciones como los *millennials* que están en continuamente conectados a la red mediante sus *smartphones*.

Finalmente, la sociedad cada vez más está interiorizando el fenómeno de la economía colaborativa con empresas como *Airbnb* o *Booking*. Todo ello, está haciendo que empresas del sector se replanteen los productos que ofrecen y que cambien sus modelos de negocio, como, por ejemplo, el caso de Marriot, que ha lanzado sus propios pisos turísticos o casa hotel. De esta forma innova y diversifica su cartera de productos además de generar nuevas experiencias a la marca.

CAPÍTULO III
EL CASO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

1. CONTEXTO HISTÓRICO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Meliá Hotels International se fundó en 1956 cuando Gabriel Escarrer tomó las riendas de la empresa poniendo en funcionamiento el Hotel Altair en Palma de Mallorca. Los conocimientos que obtuvo trabajado como agente de viajes en *Travel Cook* (Londres) y *Wagon Lits* (Palma de Mallorca) fueron claves para poder gestionar el Hotel a principios de los años 60.

El grupo hotelero ha experimentado un gran desarrollo económico situándose a la cadena líder en el ámbito hotelero a nacional y logrando ha logrado expandir la cadena por todo el mundo.

En sus inicios, la compañía se centró en un negocio vacacional basado en contratos de alquiler de hoteles independientes bajo la marca de 'Hoteles Mallorquines' perteneciente a la cadena de hoteles Sol. En 1976 crearon una única marca que englobara todos los hoteles de la compañía y todas las funciones clave como son la central de reservas, las compras y la logística. Su objetivo era vender los productos meses antes de prestar el servicio con el fin de mejorar los niveles de liquidez de la empresa.

En 1983 tras la expropiación de Rumasa, el grupo hotelero se convirtió en la primera cadena española y la trigésima séptima del mundo. En 1986 se internacionalizó construyendo su primer hotel en Bali y a partir de este momento se diversificó por Europa, América, Caribe, Asia y Mediterráneo. En 1987 pasó a consolidarse la cadena como Sol Meliá y fue el momento en el que comenzó a contar con hoteles en propiedad, franquicia o contrato de gestión, además de una reputación y un gran prestigio internacional por todo el mundo.

Durante el año 2000 la cadena siguió creciendo por el mundo y compraron hoteles en Estados Unidos y en China, además, se creó la marca *Tryp*. Sin embargo, tras los atentados del 11-S el proceso de expansión por Estados Unidos se ralentizó y se hizo mucho más selectivo puesto que abandonaron los inmuebles menos rentables como consecuencia de la inestabilidad de los atentados y de la crisis económica del momento.

Durante la primera década del siglo XXI, la cadena hotelera ya contaba con cuatro marcas: *Tryp*, *Meliá Hotels & Resorts* y *Paradisus* (véase anexo para más explicación). Sin embargo, fue en 2006 cuando el grupo decidió innovar en base a los segmentos menos sensibles de la demanda interna de la propia cadena creando niveles internos en función de lo fieles que fuesen sus clientes, y por ello creó niveles *upscale* y *premium*. Se crearon nuevas marcas que se posicionaron muy bien en el mercado como *Me by Meliá* e *Innside* para competir en dos nuevos segmentos basados en el hotel boutique y el hotel de diseño. En 2007 adquirió la marca alemana *Innside*. En 2008, se lanzó Gran Meliá con el fin de reforzar la imagen de marca en el segmento *premium* de la cadena.

En 2010, se vendió *Tryp* al grupo hotelero *Wyndham* con varias condiciones: se mantuvo la propiedad de algunos establecimientos, se compartió la gestión de los hoteles y de las centrales de reservas y creando la marca *Tryp by Wyndham*.

A partir de 2012, el grupo hotelero contaba con diferentes marcas y modelos de gestión bien posicionadas en diferentes segmentos:

- el segmento medio o midscale: *Tryo by Wyndham* y *Sol Hotels*
- el segmento alto o upscale: *Insside by Meliá*, *Meliá Hotels y Resorts*
- el segmento gran lujo o premium: *Gran Meliá Hotels & Resorts*, *Paradisus by Meliá* y *Me by Meliá*.

El grupo hotelero lleva a cabo estrategias de cambio de imagen y de reposicionamiento de productos, con el fin de reforzar, renovar y actualizar todas sus marcas. En 2014, la marca *Sol Hotels* pasó a denominarse *Sol Hotels & Resorts* y finalmente *Sol by Meliá* con el objetivo de crear más valor en un segmento vacacional con un nuevo concepto de hotel para un cliente más exigente a un precio más asequible.

Su política de desarrollo se centró en expandir el grupo hacia nuevos mercados geográficos. Por ello, en 2010, colonizó el área de Asia-Pacífico y creó nuevas alianzas con *Jin Jiang* y *Greenland Group* con el fin de adentrarse en el mercado chino.

En 2012, abrió su primera marca en Oriente Medio conocida como *Meliá Dubai* el primer hotel en Londres bajo la marca *Me by Meliá*, *Me London*. En 2015, *Meliá* sigue extendiéndose por Oriente medio abriendo el primer hotel de la compañía en Catar, *Meliá Doha* y en Tailandia como *Sol Beach House Imperial Boat*, a través de un acuerdo con el grupo *TCC Land Asset World*.

Durante el período 2019-2022 la empresa pretende continuar su estrategia expandiéndose por Asia, sobre todo por Vietnam, Tailandia y China. Tiene como objetivo continuar con una cartera de hoteles fuera de España del 98% siendo un 71% de hoteles fuera de Europa. Su modelo de negocio y su objetivo principal se basa en los segmentos vacacionales y *bleisure*⁵ en las categorías medio y alto (95%) y en los contratos de gestión (88%) y siempre contando con el apoyo de socios estratégicos. (Larrinaga, 2018, p. 456)

Así mismo, *Meliá* siempre ha tenido como asignatura pendiente expandirse por el mercado ruso. Fue en 2018 cuando estableció una alianza estratégica con la inmobiliaria *Nyesa Valores Corporación* que se rompió en 2019 por no llegar a un acuerdo en los contratos de la gestión de los hoteles de Costa Rica, Moscú y San Petersburgo según un artículo de *Hosteltur*.

⁵ *Belisure: Bussines + Leisure*. Consiste en combinar el modelo de negocios con el ocio urbano con el fin de vivir nuevas experiencias. (Guerras y Navas. 2018 p. 102.)

2. FUNDADOR

1. José Meliá Sinisterra (1911-1999)

José Meliá Sinisterra nació el 4 de junio de 1911 en Valencia. Cuando finalizó sus estudios se hizo cargo del negocio familiar del padre dedicado a la importación de bicicletas de Japón, exportación de naranjas y consignatario de buques.

En el ámbito personal, contrajo matrimonio con solo 23 años con María Pilar Goicoechea, con la que tuvo 7 hijos y dos de ellos se dedicaron al sector turístico. Su hijo José se hizo cargo de la agencia de viajes y su hijo Francisco se encargó de la división hotelera.

En 1944, después de la Guerra Civil, abrió una pequeña oficina de turismo que a los pocos años pasó a ser una agencia de viajes con sucursales por toda España dedicada al turismo de masas con la que realizaba viajes a “viajeros forzados, nazis, exiliados, desertores y judíos supervivientes entre otros” creando así su primera empresa, Viajes Meliá S.A. (Torres, 2017, p. 356)

Durante la postguerra, la estrategia empresarial principal de Viajes Meliá S.A consistió en dar un buen servicio al cliente, por ello, tenía como actividad principal vender cruceros a Mallorca y realizar circuitos por España. Dos años más tarde empezó a hacerlo por Europa en autobús. Abrió dos nuevas sucursales que fueron clave para su éxito puesto que estableció la primera agencia de viajes en la Ópera de París y en *Park Avenue* en Nueva York adentrándose así en un turismo internacional.

Sin embargo, no fue hasta 1950 cuando su negocio se empezó a asentar en el ámbito hotelero, abriendo su primer hotel con una inversión de 300 mil pesetas en el Hostal Cardenal de Toledo. En 1955 abrió su primer hotel del lujo, Bahía *Palace*, en Palma de Mallorca. Empezó juntándose con varios empresarios que estaban dispuestos a invertir en hoteles ofreciendo al cliente un servicio de alquiler por habitaciones, y, a partir de este momento creó la cadena hotelera que a día de hoy conocemos como Meliá Hotels International con hoteles distribuidos por todo el mundo.

José Meliá, a la par que centraba su negocio en el ámbito hotelero, continuó diversificando su negocio con la agencia de viajes. En 1961, según un informe de la OCDE, España fue el país europeo con mayor ingreso turístico. En 1964, Meliá abrió nuevas sucursales por Hispanoamérica hasta que en 1988 fue la tercera agencia de viajes más importante del mundo después de *American Express* y *Wagon Lits Cook* facturando casi 65.000 millones de pesetas.

A mediados de los sesenta, Meliá obtuvo un gran éxito empresarial en el que facturaba más de 90.000 millones de pesetas y contaba con 6.000 trabajadores. También fundó Sociedades Inmobiliarias Meliá centrado en la construcción para crear nuevos aparta hoteles, viviendas, etc., con el fin de ofrecer al turista instalaciones modernas con muy buen servicio convirtiéndose en el primer grupo turístico del país y tercero del mundo.

Meliá fue modernizándose tecnológicamente tanto para la gestión hotelera como para las agencias de viajes implantando ordenadores hasta que se hizo con una de las bases de datos más grandes del mundo. A esta estrategia la llamó *Meliatronic*. En 1982, en el hotel

Meliá Castilla, instaló el sistema *Key Sistem*, siendo el primer hotel del mundo que cambió el uso de llaves por tarjetas magnéticas para entrar a las habitaciones.

La organización Meliá también creó su propia red de lavandería industrial, conocida como Lavimesa, donde se encargaba de los servicios de limpieza tanto para los hoteles como para los restaurantes, pero los resultados de esta empresa no fueron buenos y en 1981 cerraron. Actualmente, le sustituye el Grupo Sol.

Entre 1973 y 1976 como consecuencia de la caída del sector inmobiliario en España y de la crisis del petróleo sus empresas empezaron a producir pérdidas. En 1977 la devaluación de la moneda en el extranjero provocó que el Grupo Meliá llegase a una situación de endeudamiento con el Banco Coca. Por ello, el grupo se vio obligado a reducir plantilla y a cerrar varias sucursales tanto nacionales como internacionales. Como consecuencia, tras pagar todas sus deudas se arruinó y el Banco Coca pasó a tomar el control del grupo, pero Meliá siguió estando al frente de sus empresas hasta que poco a poco fue perdiendo poder en él. Juan Rovira Tarazona fue nombrado presidente ejecutivo del grupo y Fernando Bayón Mariné secretario general.

En 1978 Banesto absorbió al Banco Coca y se hizo con el control de Meliá durante casi una década. Hasta finales de los 80 el grupo no volvió a obtener resultados, por ello, tuvieron que vender varias empresas y crearon el proyecto de Scala Meliá Castilla.

Finalmente, en 1987, Giancarlo Perretti compró Banesto. Cinco meses después, se lo vendió a la Cadena Sol, al frente de Gabriel Escarrer, que mantuvo todos sus hoteles intactos y conservó los altos cargos directivos recuperando el prestigio del grupo Meliá. Por otro lado, el italiano no fue capaz de mantener la agencia de viajes por lo que en 1991 tuvo que cerrar por problemas de liquidez hasta que finalmente, logró vender Viajes Meliá a *Meliá International NV*.

En 1993 Sol Meliá recibió el premio Príncipe Felipe por su contribución a la internacionalización de la oferta turística y por su exitosa red de turismo. En 1996 Meliá obtuvo el certificado ISO 9002 por la calidad de sus servicios y por cotizar en el IBEX-35.

José Meliá falleció el 21 de febrero de 1999 en Madrid dejando atrás una sociedad formada por más de 220 hoteles en 25 países, y de Inmotel, sociedad inmobiliaria compuesta por 64 hoteles al frente de Gabriel Escarrer.

Como conclusión, podemos decir que José Meliá es uno de los principales pioneros precursores e innovadores del sector turístico. Su estrategia empresarial fue tan exitosa porque se centraba en los valores humanos y en el trabajo en equipo fomentando la capacidad y la creatividad de sus trabajadores.

2. Gabriel Escarrer Juliá (1935 - Actualidad)

Gabriel Escarrer Juliá nació en 1935 en Palma de Mallorca, donde actualmente tiene la sede de una de las cadenas de hoteles más importantes del mundo de la que ha sido y continúa siendo el presidente durante más de 60 años.

Estudió en el negocio del tour operación, que fue donde tuvo contacto por primera vez en todo lo relacionado con la industria turística y en 1956, con tan solo 21 años, fundó el grupo de Meliá Hotels International. Empezó dirigiendo un hotel mallorquín con solo 60 habitaciones.

Durante todo su legado como presidente de la compañía, ha conseguido que esta sea líder en España, siendo la compañía hotelera más influyente en cuanto al turismo vacacional, además de lograr una buena posición estratégica en el mercado de la misma tanto en Europa como en el resto del mundo.

En 1956 se puso al frente del grupo hotelero, abriendo su primer hotel en Palma de Mallorca.

En los años 60 la compañía continuó su crecimiento en las Islas Baleares. En estos años, Gabriel Escarrer extendió su negocio a otros de los principales destinos vacacionales de España, como es Barajas (Madrid), Valencia, Barcelona, etc.

Un momento muy importante en su trayectoria fue en los años 80 cuando adquirió el grupo fundado por su padre, de dos de las cadenas hoteleras más grandes del momento en Europa como Meliá y Hotasa e incorporó a este más de 70 hoteles en tan solo un año, posicionándolo en una buena dimensión tanto nacional como internacionalmente.

En 1996 la compañía salió a bolsa, lo que supuso una nueva etapa de cara al siglo XXI puesto que le hicieron un lavado de cara total a la marca. Además, en ese mismo año fue nombrado consejero de la sociedad y lo continúa siendo hasta la fecha.

Prácticamente, no le afectó la crisis financiera que hubo en España entre 2008 y 2013. Pero en 2016 renunció de su cargo como presidente de la compañía y nombró a su hijo, Gabriel Escarrer Jaume Vicepresidente y Consejero Delegado del grupo.

Ha recibido numerosos reconocimientos que han puesto de manifiesto su gran contribución al mundo de la hostelería tanto nacional como internacionalmente. En 1988 recibió el título como 'Doctor Honoris Causa' por la Universidad de las Illes Balears. En 1998 recibió el premio de Personalidad Turística del Siglo por haber sido toda una eminencia en el sector y por ello, en 2001 se le nombró el 'Mejor Empresario de la Construcción y Promoción Inmobiliaria' por el Máster en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias (M.D.I) y la revista Actual Economía lo nombró el hotelero del Año. También, ha recibido reconocimientos de manera internacional entre otros.

En 2001 fue elegido miembro del 'Hall of Fame' por la *British Travel Industry*. En 2002 firmó un acuerdo con la *Universitat* de les Illes Balears (UIB) para la constitución de la 'Cátedra Meliá de Estudios Turísticos'.

En 2006 recibió otro reconocimiento por su gran trayectoria profesional por CIMET (Conferencia Iberoamericana de Ministros y Empresarios Turísticos) y, además, obtuvo la Medalla de Les Illes Balears donde se le reconoció su gran labor en la comunidad autónoma, además de recibir la Medalla de la Cámara de Comercio de Mallorca.

En 2011, recibió el premio *Lifetime Achievement* en los *Europeans Hospitality Awards* de Londres, donde se reconoció su gran profesionalidad por haber logrado que el grupo

hotelero fuese la primera cadena más importante de España y la tercera más importante de Europa.

En 2012, recibió en París el Premio a toda una vida en los *Worldwide Hospitality Awards*, además de recibir el prestigioso ‘Premio Ulises’ de la OMT.

Como podemos observar, ha sido una figura muy importante en la historia del turismo internacional. También, destacó en los años 60 por la incorporación del término *know how* y por promulgar allá donde va su lema de “hermana países, supera fronteras, e impulsa el bienestar social y económico de los pueblos”.

(https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/CV_CdA/CV%20Gabriel%20Escarrer%20Julia%20ES.pdf)

3. Gabriel Escarrer Jaume (1971 – Actualidad)

Gabriel Escarrer nació en 1971 en Palma de Mallorca. Es el pequeño de la familia dueña del grupo hotelero Meliá Hotels International, siendo uno de los grupos turísticos más grandes del mundo.

En 1993 se graduó en Finanzas y Gestión empresarial por la *Universidad Wharton School* de Pensilvania. Después, trabajó durante tres años en el banco de inversión *Salomo Smith Barney* en Nueva York donde hizo que la compañía familiar saliera a bolsa.

Se casó con Ana María Jaume con la que tuvo seis hijos, esta posee el 52% del Grupo Meliá.

En 1985 abre en Bali el primer hotel internacional de la compañía. Con la compra de los 32 establecimientos de la Cadena Hotasa la compañía se convierte en el mayor grupo hotelero de España hasta fecha de hoy.

En 1987 su padre, Gabriel Escarrer Juliá, adquiere la cadena de hoteles Meliá, que se convierte en principal insignia de la compañía. En 1990 se inicia la expansión en América Latina. En 1995 nace la marca *Paradisus Resorts*. En 1996 la compañía se convierte en la primera hotelera de Europa en cotizar en Bolsa. En el año 2000 la compañía consolida su presencia en las principales ciudades europeas, a la vez que abre nuevos mercados, como EEUU y China.

La hotelera termina de configurar en esta década su portafolio de marcas actual con la adquisición de la cadena TRYP (2000), la creación del Club de Vacaciones (2004) y de la marca *ME by Meliá* (2006), la adquisición de la cadena *Innside* (2007) y el relanzamiento de la marca Gran Meliá (2008). Todas estas se suman a las ya existentes marcas: Sol, Meliá y Paradisus.

En 2010, firma una alianza global con *Wyndham* que da lugar al nacimiento de *TRYP by Wyndham*.

En 2011, la compañía renueva su marca corporativa y se convierte en Meliá Hotels International. Firma dos importantes alianzas para favorecer su desarrollo en China, con Jin Jiang y Greenland Group.

3. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE MELIÁ

El hecho de que Meliá sea una cadena familiar ha sido clave a la hora de explicar el desarrollo del grupo y de analizar sus resultados a lo largo de los años, ya que los mayores niveles de compromiso y la implicación del personal directivo ha sido consecuencia del carácter familiar y lo diferencia de otros grupos hoteleros por haber transmitido los valores de la familia. (Tapies, San Román y Gil López, 2014).

En 2016, el fundador cedió las acciones a su hijo Gabriel Escarrer Jaume y ocupó el puesto de Vicepresidente Ejecutivo y Consejero delegado del grupo al finalizar el proceso de sucesión. Además, Meliá ha recibido diferentes premios y se ha sido reconocido tanto nacional como internacionalmente a su equipo directivo.

La filosofía y los valores tradicionales del grupo se basan a los que la propia familia tiene, *junto con la técnica y profesional de los sucesores, a partir de los 90, cuando la empresa alcanzaba su apogeo en su historia, como la transición hacia un negocio intensivo en conocimiento, la ágil transformación de su estructura organizativa hacia una forma descentralizada más flexible y de su salida a bolsa en 1996 y la diversificación de sus fuentes de financiación o de la modernización de los sistemas de gestión de la empresa que culmina su e-transformación en 1999.* (Torres, 2017, p. 389).

Uno de los valores fundamentales de la dirección del grupo hotelero ha sido la atención a las necesidades de sus grupos de interés puesto que siempre se ha preocupado de diferenciarlos y de satisfacer sus necesidades, hasta que 2018 cuando aprobó su nueva Política de Relación con sus grupos de interés.

Otro aspecto fundamental se basa en su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En ella, recoge muchas de las decisiones que ha adoptado el grupo con el fin de mejorar el medio ambiente además de aportarle una gran suma de beneficios. Con el Plan Estratégico 2008-2010, la RSC quedó por primera vez perfectamente integrada en el grupo, pero no fue hasta el Plan Estratégico 2012-2014 cuando planteó la sostenibilidad como palanca estratégica transversal. Este año 2020, ha tenido como objetivo *‘ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad como empresa familiar, contribuir a conseguir un mundo mejor’.* (Torres, 2017, p. 390).

Para proyectar esta nueva filosofía hacia el exterior, el grupo hotelero actualizó su imagen corporativa haciéndola más moderna. Fue en 2011, cuando el grupo pasó a denominarse Meliá Hotels International con el fin de que lo identificaran a nivel internacional. También creó su propia página web con el fin de transmitir sus valores lo mejor posible y de crear un mejor posicionamiento en la mente de sus consumidores.

Meliá cuenta con unos valores muy sólidos y con una cultura muy extendida puesto que se encuentra posicionado prácticamente en todo el mundo y por ello, ha demostrado su gran capacidad de gestión del cambio y de adaptación hacia nuevos entornos. Por ello, en 2012, inició el proyecto *Competing by Design* con el fin de mostrar su adaptación al

cambio y de adaptar su estructura organizativa para ser más ágil, flexible, eficiente y efectivo a la hora de internacionalizarse y de adaptarse a nuevas culturas.

4. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

La actividad principal de toda empresa hotelera es el alojamiento, y con ello la atención al cliente, por lo que es primordial ofrecer una buena garantía del servicio.

Meliá Hotels International es una de las empresas más competidoras a nivel internacional. Es la compañía hotelera líder en España y una de las más grandes del mundo.

Su objetivo principal es ofrecer el servicio del alojamiento de la mejor forma posible.

Los valores principales de Meliá según su propia página web son:

- Vocación de servicio: Porque la satisfacción del cliente es el objetivo principal.
- Excelencia: Porque se hace todo de la mejor forma posible: con profesionalidad, eficiencia y agilidad.
- Innovación: Porque evoluciona anticipándose para ser cada día mejor
- Proximidad: Porque les encanta la cercanía con el cliente.
- Coherencia: Porque hacen lo que dicen.

(<https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/sobre-nosotros>)

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa dividida por diferentes partes en función del rango de autoridad. El organigrama de la empresa es un organigrama de carácter vertical dividido en tres grandes áreas funcionales: dirección, línea media y núcleo de operaciones. Está encabezado por la dirección, que es la encargada de controlar y supervisar los trabajadores de manera directa y de tomar las decisiones más importantes para la empresa.

A continuación, se encuentra la línea media, es decir, los jefes de departamento (servicio técnico, gobernanta, recepción, calidad, administración y recursos humanos, jefe de cocina, metre y jefe de economato). Estos, son los encargados de comunicar las órdenes de la dirección a los empleados y de hacer que se cumplan de la mejor manera posible.

Finalmente, se encuentra el núcleo de operaciones en el que entrarían los técnicos dentro de servicios técnicos, El mozo de limpieza y camareras de pisos dentro del departamento de pisos. Jefe de reservas y recepcionistas dentro del departamento de recepción. Oficial de administración dentro del departamento de administración y recursos humanos. Cocineros, ayudantes de cocina y fregadores dentro del departamento de cocina. Y por último el jefe de sector y lo camareros que dependen del metre.

La estructura organizativa de Meliá Hotels International está representada con Gabriel Escarrer Juliá, que ejerce el cargo de Presidente y por Gabriel Escarrer Jaume que ocupa el cargo de Vicepresidente y Consejero Delegado.

Los Vicepresidentes Ejecutivos conforman el *Senior Executive Team (SET)* y están al mando de las áreas de Hoteles, Club Meliá, *Real Estate*, *Human Resources* y Administración Legal y *Compliance*.

Está formada por un equipo de 38.000 personas.

5. SITUACIÓN ECONÓMICA DURANTE LA PANDEMIA

Gabriel Escarrer Jaume afirma que la COVID-19 ha sido la peor crisis de la historia del grupo tras sus 65 años manteniéndose como empresa líder en el mercado turístico. Esta crisis sanitaria ha supuesto un brutal impacto turístico en el grupo que ha producido una inflexión en sus resultados económico-financieros obligando al cierre del 80% de sus establecimientos a nivel mundial.

Meliá no aportó ninguna estimación de cómo le había afectado la pandemia en todo el 2020 debido a una escasa visibilidad sobre la evolución de la crisis y, por consiguiente, de su recuperación. Lo ha considerado como la peor crisis de la historia de la cadena ya que sus peores resultados fueron durante los meses de abril y mayo de 2020 como consecuencia de la pandemia mundial y de las restricciones de los viajes. Por ello, se enfrentó al reto de intentar recuperar la demanda y la conectividad aérea. Estimó medidas de recuperación de forma paulatina centradas en un turismo nacional por la crisis sanitaria a la que se estaba enfrentando el país.

El grupo hotelero durante el primer trimestre de 2020 ingresó 293 millones de euros. El cierre anual de 2020 fue de un resultado negativo de un 17,5% menos con respecto a 2019. Este resultado ha marcado como ha afectado la pandemia, en diferente momento y región a todos sus hoteles desde marzo de 2020 puesto que ha supuesto una caída del 25,5% de sus ingresos. Obtuvo un beneficio antes de impuestos de 14,2 millones, es decir, un 84,7% menos con respecto a 2019. Ha registrado pérdidas de 79,8 millones de euros como consecuencia del COVID-19.

La ocupación media registrada en 2020 por el grupo hotelero fue de un 34,9%. El cierre gradual de sus establecimientos desde marzo hasta diciembre de 2020 hizo el nivel de ocupación descendiese un 80% y, como consecuencia, el ingreso por habitación disponible fuese aproximadamente de un 17,5% a nivel global debido a la bajada del nivel ocupación y del precio por el COVID-19. En América bajó un 21,1% en Europa un 22,1%, en Oriente medio y África un 23,3% y en Asia Pacífico un 23%. Sin embargo, en España, hasta febrero del 2020 el ingreso por habitación subió un 3,2% y a partir de la pandemia supuso una caída del 11%.

El grupo hotelero presenta grandes problemas de liquidez, su deuda neta asciende a 2.183,9 millones, que suponen un total de 155,1 millones de euros más con respecto a diciembre de 2019. Ha declarado una pérdida de 425,9 millones de euros, si mantiene su liquidez y resiliencia frente a la caída de ingresos del 79,9%. Por otro lado, logró reducir un 50,6% sus gastos de explotación, incluyendo deterioros.

También, cuenta con líneas de crédito no dispuestas de 230 millones de euros. La empresa ha centrado todos sus esfuerzos en intentar sobrevivir a corto y a medio plazo como

medida de recuperación post-pandemia. (https://www.tourinews.es/noticias/melia-pierde-80-millones-impacto-covid-19_4460219_102.html)

En relación al liderazgo digital, reconoce desde el inicio de la pandemia más de un 51% de sus ventas se han realizado vía melia.com. Esto, ha sido algo positivo para la empresa puesto que ha podido mejorar las ventajas competitivas en base a su nivel de ocupación, tarifas, flexibilidad comercial y mejorar la relación con el cliente.

Por otro lado, la campaña de recuperación y la reapertura de Reino Unido a partir de mayo de 2021 ha hecho que se reactiven las reservas de cara al segundo semestre suponiendo una mejora económica en base al aumento de la demanda.

La compañía tiene como objetivo afianzarse y recuperar su liderazgo en el segmento vacacional. A nivel europeo, su recuperación se debe a la alta demanda de los españoles, británicos, alemanes y franceses en busca de sol y playa puesto que son destinos de corta y media distancia. Por otro lado, prevé que los viajes de larga distancia tardarán unos meses más en recuperarse, al igual que los hoteles urbanos aumentando su demanda de los viajes de negocios.

La digitalización se consolida como una fuerte ventaja competitiva, generando el canal vía web de Meliá.com como la principal fuente de ingresos aumentando puesto que ha supuesto un aumento del 51% de sus ventas con respecto a los 6 meses anteriores, y un 83% de los ingresos totales que ha recibido el grupo proceden de los clientes fidelizados de Meliá Rewards. (<https://tecnohotelnews.com/2021/03/01/covid-19-impacta-resultados-melia/>)

6. SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA POST PANDEMIA

Podemos afirmar que el sector turístico es al que más le está costando salir de la crisis con respecto a los valores del mercado puesto que su recuperación es un proceso lento que se refleja en las cotizaciones si lo comparamos con los años anteriores. Sin embargo y como consecuencia de la vacunación masiva estamos viendo como el turismo empieza a remontar en valores de bolsa.

Meliá Hotels International reduce sus pérdidas un 65% centrándose en su recuperación. A principios del mes de noviembre de este año ha mostrado los resultados de su cierre anual del grupo y se aprecia una mejora considerable de los resultados, pero continúa estando en números rojos con unas pérdidas acumuladas de 166 millones de euros, por lo que tendrá que vender más hoteles para poder reducir su deuda.

(<https://www.estrategiasdeinversion.com/especial/noticias-sobre-melia-hotels>)

La cotización de Meliá es uno de los activos que mejor comportamiento está registrando en bolsa. El verano de 2021 ha sido fundamental para que la compañía empiece a recuperarse. Varios artículos que hemos encontrado en distintas fuentes de internet afirman que Meliá es la primera firma turística capaz de borrar las pérdidas del COVID-19.

Según analiza el artículo del *Economista* del pasado mes de marzo de 2021 Meliá está en camino de volverse a situar al frente en las empresas turísticas. Su cotización en bolsa está por encima de la media. Su acción se ha revalorizado un 162% por encima de su competencia como consecuencia de los altos niveles de vacunación y en base a niveles anteriores durante la pandemia.

Imagen 3.6.1. Evolución económica del grupo Meliá



Fuente: El Economista. <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11086018/03/21/Melia-se-convierte-en-la-primera-firma-turistica-en-borrar-las-perdidas-del-Covid.html>

Meliá prevé que a partir de 2023 se volverá a situar en los niveles de 2019 de antes de la pandemia puesto que espera generar gran parte de los ahorros de gastos conseguidos de cara al futuro centrándose en la clave de las reservas en Europa se centran en España ya que el negocio vacacional es el primer segmento que se va a recuperar a pesar de haber sido el más golpeado por la crisis del COVID-19.

Al proyectar la recuperación de la industria de los viajes, los analistas coinciden en que este es el enfoque que más se va a recuperar y le dan gran liderazgo al sector vacacional con respecto a los distintos hoteles urbanos que tiene la cadena centrandose en este un 24% de su beneficio bruto.

(<https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11086018/03/21/Melia-se-convierte-en-la-primera-firma-turistica-en-borrar-las-perdidas-del-Covid.html>)

7. MEDIAS QUE HA TOMADO LA EMPRESA COMO CONSECUENCIA DE LA PANDEMIA

La situación provocada por el Covid-19 ha hecho que la empresa cambie su modus operandi en el mercado. Tiene claro que su objetivo principal es mostrar la seguridad y salud de sus empleados y clientes a través del concepto de 'viaje seguro' y 'confianza sanitaria' con el fin de lograr la recuperación de las empresas turísticas.

Para ello, se ha adaptado a la nueva normativa provocada por la situación y ha desarrollado una estrategia de Seguridad denominada '*Stay Safe with Meliá*', que ha sido certificada por *Bureau Veritas* con el fin de garantizar el cumplimiento de las nuevas medidas de limpieza, higiene y desplazamiento con el fin de depositar en los clientes la máxima confianza y seguridad. Estas medidas son las siguientes:

- Aumento de medidas de seguridad tanto los para colaboradores como para los clientes
- Reducir el contacto en las interacciones cliente – trabajador
- Adaptar sus marcas a las necesidades de los clientes
- Política de Cancelación entre 1 y 7 días antes de la llegada en el caso de que el huésped de positivo en una prueba PCR

(https://www.melia.com/covid-19/covid_es.html)

Actualmente, Meliá Hotels International ha permitido que, durante la pandemia y post-pandemia, se utilicen 15 de sus hoteles en toda Europa como hospitales de campaña o como residencias para los sanitarios.

Apuesta por la cadena de valor turística y por el compromiso de los distintos agentes, conscientes de que para afrontar la salida de la crisis las empresas se deben apoyar ahora más que nunca en sus grupos de interés. Por ello, ha diseñado unos protocolos de prevención que garantizan el suministro seguro hacia los hoteles, alineando toda la cadena de valor con los máximos estándares de seguridad sanitaria con el fin de buscar una salida responsable de la crisis que estamos atravesando en estos momentos.

Las personas son su objetivo principal, tanto a nivel de los trabajadores como de su cliente. Por eso ha aprovechado el cierre de casi todos sus hoteles para formar a todos sus empleados. Para ello, ha abierto una plataforma de *e-learning* en 15 idiomas distintos ofreciendo a sus empleados más de 22 mil cursos de formación distintos para mejorar sus habilidades de atención al cliente y comunicación, de marketing digital, *Salesfore*, *Power BI*, etc. ya que el 90% de sus hoteles se encuentran cerrados como consecuencias de la pandemia. Desde dentro de la compañía piensan que esta acción es clave para mejorar el talento de sus trabajadores ya que durante los últimos años el grupo hotelero ha hecho que la capacitación de sus trabajadores se convierta en una fuerte ventaja competitiva.

Gabriel Escarrer afirma que *“el mundo post-Covid será mucho más digital y aquellas compañías que hayamos hecho el esfuerzo previo, mediante innovación, capacitación y tecnología, podremos afrontar la nueva era con mayor fortaleza y resiliencia”* según el artículo de *Tourinews*.

(https://www.tourinews.es/noticias/melia-aprovecha-paron-formar-todos-sus-empleados_4459971_102.html)

8. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

Meliá Hotels International cuenta con unas tecnologías muy avanzadas para que todo aquel que quiera hospedarse sepa cómo es dicha empresa.

En su página web www.melia.com se puede encontrar información sobre cómo es la empresa, sus socios, su historia, todas sus marcas, los destinos más reclamados y toda clase de ellos, se puede también buscar empleo y hacer reservas, informarse sobre la tarjeta *‘Meliá Rewards’* y como obtener los puntos para aplicar descuentos, entre otras muchas cosas.

Está presente en una amplia gama de redes sociales como *LinkedIn*, *Xing*, *Youtube*, *Facebook* y *Twitter*, que permite que todos sus usuarios estén al tanto de lo que está sucediendo con la empresa, publicar constantes descuentos para determinadas fechas, ofertas de puestos de trabajo, comentarios de solicitudes de empleo, etc. Además de la cantidad de comentarios positivos de *Tripadvisor*, *Booking* y *Google* que ayudan a los clientes a la hora de decidir si se alojan en uno de estos hoteles o no.

El eje de los sistemas de información son la base de datos *Sirius* y el programa informático *Sihot*. *Sirius* es como una nube virtual en la que aparecen todos los clientes registrados de Meliá independientemente del hotel en el que se hayan alojado.

Además, cuenta con 'Meliá Pro', que es una plataforma a partir de la cual los agentes de viajes hacen sus reservas. Cuenta también con un programa de felicidad '*Meliá Rewards*', que es un portal a partir del cual el cliente se registra y puede ver todas sus ventajas a través de tres tipos de tarjetas:

- *Mrs Basic*, en el registro inicial se incluyen 2.000 puntos.
- *Meliá Rewards Silver*. Con la que los clientes pueden disfrutar de 2 estancias o 5 noches o 10.000 puntos.
- *Meliá Rewards Gold*. Con la que los clientes pueden disfrutar de 15 estancias o 30 noches o 60.000 puntos.
- *Meliá Rewards Platinum*. Con la que los clientes pueden disfrutar de 30 estancias o 50 noches o 125.000 puntos.

Gracias a estas ventajas los clientes pueden obtener precios exclusivos, *check-in online*, 2.000 puntos de bienvenida, sorpresas de cumpleaños, ventajas para otros servicios como *spa*, etc.

9. DATOS GENERALES DE MELIÁ EN 2021

Meliá Hotels International ofrece diferentes ofertas de empleo de forma virtual en la que todo el que quiera puede enviar su *Curriculum Vitae* y tiene la posibilidad de formar parte de la empresa.

Ofrece una formación que consiste en enfrentarse a las diferentes áreas, aumentar los conocimientos, la motivación, la implicación y las habilidades con el fin de aumentar el potencial de los empleados⁶.

⁶ Los trabajadores de Meliá cuentan con varias ventajas como:

- La tarjeta estrella. Es una tarjeta que tienen los empleados de Meliá con descuentos para ellos mismos, familiares y amigos en cualquier lugar del mundo dentro de la cadena.
- El portal del empleado. Es un espacio virtual en la que se puede ver, compartir y difundir información de la cadena.
- Acuerdos con la empresa como por ejemplo la utilización de un spa, gimnasio u otro servicio con un precio menor.

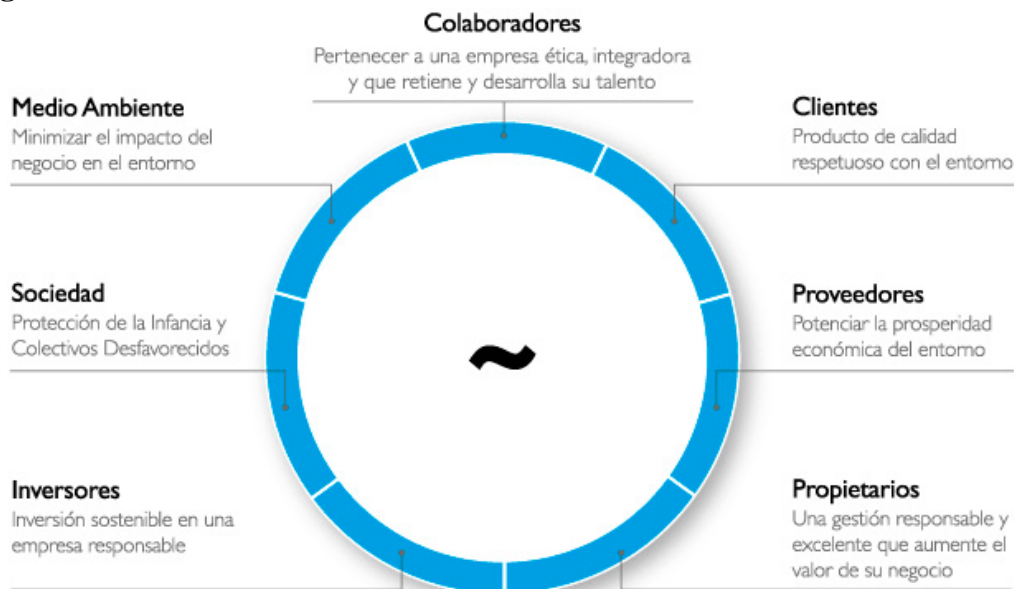
El modelo de ventas de Meliá Hotels International está organizado por regiones coordinadas de forma global. Genera un 25% de ventas a través de sus propios canales de venta como, por ejemplo, *Call Center* y su propia *web on-line* con la que obtiene un 45% de ventas. Se prevé que en 2016 un 20% de las ventas globales procedan de OTAS.

Las ventas más relevantes proceden de:

- España, es el país con más hoteles y más movimiento turístico con casi 100 personas gestionando los diferentes segmentos.
- Emea (Oficinas de Londres, París, Milán y Frankfurt)
- Brasil
- Asia
- América
- Gracias a la contratación de Consortias (acuerdos con *American Express*, *Carlson Wagonlit*, *BCD* y *Radius*) se generan aproximadamente 100.000 euros anuales.
- Obtiene un 56% de ingresos procedentes de los canales propios.

La cadena de valor está basada en una estrategia de Sostenibilidad:

Imagen 3.9.1. Cadena de Valor



Fuente ``Meliá Hotels International´

(<https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/reputacion-y-sostenibilidad/reputacion>)

CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado hemos estudiado la importancia de Meliá Hotels International, tanto su evolución histórica como el funcionamiento de la empresa.

Un trabajo de historia, y en este caso sobre una empresa, permite obtener una visión a largo plazo sobre la economía del país, el sector en el que se integra, así como los resultados que ha tenido esa compañía. Para ello nos ha resultado muy importante conocer y manejar la abundante bibliografía sobre este periodo. Con ello hemos podido valorar la complicada evolución económica de España, con un proceso de industrialización débil que aumentó la brecha con el resto de países europeos. Pero, a la vez, hemos podido conocer la importancia del turismo en nuestro país, especialmente a raíz del gran crecimiento en los años 60, que lo catapultó como uno de los sectores fundamentales de la economía, cuya importancia sigue vigente hoy. En este sentido, la crisis del Covid´19 ha permitido valorar la forma en que las empresas del sector turístico han afrontado un inesperado y durísimo golpe a nivel nacional e internacional.

Meliá Hotels International es la primera empresa turística de España y la tercera a nivel mundial que más éxito ha tenido y consideramos que una de las claves para obtener este resultado ha sido centrarse en las necesidades básicas del cliente, así como adaptarse a la digitalización, ya que es un factor clave tanto para el crecimiento como para el desarrollo de la compañía, además de haber invertido en bolsa y de haber creado su propia financiación. Se ha diversificado creando varias marcas adaptadas para cualquier tipo del cliente y opera con ellas tanto a nivel nacional como internacional. Así mismo, realiza un uso eficiente de los recursos y de las materias primas para reducir el impacto que estas tienen en el medio ambiente. No obstante, ha afrontado también numerosas dificultades a lo largo del tiempo. Un punto fuerte de esta trayectoria empresarial es, de hecho, la forma en la que ha sabido adaptarse a unas circunstancias cambiantes.

Mi interés por conocer el origen, la evolución y la situación presente de la empresa, así como la forma en que ha conseguido su actual éxito, tiene que ver también con un motivo personal, ya que en esta empresa inicié mi actividad en el mundo laboral y valoro de forma muy positiva su forma de trabajar. Quizá en el futuro, y con los conocimientos que he adquirido sobre esta empresa en el Trabajo Fin de Grado, pueda volver a formar parte de ese equipo de trabajo que a simple vista parece tan unido, casi como una familia.

Finalmente, para concluir, nos gustaría hacerlo con una frase de Walt Disney que dice así: “Todos nuestros sueños pueden hacerse realidad si sólo tenemos el coraje de perseguirlos”. (<https://claridadmental.com/walt-disney-todos-nuestros-suenos-pueden-hacerse-realidad-si-solo-tenemos-el-coraje-de-perseguirlos/>).

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

- Guerras Martín, J.A. y Nava López, J.E. (2020): *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor: Thomson Reuters.
- García Ruiz, J.L. Casado Alonso, H. y Fatjó Gómez, P. (1998). *Historia de la empresa mundial y de España*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Larrinaga, C. (2019). “La hotelería turística de lujo en España en el primer tercio del siglo XX”. *Ayer* 114, 65-94.
- Tapies, J.; San Román, E.; Gil López, A (2014): *100 familias que cambiaron el mundo. Las empresas familiares y la industrialización*. Barcelona: Fundación Jesús Serra.
- Torres, E. (2017). *100 empresarios madrileños*. Madrid: LID.
- Vallejo, R. y Larrinaga, C. (2019): “Presentación”, *Ayer* 114, 13-22.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- Estrategia de inversión Meliá Hotels International. (2021)
(<https://www.estrategiasdeinversion.com/especial/noticias-sobre-melia-hotels>)
Se consultó 19/11/2021
- El economista. (2021)
<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11086018/03/21/Melia-se-convierte-en-la-primera-firma-turistica-en-borrar-las-perdidas-del-Covid.html>. Se Consultó: 11/11/2021
- Ep Turismo: Meliá. NH y Gupo Vips, empresas en hostelería con mejor reputación corporativa en España. (2021)
<https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-melia-nh-grupo-vips-empresas-hosteleria-mejor-reputacion-corporativa-espana-20160614180839.html>. Se consultó 28/04/2021
- *Gabriel Escarrer Jaume*. Biografía. Meliá Hotels International

https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/CV_CdA/CV%20Gabriel%20Escarrer%20Julia%20ES.pdf. Se consultó: 29/11/2020

- 65 y más. Economía. Empresas. *Biografía Gabriel Escarrer Juliá*.
[https://www.65ymas.com/economia/empresas/biografia-gabriel-escarrer-julia-melia_12592_102.html#:~:text=Escarrer%20Juli%C3%A1%20fund%C3%B3%20Meli%C3%A1%20en,de%2060%20habitaciones%20en%20Mallorca&text=Junto%20con%20su%20familia%20\(est%C3%A1,compa%C3%B1%C3%ADas%20miembros%20del%20IBEX%2D35](https://www.65ymas.com/economia/empresas/biografia-gabriel-escarrer-julia-melia_12592_102.html#:~:text=Escarrer%20Juli%C3%A1%20fund%C3%B3%20Meli%C3%A1%20en,de%2060%20habitaciones%20en%20Mallorca&text=Junto%20con%20su%20familia%20(est%C3%A1,compa%C3%B1%C3%ADas%20miembros%20del%20IBEX%2D35). Se consultó: 21/10/2020
- Fude by educativo: *¿Qué es la Industria hotelera?*
<https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-industria-hotelera-885.html> Se consultó:26/11/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Acerca de*.
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de>. Se consultó: 19/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Club Meliá*.
<http://clubmelia.com/es/explorar/>. Se consultó:15/10/2020
- Meliá Hotels International. (2021). *Covid19*
(https://www.melia.com/covid-19/covid_es.html). Se consultó:19/11/2021
- Meliá Hotels International. (2020). *Empleo*
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/empleo>. Se consultó:17/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Expansión. Ventas*.
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/expansion/ventas/ventas>. Se consultó: 19/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Expansión. Ventas. Canales de distribución*.
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/expansion/ventas/canales-distribucion>. Se consultó:19/10/2020
- Meliá Hotels International. (2021). *Formar parte*
https://www.tourinews.es/noticias/melia-aprovecha-paron-formar-todos-sus-empleados_4459971_102.html. Se consultó: 19/11/2021
- Meliá Hotels International. (2020). *Hotels. Resorts*.
<http://www.melia-hotels.com/es/hoteles-resorts/>. Se consultó:14/10/2020

- Meliá Hotels International. (2020). *Me by Meliá*
<http://www.melia.com/en/promo/mebymelia>. Se consultó:14/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Meliá Rewards*
<https://www.melia.com/meliarewards>. Se consultó:14/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Nuestras Marcas. Gran Melia Hotels Resorts*.
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/nuestras-marcas/gran-melia-hotels-resorts>. Se consultó:15/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Nuestras Marcas. Me-Meliá*.
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/nuestras-marcas/me-melia>. Se consultó:15/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Nuestras Marcas. Paradisus Resorts*.
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/nuestras-marcas/paradisus-resorts>. Se consultó:15/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Nuestras Marcas. Sol Hotels*.
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/nuestras-marcas/sol-hotels>. Se consultó:15/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Nuestras Marcas. Sol Hotels*.
<http://www.sol-hotels.com/es/index.php>. Se consultó:16/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Promo Gran Meliá*
<https://www.melia.com/en/promo/granmelia/home.html>. Se consultó:14/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Promociones. Producto Paradisus*.
http://www.melia.com/nPromociones/producto/paradisus/jsp/C_Home.jsp?lang=en. Se consultó:14/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Responsabilidad corporativa*
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/responsabilidad-corporativa/rsc>
Se consultó:19/10/2020
- Meliá Hotels International. (2020). *Responsabilidad corporativa. Cadena de valor*
<http://www.meliahotelsinternational.com/es/responsabilidad-corporativa/integracion-cadena-valor>. Se consultó:19/10/2020

- Meliá Hotels International. (2020). *Tryp Hotels*
<https://www.tryphotels.com/es#>. Se consultó:14/10/2020

- Meliá Hotels International. (2020). *Ventajas*
https://www.melia.com/nMas/jsp/C_Ventajas.jsp Se consultó:15/10/2020

- Meliá Hotels International. (2020). *Responsabilidad corporativa. Integración. Cadena de valor.*

[http://www.meliahotelsinternational.com/es/responsabilidad corporativa/integracion-cadena-valor](http://www.meliahotelsinternational.com/es/responsabilidad-corporativa/integracion-cadena-valor). Se consultó: 18/10/2020

- Mice.es. Meliá se considera como la empresa turística con mejor reputación de España
<https://www.mice.es/post/510-melia-se-consolida-como-la-empresa-turistica-con-mejor-reputacion-de-espana>. Se consultó:28/04/2021

- Vozpopuli Economía y finanzas. Gabriel Escarrer. Heredero del imperio de Meliá

https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Gabriel-Escarrer-heredero-imperio-melia_0_1324968580.html . Se consultó:20/10/2020

ANEXO

1. MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR LA EMPRESA

Meliá *Rewards* tiene una página web con la cual te puedes informar sobre todo lo que necesites: reservas, ventajas, eventos y reuniones, hoteles y destinos...

Está formada por siete grandes marcas:

1. *Gran Meliá, Hotels&Resorts*. Hoteles de lujo contemporáneo y elegancia de primera clase. Se caracterizan por un estilo, un diseño y un carácter muy exigente además de encontrarse situados en el centro de las ciudades más importantes del mundo.

Imagen 1. Gran Meliá Puerto Rico *Golf Resort*, en Rio Grande, Puerto Rico.



Fuente 'Meliá Hotels International'

Imagen 2. Gran Meliá Xian, en China



Fuente 'Meliá Hotels International'

2. ME, *Be Meliá*: Formado por Resorts contemporáneos y urbanos diseñados para aquellas personas que disfrutan sus viajes y agradecen nuevas experiencias. Se localizan en los centros de las ciudades.
Esta marca se caracteriza por '*ME by Meliá, It Becomes You*'

Imagen 3. Me, Madrid Reina Victoria



Fuente 'Meliá Hotels International'

Imagen 4. Me, London



Fuente 'Meliá Hotels International'

3. *Paradisus, By Meliá*. Resorts de todo incluido y probablemente de los más lujosos del mundo tanto en México y como en el Caribe. Destacan por instalaciones como YHI Spas, además, en ellos se puede disfrutar de gastronomía de 5 estrellas y de un servicio impecable y *Falimy Concierge* para disfrutar de unas vacaciones de lo más agradables en familia o con los amigos.

4.

Imagen 5. *Paradisius* Cancún, México



Fuente 'Meliá Hotels International'

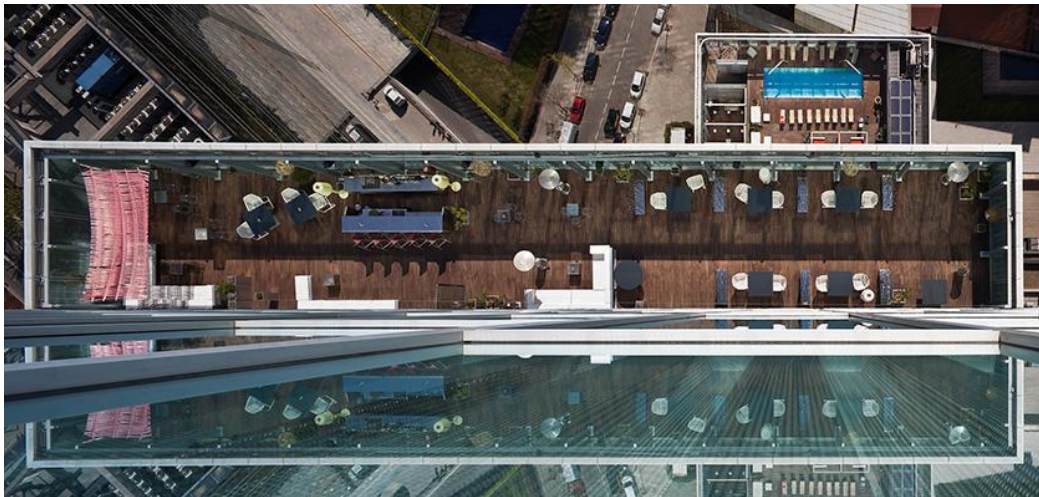
Imagen 6. *Paradisius* Palma Real Golf & Spa Resort, Punta Cana, República Dominicana



Fuente 'Meliá Hotels International'

5. *Meliá, Hotels & Resorts*. Formado por diferentes tipos de hoteles como por ejemplo hoteles de negocio, Garden Villas, Hoteles de Esquí, Hoteles de todo incluido, hoteles familiares y hoteles de golf. Todos ellos cuentan con servicio de restaurante, servicio de spa, deportes y actividades... Se caracterizan por el slogan 'El viaje eres tú'.

Imagen 7. Meliá Barcelona Sky



Fuente 'Meliá Hotels International'

Imagen 8. Meliá Bali



Fuente 'Meliá Hotels International'

6. *Innside by Meliá*. Formado por hoteles de cuatro y cinco estrellas de diseño vanguardista. La mayoría se encuentran ubicados en España y Alemania.

Imagen 9. *Innside* Luchana



Fuente 'Meliá Hotels International'

Imagen 10. *Innside* Palma Center



Fuente 'Meliá Hotels International'

7. *Tryp by Wyndham*. Típicos en pleno centro de las ciudades más grandes del mundo con una posición estratégica para poder conocer la ciudad. Se caracterizan por el slogan '*Tryp by Wyndham*'. Apasionados por la ciudad. Apasionados por ti'.

Imagen 11. Tryp by Wyndham Isla Verde



Fuente 'Meliá Hotels International'

Imagen 12. Tryp Macarena



Fuente 'Meliá Hotels International'

8. *Sol, hotels & Resorts*. Perfectos para viajar en familia, con amigos, para relajarse y disfrutar de unas vacaciones perfectas a pie de playa.
¡Se caracterizan por el slogan ‘Vive la Vida!’

Imagen 13. *Sol Wave House*



Fuente ‘Meliá Hotels International’

Imagen 14. *Sol House Aloha – Costa del Sol*



Fuente ‘Meliá Hotels International’