

MELIÁ-SALINAS, UN MODELO DE HOTEL QUE CREA EXPERIENCIAS

Teresa Aguiar Quintana

Profesora Contratada Doctora de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Instituto de Turismo y desarrollo económico Sostenible (Tides)

Teresa.aguiar@ulpgc.es

Lucía Melián Alzola

Profesora Contratada Doctora de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Instituto de Turismo y desarrollo económico Sostenible (Tides)

lucia.melian@ulpgc.es

Resumen

El hotel *Meliá Salinas* constituye un modelo de referencia en la creación de experiencias. Actualmente, la gestión de experiencias constituye un activo estratégico importante que genera ventajas competitivas sostenibles para la empresa pues los clientes buscan una vivencia irrepetible y memorable del acto de compra de un producto o del consumo de un servicio. Ahora bien, la experiencia requiere la participación o implicación de una persona que vive un espacio o escenario. Asimismo, la experiencia es subjetiva y unipersonal, lo que genera importantes dificultades para determinar qué factores contribuyen a crear experiencias positivas y satisfactorias (Ariffin y Aziz, 2012; Knutson *et al.* 2009). Como ejemplo de experiencia hotelera óptima que sirva de referencia y caso de estudio tanto en el ámbito académico como para el sector profesional, destaca la labor desarrollada por el hotel *Meliá Salinas*. Este artículo analiza un caso real de las dimensiones de la gestión hotelera que contribuyen a crear experiencias únicas.

Palabras clave: Experiencia hotelera, dimensiones de gestión hotelera, experiencias únicas

Abstract

The hotel *Meliá Salinas* is a reference in creating experiences. Currently, management experience is an important strategic asset for the company which generates sustainable competitive advantages for customers looking for a unique and memorable experience of the act of purchasing a product or service consumption. However, the experience requires the participation or involvement of a person who lives a space or stage. Also, the experience is subjective and creates significant difficulties in determining what factors contribute to create positive and satisfying experiences (Ariffin and Aziz, 2012; Knutson *et al.* 2009). As an example of optimal hotel experience, serving as a reference and case study for both the academic and the professional sector we analyze the *Meliá Salinas* hotel. This article analyzes a real case of the dimensions of the hotel management that help create unique experiences.

Keywords: Hotel experience, dimensions of hotel management, unique experiences

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de casos tiene una amplia trayectoria en la enseñanza, ya que de forma habitual se recurre a la ejemplificación de situaciones reales para transferir mejor conceptos teóricos y aplicaciones prácticas de los mismos. El origen del caso como herramienta didáctica se remonta a 1914, siendo sus principales destinatarios los estudiantes de leyes de la *Universidad de Harvard*, aunque no es hasta 1935 cuando se extiende, como metodología docente, a otros campos como la Administración de Empresas, las Ciencias Políticas, la Medicina, etc., teniendo en la actualidad una notable aplicación en el campo de las ciencias sociales, tanto en investigación como en docencia (Sosa Cabrera, 2015).

Específicamente en el ámbito organizativo, Yin (1994) es el autor más citado en la investigación basada en la metodología del estudio de casos. Según este autor, el estudio de casos se define como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia para su confección. En este sentido, y aunque sea definido con carácter más científico que didáctico, el estudio de casos es un análisis en profundidad para indagar en el contexto y en los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio, por lo que se puede considerar un estudio intensivo de ejemplos seleccionados. Por su parte, Asopa y Beye (2001), centrados más en el caso como herramienta docente, lo definen como un método de aprendizaje basado en la participación activa, cooperativa y en el diálogo de los estudiantes sobre una situación real.

Así mismo, dada la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, se requiere de estudios de carácter exploratorio y comprensivo, basados en características cualitativas, sobre todo cuando el propósito es comprender e interpretar los sucesos en su globalidad, procurando con ello documentos de análisis que facilitan el aprendizaje sobre situaciones y realidades complejas. El estudio de casos se considera adecuado pues, cuando estamos interesados en explicar la compleja situación humana y organizativa que se ha producido o se está produciendo en las organizaciones objeto de estudio, o bien sobre hechos que se han producido en el pasado pero sus participantes aún pueden informar sobre los mismos, destacando especialmente el análisis de los procesos de cambio organizativo (Sosa Cabrera, 2015).

En este trabajo estudiamos el hotel *Meliá Salinas* basándonos en la metodología del método del caso Tal y como se describe en el recién publicado libro denominado *Casos de éxito turístico Canario* (Aguilar Quintana, 2015): "...han pasado más de 30 años desde que el *Meliá Salinas* se pusiera en pie y todavía mantiene ese aura distintiva constituyendo uno de los hoteles más emblemáticos de España. El particular sello del artista lanzaroteño César Manrique brota en todos los rincones del edificio. Una magnífica estampa vegetal, complementada con el suave arrullo de cascadas de piedra natural, conforman un paisaje comparable a un oasis ubicado en Costa Teguise en Lanzarote”.

Para este gran proyecto se pensó en grandes artistas cuya huella sigue latente y se protege cada día. El arquitecto Fernando Higuera planteó el hotel como un recipiente dinámico y audaz, cuyas paredes lo formarían las habitaciones escalonadas, arrojando un frondoso y luminoso jardín interior protegido de los vientos. El resultado fue una obra maestra de la arquitectura moderna, galardonada con varios premios y menciones y resumida de la siguiente manera: “Un edificio de gran complejidad, de original geometría, arrojado por la fuerza del hormigón y humanizado con la vegetación.” Esta singular obra arquitectónica contaría, además, con la influencia del artista lanzaroteño César Manrique. Precursor en ideas de paisajismo y urbanismo, siempre defendiendo la idea de turismo de calidad para la isla, participaría con entusiasmo junto con Fernando Higuera en el proyecto de construcción del hotel en medio de la entonces despoblada zona de Costa Teguise. La armonía entre el trabajo de ambos artistas hace del *Meliá Salinas* un museo vivo donde reside en cada rincón el espíritu mágico de esta isla volcánica y de su más conocido artista.

En 1988 se acometieron una serie de reformas cuando se logró la marca Gran *Meliá Salinas* y se incorporó el producto de Garden Villas que vino importado del *Meliá Bali* de Nusadua, Indonesia. Dos

décadas más tarde hubo una transformación para adaptar 28 habitaciones y convertirlas en Master Suites y, en el año 2013 se llevaron a cabo las reformas de todas las habitaciones Dobles del Hotel, bajo la dirección del arquitecto Álvaro Sans.

Actualmente, el hotel pertenece a la compañía Meliá Hotels Internacional (Sol Meliá), cuyo propietario y fundador es el D. Gabriel Escarrer Juliá, siendo la familia Escarrer los principales accionistas. Melia Hotels International tiene en el presente aproximadamente 350 hoteles distribuidos en 30 países. Es líder mundial en complejos hoteleros, y líder en los mercados de Sudamérica y el Caribe. Su red de hoteles y complejos se comercializan bajo las marcas Meliá, Gran Meliá, ME by Meliá, Sol, Innside y Paradisus. También ofrece un club exclusivo para los clientes fieles a la marca conocido como Club Meliá.

Con una situación privilegiada en primera línea de mar y una atmósfera de quietud, el hotel *Meliá Salinas* es un referente del sector alojativo canario, por su oferta de lujo y su servicio personalizado, combinado con su particular estética, que le ha valido el título de “Catedral Botánica de Lanzarote” junto con el reconocimiento como parte del Patrimonio Artístico y Cultural de Lanzarote. En este artículo reflejamos las dimensiones de la experiencia hotelera del Meliá Salinas que sirven como referente para la descripción de un modelo de excelencia organizativa en la creación de experiencias que satisfacen al cliente.

2. DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA HOTELERA COMO FUENTE DE VALOR

El hotel *Meliá Salinas* constituye un modelo de referencia en la creación de experiencias. La gestión de experiencias constituye actualmente un activo estratégico importante que genera ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, la creación de experiencias no ha sido siempre el objetivo de las empresas. Así, hace casi un siglo atrás, en situaciones de mercado con poca competencia, las empresas buscaban la venta de un producto o servicio aislado. Ya casi a final del siglo XX, cuando aumenta el número de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las organizaciones se centran en potenciar las relaciones con el cliente, básicamente incrementando la oferta básica con productos o servicios complementarios y ofreciendo programas de fidelización que aumentaran la disposición a repetir el acto de compra. Hoy en día, el siglo XXI es el mundo de la experiencia, ahora lo que atrae al cliente de una empresa es que sea capaz de darle soluciones globales a un problema o necesidad específico y que haga del acto de compra de un producto o del consumo de un servicio una vivencia irrepetible y memorable.

Ahora bien, la experiencia requiere la participación o implicación de una persona que vive un espacio o escenario. Disfrutar de una experiencia arrastra todo lo que en él se puede percibir y valorar. Asimismo, la experiencia es subjetiva y unipersonal, lo que genera importantes dificultades para determinar qué factores contribuyen a crear experiencias positivas y satisfactorias (Ariffin y Aziz, 2012; Knutson *et al.* 2009). No obstante, como señala Mossberg (2007), una organización no puede dar experiencias a un cliente, pero puede crear el entorno y las circunstancias que favorecen una experiencia satisfactoria. Cuando una empresa consigue crear experiencias, como resultados más inmediatos se encuentra el aumento en la disposición del cliente a repetir y, también, en la disposición a recomendar a terceros dicha experiencia. Ello justifica la importancia que las organizaciones actuales asignan a la identificación de todos aquellos elementos que contribuyen a la diferenciación empresarial con base en la experiencia.

En tal sentido, la literatura aporta reflexiones interesantes respecto a qué aspectos de un servicio pueden contribuir a conformar experiencias significativas. En términos generales, la creación de experiencia puede tener proceder de todo lo que se percibe y siente a través de cualquier sentido o capacidad sensorial. Más aún, es fuente de creación de experiencias todo aquello que tiene el potencial de aportar un valor diferencial porque satisface una necesidad o motivación de forma diferencial y única. Así, por ejemplo, la música, la estética, la luz, el color, la temperatura e incluso la interacción

con el personal del servicio han sido reconocidos como fuentes de creación de valor experiencial para el cliente (Duarte Alonso y O'Neill, 2010; Ogle, 2009; Heide y Grønhaug, 2009; Verhoef *et al.* 2007).

Atendiendo a la realidad hotelera, dado que los hoteles ofrecen un producto que suma múltiples interacciones o encuentros entre el hotel y el cliente, tanto en diferentes espacios como momentos de tiempo, el potencial de creación de experiencias es significativo. No obstante, una experiencia hotelera óptima es una mezcla de vivencias y momentos que deben generar satisfacción, crear valor y perdurar como algo irreplicable. Ello demanda una coherencia estratégica y operativa en la gestión hotelera que sea dinámica ya que debe ajustarse a las circunstancias del entorno, creativa e innovadora en cuanto tiene que buscar nuevas formas y modos y orientada al cliente porque mide el éxito a través de las percepciones del cliente.

Como ejemplo de experiencia hotelera óptima, que sirve de referencia y caso de estudio tanto para el ámbito académico como para el sector profesional, destaca la labor desarrollada por el hotel *Meliá Salinas*. Efectivamente, el hotel *Meliá Salinas* aporta una experiencia de marca, de hotel 5 estrellas gran lujo, que ha invertido grandes esfuerzos y recursos en crear momentos únicos, teniendo como base un establecimiento singular situado en un entorno idílico como es Lanzarote. La apuesta de este hotel por contribuir a crear experiencias únicas queda ampliamente atestiguada por la fidelidad de sus clientes, los comentarios positivos que recibe en las redes sociales y por los importantes premios que reconocen la labor realizada. A la presentación del hotel *Meliá Salinas* y al análisis de las dimensiones de la gestión hotelera que contribuyen a crear experiencias únicas se destinan los siguientes apartados.

3. EL HOTEL MELIÁ SALINAS COMO MODELO DE GESTIÓN DE EXPERIENCIAS

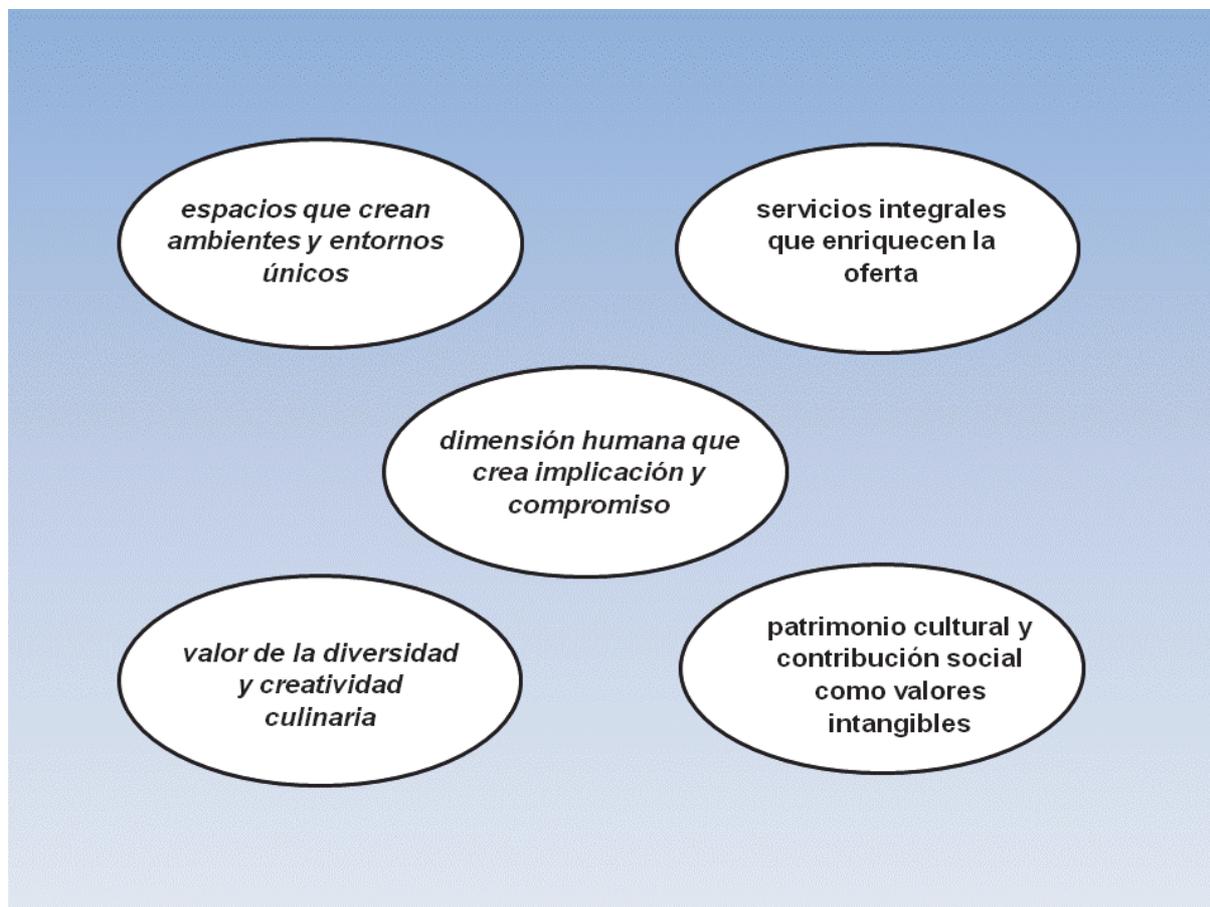
La política de *Meliá Hotels International*, de la que participa el hotel *Meliá Salinas*, se basa en una clara diferenciación de sus hoteles para que los clientes sean capaces de sentir los valores de la marca en cualquier parte del mundo. Sus objetivos actuales se traducen en cumplir las expectativas del mercado actual de clientes, siempre bajo los pilares en los que se ha basado este hotel de calidad de servicio y que lo han diferenciado desde su apertura; seguir ofertando servicios específicos característicos de 5 estrellas, con una oferta gastronómica amplia, un entorno arquitectónico y paisajístico único y servicios personalizados de alto nivel. Entre los retos futuros se encuentra la meta de ser capaces de responder a las demandas y exigencias de nuevos mercados de clientes y mantener la posición de prestigio que siempre ha ostentado, orientando el establecimiento a partir de mayo 2013 a un público adulto, con poder adquisitivo medio-alto e incorporación del régimen de todo incluido, lo cual se traduce un aumento del volumen de ventas.

En línea con esa visión de negocio, el hotel *Meliá Salinas* actúa maximizando en todo momento la satisfacción del cliente y, con ello, la experiencia durante su estancia en el establecimiento. Tanto es así que “Bienvenido a *Life Management by Meliá*, porque la vida es el viaje más importante” constituye una reciente campaña de marca de *Meliá Hotels & Resorts*, inspirada en la felicidad y el bienestar de sus clientes y vinculada con su vocación de servicio y las experiencias que proporcionan sus hoteles. Destacar, dentro de esta filosofía de gestión de experiencias, que la campaña de marca también se ha llevado de forma original a las redes sociales y así, en la web www.melia-hotels.com/life, podemos encontrar, por ejemplo, el workshop “viajar con el paladar”, que aproxima a las últimas tendencias culinarias que pueden encontrar los clientes en los hoteles Meliá.

Si bien la experiencia hotelera es una vivencia global que resulta de la suma de múltiples elementos del escenario del servicio que interaccionan y afectan al cliente, es posible identificar las dimensiones que contribuyen favorablemente a dicha experiencia en el caso del hotel *Meliá Salinas*. Es decir, partiendo de un análisis de lo que ofrece el hotel *Meliá Salinas* y cómo lo ofrece, se pueden extraer dichas dimensiones: los espacios que crean ambientes y entornos únicos, la entrega de servicios integrales que enriquecen la oferta, el valor de la diversidad culinaria, el patrimonio cultural y la contribución social como valores intangibles, la entrega y compromiso de su personal y la integración del hotel con el entorno.

Figura 1: El modelo de gestión de experiencias del hotel Meliá Salinas

Fuente: Elaboración propia



Los espacios que crean ambientes y entornos únicos. El hecho de haber enfocado la estrategia al producto *adults only*, junto con el esfuerzo de la dirección en poner al día su infraestructura de finales de los 70 ha insuflado nuevos aires al *Meliá Salinas*. Este nuevo impulso se refleja en sus 270 habitaciones que se distribuyen en 132 habitaciones clásicas, 70 Premium con vista al mar, 10 habitaciones “*The level*” con vista al mar, 18 junior suite, 28 Grand Suite, 2 Penthouse Suite, 9 Garden Villa “*The Level*” y una Garden Villa Presidencial “*The Level*”. Las habitaciones clásicas cuentan con un diseño muy acogedor, destacando su decoración minimalista y sus magníficas vistas a los jardines y a las serpenteantes piscinas, lo cual aporta a cada estancia un interesante atractivo con personalidad única. Las habitaciones Premium ofrecen el valor añadido de poder visualizar el mar, playas de finísima arena blanca y aguas cristalinas, además de un diseño renovado en mayo de 2013 y nuevo equipamiento tecnológico (modernos mini bares y televisión de plasma de 42”).

El resto de habitaciones tienen una característica en común que es la posibilidad de disfrutar del servicio “*The Level*”, un exclusivo producto de *Meliá* que ofrece la mejor atención personalizada de calidad, que forma parte de la estrategia de la cadena. Este servicio está concebido para que cada cliente se sienta especial percibiendo que cada detalle está pensado y creado para él, a través de una gama de servicios e instalaciones superiores. Por consiguiente, “*The Level*” se basa en una experiencia única gracias a la atención personalizada de su personal. La suma de un servicio excepcional y la cuidada categoría de las estancias, nos llevan a un nivel superior en las siguientes habitaciones. La habitación Junior resalta por su amplia terraza privada, el elegante mobiliario y el complemento de un salón muy confortable, mientras que la Master Suite es un compendio de modernidad, lujo y comodidad. Modernidad por la riqueza de equipamientos tecnológicos, como las dos televisiones de

plasma y el hilo música, cómodo por la holgura y distribución de sus espacios con vestidor, salón y comedor, y lujoso por su suelo de parqué, un jacuzzi en el cuarto de baño y otra bañera de hidromasaje en una de sus dos terrazas.

Un salto cualitativo todavía nos aguarda en el nivel de lujo y exclusividad del *Meliá Salinas*: las deliciosas Villas diseñadas por el arquitecto Álvaro Sans, son 9 chalets que, además de su majestuosa construcción y envidiables equipamientos, incorpora servicio personalizado durante las 24 horas del día. Las villas ocupan un área de 750 metros cuadrados rodeados por un exclusivo jardín, además cuentan con una piscina privada de 28 metros cuadrados, camas balinesas y vistosas hamacas para tomar el sol y relajarse. Un comedor exclusivo para las villas, estratégicamente situado, aprovecha toda la magia que emana del jardín. Estas decisiones de segmentación del mercado permiten identificar las necesidades de los clientes de ocio o de negocio y aplicar técnicas de sub-segmentación basada en los niveles de precios y demanda, como el *Yield Management*. Según Tranter *et al.* (2009), el *Revenue o Yield management* permite establecer diferencias entre hoteles de localizaciones próximas que aplican distintas estrategias y por tanto, consiguen mayores REVPAR (*Revenue per available room* o ingreso por habitación disponible) que resulta de dividir los ingresos por alojamiento entre el número de habitaciones disponibles.

Los servicios integrales que enriquecen la oferta. Con relación a su estrategia enfocada en el producto, son muchos los servicios exclusivos que ofrece y el esmero presente en cada elemento, que hacen de una estancia en el Meliá Salinas una experiencia memorable que el cliente quiera repetir. Entre estos destacamos la opción de realizar el check in privado en “The Level Lounge” con copa de bienvenida y early Check in / late Check out, a su vez, en esta área de Recepción propia se puede disfrutar de un salón y una zona de relax privada y exclusiva con TV, acceso Wifi gratuito, biblioteca y prensa diaria, con servicio diario de bebidas, café e infusiones, aperitivos y canapés. También incluye parking privado; en la zona de piscina el acceso a una exclusiva cama balinesa con servicio de Pool Bar; en las habitaciones una carta de almohadas, menú de aromaterapia, cafetera y selección de cafés en la habitación, preparación de la bañera de hidromasaje, servicio de planchado, lavandería y tintorería, contenido personalizado en el minibar, desayuno exclusivo en Villa y horarios de limpieza personalizados.

Asimismo, destacar el acceso a la zona de golf ubicada dentro del hotel y a pocos metros de la playa de Los Charcos que cuenta con la academia de golf Golfusion y su Secret Garden, una extensión que consta con 3.000 m² y 1.200 m² de ellos son de césped. La instalación ofrece a los clientes la posibilidad de aprender el golf con una amplia gama de cursos para todos niveles y edades, y los más avanzados pueden jugar al golf en el “Pitch and Putt” de 5 hoyos y en las zonas de entrenamiento. También, los clientes del hotel tienen la oportunidad de aprender actividades acuáticas en el *Water Sports Centre* con instructores cualificados y material de última generación. A su vez, también cuenta con servicios de peluquería, salud y belleza, zona de deportes y galería comercial, para que la estancia en el hotel sea de lo más completa posible. Merece especial mención la inversión realizada en instalar el servicio Wifi en todo el hotel, siendo gratuita en las zonas comunes y convirtiéndolo en uno de los primeros en contar con este servicio de manera segura y con cobertura integral en todo el complejo. Como complemento a su oferta principal, el hotel Meliá Salinas también ofrece la posibilidad de acoger eventos en su centro de convenciones, con instalaciones perfectamente equipadas y servicio personalizado

El valor de la diversidad y creatividad culinaria. Otro factor de éxito del *Meliá Salinas* lo constituye su oferta culinaria, que resulta una de los mejores de las cadenas hoteleras de la isla. El hotel dispone de variados y excelentes espacios gastronómicos con personalidad propia en los que poder disfrutar de las mejores experiencias gourmet en Lanzarote, deliciosos platos de la cocina tradicional canaria, además de propuestas internacionales y de autor. La estética tradicional canaria y un exuberante entorno tropical convierten cada uno de los restaurantes, bares y lounge en un edén elegante y seductor. Dentro de su oferta gastronómica, el cliente puede acceder al salón principal del hotel, *Spices Restaurant*. Allí, rodeados de un mural original en piedra natural de Manrique se puede descubrir la interesante gastronomía mediterránea y de autor del equipo de chefs del *Meliá Salinas*. En sus

instalaciones se puede degustar un buffet internacional y cenas con *show cooking*, su particular sello distintivo que consiste en una espectacular cocina en directo, que convierten al *Spices Restaurant* en una experiencia para los sentidos por su original manera de preparar y presentar los platos frente al cliente. Además de su ambiente artísticamente inspirador, el espacio cuenta con espectaculares vistas panorámicas a los jardines y la piscina y es posible la degustación en la terraza exterior para recrearse con la panorámica del lago-piscina manriqueño. Por las noches ofrece otro atractivo más, con un completo calendario de espectáculos temáticos para aderezar la cena con representaciones musicales y actuaciones.

Como alternativa, el Marea Restaurant, con platos de autor, siendo un espacio envuelto en exuberante decoración vegetal y floral y destacadas obras de arte de reconocidos artistas. Por su parte, concebido para ofrecer una experiencia gastronómica con el más puro estilo insular, resalta el restaurante Esencia Canaria, que descubre el carácter propio de las Islas Canarias, ideal para degustar la cocina tradicional canaria en un elegante entorno con cálida decoración rústica, junto a un delicioso vino español de su amplia selección de referencias y con espectaculares vistas al mar desde su terraza. Completando el abanico de posibilidades se encuentran los dos espacios de bar del hotel, en primer lugar, el Onix Lounge, con variadas actuaciones nocturnas. En otra zona del hotel, el snack y pool bar Ô GRILLE sirve frescas bebidas y ligeras comidas a los clientes mientras disfrutan de la piscina estilo laguna del hotel y de su original diseño con adornos rocosos, palmeras, cascadas y elegantes puentes que atraviesan el agua. Para enriquecer la experiencia culinaria y de ocio, además de saborear y relajarse en las instalaciones de restauración del hotel, el *Meliá Salinas* también ha diseñado un programa de actividades en el que el huésped también puede vivir su propia experiencia culinaria como protagonista, participando en talleres gastronómicos donde enseñan, por ejemplo, a elaborar el tradicional mojo canario.

La dimensión humana que crea implicación y compromiso. La antigüedad del *Meliá Salinas* con más de 35 años de existencia trae consigo uno de sus principales activos, su personal, al servir como hotel “escuela” de numerosos miembros de su equipo que han iniciado en este emblemático hotel su andadura profesional. Actualmente sigue desempeñando un papel importante como hotel escuela, formando a muchos estudiantes en turismo y sirviendo de trampolín para numerosas carreras profesionales en gestión hotelera. Tal es el caso del director regional de la cadena, D. Oscar Ramos, que según la directora del *Meliá-Salinas*, D^a Sandra Guervós, es un ejemplo de éxito profesional pues inició su formación en la cadena y ha ascendido por diversos puestos operativos hasta llegar a la dirección regional de la cadena en Canarias. Además, según D^a Sandra Guervós es muy importante el apoyar constantemente a los recién titulados en diplomatura y grados de turismo, por lo que tienen suscritos acuerdos y convenios de prácticas con centros de formación internacionales de la cadena Meliá. Todo ello tiene como consecuencia que el personal de la cadena esté comprometido con sus objetivos, misión y valores fundamentales. Hay miembros del hotel que tienen una antigüedad de más de 30 años, prácticamente comenzando desde sus inicios en la cadena y actualmente el hotel cuenta con 135 trabajadores

El patrimonio cultural y la contribución social como valores intangibles. Siguiendo la línea de sumar experiencias, también destaca el papel del turismo cultural en el hotel, como no podía ser de otra manera, dado el legado que heredó de César Manrique y de los arquitectos que dejaron su huella en él. Por ello, el *Meliá Salinas* es además un Hotel Museo que permite pasear por sus pasillos y disfrutar de magníficos cuadros cedidos por destacados artistas contemporáneos. Un día a la semana se organiza un tour semanal para explicar las obras de arte del hotel, entre las que resaltan de manera preponderante las obras del artista lanzaroteño plasmadas en sus murales, hechos en piedra volcánica, como el que lleva el nombre de “Océano”, o la increíble piscina en forma de laguna, por citar algunos ejemplos. Continuando con este papel de muestrario artístico, el hotel cuenta con un espacio denominado “La Obra invitada”, donde distintos artistas son invitados a exponer sus trabajos ofreciéndoles un escaparate privilegiado a la vez que los huéspedes pueden conocer el talento cultural local.

Al rol como dinamizador cultural se suma el conjunto de acciones y colaboraciones realizadas por el Hotel *Meliá Salinas* y su personal y que han contribuido a que consiga la certificación Travellife. Estas actividades, vinculadas a una voluntad por contribuir a la filosofía de turismo sostenible y responsabilidad social corporativa, han servido para ayudar a la comunidad, para colaborar con el medioambiente y para fortalecer el trabajo en equipo. Así, destacan actuaciones como las siguientes, donde la colaboración con asociaciones locales es uno de los puntos más importantes para la certificación: (1) Adhesión a “Establecimientos Sostenible de Lanzarote”; (2) Donación de comida dos veces por semana a Cáritas Lanzarote; (3) Campaña recolecta de juguetes para entregar en Reyes Magos; (4) Campaña tapones de SEUR; (5) Colaboración con “Personas sin Hogar Lanzarote”; (6) Colaboración “Club de Fútbol Lanzarote”; (7) Donación de mobiliario a la Asociación “Futuro Africano”; (8) Colaboración con “Judo Lanzarote”; (9) Colaboración con la Asociación lanzaroteña “Mararía”; (10) Patrocinio “Biolab Siete Mares”; (11) Colaboración con Cáritas “Promoción Humana vs Beneficiencia”; (12) Colaboración con la “Fundación Severiano Ballesteros”; (13) Limpieza de la playa Las Cucharas en colaboración con el Aquarium de Costa Tegui; (14) Participación el día de la hora del planeta; (15) Promoción en el propio hotel del Día de Canarias; (16) Día Mundial del Turismo: Compromiso con los clientes sobre el ahorro de agua.

Como prueba de su compromiso con el turismo sostenible, el hotel ha hecho un esfuerzo importante para llevar a cabo procesos de reciclaje, no sólo de los residuos sólidos urbanos sino también de residuos peligrosos. Para conseguirlo, el equipo ha recibido cursos de formación para poder conocer las pautas exigidas por la certificación, colabora y participa en todas las acciones que el hotel propone. Cada departamento lleva a cabo “buenas prácticas” que están relacionadas con sus tareas diarias y que ayudan a mantener el medioambiente o mejorar el entorno social. Para el personal del hotel conseguir esta certificación ha sido muy satisfactorio, siendo la parte más valorada el refuerzo de los valores y formación actualizada vinculados al reciclaje. Asimismo, otro aspecto que muestra el compromiso de sus empleados con la organización es su participación en eventos comunitarios, es decir, entrega de juguetes y ropa para diversas campañas, así como en todo tipo de acciones sostenibles como, por ejemplo, limpieza de las playas de la zona.

4. CONCLUSIONES

Tras la realización de un análisis cualitativo basado en entrevistas en profundidad con varios directivos corporativos, intermedios y operativos hoteleros de la cadena *Meliá hotels* y centrándonos en la metodología del método del caso, en este trabajo hemos estudiado el hotel *Meliá Salinas* en Lanzarote como un ejemplo de cómo articular la idiosincrasia de un destino turístico con las nuevas tendencias en la dirección de empresas. Efectivamente, el hotel contempla en su gestión hotelera una estrategia de identidad propia, potenciando las singularidades de la isla de Lanzarote. Ello lo conjuga con la gestión de experiencias, innovando e integrando formas y modos, combinando los aspectos tangibles y humanos de forma excepcional, potenciando la senda marcada por la filosofía *Life Management*. Todo ello constituye todo un reto diario que le ha llevado a recibir numerosos premios y reconocimientos. De esta forma, el *Meliá Salinas* ha conseguido mantener una cuota de mercado importante, siendo un referente como gran hotel 5 estrellas.

Si bien la experiencia hotelera es una vivencia global que resulta de la suma de múltiples elementos del escenario del servicio que interaccionan y afectan al cliente, este trabajo se centra en identificar las dimensiones que contribuyen favorablemente a dicha experiencia en el caso del hotel *Meliá Salinas*. Es decir, partiendo de un análisis de lo que ofrece el hotel *Meliá Salinas* y cómo lo ofrece, hemos extraído las siguientes dimensiones: los espacios que crean ambientes y entornos únicos, la entrega de servicios integrales que enriquecen la oferta, el valor de la diversidad culinaria, el patrimonio cultural y la contribución social como valores intangibles, la entrega y compromiso de su personal y la integración del hotel con el entorno.

Por otro lado, a lo largo del recorrido del hotel *Meliá Salinas* y tras muchos años siendo el primer y único hotel de 5 estrellas de Lanzarote, se puede decir que a través de todo este período han colaborado en él muchas personas que han hecho factible que el hotel constituya un espacio de

experiencias. Un número importante de profesionales del turismo se ha formado en el Meliá Salinas, y actualmente aportan su saber hacer en todo el ámbito canario. Gracias a la preocupación por la innovación en calidad de servicio y en la satisfacción del cliente, el hotel tiene una amplia cartera de clientes fieles y repetitivos, cuya profunda lealtad con el hotel y con la isla son el reconocimiento más importante a la labor intensa de este cuarto de siglo. Como ejemplo reciente, en 2014 el hotel *Meliá Salinas* recibió el Certificado de Excelencia de TripAdvisor, que se concede íntegramente tomando en consideración las opiniones y puntuaciones de los viajeros en TripAdvisor.

Por consiguiente, de este análisis podemos concluir que el hotel ha logrado reinvertirse con éxito. Además, atendiendo a cifras contables, el hotel ha visto crecer en los últimos años tanto su nivel de ocupación como de beneficios. Ello se debe en gran medida a la adaptación del hotel a un nuevo tipo de cliente más exigente debido a la gran oferta hotelera de la isla. Entre los principales factores que han permitido el incremento de su ocupación destacan los precios más atractivos tanto de alojamiento como de servicios, así como una profunda renovación en las habitaciones e instalaciones. Todo ello ha generado un incremento en el número de estancias y por lo tanto de ingresos. A su vez, diferentes acuerdos con importantes Tour Operadores así como una política de precios acertada respecto a grupos y clientes directos han posibilitado esta mejoría en la ocupación. A esto le debemos añadir una importante gestión y control de gastos, consiguiendo que los estándares de calidad se mantengan y, por último, la aplicación de la filosofía del Life Management.

5. REFERENCIAS

- Aguiar Quintana, T. (2015). Casos de éxito turístico en Canarias. Editorial Síntesis. Madrid.
- Asopa, V.N. y Beye, G. (1997). *Management of agricultural research: A training manual*. Naciones Unidas, FAO.
- Ariffin, A.A.M. y Aziz, N. (2012): "The effect of physical environment's innovativeness on the relationship between hosting quality and satisfaction in hotel services", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, vol.3, núm.5, pp.337-342.
- Duarte Alonso, A. y O'Neill, M.A. (2010): "Consumers' ideal eating out experience as it refers to restaurant style: A case study", *Journal of Retail & Leisure Property*, vol.9, núm.4, p.263-279.
- Heide, M. y Grønhaug, K. (2009): "Key factors in guests' perceptions of hotel atmosphere", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol.50, núm.1, pp.29-43.
- Knutson, B.J., Beck, J.A., Kim, S. y Cha, J. (2009): "Identifying the dimensions of the guest's hotel experience", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol.50, núm.1, pp.44-45.
- Mossberg, L. (2007): "A marketing approach to the tourist experience", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol.7, núm.1, pp.59-74.
- Ogle, A. (2009): "Making sense of the hotel guestroom", *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 9, núm.4, pp.263-279.
- Sosa Cabrera, S. (2015). El estudio de casos como metodología de investigación y de enseñanza: su aplicación a casos de éxito en el sector turístico canario. En "Casos de éxito turístico en Canarias (Aguiar Quintana, 2015). Página 23-26.
- Tranter, K., Stuart-Hill, T., y Parker, J. (2009): *An introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry. Principles and Practices for the Real World*. 1ª Edición, Ed. Pearson. Prentice Hall.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. y Schlesinger, L.A. (2009): “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies”, *Journal of Retailing*, vol.85, núm.1, pp.31-41.

Walls, M., Okumus,F., Wang, Y. y Kwun, D.J.W. (2011): “Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol.20, núm.2, pp. 166-197.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE, 1994.
Entrevistas realizadas:

Entrevista a Dña. Sandra Guervós (Directora de hotel Meliá Salinas)

Página web del hotel Meliá Salinas:

(<http://www.melia.com/es/hoteles/espana/lanzarote/melia-salinas/index.html>)

Página web del grupo Meliá Hotels International

(<http://www.meliahotelsinternational.com/es>)

Página de *Life Management* (<http://www.melia-hotels.com/life/workshops>)

Revisión de literatura académica (obras citadas en referencia)