



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE  
MERCADO DEL SECTOR  
HOTELERO EN ESPAÑA Y EL  
IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS  
COMPETITIVAS DE MELIÁ  
HOTELES.**

Autor: Álvaro García-Alegre Torre-Enciso  
Director: Juan Sentana Lledo

MADRID | Mayo 2024

## **Resumen:**

Este trabajo de fin de grado analiza la estructura del mercado hotelero español y el impacto de las estrategias competitivas que ha desarrollado Meliá Hotels International que es la cadena más relevante del país. A través del estudio de datos del sector, informes de inversión y documentos corporativos, se examina cómo las decisiones estratégicas de la marca influyen en el comportamiento competitivo del resto de operadores nacionales e internacionales del mercado.

Comenzando con un enfoque que es descriptivo y analítico, se investiga la evolución del mercado hotelero en los últimos años, su grado de concentración, el papel de la digitalización y la sostenibilidad, así como el posicionamiento de Meliá a través de su modelo asset-light, la segmentación de marcas y su expansión internacional. A su vez, se incorpora un análisis del impacto que estas decisiones tienen sobre la competencia, incluyendo las reacciones de grupos como son NH, Barceló, Marriott, Hilton o plataformas online como Airbnb.

Estos resultados muestran que Meliá actúa como un agente tractor y eleva los estándares del sector, promoviendo la profesionalización, la diferenciación y la adopción de tecnologías propias del canal directo. Asimismo, se puede observar que la estrategia de la marca ha inducido una transformación en la estructura del mercado, favoreciendo la consolidación competitiva en torno a operadores con marca, tecnología y presencia global.

Este trabajo de fin de grado concluye que la estrategia de Meliá ha fortalecido su posicionamiento y han modificado las dinámicas del sector hotelero español. A través de un análisis estructurado y actualizado, se evidencia cómo las decisiones de una gran cadena pueden repercutir en la evolución del conjunto del mercado, aportando claves para futuras líneas de investigación y mejora estratégica en el sector.

**Palabras clave:** Mercado hotelero, Meliá Hotels International, estrategia competitiva, digitalización, sostenibilidad, competencia, España.

**Abstract:**

This final degree project analyses the structure of the Spanish hotel market and the impact of the competitive strategies implemented by Meliá Hotels International, the country's leading hotel chain. Drawing from sectoral data, investment reports, and corporate documentation, the study explores how Meliá's strategic decisions influence the competitive behaviour of other national and international operators.

Using a descriptive and analytical approach, the project examines the recent evolution of the hotel market, its level of concentration, and the role of digitalization and sustainability. It also assesses Meliá's positioning through its asset-light model, brand segmentation, and international expansion. Additionally, the analysis includes the response of competitors such as NH, Barceló, Marriott, Hilton, and platforms like Airbnb.

The results show that Meliá acts as a driving force within the sector, raising standards in terms of professionalism, differentiation, and adoption of direct-channel technologies. Moreover, its strategy has contributed to reshaping the market structure by promoting consolidation around operators with strong branding, technological capacity, and international presence.

This study concludes that Meliá's strategic orientation has not only strengthened its own position but has also transformed the dynamics of the Spanish hotel sector. Through a structured and updated analysis, the project demonstrates how a leading company's decisions can influence the overall evolution of the market, providing insights for future research and strategic improvement in the industry.

**Keywords:** Hotel market, Meliá Hotels International, competitive strategy, digitalization, sustainability, competition, Spain.

## Índice

<b>Resumen:</b> .....	2
<b>Palabras clave:</b> .....	2
<b>Abstract:</b> .....	3
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	6
<b>1.1. Contextualización del tema</b> .....	6
<b>1.2. Importancia del sector hotelero español</b> .....	7
<b>1.3. Justificación del estudio</b> .....	7
<b>1.4. Objetivos del trabajo</b> .....	8
<b>1.5. Metodología</b> .....	8
<b>1.6. Estructura del trabajo</b> .....	9
<b>Capítulo 2: Marco Teórico</b> .....	9
<b>2.1. Estructura de mercado: conceptos fundamentales</b> .....	9
<b>2.1.1. Modelos de estructura de mercado</b> .....	9
<b>2.1.2. Barreras de entrada y salida en los mercados hoteleros</b> .....	11
<b>2.1.3. Medición de la concentración: índice Herfindahl-Hirschman (HHI)</b> ...	11
<b>2.1.4. Elasticidad de la demanda en sectores turísticos</b> .....	12
<b>2.2. Estrategias competitivas en mercados hoteleros</b> .....	12
<b>2.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</b> .....	12
<b>2.2.2. Estrategias genéricas de Porter</b> .....	13
<b>2.2.3. Comportamiento estratégico: reacción competitiva</b> .....	13
<b>2.3. Aplicación preliminar al sector hotelero español</b> .....	14
<b>2.4. Tendencias estratégicas actuales en el sector hotelero</b> .....	15
<b>2.4.1. Digitalización y transformación tecnológica</b> .....	15
<b>2.4.2. Sostenibilidad y responsabilidad corporativa</b> .....	15
<b>2.4.5. Competencia con alojamientos alternativos</b> .....	16
<b>2.5. La diferenciación como eje estratégico</b> .....	16
<b>2.5.1. Tipos de diferenciación en el sector hotelero</b> .....	17
<b>2.5.2. Diferenciación y fidelización</b> .....	17
<b>2.5.3. El caso de Meliá Hotels International</b> .....	18
<b>Capítulo 3: Análisis de la estructura del mercado hotelero en España</b> .....	18

3.1. Importancia económica del turismo y del sector hotelero en España .....	18
3.2. Estructura del mercado hotelero español.....	19
3.3. Grado de concentración y estimación del índice HHI .....	20
3.4. Barreras de entrada y salida.....	21
3.5. Dinámica competitiva y tendencias actuales.....	24
3.6. Perspectivas futuras del mercado hotelero español.....	24
<b>Capítulo 4: Estrategias competitivas de Meliá Hotels International .....</b>	<b>25</b>
4.1. Introducción a Meliá Hotels International .....	25
4.2. Segmentación y estructura de marcas .....	25
4.3. Estrategias competitivas aplicadas .....	27
4.4. Expansión e internacionalización .....	28
4.5. Digitalización y canales de distribución .....	28
4.6. Sostenibilidad y ESG .....	29
4.7. Análisis DAFO de Meliá Hotels International .....	29
4.8. Valoración crítica de la estrategia .....	30
<b>Capítulo 5: Impacto de las estrategias de Meliá sobre la competencia .....</b>	<b>31</b>
5.1. Estrategias competitivas utilizadas por Meliá .....	31
5.2. Reacción de los competidores ante las estrategias de Meliá .....	32
5.2.1 Adaptación estratégica de NH Hotel Group .....	32
5.2.2 Refuerzo competitivo y posicionamiento de marcas.....	32
5.2.3 Estrategia de crecimiento internacional de Barceló Hotel Group.....	33
5.2.4 Presión de grupos internacionales y fenómeno Airbnb.....	33
5.3. Efecto sobre la estructura del mercado.....	34
5.4. Impacto sobre el comportamiento competitivo .....	35
<b>Capítulo 6: Conclusiones y valoración final.....</b>	<b>36</b>
6.1. Síntesis del análisis realizado .....	36
6.2. Valoración crítica de Meliá como actor estratégico .....	37
6.3. Reflexión personal sobre el futuro del sector hotelero español .....	38
6.4. Limitaciones del estudio y posibles líneas futuras .....	39
<b>7. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado .....</b>	<b>41</b>
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>43</b>

## **Capítulo 1: Introducción**

### **1.1. Contextualización del tema**

Hoy en día el turismo es uno de los pilares fundamentales de la economía española, sumando una parte considerable del Producto Interior Bruto (PIB) y el empleo nacional. Dentro del sector turístico, la industria hotelera tiene un papel muy importante, ya que proporciona servicios esenciales para millones de visitantes al año. El hecho de analizar el funcionamiento de esta industria es clave para comprender una serie de dinámicas económicas generales de España, especialmente en un contexto de creciente competitividad y transformación del mercado.

Basado en datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), España ha recibido más de 93 millones de turistas internacionales en el año 2023, lo que marco un récord histórico. La actividad turística en nuestro país suma aproximadamente un 13% del Producto Interior Bruto (PIB) y genera cerca del 12% del empleo en España. Estas cifras reflejan la importancia actual de este sector y también el papel estratégico que tiene en la recuperación después de la pandemia de la COVID-19.

Estudiar la estructura de mercado de sectores estratégicos como es el hotelero, permite evaluar el grado de competencia en este sector, analizar las conductas empresariales que dominan en el mercado e identificar barreras de entrada y salida. El hecho de analizar el comportamiento de las principales cadenas hoteleras ofrece información importante sobre las estrategias que configuran el entorno competitivo del sector.

La evolución del turismo en nuestro país ha estado marcada por su consolidación desde los años 60, convirtiéndose así en uno de los motores de crecimiento económico. Durante las décadas siguientes, España se posicionó como uno de los destinos turísticos más importantes del mundo, especializándose así en turismo de sol y playa. Después de la crisis financiera que hubo en 2008, el sector hotelero mostró una gran resiliencia y a pesar de la pandemia que sufrió a causa de la COVID-19 en 2020, España acabó recuperando los niveles récord de llegadas internacionales en 2023, según la Organización Mundial del Turismo.

## **1.2. Importancia del sector hotelero español**

El mercado hotelero español tiene como principal característica la alta concentración en ciertas zonas geográficas del país (como, por ejemplo, Baleares, Canarias o la Costa del Sol) y también por la coexistencia entre las grandes cadenas hoteleras y los pequeños establecimientos independientes. Este sector cuenta con una gran competitividad que está marcada por factores como la estacionalidad, la presión sobre los precios y la exigencia, que va en aumento, de los consumidores en cuanto a calidad y experiencia.

Dentro de este sector, Meliá Hotels International ha destacado como una de las principales compañías hoteleras de nuestro país. Tiene una gran presencia nacional e internacional, la marca ha conseguido desarrollar estrategias orientadas al liderazgo dentro del sector, lo que la convierte en un caso que merece la pena estudiar y que considero que es el idóneo para analizar el impacto de las estrategias competitivas en la estructura de mercado.

Meliá Hotels International destaca tanto por su posicionamiento como por su tamaño. La marca ha sabido adaptarse a los diferentes segmentos del mercado, logrando diversificar su oferta en distintas marcas orientadas al cliente vacacional y al corporativo. Han tenido un enfoque profundo en la internacionalización, el reposicionamiento hacia productos de calidad superior (premium) y la apuesta por la sostenibilidad, lo que les ha convertido en un referente de cómo competir en un mercado hotelero globalizado desde una base española.

## **1.3. Justificación del estudio**

La importancia económica del sector hotelero en España y el papel preponderante de Meliá Hotels International justifican la necesidad de llevar a cabo un análisis específico de este mercado. Entender cómo las decisiones estratégicas de una empresa líder pueden modificar el comportamiento de sus competidores y alterar la estructura de mercado es de gran relevancia tanto desde una perspectiva académica como empresarial.

Este Trabajo de Fin de Grado pretende contribuir a una mejor comprensión de las dinámicas competitivas en el sector hotelero español, proporcionando información útil para la toma de decisiones estratégicas por parte de compañías del sector y aportando valor académico en el área de la economía industrial y la estrategia empresarial

#### **1.4. Objetivos del trabajo**

- **Objetivo general:**

Analizar la estructura del mercado hotelero en España y evaluar el impacto de las estrategias competitivas de Meliá Hotels International sobre sus principales competidores.

- **Objetivos específicos:**

- Identificar las características principales de la estructura de mercado en el sector hotelero español.
- Analizar las estrategias de precios, expansión y marketing implementadas por Meliá Hotels International en los últimos años.
- Evaluar las reacciones estratégicas de competidores como NH Hotels y Barceló frente a las decisiones de Meliá.
- Determinar el grado de concentración del mercado y el poder de influencia de Meliá Hotels International en el sector.

#### **1.5. Metodología**

El presente estudio adoptará una metodología combinada de carácter cualitativo y cuantitativo:

- **Análisis cualitativo:**

Se realizará una revisión bibliográfica de literatura académica, informes sectoriales y publicaciones especializadas sobre la estructura de mercado y la competencia en el sector hotelero español, así como sobre las estrategias empresariales de Meliá Hotels International.

- **Análisis cuantitativo:**

Se recopilarán y analizarán datos financieros y económicos de Meliá Hotels International y de sus principales competidores, tales como ingresos por ventas, número de establecimientos, precios medios por habitación y cuotas de mercado. Además, se aplicarán indicadores de concentración, como el índice Herfindahl-Hirschman (HHI), para evaluar el grado de competencia en el sector.

Las fuentes de información incluirán informes anuales de las empresas analizadas, bases de datos económicas y sectoriales, estadísticas oficiales del Instituto Nacional de

Estadística (INE) y estudios publicados por organismos como Exceltur y Hosteltur. Para garantizar la actualidad y relevancia del análisis, se incorporarán datos correspondientes al año 2024, incluyendo informes sectoriales especializados como el elaborado por Savills Research.

## **1.6. Estructura del trabajo**

El trabajo se estructurará en los siguientes capítulos:

- **Capítulo 1:** Introducción al tema, justificación del estudio, definición de objetivos y descripción de la metodología utilizada.
- **Capítulo 2:** Marco teórico sobre las estructuras de mercado, la competencia empresarial y las estrategias competitivas.
- **Capítulo 3:** Análisis de la estructura del mercado hotelero en España, incluyendo características del sector y evaluación del nivel de competencia.
- **Capítulo 4:** Estudio de las estrategias de precios, expansión y marketing de Meliá Hotels International, en comparación con sus principales competidores.
- **Capítulo 5:** Evaluación del impacto de las estrategias de Meliá Hotels International sobre la conducta de sus competidores y sobre la estructura del mercado.
- **Capítulo 6:** Conclusiones, implicaciones para el sector y recomendaciones para futuras estrategias empresariales.

### **Capítulo 2: Marco Teórico**

En este capítulo se establecerá el marco teórico que sustenta el análisis posterior del mercado hotelero español y de las estrategias competitivas de la empresa Meliá Hotels International. Para ello, se van a explicar los principales modelos de estructura de mercado, y también las teorías estratégicas que han permitido interpretar el comportamiento empresarial en entornos que son altamente competitivos como es el turístico.

#### **2.1. Estructura de mercado: conceptos fundamentales**

##### **2.1.1. Modelos de estructura de mercado**

La estructura de mercado describe el entorno competitivo en el que operan las empresas, además determina su capacidad para poder fijar precios, su nivel de producción y sus

estrategias de mercado. De manera tradicional, se distinguen cuatro modelos teóricos principales:

- Competencia perfecta: En este modelo existe un gran número de empresas que venden productos homogéneos, con una libertad total de entrada y salida del mercado, no existen barreras y ninguna empresa tiene el poder para influir en el precio.
- Monopolio: En este modelo hay un único productor que es el que controla la totalidad de la oferta del mercado. Este agente tiene un alto poder de mercado, pudiendo fijar precios de forma independiente debido a la ausencia de competidores.
- Oligopolio: En este modelo existen un reducido número de empresas que dominan el mercado, habiendo una interdependencia estratégica entre ellas. Cada empresa tiene que considerar las posibles reacciones de sus competidores a sus propias acciones.
- Competencia monopolística: En este modelo hay muchas empresas que ofrecen productos diferenciados, que no son sustitutivos de manera perfecta. Cada empresa tiene cierto grado de poder de mercado gracias a su diferenciación, pero la existencia de sustitutos cercanos es lo que limita su capacidad de fijar precios.

En los mercados de servicios turísticos, especialmente como el hotelero, los modelos de competencia monopolística y oligopolio son los que se repiten de manera frecuente. Un ejemplo práctico de competencia monopolística puede ser el mercado hotelero urbano, donde existen numerosos establecimientos que compiten entre sí diferenciándose por categoría, ubicación y servicios. Por otro lado, en zonas vacacionales muy concretas, como pueden ser las Islas Baleares, se puede observar que existe un comportamiento más cercano al oligopolio, donde un pequeño número de grandes operadores controla una parte muy significativa de la oferta total disponible.

Hablando del sector hotelero español, como se analizará en capítulos posteriores, el mercado se aproxima a un modelo de competencia monopolística, esto se debe a la alta diferenciación de los establecimientos en función de diferentes aspectos, como son la ubicación, la calidad, los servicios ofrecidos y las propias marcas.

### 2.1.2. Barreras de entrada y salida en los mercados hoteleros

Las barreras de entradas de un mercado son obstáculos que dificultan la entrada de nuevas empresas en ese mercado. En el sector hotelero, las barreras principales son las siguientes:

- Elevadas inversiones en infraestructuras y equipamiento.
- Regulaciones urbanísticas y licencias de actividad.
- Importancia de la reputación y el reconocimiento de la marca.
- Economías de escala y acceso a canales de distribución.

Por otro lado, las barreras de salida también son relevantes en este sector, y quería destacar los altos costes de desinversión o la dificultad para reconvertir activos inmobiliarios específicos.

El hecho de que existan estas barreras favorece a la consolidación de grandes operadores que ya están establecidos, como Meliá Hotels International, frente a nuevos posibles entrantes.

### 2.1.3. Medición de la concentración: índice Herfindahl-Hirschman (HHI)

El índice Herfindahl-Hirschman (HHI) es una medida estándar de grado de concentración en un mercado en específico. Se calcula como la suma de los cuadrados de las cuotas de mercado de todas las empresas que participan en un sector:

$$IHH = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

donde  $s_i$  es la cuota de mercado de la empresa  $i$ .

Un HHI que es cercano a cero, indica un mercado que es muy competitivo, mientras que un valor cercano a 10.000 señala un monopolio. El análisis en el sector hotelero español va a permitir evaluar el nivel de la competencia efectiva.

#### **2.1.4. Elasticidad de la demanda en sectores turísticos**

La elasticidad-precio de la demanda mide la sensibilidad de la cantidad que es demandada ante un posible cambio de precios. Hablando del turismo, esta elasticidad es generalmente alta:

- Los clientes son sensibles a las variaciones de precio, esto ocurre de manera especial en destinos de sol y playa.
- La diferenciación del producto (usando de ejemplo el lujo frente al turismo de masas) afecta a la elasticidad.
- Los factores externos, como la situación económica o geopolítica, pueden alterar la elasticidad.

El poder entender la elasticidad es clave para analizar las estrategias de precio usadas en cadenas como Meliá como son su política de precios dinámicos ajustados por demanda, la segmentación de tarifas por tipo de habitación o la utilización de herramientas de revenue management (Meliá Hotels International, 2024). Cabe mencionar que la elasticidad también puede variar según el tipo de cliente. El turismo de lujo muestra una demanda que es más elástica, mientras que los segmentos de turismo familiar o de bajo coste son mucho más sensibles a los cambios de precios. A su vez, fenómenos que son recientes como la popularización de alternativas de alojamiento (como son apartamentos turísticos, alquiler vacacional, etc.) han incrementado aún más la elasticidad general del sector hotelero tradicional.

## **2.2. Estrategias competitivas en mercados hoteleros**

### **2.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Michael Porter para analizar la estructura competitiva a través de cinco factores clave (Porter, 1979).

- Rivalidad entre competidores existentes: Es bastante alta en el sector hotelero español debido al gran número de actores que lo forman y la diferenciación de productos.
- Amenaza de nuevos entrantes: Está limitada por las barreras de entrada, entre las que destacan los costes, las licencias y las propias marcas.
- Poder de negociación de los clientes: Este poder es elevado ya que es un mercado saturado, donde los clientes pueden comparar precios y servicios con facilidad.

- Poder de negociación de los proveedores: En este caso, el poder es moderado ya que los proveedores de servicios y suministros tienen poder limitado frente a grandes cadenas hoteleras.
- Amenaza de productos sustitutivos: Es creciente debido a las alternativas como alquileres turísticos (Airbnb, VRBO) y otras modalidades nuevas de alojamiento.

Este modelo nos permite entender la dinámica competitiva en la que están operando actualmente empresas como Meliá.

### **2.2.2. Estrategias genéricas de Porter**

Michael Porter también identificó tres estrategias que son genéricas que las empresas pueden adoptar para obtener diferentes ventajas competitivas:

- Liderazgo en costes: Consiste en ser el producto más eficiente, ofreciendo precios bajos. En este sector, se traduce en cadenas de bajo coste o grandes establecimientos con economías de escala.
- Diferenciación: Consiste en ofrecer un producto o un servicio que es único y sea percibido como superior. Muchas marcas hoteleras, incluidas, Meliá, buscan diferenciarse a través de la calidad, la localización, el diseño o la experiencia del cliente.

En el caso de Meliá, la estrategia que predomina combina la diferenciación en segmentos medio-alto y lujo, junto con enfoques específicos en determinados mercados geográficos.

### **2.2.3. Comportamiento estratégico: reacción competitiva**

La teoría de juegos que es aplicada en el análisis empresarial se encarga de estudiar la manera en la que las decisiones estratégicas de una empresa afectan a sus competidores.

En mercados como el que estamos analizando:

- Las decisiones de precios, aperturas de hoteles nuevos o renovaciones, pueden desencadenar respuestas competitivas.
- La anticipación de las reacciones de los rivales forma parte de la formulación estratégica.

Meliá, debido a su tamaño e influencia, debe tener en cuenta no solo sus propios movimientos, sino también las reacciones posibles de competidores directos como son NH Hotels o Barceló.

La teoría de los juegos es una herramienta que se utiliza en la economía para analizar situaciones en las que las decisiones de un operador influyen en los resultados de otros operadores. Hablando del sector hotelero, esta herramienta es bastante útil para entender como las empresas ajustan sus estrategias teniendo en cuenta los movimientos de sus competidores. Un ejemplo es la guerra de precios, si una cadena hotelera baja sus tarifas para atraer a más clientes, otras pueden acabar viéndose obligadas a hacer lo mismo para no perder cuota de mercado. Esto acabaría conduciendo a un equilibrio en el que todas las empresas reducen márgenes, sin obtener ventajas reales, lo que se conoce como el “dilema del prisionero”.

Otro ejemplo en el que se puede aplicar es el de la entrada de nuevos mercados. Si Meliá Decide abrir un hotel en una ciudad de tamaño medio dónde ya está operando NH, la reacción estratégica de NH (que será, reforzar su presencia local o lanzar promociones) va a depender de la percepción de riesgo y del posible impacto en su cuota de mercado. De esta manera, las decisiones no se toman de forma aislada, sino anticipando la respuesta del otro. La teoría de juegos permite modelar este tipo de interacciones y poder prever escenarios competitivos que sean más realistas, en los que el resultado de una empresa depende de sus propias decisiones y de las de sus propios rivales (Dixit & Nalebuff, 1991).

### **2.3. Aplicación preliminar al sector hotelero español**

El mercado hotelero en España es caracterizado por:

- Una estructura siguiendo el modelo de competencia monopolística, en donde las cadenas hoteleras compiten diferenciando sus productos mientras mantienen cierto poder de fijación de precios.
- Barreras de entradas relativamente elevadas, ya que existe la necesidad de fuertes inversiones, licencias y construcción de marca.
- Una rivalidad que es intensa entre cadenas nacionales e internacionales, cada vez más acentuada por la entrada de nuevos operadores.

Este contexto teórico nos va a permitir analizar de manera específica las estrategias de Meliá Hotels International y el impacto que tiene sobre la estructura de mercado español.

La digitalización, la sostenibilidad del ambiente y las nuevas preferencias que tienen los consumidores, están orientadas hacia experiencias responsables y personalizadas, también están transformando la dinámica competitiva del sector hotelero español. Estos

factores representan retos y oportunidades estratégicas para operadores que ya están consolidados como es Meliá Hotels International.

Además, hay que tener en cuenta que los factores estructurales y coyunturales influyen al comportamiento competitivo en este sector. Cabe mencionar que la recuperación después de la crisis sanitaria de la COVID-19, la inflación y la evolución de los precios energéticos han generado cambios en los patrones de consumo del turismo. Estos factores afectan de manera directa a las estrategias que tienen los operadores para fijar los precios, políticas de costes, digitalización de procesos y segmentación de la oferta por parte de las cadenas hoteleras.

#### **2.4. Tendencias estratégicas actuales en el sector hotelero**

En estos últimos años, el sector hotelero ha experimentado transformaciones profundas e impulsadas por factores económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales. Estas tendencias han afectado a las operaciones diarias, y han redefinido la competencia, las preferencias de los clientes y la forma que tiene las empresas de formular su estrategia.

##### **2.4.1. Digitalización y transformación tecnológica**

La digitalización ha revolucionado la manera en la que los hoteles interactúan con sus clientes y como gestionan las operaciones internas. La adopción de herramienta de gestión de revenues (RMS), sistemas de atención automatizada al cliente, check-in y check-out sin contacto, y análisis de big data ha dado la posibilidad a las cadenas hoteleras de optimizar procesos, reducir costes y ofrecer experiencias más personalizadas. A su vez, el marketing digital y la reputación online han pasado a ser muy importantes en la captación y fidelización del cliente.

##### **2.4.2. Sostenibilidad y responsabilidad corporativa**

Debido a la creciente sensibilidad social hacia la sostenibilidad, ha obligado a las empresas del sector a integrar políticas medioambientales y sociales en su estrategia. Esto ha incluido medidas como el uso de energías renovables, la reducción en el consumo del agua y plásticos, nuevos diseños bioclimáticos o el aprovisionamiento responsable. Por otro lado, las certificaciones medioambientales (como ISO 14001, EarthCheck o Biosphere) se han acabado convirtiendo en un elemento diferenciador. Además, los consumidores están valorando cada vez más el compromiso ético y social de las compañías, especialmente las nuevas generaciones.

### **2.4.3. Segmentación y personalización del servicio**

Hoy en día, los hoteles ya no compiten únicamente por precio o ubicación, sino también por su capacidad para adaptarse a públicos que son cada vez más diversos. La segmentación del mercado ha acabado llevando al desarrollo de nuevas marcas específicas orientadas a públicos concretos como viajeros de negocios, familias, parejas, clientes de lujo, nómadas digitales, etc. A esto hay que sumarle la personalización de la experiencia, que está basada en los datos de comportamiento del cliente y está orientada a generar mayor satisfacción y fidelización.

### **2.4.4. Modelos de crecimiento basados en gestión y franquicia**

Teniendo en cuenta la existencia del modelo tradicional de propiedad, muchas cadenas han adoptado estructuras que son más ligeras y están basadas en contratos de gestión o franquicia. Esto les ha permitido poder expandirse geográficamente sin asumir los costes de inversión inmobiliarias. Este cambio estructural ha facilitado el crecimiento internacional y ha permitido adaptar la expansión a distintos niveles de riesgo y retorno, siempre según los mercados objetivo (Meliá Hotels International, 2024).

### **2.4.5. Competencia con alojamientos alternativos**

El crecimiento de plataformas digitales como Airbnb, VRBO o Booking, ha ampliado de cara al consumidor el abanico de posibilidades disponibles para los viajeros, modificando así el marco competitivo. Estos nuevos actores y operadores han forzado a los hoteles que eran más tradicionales a diferenciarse más, mejorar sus estándares de servicio y flexibilizar su política de precios. Aunque las cadenas hoteleras siguen manteniendo ventajas en materia de seguridad, calidad estandarizada y servicios integrados, la presión competitiva sigue aumentando notablemente.

## **2.5. La diferenciación como eje estratégico**

Es importante saber que la diferenciación es una de las vías a través de las cuales una empresa puede llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible en mercados de este tipo que son aquellos con alta presión competitiva. Diferenciándose de la estrategia de liderazgo de costes, que lo que busca principalmente competir en precio, la diferenciación se orienta en ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único por el cliente, lo que les permite aumentar el valor percibido y, como consecuencia, justificar sus precios más elevados.

Según Michael Porter, la diferenciación puede estar centrada en diferentes elementos del producto o del servicio. En este sector, el hotelero, esta diferenciación se manifiesta tanto en factores que son tangibles como en elementos intangibles que llegan a influir directamente en la experiencia del cliente.

### **2.5.1. Tipos de diferenciación en el sector hotelero**

Comenzando con la diferenciación tangible, es aquella que incluye aspectos como la categoría del hotel, siendo más específico, el número de estrellas, la ubicación geográfica, el diseño arquitectónico, la calidad de las instalaciones y la oferta gastronómica entre otros. Estos elementos son observables y evaluables por el cliente antes y durante la estancia (Meliá Hotels International, 2024).

Por otro lado, la innovación intangible es aquella que hace referencia a elementos que no son físicos, cómo la reputación de la marca, la atención personalizada, la fidelización, la cultura de servicio o las emociones asociadas a la estancia. La percepción de valor que se crea por estos factores puede ser decisiva en la decisión de la reserva (Meliá Hotels International, 2024).

Por último, la diferenciación por innovación es aquella que, en un entorno cambiante y digitalizado, la innovación se ha convertido en un componente esencial. El uso de tecnología para mejorar la experiencia del cliente en general (check-in online, domótica en las habitaciones, aplicaciones digitales de gestión personalizada) o para optimizar la operativa interna también forma parte de la estrategia de diferenciación (Meliá Hotels International, 2024; CEHAT 2023).

### **2.5.2. Diferenciación y fidelización**

La diferenciación de manera bien ejecutada permite captar clientes y también fidelizarlos. En mercados como este dónde la relación elasticidad-precio de la demanda es alta, como ocurre en gran parte del sector hotelero, conseguir clientes dispuestos a repetir estancia y a pagar precios superiores sin cambiar de manera fácil de proveedor es fundamental para la rentabilidad del negocio a medio plazo.

Por esto, la mayoría de las cadenas complementan su estrategia de diferenciación con programas de fidelización que acaban reforzando el vínculo marca-cliente, como pueden ser MeliáRewards en el caso de Meliá o NH Rewards en el caso de NH Hotels Group.

### **2.5.3. El caso de Meliá Hotels International**

Meliá Hotels International ha consolidado su posicionamiento competitivo mediante una estrategia intensiva de diferenciación basada en la segmentación por marcas. Bajo su paraguas empresarial, la compañía gestiona diversas enseñas que cubren desde el segmento vacacional familiar hasta el lujo experiencial. Algunas de sus principales marcas incluyen:

- ME by Meliá: orientada al segmento lifestyle premium, centrada en experiencias exclusivas y diseño contemporáneo.
- Paradisus: especializada en resorts de lujo en entornos naturales, con enfoque en bienestar y sostenibilidad.
- Gran Meliá: máxima categoría de lujo clásico, con atención al detalle y personalización del servicio.
- Sol by Meliá: orientada al turismo vacacional de gama media, con propuestas adaptadas a familias.

Esta estructura de marcas permite a Meliá adaptar su propuesta de valor a diferentes perfiles de cliente, diferenciándose tanto frente a competidores directos como frente a alojamientos alternativos como Airbnb. Además, la compañía ha invertido en transformación digital y sostenibilidad como vías adicionales de diferenciación competitiva.

## **Capítulo 3: Análisis de la estructura del mercado hotelero en España**

### **3.1. Importancia económica del turismo y del sector hotelero en España**

Históricamente, el turismo ha sido siempre uno de los pilares fundamentales de la economía de nuestro país. Desde los inicios de la década de 2010, España ha experimentado un crecimiento de forma sostenida en la llegada de turistas internacionales, pasando de 52,6 millones en 2010 a 83,5 millones de turistas internacionales en 2019, lo que supone un aumento acumulado del 58%. Esta tendencia se vio interrumpida de manera brusca debido a la pandemia de la COVID-19, la cual provocó una caída del 77% en 2020. Sin embargo, el sector ha demostrado una resiliencia notable ya que en 2023 se superaron los niveles habidos prepandemia y en 2024 se alcanzó un récord con 93 millones de turistas internacionales (Exceltur, 2024).

Ya en 2024, el turismo generó un PIB directo de 207.763 millones de euros, lo que equivale al 13,4% del PIB nacional. Además, dio empleo a 2,86 millones de personas, lo que representa el 11,6% del empleo total del país. Estas cifras que están recogidas en los informes de Exceltur (2024), han consolidado el papel del turismo como un motor estratégico para la economía española.

El sector hotelero está actuando como columna vertebral del turismo. Nuestro país cuenta con una oferta que está reglada de aproximadamente 900.000 habitaciones, las cuales están distribuidas en más de 16.500 hoteles, cuenta con una ocupación media nacional del 68,2% en 2024. Las regiones con mayores niveles de ocupación son las Islas Baleares (con un 81,6%), las Islas Canarias (con un 79,8%) y Madrid (con un 72,3%), estos datos según el INE y Savills (2024). Cambiando a nivel urbano, Barcelona y Málaga son las que lideran en crecimiento de rentabilidad, con aumentos del RevPAR del 13% y el 11% de manera respectiva (Exceltur, 2024).

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Ocupación hotelera media 2024</b>	<b>Nºhoteles (aprox.)</b>	<b>Plazas hoteleras</b>
Baleares	81,6 %	1.185	199.000
Canarias	79,8 %	865	153.000
Andalucía	68,9 %	2.700	300.000
Cataluña	67,4 %	1.850	215.000
Madrid	72,3 %	900	110.000
C. Valenciana	64,2 %	1.600	180.000

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Savills (2024) e INE.

### 3.2. Estructura del mercado hotelero español

El mercado hotelero en España se caracteriza por una fragmentación marcada. Aunque existan grandes operadores como Meliá Hotels International, NH Hotel Group, o Barceló Group, el 70% de los establecimientos siguen estando gestionados por operadores que

son independientes, esto según datos de Christie & Co. Esta coexistencia entre actores que tienen un tamaño distinto, especialización y modelo de gestión configura lo que hoy en día es un ecosistema competitivo muy dinámico.

A continuación, se puede observar el ranking de las principales cadenas españolas por número de habitaciones en España (2024):

<b>Cadena</b>	<b>Habitaciones aprox.</b>
Meliá Hotels	32.545
Eurostars/Hotusa	29.700
Barceló	26.328
NH Hotel Group	23.581
Senator Hotels	9.270
Iberostar	8.500

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos publicados por *Revista Gran Hotel* (2024)

Las cadenas que podemos observar concentran entre un 13% y un 15% del total de habitaciones del país, sin que ninguna supere el 4% de cuota de forma individual. A esto hay que sumarle la presencia creciente de operadores internacionales como son Marriot, Accor, Hilton o Radisson, que siguen apostando por el modelo de gestión o franquicia, especialmente en el segmento urbano de gama alta y lujo.

El nivel de competencia no es solo horizontal entre marcas, sino que también es vertical ya que coexisten modelos tradicionales con nuevas fórmulas como son los aparthoteles, hostels tematizados o marcas lifestyle que están orientadas a públicos jóvenes y digitales.

### **3.3. Grado de concentración y estimación del índice HHI**

En este caso en particular, he realizado una estimación que es orientativa y está basada en un número de habitaciones sobre un total nacional de unas 900.000 aproximadamente.

Cadena	Habitaciones	Cuota estimada (%)	$s_i^2$
Meliá	32.545	3,6 %	12,96
Hotusa	29.700	3,3 %	10,89
Barceló	26.328	2,9 %	8,41
NH	23.581	2,6 %	6,76
Iberostar	8.500	0,9 %	0,81
Resto	798.346	88,7 %	~25 (est.)

**HHI estimado total  $\approx$  65 puntos**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de *Revista Gran Hotel* (2024), Savills (2024) e INE (2024).

Este valor, 65 puntos, refleja un mercado que es altamente competitivo y que está fragmentado, tiene una ausencia de poder dominante de cualquier operador. Incluso, teniendo en cuenta los posibles márgenes de error por diferencia en la ocupación o RevPAR, el índice no superaría los 100 puntos. Según afirma la Comisión Europea (2024), los valores por debajo de 1.000 indican que existe una competencia efectiva y una ausencia de concentración preocupante.

Lo que nos confirma este resultado es que el modelo de competencia predominante es el modelo de competencia monopolística, en este modelo las empresas compiten no tanto por precio sino más bien por diferenciación de producto, localización, experiencia y marca.

### 3.4. Barreras de entrada y salida

El sector hotelero contiene unas barreras de entrada que son elevadas, esto especialmente es debido a los costes estructurales y a las condiciones regulatorias que siguen afectando al desarrollo y a la operación de nuevos establecimientos.

Comenzando por los costes de inversión y divididos por categoría hotelera, uno de los principales obstáculos que se encuentra a la hora de entrar es el alto coste de construcción y equipamiento, esto varía dependiendo de la categoría del hotel, la localización y los estándares de calidad de cada uno. En base a informes de inversión de Savills y de Christie

& Co, es posibles establecer estimaciones que sean orientativas del coste medio por habitación (capital expenditure) para un hotel de nueva construcción en España en 2024:

Categoría	Coste medio estimado por habitación (€)	Rango habitual
1 estrella	45.000 – 65.000	hoteles básicos urbanos
2 estrellas	60.000 – 80.000	hostales funcionales
3 estrellas	90.000 – 130.000	estándar turístico
4 estrellas	130.000 – 180.000	media gama alta urbana/vacacional
5 estrellas	250.000 – 500.000+	lujo, resorts, destinos prime

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de *Christie & Co.* (2024) y Savills (2024).

En estas cifras están incluidos los costes de construcción, el equipamiento necesario y el diseño, pero no está incluido el coste del suelo ya que este último puede variar de manera considerable dependiendo de la localización. En destinos más urbanos como Madrid o Barcelona, o zonas prime en Baleares como Mallorca o Ibiza, el valor del suelo puede acabar representando entre el 30% y el 40% del coste total del proyecto.

Otro dato que considero importante reflejar es la media estimada nacional por habitación, si consideramos la mezcla de oferta actual en España, que según el INE (2024), aproximadamente el 3% de los hoteles son de 1\*, el 13% de 2\*, el 40% de 3\*, el 34% de 4\* y el 10% de 5\*, se puede calcular una media ponderada del coste de inversión por habitación en un hotel español tipo. Por lo que se puede afirmar que el coste medio que he estimado para desarrollar una habitación de hotel nueva en nuestro país ronda entre 135.00€ y 140.000€, sin olvidar que a esto hay que sumarle el coste del suelo. Este dato que me resulta relevante, ya que es un precio elevado para los nuevos operadores entrantes, para que estos puedan entrar tienen que ser capaces de asumir gastos como

estos sin disponer aún de economías de escala ni una red de distribución consolidada entre otros.

Además, a las barreras económicas hay que sumarse las restricciones urbanísticas y los condicionantes normativos. En algunos destinos que tienen una alta presión turística como es Palma de Mallorca, se han acabado aplicando moratorias a nuevas licencias hoteleras, y ya se ha impuesto un tope al número de plazas turísticas. Por otro lado, Barcelona y San Sebastián han introducido en sus ciudades zonas de exclusión hotelera, lo que ha limitado nuevas aperturas para poder evitar la saturación urbana.

Lo que buscan estas regulaciones es poder equilibrar el modelo turístico del bienestar local, pero a su vez también dificultan la entrada de nuevos operadores, a esto hay que sumarle que los plazos para la obtención de licencias de obra y actividad pueden superar incluso los 18 meses en municipios turísticos de alta demanda.

Por otro lado, cabe mencionar que el dominio de los canales online de reserva (OTAs) imponen una barrera de entrada de manera indirecta. Expedia o Booking.com concentran entre las dos más del 65% de las reservas online en hoteles que son independientes y suelen aplicar comisiones entre el 15% y el 25%, lo que reduce los márgenes operativos. Para poder competir con esto, las cadenas hoteleras necesitan invertir en sus propios canales, fidelización y herramientas tecnológicas (RMS, CRM), lo cual representa un coste inicial elevado para nuevos operadores.

A su vez, en un entorno en el que domina la diferenciación, la construcción de marca es muy importante. Los hoteles que no pertenecen a una cadena tienen que desarrollar su reputación desde cero, lo que implica unos esfuerzos de manera sostenida en marketing, calidad, alianzas y servicio al cliente. Por esto, la entrada al mercado sin tener o ser una marca reconocida suele conllevar periodos prolongados de bajo rendimiento operativo.

Las barreras de salida también son relevantes para operadores que estén en dificultades. Si la demanda disminuye o hay un cambio en las regulaciones (límites a la oferta o restricciones de uso), el valor de mercado del hotel se reducirá de manera drástica, lo que dificultará su venta o refinanciación y conllevará a una pérdida de valor del activo.

Por otro lado, transformar un hotel en oficinas o viviendas requerirá cumplir con una normativa urbanística nueva. A su vez, no todas las ubicaciones o diseños son fácilmente adaptables lo que provocará un estado de rigidez en la reconversión del inmueble.

Finalmente, la mayoría de los hoteles cuentan con un personal que es fijo, lo que supone convenios laborales regionales y financiaciones bancarias a largo plazo. Estas estructuras siguen dificultando cierres rápido o desinversiones eficientes y esto hace que los compromisos laborales y financieros sean una fuerte barrera de salida.

### **3.5. Dinámica competitiva y tendencias actuales**

Ha habido un crecimiento considerable de las plataformas digitales como Airbnb y esto ha alterado el equilibrio del mercado. En muchas ciudades de nuestro país, las plazas de viviendas turísticas (VTs) son mayores que el número de plazas hoteleras y esto genera una serie de conflictos sociales y normativos. Según Hosteltur (2024), el 20,5% de la oferta turística en zonas de costa ya es vivienda no reglada.

Para mejorar la digitalización y distribución, las cadenas hoteleras siguen invirtiendo cada vez más en CRM, motores de reservas propios, nuevos programas de fidelización y pricing dinámico. En referencia a esto, las marcas Meliá, NH y Barceló son las que están liderando la recuperación del canal directo para reducir la dependencia de las OTAs.

Teniendo en cuenta la parte de sostenibilidad, según el informe CEHAT 2023, el 72% de los hoteles medianos y grandes han incorporado prácticas que son sostenibles. Poniendo de ejemplo a Iberostar que ha eliminado el 100% del plástico de un solo uso y Meliá que ha sido reconocida como empresa líder en sostenibilidad hotelera por el S&P Global.

Por último, como he comentado previamente, las grandes cadenas de hoteles están optando actualmente por una hipersegmentación del producto. Lo que conlleva hoteles solo para adultos, wellness, bleisure (business + leisure), LGTBQ+, eco-luxury, etc. Esto está convirtiendo la segmentación en el principal eje de competitividad.

### **3.6. Perspectivas futuras del mercado hotelero español**

Según información publicada por Exceltur y Savills, las perspectivas para 2025 y 2026 son positivas. En primer lugar, se espera superar los 95 millones de turistas internacionales en 2025, fijando así un nuevo récord. La inversión hotelera va a seguir creciendo, con un interés especial en el segmento del lujo y en activos urbanos que son reposicionados. Pronostican también que el turismo de proximidad y el experiencial van a continuar ganando peso frente a un modelo masivo tradicional. Y por último, lo que van a marcar los límites del crecimiento serán las tensiones regulativas (VTs, protección medioambiental, etc.).

Además, hay que tener en cuenta factores como el aumento de los costes energéticos, el encarecimiento de las hipotecas y la evolución de la inflación ya que estos podrían moderar el ritmo de recuperación. Sin embargo, España va a seguir siendo uno de los mercados más estables y atractivos de Europa de cara a la inversión hotelera.

El análisis de la estructura del mercado hotelero español ha demostrado la existencia de un modelo competitivo que es abierto, está fragmentado y en transformación continua. La presencia de muchos operadores, la importancia de la diferenciación y la falta de concentración relevante está confirmada por el índice HHI como hemos visto con anterioridad, consolidan el diagnóstico de competencia monopolística.

Es por eso que, en este contexto, las decisiones estratégicas que toman las principales cadenas hoteleras españolas como Meliá, NH Group o Barceló cobran una importancia real. Depende de la capacidad de adaptación, inversión, innovación y posicionamiento determinarán quien lidera el mercado en esta nueva etapa, la etapa post-COVID.

## **Capítulo 4: Estrategias competitivas de Meliá Hotels International**

### **4.1. Introducción a Meliá Hotels International**

Meliá Hoteles International (MHI) actualmente es la cadena hotelera líder en España teniendo en cuenta el número de habitaciones y es una de las más relevantes a nivel mundial. La marca fue fundada en 1956 en Palma de Mallorca, España por Gabriel Escarrer Juliá. Actualmente la compañía opera en más de cuarenta países y está gestionando un portfolio que contiene 374 hoteles y más de 96.000 habitaciones, todo esto según el informe financiero anual de 2024. En la fecha de cierre del año 2023, la compañía alcanzó una facturación de 1.949 millones de euros, con un beneficio neto de 130,1 millones, lo que ha supuesto un incremento del 33,5% respecto al ejercicio anterior. Este crecimiento se puede explicar mediante la recuperación sostenida del turismo internacional, la mejora de la ocupación hotelera y una estrategia corporativa que está centrada en modelos de expansión de bajo riesgo.

### **4.2. Segmentación y estructura de marcas**

La estrategia de Meliá se basa principalmente en una arquitectura de marcas que está bien definida, está diseñada para segmentar el mercado y posicionar la oferta hotelera en función de las necesidades y preferencias de los clientes. Lo que permite esta segmentación es operar en distintos niveles de precio, tipo de experiencia y destino, pero sin perder la

coherencia del grupo. La siguiente tabla resume las principales marcas del grupo y su posicionamiento.

<b>Marca</b>	<b>Posicionamiento y público objetivo</b>
<b>Gran Meliá</b>	Lujo clásico, experiencias premium, cliente internacional de alta gama
<b>ME by Meliá</b>	Lifestyle de lujo, diseño, tecnología, cliente joven urbano
<b>Paradisus</b>	Resorts todo incluido, lujo sostenible, Caribe y destinos exóticos
<b>Meliá Hotels &amp; Resorts</b>	Gama media-alta, vacacional y urbana, cliente familiar y business
<b>INNSiDE by Meliá</b>	Urban lifestyle, funcional y creativo, público profesional/digital
<b>Sol by Meliá</b>	Vacacional económico, familias, sol y playa
<b>Affiliated by Meliá</b>	Hoteles asociados que operan bajo estándares del grupo

**Fuente:** Elaboración propia a partir de documentos internos de Meliá Hotels International (2024).

Gran Meliá está principalmente dirigido al segmento de lujo tradicional, cuenta con un enfoque centrado en la excelencia del servicio y la experiencia premium. ME by Meliá tiene una orientación hacia el lujo contemporáneo y el diseño, tiene un especial atractivo para el público joven y urbano. Paradisus, por su lado, está concebida como una propuesta de lujo todo incluido en otro tipo de entorno naturales como pueden ser el Caribe y demás destinos exóticos, cuenta con un componente de sostenibilidad destacado. En una gama más amplia, Meliá Hotels & Resorts tiene una propuesta más transversal del grupo, abarca varios segmentos, el vacacional y el urbano, orientada a familias y clientes de negocios. INNSiDE by Meliá es una marca de estilo urbano, funcional y moderno, está dirigida a profesionales y nómadas digitales, mientras que por otro lado, Sol by Meliá ofrece una

experiencia de turismo de sol y playa para un público familiar y de presupuesto medio. Por último, Affiliated by Meliá agrupa hoteles independientes que operan bajo una serie de estándares y del sistema de distribución del grupo, por lo que permite ampliar su red sin necesidad de tener la propiedad directa.

### **4.3. Estrategias competitivas aplicadas**

La estrategia competitiva de Meliá combina varios enfoques que responden a la teoría clásica y a las exigencias actuales del mercado, y son, la diferenciación de marca, la especialización geográfica y de producto, y una eficiencia operativa progresiva. Hablando de la diferenciación, el grupo sigue apostando por el desarrollo de una arquitectura de marcas que está segmentada de manera sólida, como ME by Meliá, enfocada en el lujo urbano y lifestyle, Paradisus, que está especializada en resorts todo incluido de lujo sostenible en el Caribe, o INNSiDE by Meliá, que está orientada a nómadas digitales y profesionales que buscan principalmente la funcionalidad y el diseño. Cada una de estas marcas está asociada a un público objetivo que es distinto y se apoya en elementos que son tangibles e intangibles y son, el diseño, los servicios personalizados, la tecnología de experiencia (aplicaciones, check-in digital), gastronomía o conexión con el entorno local (Meliá Hotels International, 2024).

Por otro lado, existe el programa de fidelización MeliáRewards, cuenta con más de 15 millones de usuarios y es un pilar clave de su estrategia. Permite la personalización de ofertas, segmenta la comunicación con el cliente y genera recurrencia, lo que refuerza su propuesta de valor frente a competidores más independientes de OTAs. Esta fidelización va ligada a una estrategia de canal directo y que es cada vez más efectiva, ya que ha permitido reducir la dependencia de intermediarios.

Cambiando a su enfoque geográfico y de producto, Meliá sigue apostando por destinos donde dispone de ventajas competitivas ya acumuladas. En el Caribe, sigue manteniendo una posición consolidada con resorts en República Dominicana, México, y Cuba. En nuestro país, domina los principales destinos vacacionales como son las Islas Baleares y Canarias, mientras que, en ciudades grandes como Madrid, Barcelona o Lisboa, ha acabado reposicionando activos en zonas prime, orientados a un público bleisure (business + leisure) como es el caso de hoteles que operan bajo las marcas Gran Meliá o Meliá Hotels & Resorts.

Por último, aunque Meliá no compite por precio, ha conseguido una contención de costes operativos mediante la centralización de compras, acuerdos estratégicos con proveedores y un modelo organizativo descentralizado. Esta eficiencia le permite mantener competitividad en hoteles de gama media sin comprometer la calidad percibida. Su estrategia asset-light, que está basada en contratos de gestión o franquicia es la que refuerza esta lógica que es crecer sin asumir la carga patrimonial de los activos, como ya se ha visto en nuevas aperturas en países como Albania, Portugal o Vietnam.

#### **4.4. Expansión e internacionalización**

Desde 2019, Meliá ha impulsado un proceso de manera sostenida de expansión internacional haciendo un enfoque especial en las regiones del Caribe, Asia y destinos emergentes en Europa del Este. Esta estrategia se ha ejecutado mayoritariamente a través del modelo asset-light, que consiste en crecer mediante contratos de gestión o franquicia, de esta manera no asumen la propiedad directa del inmueble, lo que minimiza los riesgos financieros.

Entre 2023 y 2025, Meliá tiene previsto abrir más de 35 nuevos hoteles en países como México, República Dominicana, Indonesia, Vietnam, Albania o Italia, consolidando su presencia internacional. Solo en el año 2023 se firmaron 23 nuevos establecimientos que equivalen a 3.922 habitaciones, de los cuales el 87% han sido bajo fórmulas de gestión o franquicia. Este modelo ha permitido a la compañía mantener una estructura financiera más ligera, acelerar la expansión y adaptarse con mayor agilidad a los cambios de mercado, a la vez que lo complementan con inversiones en la renovación de activos en destinos consolidados.

#### **4.5. Digitalización y canales de distribución**

El aspecto de la digitalización ha sido uno de los pilares fundamentales de la transformación estratégica de Meliá. En estos últimos años la marca ha priorizado el desarrollo de sus propios canales de venta, con el objetivo de reducir la dependencia de plataformas intermediarias (OTAs). En 2023, el canal directo (web y aplicación propias) acabó representando el 46% de las reservas totales del grupo, lo que supone una mejora muy notable en términos de rentabilidad.

Por otro lado, el programa de fidelización MeliaRewards ha sido clave en este avance. Contando con más de 15 millones de miembros, este programa posibilita el hecho de generar relaciones más duraderas con los clientes y segmentar así las comunicaciones y

las ofertas. A su vez, la compañía ha invertido de forma constante e intensiva en tecnología aplicada a la gestión del cliente y del inventario, ha implementado herramientas de revenue management dinámico, sistemas de CRM avanzados, check-in online, control de temperatura desde el móvil y gestión de servicios desde la propia aplicación. Esta apuesta digital se enmarca en una estrategia omnicanal, que combina varias cosas, su propio canal con OTAs, agencias tradicionales y turoperadores, y han priorizado el control sobre la relación directa con los clientes, haciendo énfasis en los segmentos urbano y del cliente repetidor.

#### **4.6. Sostenibilidad y ESG**

Meliá ha sido reconocida como una de las cadenas hoteleras más comprometidas con la sostenibilidad a nivel global. Cuenta con una política medioambiental que está integrada en todas las fases del ciclo de la vida del hotel, desde el diseño hasta la operación. Entre todas las medidas implantadas destacan por ejemplo la eliminación del 100% de los plásticos de un solo uso, la reducción de hasta el 51% en el consumo de agua por estancia desde 2014 y la inversión en energías renovables.

Además, el grupo a día de hoy cuenta con certificaciones como ISO 14001, EMAS y Biosphere en decenas de hoteles, y ha sido incluida en rankings internacionales como el Sustainability Yearbook de S&P Global y el índice CDP de cambio climático. En el año 2023, el 68% de los hoteles de la compañía disponían de alguna certificación ambiental. A su vez, la sostenibilidad forma parte del posicionamiento estratégico de varias marcas, como son Paradisus o INNSiDE, donde se integran propuestas de las marcas de eco-lujo, productos de proximidad y experiencias ligadas al entorno local. Esta política no solo responde a criterios que son éticos o regulatorios, sino que se ha convertido en una herramienta de diferenciación competitiva ante un cliente cada vez más consciente.

#### **4.7. Análisis DAFO de Meliá Hotels International**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Fuerte posicionamiento de marca	Alta exposición a destinos maduros (Baleares, Caribe)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Estrategia clara de expansión y modelo asset-light	Dependencia parcial de OTAs en ciertos mercados
Capacidad tecnológica y CRM	Necesidad constante de renovación del parque hotelero
Liderazgo en sostenibilidad y reconocimiento ESG	Presencia internacional aún limitada frente a grandes grupos
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Reposicionamiento urbano y bleisure	Aumento de viviendas turísticas no regladas (Airbnb, etc.)
Crecimiento de turismo wellness, digital y experiencial	Inestabilidad geopolítica y dependencia del ciclo macroeconómico
Expansión en Asia y Europa del Este	Subida de costes energéticos y de personal
Consolidación como referente europeo en sostenibilidad	Regulación turística y restricciones urbanísticas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de documentación interna de Meliá Hotels International (2023–2024).

#### **4.8. Valoración crítica de la estrategia**

En su conjunto, la estrategia competitiva de Meliá Hotels International puede clasificarse como coherente, proactiva y bien alineada con las tendencias principales del mercado. La estructura de marcas que tiene la compañía permite atender a diferentes segmentos de forma diferenciada, la expansión se realiza de manera eficiente a través del modelo ya nombrado asset-light y la digitalización ha mejorado notablemente la relación directa con los clientes. Además, la sostenibilidad se ha integrado de forma transversal en la propuesta de valor, lo que ha posicionado a Meliá como un actor que está comprometido con un sector cada vez más presionado por los criterios existentes de ESG. No obstante,

la compañía deberá seguir reforzando su independencia comercial frente a las OTAs, adaptar su oferta a los cambios de perfil del turista post-COVID y diversificar su exposición territorial para minimizar riesgos macroeconómicos y regulatorios. En este contexto, el enfoque estratégico de Meliá ofrece una base sólida para consolidar su liderazgo en el mercado hotelero español y mejorar su posicionamiento internacional.

## **Capítulo 5: Impacto de las estrategias de Meliá sobre la competencia**

El liderazgo de Meliá Hotels International en el sector hotelero de nuestro país no solo se limita a su volumen de negocio, expansión internacional o el número de habitaciones. Su papel como actor estratégico dentro del sector ha convertido a la marca en un referente cuyas decisiones acaban influyendo directamente en las diferentes dinámicas competitivas del mercado y por ende en las reacciones del resto de operadores nacionales e internacionales. Este capítulo se basa en analizar cómo las estrategias de Meliá afectan a sus competidores directos, modificando así el comportamiento del mercado y condicionando la estructura competitiva de este sector. El análisis considera en especial a NH Hotel Group y Barceló Hotel Group operadores internacionales como son Marriot o Hilton, por otro lado, se tendrá en cuenta el papel disruptivo que tienen aplicaciones como Airbnb. La finalidad del capítulo es entender cómo actúa Meliá y las consecuencias que tiene su manera de actuar sobre el resto de los operadores.

### **5.1. Estrategias competitivas utilizadas por Meliá**

Para poder entender el impacto que tienen las decisiones de Meliá sobre el resto de los operadores, es necesario recordar de manera breve cuales son las estrategias competitivas que ha ido aplicando el grupo en los últimos años. Para comenzar, la marca ha apostado por una estrategia de diferenciación de marcas, desarrollando un porfolio que atiende a públicos específicos con propuestas únicas. Varios ejemplos son ME by Meliá, que está orientada al lujo lifestyle urbano, Paradisus, enfocada en el segmento de lujo sostenible todo incluido en el caribe, o INNSide by Meliá, dirigida a nómadas digitales y profesionales jóvenes.

Además, Meliá ha reforzado su apuesta por la digitalización y fidelización a través de su canal directo y el programa MeliáRewards. Este canal permite personalizar las ofertas, mejorar el conocimiento del cliente y reducir la dependencia de intermediarios como es Booking en España.

Otra de las estrategias clave ha sido el modelo de expansión asset-light, que está basado en contratos de gestión y franquicia en lugar de la propiedad directa de los activos. Esta fórmula ha sido aplicada especialmente en nuevas aperturas en destinos internacionales como Vietnam, México o Albania y permite al grupo crecer con agilidad y menos riesgo financiero.

Por último, Meliá ha convertido la sostenibilidad en uno de los pilares de su posicionamiento estratégico, incorporando medidas como la eliminación de plástico de un solo uso, la eficiencia energética o la obtención de certificaciones ambientales en buena parte de su porfolio. Esa estrategia le ha valido el reconocimiento de rankings internacionales como el Sustainability Yearbook de S&P Global (Meliá Hotels International, 2024).

## **5.2. Reacción de los competidores ante las estrategias de Meliá**

### **5.2.1 Adaptación estratégica de NH Hotel Group**

Uno de los efectos con más visibilidad de la estrategia de Meliá ha sido la necesidad de adaptación provocada a sus competidores directos. NH Hotel Group, que recientemente ha sido cambiada de nombre por Minor Hotels Europe & Americas (Hotel Management, 2024), ha acelerado un proceso de transformación que ha sido estructural y alineado con una visión internacional. Este cambio responde a una estrategia corporativa de lo que es su matriz tailandesa y por la presión corporativa de Meliá, que al final lleva más de una década operando bajo una arquitectura que es multinacional y consolidada. A su vez, NH ha apostado una vez más por la sostenibilidad y la digitalización, esto se ve mostrado en su iniciativa FASTPASS, la cual permite al cliente gestionar digitalmente todo el ciclo de su estancia. Estas medidas, que son las que buscan replicar o contrarrestar las ventajas competitivas que posee Meliá, apuntan a una convergencia en las prioridades estratégicas de ambos grupos, que son las siguientes, reducción del uso de plásticos, fidelización tecnológica del cliente y, por último, la automatización de procesos.

### **5.2.2 Refuerzo competitivo y posicionamiento de marcas**

Hablando de la expansión y segmentación, NH ha tenido que reforzar sus marcas Anantara, Tivoli y Avani, desarrollando productos diferenciados que compiten directamente con marcas de Meliá como son ME by Meliá o Gran Meliá. En este contexto, la segmentación de mercado aparte de ser una estrategia de posicionamiento es una respuesta activa a la presión que ha ejercido Meliá en los diferentes segmentos de lujo,

urbano lifestyle y vacacional superior. Además, NH ha tenido que potenciar su presencia en destinos donde tradicionalmente Meliá siempre ha dominado, como pueden ser las Islas Baleares o la costa mediterránea, lo que ha aumentado la competencia directa entre los operados en términos de marca, experiencia y precio.

### **5.2.3 Estrategia de crecimiento internacional de Barceló Hotel Group**

Por otro lado, Barceló Hotel Group ha elegido una estrategia de expansión más agresiva en términos de la inversión realizada por la marca. Cuentan con un plan que superó los 400 millones de dólares en 2024 (Hospitality Investor, 2024), esto es debido a que Barceló quería reforzar su presencia internacional en distintos mercados como son Oriente Medio, África y Turquía. Esta internacionalización de la marca responde a la necesidad de diversificación y a la competencia por el espacio que Meliá ya había ocupado previamente mediante su modelo de asset-light. Además, Barceló ha vinculado su plan de expansión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, lo que se entiende que es un intento de dotar la legitimidad social y reputacional del crecimiento de la marca. Este enfoque muestra como la sostenibilidad, que fue introducida por Meliá como eje estratégico central, ha acabado convirtiéndose en un estándar que obliga a otros operadores a redefinir sus parámetros de actuación.

### **5.2.4 Presión de grupos internacionales y fenómeno Airbnb**

Aparte de las cadenas españolas, la entrada de grandes grupos internacionales como pueden ser Marriot, Hilton o Accor ha acabado generando una presión extra sobre Meliá y sus homólogos del país. Hilton anuncio la apertura de un nuevo hotel llamado Spark by Hilton en Madrid en 2025, lo que ha marcado la entrada en el segmento de la economía premium (Hilton 2024). Por otro lado, Marriot ha previsto cerca de 100 nuevos proyectos de reutilización adaptativa en Europa (Marriott International, 2024), lo que incluye a España, y refuerza su propia apuesta de captar activos ya existentes y reposicionarlo bajo marcas de alto valor añadido. Accor sigue insistiendo en su estrategia de segmentación con una estructura divisional por categorías pasando por diferentes segmentos, desde el de lujo hasta el más económico. Todas estas decisiones estratégicas reflejan directamente una respuesta de Meliá en esos segmentos y una voluntad clara de capturar cuota de mercado en plazas clave como Barcelona, Málaga o Sevilla.

Cambiando de modelo y hablado de Airbnb, que representa un fenómeno distinto, pero no por ello menos significativo. La irrupción de la plataforma ha acabado modificando la estructura competitiva del sector, obligando a Meliá y demás operadores a tener que

replantearse su propuesta de valor (Euronews, 2025). Esta plataforma también a provocado un aumento considerable del precio del alquiler en zonas turísticas y una reducción notable en la vivienda disponible, lo que ha llevado a Meliá a adquirir inmuebles para poder alojar a su propio personal en destinos como son las Islas Baleares. La presión que ha ejercido la oferta que no está reglada, también ha provocado una intensificación del discurso sectorial en defensa de la sostenibilidad, la seguridad y la calidad del servicio reglado. La restricción normativa que sigue en aumento en ciudades como Barcelona o Málaga no solo limita la expansión de Airbnb, sino que devuelve ventaja competitiva a los hoteles tradicionales, permitiendo así a Meliá consolidar su propuesta como alternativa regulada, fiable y socialmente responsable.

### **5.3. Efecto sobre la estructura del mercado**

Las decisiones estratégicas que ha tomado Meliá también han tenido consecuencias estructurales. En términos de concentración, aunque el mercado sigue siendo fragmentado de manera mayoritaria, la dinámica de crecimiento de Meliá a través del modelo antes mencionado asset-light está produciendo una forma de consolidación cualitativa. La compañía aumenta su presencia y control sin tener la necesidad de adquirir la propiedad inmobiliaria, lo que hace que aumente su influencia sin alterar de manera sustancial los índices de concentración formales (Meliá Hotels International, 2024). Esta fórmula ha sido imitada en parte por NH y Barceló, y ha reforzado el modelo de operadores “ligeros” que pueden actuar sobre múltiples mercados sin las barreras del capital intensivo tradicional (Hotel Management, 2024; Hospitality Investor, 2024). En caso de que esta tendencia continúe, podría derivar en una estructura de mercado mucho más concentrada funcionalmente, aunque no en términos formales de cuota de habitaciones.

Asimismo, las estrategias de Meliá siguen contribuyendo a endurecer las barreras de entrada en este sector. También aspectos como la exigencia de calidad, sostenibilidad, tecnología y reputación han subido el listón mínimo para poder competir. Lo que hace que un operador sin marca consolidada, sin canal directo ni alianzas estratégicas con diferentes plataformas de distribución, lo tendrá mucho más difícil que hace una década. La profesionalización del cliente también ha elevado las expectativas, esto se traduce en que competir de manera única en el precio ya no garantiza una entrada exitosa en el mercado a ningún operador. De esta manera, Meliá, sin pretenderlo, ha contribuido con “efecto escalón” que protege a los incumbentes y dificulta el acceso de nuevos actores y operadores con propuestas más básicas o sin respaldo corporativo.

La diferenciación que ha aumentado también genera una estructura de mercado más compleja, donde cada marca compite por nichos específicos, lo que eleva la segmentación horizontal y disminuye los efectos de sustitución entre productos. Esta dinámica favorece a operadores con una arquitectura de marcas sólida, como es en este caso Meliá y penaliza a hoteles independientes que no tienen el poder de posicionarse con claridad en la mente del consumidor. La segmentación, aparte de ser una estrategia de marketing, también se ha convertido en una barrera estratégica para conservar o ampliar la cuota de mercado.

#### **5.4. Impacto sobre el comportamiento competitivo**

Desde el punto de vista del comportamiento competitivo, las estrategias de Meliá han ido generando una serie de efectos en cadena que han ido redefiniendo la forma en la que los hoteles compiten en España. En primer lugar, y considero importante, han cambiado la relación con el precio. Ha habido una introducción masiva de herramientas de revenue management, algoritmos de pricing dinámico y estructuras tarifarias flexibles lo que ha reducido el uso del precio como única palanca competitiva. Meliá en este caso ha sido pionera en combinar precios dinámicos con propuestas de valor que se han asociado a experiencias, fidelización y beneficios no monetarios (Meliá Hotels International, 2024). Esta lógica ha sido rápidamente adoptada por NH, Barceló y otros grupos, lo que ha modificado la función tradicional del precio como variable principal de decisión del consumidor.

Por otro lado, en segundo lugar, se ha producido una transformación del canal comercial. El liderazgo que ha tenido Meliá en la digitalización de su canal directo, con una tasa del 46% de reservas propias en 2023, ha forzado a otros operadores a invertir en sus webs, aplicaciones y programas de fidelización (Meliá Hotels International, 2024). NH en su caso ha renovado su ecosistema digital con herramientas de autogestión, mientras que Barceló ha reforzado su programa myBarceló para mejorar la recurrencia (Hotel Management, 2024; Hospitality Investor, 2024). La consecuencia directa es una menor dependencia relativa de las OTAs, una mayor captura de datos del cliente y una profesionalización que sigue aumentando en la distribución hotelera en España.

Por último, la sostenibilidad ha pasado de ser una ventaja de carácter diferenciador a un estándar de competitividad. La estrategia ESG que tiene Meliá ha elevado el nivel de exigencia y ha obligado a sus competidores a tener que asumir compromisos parecidos (Meliá Hotels International, 2023). El resultado de esto es una carrera entre operadores para alcanzar certificaciones ambientales, reducir la huella de carbono y demostrar un

impacto social positivo, que no sea solo por convicción, sino también una respuesta estratégica ante un mercado que premia estas iniciativas. Resumiendo, la sostenibilidad ha pasado de ser una responsabilidad corporativa a ser una herramienta de fidelización y captación de nuevos clientes.

En resumen, las decisiones estratégicas que ha tomado Meliá Hotels International han acabado teniendo un efecto multiplicador sobre el entorno competitivo en el que opera la marca. Su papel como actor tractor, ha impulsado la transformación de sus principales competidores, ha modificado la estructura de acceso y crecimiento del mercado hotelero español y finalmente a elevado las exigencias del consumidor y del propio sector. Lejos de solo limitarse a competir, Meliá ha redefinido los términos de la competencia, desencadenando que todo el ecosistema hotelero tenga que evolucionar hacia modelos que sean más tecnológicos, segmentados, sostenibles y sofisticados. Esta influencia ya consolidada convierte a Meliá en un agente clave no solo para poder entender el presente sector, sino también para anticipar su futuro inmediato.

## **Capítulo 6: Conclusiones y valoración final**

### **6.1. Síntesis del análisis realizado**

En este Trabajo de Final de Grado me ha permitido realizar un recorrido extenso y sistemático por el sector hotelero español, prestando atención en especial a las grandes cadenas que hay en nuestro país, y en particular, la cadena Meliá Hotels Internacional. A lo largo de todo el trabajo se ha pretendido describir las características estratégicas y estructurales del mercado hotelero en España, y también la interpretación de este con la teoría económica, el análisis competitivo y de la reciente evolución empresarial.

En la primera parte del trabajo se ajustaron y nombraron los conceptos fundamentales sobre la estructura de mercado, la ventaja sostenible y las estrategias competitivas. La teoría de la competencia monopolística ha sido muy útil para poder interpretar la dinámica del sector hotelero, donde teniendo en cuenta la existencia de múltiples operadores y la diferenciación de producto marcan una competencia que es intensa pero no se basa únicamente en el precio. Esto como base teórica me ha permitido interpretar el resto del trabajo manteniendo un enfoque coherente, riguroso y analítico.

Continuando con el tercer capítulo, se comenzó con el estudio del mercado hotelero, utilizando datos de organismos especializados, informes del sector y algunas estimaciones propias. Se llegó a la conclusión de que, aunque haya una gran presencia de grandes

grupos, el mercado sigue manteniéndose fragmentado hablando de su estructura, aunque tiene una tendencia clara de una mayor consolidación en los segmentos medio y alto. A través de indicadores como el índice Herfindahl-Hirschman (HHI), he podido confirmar que la concentración formal del sector sigue siendo baja, pero el poder de influencia de algunos operadores (sobre todo los grandes) va mucho más allá de la cuota de mercado que cubren.

Más adelante, en el capítulo 4 he realizado un análisis en profundidad sobre Meliá Hotels International como caso de estudio. A través de este análisis he podido observar una estrategia competitiva sólida, multifactorial, y perfectamente alineada con las tendencias de mercado que son las siguientes. Sostenibilidad, digitalización, segmentación de marca, una apuesta clara por el canal directo y un crecimiento internacional sin grandes cargas patrimoniales. Meliá además de competir con eficacia, actúa como referente e impulsa indirectamente transformaciones estructurales en el sector.

Finalmente, durante el capítulo 5 se abordó el impacto que tienen las decisiones estratégicas de Meliá sobre la estructura general del mercado. A su vez, he analizado como cadenas como NH y Barceló han intensificado sus planes de expansión, han tenido que redefinir sus marcas y han tratado de replicar políticas de ESG como reacción a la presión competitiva que ejerce Meliá. También he podido valorar la importancia que ha tenido la irrupción de plataformas digitales como Airbnb y la entrada de operadores internacionales, lo que me ha permitido contextualizar la estrategia de Meliá dentro de un ecosistema turístico en plena transformación.

## **6.2. Valoración crítica de Meliá como actor estratégico**

Manteniendo una visión crítica, puedo afirmar que Meliá Hotels International ha ejercido y ejerce hoy en día, un papel fundamental en la transformación del sector hotelero español. Su liderazgo es caracterizado no solo por el volumen o al número de establecimientos, sino que está en su capacidad de anticipación, generación de estándares sectoriales y adaptación. Meliá ha sido de las primeras marcas en adoptar estrategias que hoy se consideran necesarias, como pueden ser apostar por marcas propias de manera segmentada, invertir en tecnología que aplique al cliente, o integrar la sostenibilidad en la narrativa de la marca y en la operativa diaria.

Lo que veo más destacable, sin embargo, es que estas decisiones no se han producido de una manera reactiva, sino como parte de una visión estratégica a medio y largo plazo que

ha tenido la marca. Lo que ha hecho bien Meliá, es que ha entendido mejor que otros competidores que hablando del futuro del turismo, no solo es importante captar más clientes, sino ofrecer experiencias que sean más relevantes, sostenibles y que les diferencien de los competidores. No obstante, este enfoque es difícil de implementar y más difícil de mantener, pero ha marcado una ventaja competitiva real y observable.

Ahora bien, el liderazgo que ha obtenido Meliá también tiene responsabilidades. A la vez que Meliá va marcando el rumbo, ayuda a elevar barreras de entrada del sector, a profesionalizarlo todavía más, pero también a excluir parcialmente a operadores o actores que son más pequeños o con menor acceso a recursos tecnológicos o financieros. Debido a esto, existe el riesgo de que, a medio plazo, la competencia obtenga una polarización entre grandes grupos bien capitalizados y operadores de nicho, lo que acabaría debilitando el segmento intermedio. Por otro lado, el crecimiento que se basa en contratos de gestión si no se controla bien puede acabar en una pérdida de coherencia de marca o finalmente en un deterioro de la experiencia del cliente.

Desde mi punto de vista, uno de los elementos que he encontrado más interesante del análisis de la marca Meliá Hotels International, ha sido poder comprobar como una empresa española, fundada en Mallorca y con raíces familiares, ha sabido evolucionar hacia un modelo global sin acabar perdiendo su identidad. He visto que esta combinación de tradición, origen local y vocación internacional ha representado el escenario de un equilibrio difícil pero inspirador. En este mercado caracterizado por tener un entorno turístico cada vez más estandarizado, Meliá ha conseguido mantener una narrativa propia que no solo diferencia, sino que la legitima como líder de mercado.

### **6.3. Reflexión personal sobre el futuro del sector hotelero español**

Después de meses de investigación, análisis y reflexión, este trabajo me ha permitido entender con una mayor profundidad la complejidad del sector turístico español, así como los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas que operan en este sector. El mercado hotelero es dinámico y competitivo, y refleja con una intensidad especial las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas de nuestra realidad.

Considero que el futuro del sector dependerá en gran parte de la capacidad de adaptación de los operadores. Pienso que, en este sentido, la digitalización no debe limitarse solo a mejorar procesos, sino que también a transformar la relación con el cliente. Por otro lado, la sostenibilidad no puede ser un eslogan, sino una política transversal que atraviese todo

el proceso, desde la elección de proveedores hasta el diseño arquitectónico de cada hotel. De cara al marketing, la segmentación tiene que dejar de ser aplicada con teorías puras, sino que también han de convertirse en una verdadera comprensión de los estilos de vida y preferencias de los viajeros. Considero que las empresas que no entiendan esto se quedarán atrás respecto a las demás.

Además, entiendo que va a ser fundamental encontrar un equilibrio entre sostenibilidad territorial y crecimiento. Las tensiones por la vivienda, la saturación en algunos destinos urbanos, o la presión sobre los ecosistemas naturales son señales de que el modelo turístico actual necesita algunos ajustes. En este caso, los hoteles tienen la oportunidad y por ende la responsabilidad, de liderar este cambio. Si todo se hace bien, el turismo puede seguir siendo uno de los motores económicos del país, sin perder de vista el impacto social y ambiental.

Por último, este trabajo me ha dejado un pensamiento firme y es que las decisiones estratégicas importan. Detrás de cada política de expansión, de cada inversión tecnológica, de cada nueva marca, hay una visión (puede ser más o menos clara) del tipo de empresa que cada una quiere ser y del impacto que quieren generar en el mundo. En este caso, Meliá Hotels International representa un ejemplo de como una estrategia coherente y ambiciosa puede transformar tanto a una sola organización como a todo el sector.

#### **6.4. Limitaciones del estudio y posibles líneas futuras**

Como todo trabajo académico, este TFG ha presentado algunas limitaciones que deben ser reconocidas para poner en valor sus hallazgos y sus márgenes de mejora. Para comenzar, la delimitación geográfica del análisis de mercado del sector hotelero español ha permitido una concreción, pero a su vez, ha dejado fuera comparativas internacionales que podría haber enriquecido la comprensión del posicionamiento global de Meliá.

Además, la información que he utilizado en el trabajo, aunque este actualizada a 2024 y extraída de fuentes fiables, en parte depende de informes corporativos e institucionales, lo que implica un grado de dependencia respecto a los datos disponibles públicamente. No he incluido datos internos de rentabilidad por marca, ni información comercial confidencial, lo que puede llegar a limitar el alcance del análisis financiero o de performance comparado.

Otra limitación es la naturaleza cualitativa del análisis. Aunque se ha realizado una estimación con el índice HHI y he utilizado estadísticas oficiales, la evaluación del impacto competitivo de Meliá se ha basado sobre todo en análisis descriptivo y argumentación estratégica. Un paso lógico para futuros estudios con mayor carga técnica o investigadora sería poder incorporar herramientas cuantitativas avanzadas, como análisis de regresión, modelos de decisión o simulaciones de escenarios.

Hablando de las líneas futuras de este trabajo, considero que abre posibles vías de desarrollo. Una de ellas es estudiar en detalle cómo afecta la irrupción de nuevas tecnologías (como el blockchain o la inteligencia artificial) a la operativa hotelera y a la experiencia del cliente. Otra línea que podría ser interesante analizar de manera más profunda sería el impacto regulatorio del alojamiento turístico no reglado sobre las grandes cadenas, especialmente en entornos urbanos. También podría explorarse como se están adaptando estas cadenas al nuevo perfil del turista postpandemia, que valora la sostenibilidad, la flexibilidad y la personalización.

## **7. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Álvaro García-Alegre Torre-Enciso, estudiante de E-2 Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado “ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA Y EL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MELIÁ HOTELES.”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Crítico: Para encontrar contraargumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares.
6. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

9. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
10. Generador de datos sintéticos de prueba: Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
11. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
12. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 01 de junio de 2025

Firma: \_\_\_\_\_ 

## **8. Bibliografía**

- Accor. (2024). *Accor accelerates growth for its premium, midscale and economy brands across Europe*. Warm Welcome Magazine. <https://www.warmwelcomemagazine.com>
- Barceló Hotel Group. (2024). *Barceló to invest \$400M into expansion in 2024*. Hospitality Investor. <https://www.hospitalityinvestor.com>
- CBRE. (2024). *Análisis y proyecciones del sector hotelero español*. CBRE Spain.
- CEHAT. (2023). *Sostenibilidad en el sector hotelero español: Informe anual 2023*.
- Christie & Co. (2024). *Informe de inversión hotelera en España 2024*.
- Colliers. (2024). *Informe de inversión hotelera en España en 2024*.
- Comisión Europea. (2004). *Directrices sobre la apreciación de las concentraciones horizontales en virtud del Reglamento del Consejo sobre el control de las concentraciones entre empresas*. Diario Oficial de la Unión Europea, C31, 5.2.2004, 5–18.
- Dixit, A., & Nalebuff, B. (1991). *Thinking strategically: The competitive edge in business, politics, and everyday life*. W. W. Norton & Company.
- El Economista. (2024). *En esta ciudad de España no se permitirá apertura de nuevos hoteles*. <https://www.eleconomista.es>
- El País. (2024). *San Sebastián pone freno a la apertura de hoteles y pisos turísticos*. <https://elpais.com>
- Euronews. (2025). *Airbnb critica las nuevas normas de alquiler en España*. <https://www.euronews.com>
- Exceltur. (2024). *Informe de perspectivas del turismo español, N.º 91 y N.º 92*. <https://www.exceltur.org>
- Govern de les Illes Balears. (2024). *El Govern comprará hoteles para convertirlos en pisos*. <https://www.caib.es>
- Gran Hotel. (2024). *NH y Barceló, hoteleras más valiosas de España*. <https://www.revistagranhotel.com>
- LegalToday. (2024). *Las viviendas turísticas: regulación normativa y doctrina del Tribunal Supremo*. <https://www.legaltoday.com>
- Meliá Hotels International. (2023). *Política de sostenibilidad*. <https://www.meli-hotelsinternational.com>
- Meliá Hotels International. (2024). *Crecimiento y expansión de Meliá*. Documento interno.
- Meliá Hotels International. (2024). *Digitalización y canales de distribución*. Documento interno.
- Meliá Hotels International. (2024). *Informe financiero anual 2023*. <https://www.meli-hotelsinternational.com>

- Meliá Hotels International. (2024). *Marcas de Meliá y expresión de cada marca*. Documento interno.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.
- Preferente. (2024). *Ranking de ingresos de las 7 mayores hoteleras españolas*. <https://www.preferente.com>
- Reuters. (2025). *Spanish hotel chain Meliá buys housing for workers*. <https://www.reuters.com>
- Revista PASOS. (2024). *Vista de Reinterpretando la moratoria turística de Canarias desde la perspectiva del decrecimiento*.
- Savills. (2024). *Informe de inversión hotelera en España*. <https://www.savills.es>
- The Times. (2024). *Málaga bans tourists' short-term rentals*. <https://www.thetimes.co.uk>
- Universitat Oberta de Catalunya (UOC). (2024). *Airbnb no es una amenaza para los hoteles de alta gama*.

