



**TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN TURISMO
CURSO ACADÉMICO 2024/2025
CONVOCATORIA JUNIO**

**TÍTULO:
ACCOR HOTELES. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE: ALEXANDRA STANCIU

DNI: X9232926J

GRADO/DOBLE GRADO QUE CURSA: GRADO EN TURISMO

APELLIDOS/NOMBRE TUTOR:

JESÚS MARÍA GONZALEZ MARTÍN

Fecha: 15 de junio de 2024

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	1
1.1 Metodología y Objeto de estudio	2
2. GRUPO ACCOR	3
2.1 Los inicios de la hospitalidad	3
2.2 Nacimiento de la cadena Accor.....	4
2.3 Reorganización estratégica.....	5
3. PARAGUAS DE MARCAS DEL GRUPO	7
4. ESTUDIO DEL RESULTADO FINANCIERO 2023	15
4.1 Ingresos del RevPar.....	16
4.2 Ingresos Consolidados.....	17
4.3 Ingresos del Ebitda consolidado.....	19
4.2 Eventos Accor 2023	21
5.PROGRAMA DE FIDELIDAD	23
5.1 Diferentes estatus y beneficios	25
5.2 Funcionamiento del sistema de puntos.....	28
5.3 Suscripciones a tarjetas de viajeros frecuentes	29
6. SEGMENTO ECONÓMICO: NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN	31
6.1 Marca Ibis.....	32
6.2 Mercado objetivo.....	36
6.3 Características principales de la marca	38
6.4 Logo marca	40
6.5 Presencia de Ibis en el mundo	42
7.VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES	43
8.BILIOGRAFÍA	44

1.INTRODUCCIÓN

Accor Group es un grupo francés que cuenta con alrededor de 5.100 hoteles en el mundo de diferentes marcas. Actualmente, es el primer operador hotelero a nivel mundial con gran importancia en el sector turístico.

Accor con más de 50 años de experiencia en el sector de la hospitalidad, hoy en día está presente en 110 países.

Este gran operador hotelero tiene sus inicios en el año 1967, y comienza con la historia de dos grandes amigos, que deciden colaborar y compartir sus conocimientos para emprender y dar vida a un nuevo modelo de negocio.

Paul Dubrule, con gran conocimiento del sector hotelero, y Gérard Pélisson, con buen manejo en el mundo financiero, abren el primer Novotel en Lille Lesquin.

Tras el éxito de su primera apertura, no dudaron en expandirse rápidamente por todo el país, en poco tiempo lograron cruzar las fronteras y abrir el primer hotel en el extranjero.

Cabe destacar que, tras la apertura de su primer Novotel, el grupo dio vida a un nuevo modelo de alojamiento, que fue un impacto en la sociedad, ya que, hasta el momento, este tipo de alojamiento no existía, se adentraron en dar vida a los hoteles económicos, en 1976 fundaron en Francia el primer Ibis, y en ese momento dieron vida a la hotelería económica.

Este tipo de alojamiento tuvo mucho éxito, hasta el momento, la hotelería económica no existía, los alojamientos hoteleros existentes ofrecían el alojamiento a cambio de tarifas elevadas, no accesible para todos los públicos. Con esto Accor, dio la posibilidad al segmento más desatendido del mercado a optar reservar alojamiento a cambio de tarifas económicas.

A pesar de la experiencia que este grupo tiene en el sector de la hospitalidad, el crecimiento que sigue presentando sigue evolucionando, la innovación, la adquisición de nuevas marcas y el cambio siguió presente en el grupo

El objetivo de este trabajo es descubrir la historia del grupo Accor, revelar los comienzos de la cadena, de qué manera ha conseguido su crecimiento, los diferentes modelos de negocio que ha seguido para poder posicionarse como líder de la hospitalidad, y además mantenerlo en el tiempo, además en el texto presente planteamos la hipótesis de que el segmento económico, es el que más rentabilidad reporta para el gigante hotelero Accor.

1.1 METODOLOGÍA Y OBJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo es un estudio detallado sobre uno de los grupos más grandes del mundo que operan en el sector de la hospitalidad, Accor Hoteles.

Estudiaremos los inicios de la cadena hotelera, su rápido crecimiento y evolución desde su aparición en el mercado, nos enfocaremos en detallar las diferentes estrategias que ha utilizado Accor durante su trayectoria para llegar a ser una de las cadenas hoteleras más fuertes en la actualidad en el mundo de la hospitalidad.

Además de ser una cadena hotelera muy enfocada a descubrir y desarrollar la atención al cliente, cuidar la satisfacción de estos de la mejor manera posible, Accor es una gran empresa, que obtiene resultados económicos importantes que provienen de la buena explotación del negocio.

Como objeto de estudio en este proyecto nos enfocaremos en investigar y descubrir cómo el grupo ha obtenido el éxito desde casi sus inicios, ha cruzado las fronteras de Francia, que es donde surge el negocio en un tiempo récord, llegó a tener un abanico de marcas para todos los bolsillos, y abarcar gran parte del mercado de la hospitalidad, ofreciendo marcas para todos los segmentos.

Tras operar 50 años en el mercado de la hospitalidad, Accor, sigue siendo un icono en este sector y cada vez amplía más su cartera de marcas, adquiriendo nuevas marcas y modificando o mejorando las ya existentes, apuesta por la innovación digital y tecnológica, y la mejora continua de todos los establecimientos. A pesar de tener este gran éxito, el grupo trabaja para no perder esa notoriedad de marca que han obtenido. En el presente trabajo investigaremos las posibles estrategias que ha llevado a cabo desde sus inicios para seguir creciendo, evolucionando y seguir siendo el líder en el mercado de la hospitalidad.

En cuanto a la metodología que se ha seguido para realizar este proyecto, cabe mencionar que nos basamos en la consulta de información y recursos ya existentes para relatar el recorrido que siguió Accor desde sus comienzos hasta la actualidad.

Para elaborar el texto presente se emplea la metodología cualitativa nos basamos en la recopilación de datos, análisis de documentos informativos, revista, web principal del grupo, consulta de notas de prensa, memoria de Accor de los resultados financieros.

El fin es obtener la información necesaria para revelar las diferentes estrategias que ha seguido el grupo y le permiten seguir siendo el líder en el mercado que opera.

2.1 LOS INICIOS DE LA HOSPITALIDAD

Desde la antigüedad hasta nuestros días el sector de la hotelería es un sector de gran importancia. Nace de una necesidad básica, que es el descanso, y está totalmente ligado a los movimientos que realizan las personas a diferentes lugares distintos a su residencia habitual.

Basándonos en la historia, los antiguos viajeros utilizaban las tiendas para poder alojarse y dormir. Con el paso del tiempo, los viajes se volvieron más frecuentes y se daban por diferentes motivos. Debido a esto, surge la necesidad de un alojamiento más cómodo y seguro, donde las personas puedan hospedarse durante el periodo del viaje. En la Edad Media, podemos decir que encontramos los orígenes de la hotelería con la existencia de monasterios y posadas que daban alojamiento a los peregrinos que viajaban por toda Europa.

En esta época la forma de hospedaje era distinta a la que conocemos hoy en día, el huésped se alojaba en el mismo lugar donde estaba presente el ganado, y sí acaso con algún servicio de comida muy escaso. Cabe destacar que durante esta época el servicio de alojamiento era siempre en espacios compartidos, y que la limpieza o higiene no era una prioridad.

A comienzos del siglo XIX es cuando comienzan a darse cambios significativos en el hospedaje. Con el incremento de los viajes, la demanda de alojamientos aumento considerablemente, y el viajero fue cambiando, apostando más por la privacidad, seguridad y por la higiene del sitio.

Con la Revolución Industrial y el boom turístico se crean los hoteles, que eran establecimientos que contaban con electricidad, habitaciones privadas, y un servicio básico de comidas. Poco a poco, los hoteles fueron cobrando importancia y popularidad, pero los precios elevados no los hacían tan accesibles para todos los segmentos del mercado. Las personas que se solían alojar en hoteles eran pertenecientes a las clases adineradas.

El primer hotel que contó con habitaciones privadas fue el “Tremount House” en Boston, Estado Unidos.

Los primeros hoteles que se construyeron fueron de lujo, con habitaciones amplias, baños privados, zonas comunes amplias y elegantes, el detalle era muy importante en este tipo de hoteles. El servicio de restauración mejoro notablemente, pasando de ser un servicio de comidas básico a uno variado y completo, diferentes platos, cartas de bebidas... Estos hoteles eran sitios donde solo los aristócratas podían alojarse, ya que el precio era muy elevado.

2.2 NACIMIENTO DE LA CADENA ACCOR

En 1967 en Lesquin, Francia. Muy cerca del aeropuerto, se inaugura el primer Novotel. La apertura de este nuevo hotel, enfocado al segmento familiar, fue un éxito. Paul Dubrule y Gerar Pelisson que fueron los fundadores de la idea de negocio, rápidamente dieron vida al grupo -societe d'investissement et d'exploitation hoteliers (SIEH), y siguieron aumentando su cartera de marcas hoteleras. Debido a los buenos resultados, en 1972 se abre el primer Novotel en Suiza. Con un crecimiento muy rápido, este grupo hotelero, cruza la frontera del país a muy poco tiempo de la inauguración de su primer hotel.

Desde el año 1970 a hasta 1980 el grupo hotelero Novotel- SIEH comienza a operar en diferentes segmentos del mercado, adquiriendo nuevas marcas y aumentando su cartera de negocios. En estos diez años, el grupo realiza movimientos importantes para su crecimiento. Deciden dar vida a los hoteles económicos con la marca Ibis, adquieren una cadena de restaurantes Courtepaille, la cadena de hoteles Mercure de 3 estrellas, incorporan a su cartera la marca Sofitel con hoteles de 4 estrellas, adquieren el turoperador Africatours enfocándose en turismo de ocio.

Tras adquirir varias marcas deciden implantar y dar vida al grupo ACCOR en 1983, el grupo cuenta con 440 hoteles.

Después de implantar el grupo Accor, el número de hoteles que poseen crece considerablemente año tras año, adquieren nuevos hoteles, la mayor parte en propiedad. La gran parte de los alojamientos eran propiedad de la cadena.

Se enfocan en crecer en todo el mundo, con la apertura de hoteles en China, Estados Unidos, Panamá, Perú. El grupo tenía claras intenciones de un crecimiento rápido en todos los mercados, y de poseer hoteles en todas las partes del mundo.

La idea más interesante de este grupo fue implantar los hoteles de bajo coste, que tuvieron un éxito desde su apertura. Al observar el crecimiento y la viabilidad del negocio, el grupo decide aumentar y crecer en este segmento del mercado dando vida a diferentes marcas, primero Ibis, después los hoteles Formule 1, que más tarde se convirtieron en Etap Hotel.

En el año 2000 ponen en marcha un sitio web donde los clientes pueden realizar las reservas en directo, gozando de plena libertad de elección, observado los diferentes hoteles de la marca y sus tarifas en tiempo real, el sitio web es www.accorhotel.com.

Aquí los clientes pueden acceder a reservar sus hoteles sin tener que utilizar intermediarios.

2.3 ACCOR: REORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

Según como mencionábamos anteriormente, la mayor parte de los hoteles de conformaban el grupo eran propiedad de la cadena, por lo tanto, en el año 2010 el grupo decide realizar una reorganización estratégica de la idea de negocio que iba a revitalizar el grupo y dar una nueva visión a los hoteles.

Esta reorganización estratégica de grupo no se da hasta el año 2012 cuando finalmente se comienza a implantar en todos los países que está operando el grupo.

Primero, la reorganización de la estructura de operaciones se da en Europa, donde el grupo decide cambiar su enfoque, pasan de una organización por países a una organización por marcas, esto se anuncia en 2012, según la noticia de la revista de turismo Hosteltur “*en búsqueda de una mayor especialización*” Accor revitaliza su idea de negocio.

Se designa un director de Operaciones por marca a nivel Europa, que se dedicaría a partir de ese momento a dirigir según la noticia de Hosteltur “*Europa del Norte* (Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Luxemburgo y Holanda) *Francia, Europa del Sur* (Portugal, España, Italia, Grecia, Israel y Croacia) y *Europa Central* (Alemania, Austria y Suiza).

En 2012 estas regiones, cuatro exactamente, representaban el 50% de la cadena mundial Accor. Alcanzando aproximadamente los 2.000 hoteles con 215.200 habitaciones.

Cada marca tendría su director que marcaría las directrices que tienen que seguir, de esta forma, se quiere conseguir una mayor especialización, más calidad en los servicios y con un mejor rendimiento.

Enfocándonos en estas cuatro regiones, que son de gran relevancia para la cadena según los hoteles que posee en cada una de ellas, en el año 2012 según la marca la cadena cuenta con los siguientes hoteles:

- **Marca Pullman** 25 hoteles y 7.000 habitaciones.
- **Marca Novotel y Suite Novotel** con 250 hoteles y 40.000 habitaciones.
- **Marca Mercure y MGallery** con 500 hoteles y 56.000 habitaciones.
- **Familia Ibis** cuenta con 1.200 hoteles y 110.000 habitaciones.

Exactamente el grupo cuenta con 1975 hoteles en total en operando en estas cuatro regiones.

Según Accor: *“Ahora mismo es necesario tener equipos que sean especialistas de su segmento, más conocedores de su producto, menos generalistas, más centrados en su marca”*, en palabras de Juan Carlos Delgado director general para España.

Para la marca Sofitel, antes de tomar esta iniciativa de reorganización, se ha realizado un experimento para ver la viabilidad de esta restructuración. Se ha creado un equipo dedicado expresamente a la marca para observar cuales son los resultados, y sí resulta más atractivo tener equipos más especializados en su marca y su producto.

Tras este experimento, el grupo observó que los resultados fueron favorables, y que una mayor especialización da lugar a mejores resultados y un rendimiento más alto.

A parte de esta especialización y el enfoque en cada marca, Accor necesitaba cambiar también el modelo de negocio. Se pensó en un modelo más light, teniendo muchos hoteles en propiedad, el grupo pensó tras muchos estudios, que liberar activos sería un buen enfoque, esto quiere decir, que el grupo decide apostar por un modelo con menos propiedades y alquileres, y apostar por el modelo de las franquicias o contratos en gestión, en ese momento tenían 400 en Europa.

El hecho de apostar por las franquicias iba a dar la oportunidad a la cadena de invertir en sus hoteles, dando una nueva imagen de estos establecimientos a los clientes, realizar mejoras visibles, apostar por la modernización y la calidad, y aumentar los estándares.

Recalamos que para el grupo era una idea atractiva y rentable, pero el hecho de poder garantizar los mismos valores de la marca en unos establecimientos que no son propiedad de la cadena y que la gestión está llevada a cabo por un tercero no es una tarea fácil, ya que se pone en riesgo el prestigio y la calidad de la marca, esto último era muy importante para el grupo.

Accor es un grupo hotelero que presta una gran importancia a la imagen de la marca, y se piensa que la notoriedad de la marca es un punto muy fuerte en el mercado. De cara a los distribuidores, es un punto importante, mientras más notoriedad tenga la marca, más peso de cara a los distribuidores. Además, tenemos en cuenta que la competencia es muy amplia, el grupo tiene que cambiar sus estrategias para mantenerse en continuo cambio y mejora. Un estancamiento en sus estrategias de mercado no sería favorable para el grupo hotelero.

Puntos para tener en cuenta para que el grupo haya tomado esta decisión: la distribución, la expansión, los recursos humanos, la competencia actual en el mercado, las marcas y la responsabilidad corporativa. Estos son algunos aspectos que han llevado al grupo Accor a cambiar su estrategia.

3. PARAGUAS DE MARCAS DEL GRUPO ACCOR

El grupo Accor, primer operador mundial en el sector de Viajes y Turismo, que presenta su actividad en más de 110 países cuenta con una gama muy amplia de marcas, que le permite adentrarse en todos los segmentos del mercado. Prácticamente sus marcas abarcan toda la industria hotelera, todas las marcas son reconocidas internacionalmente y gozan de una gran notoriedad. El grupo ofrece marcas de lujo y alta gama, marcas de gama media y económica. Además, gestiona propiedades residenciales y residencias privadas de marca según lo indican en la página oficial del grupo Accor.

Con el paso del tiempo el grupo ha ampliado sus horizontes, en la actualidad nos lo encontramos presente ofreciendo servicios de conserjería, soluciones digitales, espacios de coworking, comedores y servicios relacionados a la gestión de eventos.

En este apartado, daremos a conocer todas las marcas que posee el grupo Accor en la actualidad, y vamos a describir las marcas que tienen más peso para la cadena.

Primero que todo, queremos mencionar que Accor diferencia sus marcas por segmentos. Estos segmentos son los siguientes: Lujo, Premium, Gama media, Económico y Ennismore.

En total Accor posee en la actualidad un total de 45 marcas que abarcan diferentes segmentos.

En el segmento lujo, nos podemos encontrar con diferentes marcas, cabe destacar que en el segmento de lujo podemos observar la existencia de marcas que no son relacionadas con los hoteles, además de esto, hay diferentes marcas en este segmento que se están desarrollando, futuros alojamientos que abrirán sus puertas en los siguientes años. Con esto Accor quiere adentrarse más en esta parte del mercado que aún para la cadena no ha sido explorada y potenciada al máximo.

El **segmento de lujo** se compone de las siguientes marcas:

- **Raffles.** Es una importante marca de hoteles de lujo, que presta servicios personalizados, además de un trato impecable al cliente. Son hoteles que satisfacen las necesidades del mercado gran lujo. Cuentan con 24 hoteles y 3.679 habitaciones.
- **Orient express.** Es una marca que principalmente posee trenes de lujo, ofrece a los viajeros experiencias excepcionales a bordo de sus trenes, la comodidad y la elegancia son características claves de esta marca. Accor no solo tiene hoteles, sino también posee esta marca de trenes de lujo. Existe la previsión de que en el

año 2025 esta experiencia se trasladará también a los hoteles. Se prevé tener 3 hoteles para 2025, 2 trenes y un barco de vela para el año 2026.

- **Banyan Tree.** Otra marca que destaca en este segmento posee hoteles con experiencias particulares, gran lujo y servicio impecable.
- **Fairmont.** Esta marca cuenta con 88 hoteles y 33.402 habitaciones. Los destinos donde destacan su presencia son las playas de Hawai y los Emiratos Árabes. Son hoteles elegantes, atemporales y auténticos.
- **Emblens Collection.** Estos hoteles ofrecen un alojamiento que hacen sentir al cliente que es parte de un club muy exclusivo y altamente importante en la sociedad. Es un marca que actualmente no está del todo definida, se está desarrollando, la propiedad clave de la cadena es el Hotel Art Centre, Colección Emblems en China. Son hoteles gran lujo de 5 estrellas. Existe la previsión de 60 propiedades para el año 2030.
- **MGallery.** Actualmente esta marca cuenta con 119 hoteles en todo el mundo y 13.066 habitaciones. El diseño de estos establecimientos es a medida, hoteles que cuentan con materiales sofisticados, diferentes restaurantes, lugares destinados al autocuidado del cliente, establecimientos que mezclan la historia del sitio donde se encuentran con la experiencia que vive el cliente en el alojamiento.
- **Sofitel.** Los hoteles pertenecientes a esta marca son 120 establecimientos en todo el mundo, y cuentan con 30.969, son los más reconocidos de la cadena Accor como hoteles de lujo en la sociedad. El cliente lo relaciona fácilmente con el grupo. El diseño es elegante, empleando materiales sofisticados, además, cabe destacar que cada alojamiento son obras de diseñadores.

De todas las marcas que hemos mencionado, Sofitel es la marca más reconocida socialmente como hoteles de lujo de la cadena Accor. El cliente los relaciona fácilmente con el grupo, su presencia está en casi todo el mundo. Son hoteles importantes, establecimientos con un infraestructura impecable, además de ser el pionero en implantar la nueva estructura que finalmente fue llevada a cabo por todo los hoteles de la cadena, y la reestructuración de negocio se basó en estos detalles. Sofitel fue el ejemplo en implantar un equipo directivo que se dedique a la especialización en la marca.

En la **gama premium** nos encontramos con las siguientes marcas:

- **Mantis.** Esta marca cuenta con 16 hoteles y 556 habitaciones, es una marca que ofrece al cliente hoteles de lujo que se encuentran ubicados en lugares clave para el disfrute del ecoturismo. Ofrece al mundo eco-escapadas en sus alojamientos, cuidando el medio ambiente y guardando la autenticidad del lugar donde están ubicados.
- **Pullman.** Marca internacional que cuenta con 155 hoteles y 44.195 habitaciones, se posiciona en la gama premium de Accor. Los alojamientos de esta marca se ubican en ciudades importantes y destinos conocidos. Destacan por su lujo y versatilidad, el cliente puede ser de ocio o de negocio.
- **Swissotel.** Los alojamientos hoteleros de esta marca se encuentran ubicados en las ubicaciones más privilegiados, donde el cliente puede recorrer el destino fácilmente. Esta marca cuenta con 34 hoteles y 13.767 habitaciones. Reflejan la hospitalidad suiza en los establecimientos, que es sinónimo de tranquilidad, calidad y comodidad.
- **Angsana.** Esta marca posee 18 hoteles y 2.580 habitaciones. Estos alojamientos combinan la aventura con la magia del lugar, son hoteles donde la diversión es un punto importante, y el toque aventurero es una característica principal. Todos los hoteles están diseñados de una manera distinta, pero con la misma oferta, combinan aventura con el alojamiento perfecto y cómodo para amigos, parejas y familias.
- **Movenpick.** La marca oferta una mezcla de hoteles urbanos modernos y complejos vacacionales. La rica gastronomía es un punto para destacar en estos hoteles, la oferta culinaria es importante en este tipo de establecimientos. Con 122 hoteles en todo el mundo y 27.548, todos de ellos responsables con el medio ambiente y el entorno en el que están ubicados.
- **Gran Mercure.** Los hoteles pertenecientes a la marca Gran Mercure son alojamientos que ofrecen estancias y al mismo tiempo experiencias culturales provenientes del lugar donde se encuentran. En cada detalle estos alojamientos demuestran el amor por la cultura local y ofrecen a sus clientes experiencias únicas. Cuentan con 63 hoteles en todo el mundo y con 14.586 habitaciones.

La **gama media** de Accor comprende las siguientes marcas:

- **Novotel.** Establecimientos que pueden satisfacer las necesidades tanto del cliente de ocio como el cliente de negocio.

Accor cuenta con 580 hoteles de esta marca y 112.831 habitaciones. Alojamientos pensados para aprovechar el tiempo, descansar y relajarse, poseen espacios donde los clientes pueden trabajar o llevar a cabo reuniones de trabajo, pero también cuentan con una política familiar, donde el cliente de familia estaría en un entorno agradable en el cual pueda disfrutar del tiempo compartiendo con los miembros familiares, algunas ventajas que tienen este tipo de cliente son las instalaciones infantiles de los hoteles y la estancia y el desayuno gratis para máximo dos niños por familia.

- **Mercure.** Esta marca cuenta con 967 hoteles repartidos por todo el mundo con 128.964 habitaciones. Estos alojamientos están inspirados en el lugar en el que se encuentran. Cuidan y reflejan el máximo posible a la población y la cultural social del lugar. Son hoteles dinámicos, donde el cliente puede dormir, relajarse o dedicar tiempo a trabajar.

- **Adagio.** Esta marca comprende los apartamentos con servicios, son ideales para estancias largas. Cuenta con 131 aparthoteles y 14.624 habitaciones. Para satisfacer a todo el tipo de cliente, esta marca a su vez cuenta con tres submarcas, que son:

Adagio Original, son los aparthoteles que se ajustan más al cliente de familia, pero también ofrecen la oportunidad de alojamiento a los clientes de negocios o parejas. Se suelen ubicar en el centro de grandes ciudades.

Adagio Acces, son los alojamientos que tienen un enfoque más amigable, y más asequible desde el punto de vista económico. También estos aparthoteles se encuentran ubicados cerca de transporte público, tiendas y lugares de interés.

Adagio Premium, pensando en el segmento lujo, estos aparthoteles son establecimientos de lujo donde predominan la elegancia.

- **Tribe.** Esta marca cuenta con 14 hoteles y 2.041 habitaciones actualmente. Son hoteles de diseño a precios más económicos, hoy en día los clientes suelen ser sensibles al precio, y esta marca ha venido al mercado a satisfacer a aquellos clientes que desea disfrutar de un hotel inteligente y de diseño a un precio más asequible. Este concepto nace en Australia en el año 2017.

La **gama económica** de Accor comprende las siguientes marcas:

- **Ibis Styles.** Actualmente esta marca cuenta con 675 hoteles y 72.567 habitaciones, son hoteles modernos, con espacios decorado, cada hotel tiene un diseño diferente, son establecimientos creativos e inspiradores. Cada hotel tiene un tema único y eso es lo que le hace diferente al resto, ofrece la posibilidad de alojamiento en espacios creativos, perfecto para tomar fotos o simplemente relajarse y admirar los espacios diseñados con gran empeño y creatividad.
- **Ibis.** Es una de las marcas importantes para la cadena, ya que con Ibis han tenido un éxito claro desde la primera apertura. Esta marca es la primera en ofrecer alojamiento a precios realmente competitivos. Cuenta con 1.271 hoteles y 158.423 habitaciones. Los establecimientos que trabajan bajo esta marca son hoteles abiertos para todo tipo de público, abiertos las 24 horas ofreciendo los servicios propios del alojamiento, recepción y también servicio de restauración. Se puede disfrutar de estancias agradables en un ambiente cálido a precios muy competitivos. Siempre tratan de reinventarse y crear del hoteles un espacio agradable y con un toque divertido.
- **Ibis Budget.** La marca más económica de la cadena, estos hoteles con establecimientos prácticos y funcionales. Cuentan con 641 hoteles y 65.060 habitaciones en todo el mundo. Actualmente estos establecimientos están ambientados en el mundo del deporte y las actividades, sus instalaciones animan a los clientes a mantener una vida activa. Las habitaciones tienen un diseño moderno pero simple, son adecuados para estancias cortas. Una curiosidad relacionada a los establecimientos de esta marca es que cuentan con habitaciones que se denominan “Nido 2.0” y tienen la capacidad de alojar hasta máximo 6 personas.
- **Greet.** Esta marca cuenta con 33 hoteles y 2.305 habitaciones. Hoteles que ofrecen una segunda oportunidad reutilizando recursos existentes y reciclado otros recursos. Son establecimientos que para sus diseños utilizan objetos reutilizados dándoles una segunda oportunidad, intenta hacer pensar a los huéspedes en la importancia de reutilizar los recursos, cuentan con centros sociales donde los clientes pueden conectar entre ellos, en estos espacios se pueden encontrar normalmente libros y juegos antiguos.

- **Adagio Acces.** Más arriba mencionados, estos aparthoteles son establecimientos que cuentan con espacios amplios, que ofrecen servicios a unos precios asequibles.

La **gama ennismore - lifestyle**, un concepto relativamente nuevo, se adentra en el mercado de la hotlería con un posible potencial muy interesante en este mercado. Esta gama cuenta con diferentes marcas que ofrecen residencias que son creadas por Ennismore, empresa hotelera de lifestyle y la cadena Accor, se trata de una sociedad conjunta con el fin de dar vida a una llamada hotelería creativa. Este tipo de alojamientos está ligado al concepto de “branded residences”.

Dentro de esta gama, nos podemos encontrar con las siguientes marcas:

- **Rixos.** La marca dispone de 41 hoteles y 13.123 habitaciones. Son alojamientos que enfocan en la hospitalidad turca y en ofrecer al cliente gozar de un entorno lujoso.
- **Twenty five hours hotels.** Marca que cuenta con 15 hoteles y 2.775 habitaciones. Cada establecimiento se inspira en el lugar en el que reside, moderno y amable, contempla la gastronomía del lugar y la cultura. Este tipo de hotel es fundado en 2005.
- **Delano.** Esta marca cuenta con 3 hoteles y 1.420 habitaciones. Nació en 1995 en Miami, alojamiento de lujo donde el cliente puede gozar de una máxima discreción. Esta marca fue la que inicia la hospitalidad de estilo de vida.
- **Joe&Joe.** La marca cuenta con 7 hoteles y 1.108 habitaciones. Esta marca trata de combinar la comodidad de un hotel con los albergues. Apuestan por el arte callejero en cuando al diseño de establecimientos.
- **Mama shelter.** Marca que cuenta con 18 hoteles y 2.606 habitaciones. Estos establecimientos nacen en 2008. Es lo más parecido a una casa familiar, con espacios para conocer gente, servicios de restauración, terrazas espectaculares y un trato inmejorable.

- **Mondrian.** Dispone de 13 hoteles y 2.579 habitaciones. Establecimientos que se encuentran en los lugares más emocionantes del mundo, elegantes y populares. Alojamientos que juegan con la perspectiva de los clientes. Gran importancia en el diseño, además de colaborar con diseñadores famosos.
- **Sls.** La marca denominada “SLS” tiene actualmente 10 hoteles y 2.492 habitaciones. Son alojamientos que ofrecen experiencias lujosas a sus clientes, además de un ambiente lúdico y de ocio.
- **SO.** Hoteles de lujo enfocados en la moda, son alojamiento que tienen un diseño que se centra en el mundo de la moda. Actualmente cuentan con 10 hoteles y 1.455 habitaciones.
- **The hoxton.** Cuenta con 15 hoteles y 2.793 habitaciones. Son alojamientos que se centran justo en el barrio que están ubicados, son hoteles que se caracterizan por ser hogareños.
- **Contemporary Art Museum.** Actualmente tiene 8 hoteles con 1.154 habitaciones. Combina el museo con el mundo hotelero. Se fundó en 2006 el primer hotel por Laura lee Brown y Steve Wilson, coleccionistas de arte contemporáneo, quisieron participar en la revitalización del centro de Louisville. Se combina la hospitalidad con el arte.
- **Morgans Originals.** Esta marca tiene 3 hoteles y 500 habitaciones. Estan ambientados en un estilo cultural, cada hotel es independiente, y se enfoca en una cultura distinta.
- **Paris Society.** Se trata de 77 lugares icónicos y 1.500 eventos, con clubes, mesas, eventos y hoteles.
- **Working From.** No son establecimientos hoteleros, este concepto hace referencia a los espacio de coworking. Actualmente cuentan con 3 espacios y 1.691 escritorios. Se intenta ofrecer un lugar donde se pueda llevar a cabo tareas realizadas al trabajo u negocios.

- **Hyde.** Marca que dispone de 4 hoteles y 1.138 habitaciones. Cada hotel es diseñado de forma diferente, se caracterizan por ser bohemios y elegantes, combina el concepto de hotel con la vida nocturna.



Branded residences; es un concepto nuevo de vivienda privada. Actualmente en el mercado están teniendo mucho éxito, cada vez es más común la aparición de un nuevo proyecto ligado a las residencias de lujo. Estos proyectos se llevan a cabo a través de una colaboración entre dos grupos, un operador hotelero y un grupo promotor.

Se diseña de forma conjunta, pero cada una de las partes se enfocan en funciones distintas. El promotor inmobiliario se encarga de la construcción y la finalización del proyecto, y la marca interviene en el diseño y en los servicios que finalmente ofrecerá este tipo de viviendas.

Estas viviendas privadas se enfocan en el segmento de lujo, que además cuentan con servicios exclusivos iguales que los de los hoteles de cinco estrellas. Se trata de ofrecer a los clientes un producto novedoso, donde se combina la vivienda privada con la hotelería, lo más parecido a estar viviendo en un hotel de cinco estrellas. Las marcas como Raffles o Fairmont ofrecen este tipo de viviendas.

4. RESULTADOS ECONÓMICOS DE ACCOR EN EL AÑO 2023

El sector de la hostelería se ha visto fuertemente afectado los últimos años debido a varios acontecimientos geopolíticos, sociales y sanitarios. Uno de los más impactantes y que dejó grandes huellas en la industria fue la crisis sanitaria mundial Covid-19, tuvo un impacto muy negativo en la cifra de venta de la industria hotelera, ya que la movilidad de las personas se ha visto reducida, el hecho de viajar era prácticamente imposible, y recordando que la actividad hotelera está totalmente ligado al movimiento de las personas, los eventos sociales y los viajes el momento era uno desfavorable.

Frente a esta situación desesperante y luchando con la incertidumbre, muchos alojamientos tomaron la decisión de cerrar la actividad, y posteriormente volver a retomarla poco a poco, según las indicaciones de los sanitarios, sin poner en peligro la salud de ningún huésped.

Tras la pandemia Covid-19 y en un contexto de total incertidumbre, la industria hotelera ha luchado para que la actividad y la ocupación volviera a la normalidad.

La cadena Accor implementó en todos sus hoteles las medidas de sanidad impuestas al retomar la actividad para poder ofrecer el mejor servicio a sus clientes, aunque esta crisis sanitaria tuvo un fuerte impacto negativo en los resultados financieros, posteriormente la cadena se fue recuperando, siempre teniendo presente el crecimiento y aportando un esfuerzo descomunal para que la situación mejore.

La demanda volvió a crecer de una manera repentina tras todas las restricciones, y el año 2023 fue un éxito en cuanto a los resultados económicos. La cadena presentó un EBITDA que alcanzó los 1.000 millones de euros.

Además, durante este año Accor abrió 291 hoteles, que representa un crecimiento del 2,4% en el último año.

A continuación, se estudiará el resultado financiero del ejercicio del año 2023, ya que este año se alcanzaron resultados muy por encima de las previsiones.

Para estudiar el resultado financiero de 2023 se desglosará de la siguiente manera:

- Incremento del 23% en el RevPAR, que representa el ingreso por habitación disponible.
- Incremento de los ingresos consolidados o LFL, que son los ingresos comparables teniendo en cuenta los tipos de cambios de las divisas.
- Incremento del 49% en EBITDA, que es el indicador financiero que nos muestra los ingresos antes de los impuestos que se tienen que aplicar.

Además de los puntos que se seguirán, el Grupo divide en dos divisiones, por un lado, tenemos la división Premium, Midscale y Economy, por otro lado, la división Luxury y Lifestyle.

4.1 INCREMENTO EN EL REVPAR (INGRESO POR HABITACIÓN DISPONIBLE)

La división Premium, Midscale and Economy **augmentó su RevPAR con 12%**, este incremento se vio más afectado por la subida del precio que por los índices de ocupación.

Dentro de esta división, se tienen en cuenta tres regiones:

Región Europa Norte de África – Aumento del 8%

Región Oriente Media, África y Asia-Pacífico – Aumento del 19%

Región de las Américas – Aumento del 15%

La división Luxury & Lifestyle, registró un **crecimiento del 8% en cuanto al RevPaR** comparando los resultados con el cuarto trimestre del año 2022, este aumento ha sido el resultado del aumento de la tasa de ocupación más que por el precio a diferencia del la división Premium, Midcales and Economy.

Dentro de esta otra división, la región más representativa para el aumento del RevPAR fue Asia- Pacífico, aquí el crecimiento fue del 10%, en cuanto al segmento lujo, si hablamos del RevPAR del segmento Lifestyle, el aumento fue del 6% impulsado por el evento del Mundial de fútbol celebrado en Qatar.

4.2 INGRESOS CONSOLIDADOS

En cuanto a los ingresos consolidados, el grupo aumento estos ingresos un 17% para la división Premium, Midscales and Economy.

Para la división Luxury & Lifestyle el aumento fue del 22%.

Estos ingresos consolidados muestran los ingresos que se obtienen teniendo en cuenta el cambio de divisa, que puede ser este favorable o desfavorable.

Podemos observar que en al año 2023 el cambio de divisa fue desfavorable, representó un impacto negativo en 228 millones de euros.

Este impacto se debe a la bajada del dólar australiano, la libre egipcia y la lira turca. El cambio de divisa es importante para los ingresos de la cadena, ya que tiene hoteles que operan en todos los países.

Ingresos por Premium, Midscale & Economy

En el apartado de los ingresos consolidados, en la divisiones de gama alta, media y económica tenemos en cuenta la gestión y las franquicias, los servicios a propietarios y activos hoteleros.

En cuanto a las franquicias y a los contratos en gestión los ingresos fueron unos 854 millones de euros, un ligero aumento del 27% frente al año pasado, que fue el 2022. Cabe destacar también que las franquicias y los contratos en gestión han tenido una evolución muy positiva.

Por otro lado, los ingresos de servicios a propietarios aumentaron a la cifra de 1.076 millones de euros, 11% más que el año anterior. Esta sección hace referencia a las divisiones de ventas, marketing, distribución y fidelización, también reflejan los reembolsos de gastos hoteleros y los servicios compartidos. Esta cifra se ve afectada, y aumenta un 11% ya que hace referencia a la refacturación de los costes ganados por Accor, que fue el encargado de la recepción de los aficionados al evento más famoso del año 2022, que fue la Copa del mundial de fútbol.

Los ingresos por activos hoteleros también sufrieron un aumento, este del 15%.

Ingresos por división Luxury&Lifestyle

Los ingresos que vienen de la **gestión y franquicias** llegan a los 446 millones de euros, esta cifra presenta un aumento del 42% frente al año anterior, cabe destacar que los contratos en gestión y en franquicia han tenido una muy buena evolución.

En el apartado **servicio a los propietarios**, estos son los ingresos que provienen de las diferentes divisiones que posee la cadena, como la de marketing, ventas, fidelización y distribución, estos ingresos en el año 2023 llegan a la cifra de 1.359 millones de euros, esta cifra representa un 18% que el año anterior.

Por último, nos encontramos con los **activos hoteleros**, los ingresos que provienen de los “activos hoteleros y otros” se han visto aumentados en un 32%, esto está relacionado a la adquisiciones de Paris Society y de Potel & Chabot

In € millions	2022	2023	Change (reported)	Change (LFL) ⁽¹⁾
Management & Franchise	695	854	+23%	+27%
Services To Owners	965	1,076	+11%	+11%
Hotel Assets & Other	970	1,030	+6%	+15%
Premium, Mid. & Eco. ⁽²⁾	2,629	2,960	+13%	+17%
Management & Franchise	357	446	+25%	+32%
Services To Owners	1,178	1,359	+15%	+18%
Hotel Assets & Other	114	371	+224%	+32%
Luxury & Lifestyle	1,649	2,175	+32%	+22%
Holding & Intercos	(54)	(79)	N/A	N/A
TOTAL	4,224	5,056	+20%	+18%

⁽¹⁾ Like-for-like = at constant scope of consolidation and exchange rates

⁽²⁾ Premium, Midscale and Economy division

Ilustración 2. Título: Tabla de ingresos consolidados. Fuente:
<https://press.accor.com/full-year-2023-results-record-ebitda-of-more-than-eur1-billion/?lang=en>
<https://press.accor.com/full-year-2023-results-record-ebitda-of-more-than-eur1-billion/?lang=en>

4.3 INGRESOS DEL EBITDA CONSOLIDADO

En el año 2023 el EBITDA llegó a los 1.003 millones de euros, es una cifra récord, unos buenísimos resultados que reflejan la recuperación de la cadena, esto se debe principalmente a una disciplina en cuanto a los costes de los servicios a propietarios. Se refleja también una fuerte recuperación económica por parte de la cadena, y un futuro crecimiento positivo.

En la división Premium, Midscale and Economy podemos observar que el EBIDA fue de 750 millones de euros.

Este resultado viene del siguiente desglose:

Gestión y franquicias, los ingresos fueron de 611 millones de euros, esto representa un aumento del 23% con respecto al año anterior.

Servicios a los propietarios representa una cifra de 24 millones, tal y como se puede observar, es una cifra inferior al año pasado, lo que refleja un buen control de los costes.

Activos hoteleros y otros, la cifra que podemos observar baja en un 10% respecto al año anterior.

In € millions	2022	2023	Change (reported)	Change (LFL) ⁽¹⁾
Management & Franchise	513	611	+19%	+23%
Services to Owners	(60)	24	N/A	N/A
Hotel Assets & Other	140	115	(18)%	(10)%
Premium, Mid. & Eco.	593	750	+27%	+35%
Management & Franchise	224	298	+33%	+43%
Services to Owners	(16)	25	N/A	N/A
Hotel Assets & Other	(3)	30	N/A	N/A
Luxury & Lifestyle	205	354	+72%	+82%
Holding & Intercos	(123)	(101)	N/A	N/A
TOTAL	675	1,003	+49%	+55%

⁽¹⁾ Like-for-like = at constant scope of consolidation and exchange rates

Ilustración 3. Título: EBITDA consolidados. Fuente:
<https://press.accor.com/full-year-2023-results-record-ebitda-of-more-than-eur1-billion/?lang=en>
<https://press.accor.com/full-year-2023-results-record-ebitda-of-more-than-eur1-billion/?lang=en>

En la división Luxury & Lifestyle, podemos observar que el EBITDA que se generó fue de 354 millones de euros, el año pasado 2022, se generó 205 millones de euros, el aumento es de un 82% aproximadamente.

Los contratos en gestión y franquicia podemos ver que ha presentado un ligero aumento del 25%, alcanzando en 2023 una cifra de 298 millones, y en cuanto a los servicios a propietarios la cifra es de 25 millones, por lo tanto, es positivo y se ve reflejado el control de costes.

Los activos hoteleros y otros, es la parte donde podemos ver la incorporación de la Sociedad Parisiana.

El **beneficio neto** del ejercicio 2023 de la cadena Accor fue de **633 millones de euros**. En el año 2022, que fue un año de recuperación, el grupo alcanzó unos beneficios de 402 millones de euros, diferencia es de 231 millones de euros de más en el 2023.

Cabe destacar también que este año el flujo de caja libre de Grupo ha mejorado notablemente alcanzando la cifra de 596 millones de euros. Al empezar el año el objetivo marcado por el Grupo fue de superar el 55%, finalmente se terminó el año con una subida que representa el 59%, lo que nos indica que se cumplió el objetivo.

Además, mencionamos que los intereses pagados en el año 2023 han sido más bajos con respecto al año anterior, y los gastos recurrentes que hace referencia a la cantidad de dinero que se abona por HotelServices para el desarrollo, inversiones digitales y mejoras aumentaron en 2023 debido a la inversión que se ha hecho en el segmento Luxury & Lifestyle.

La deuda financiera neta a 31 de diciembre de 2023 fue de 2.074 millones de euros, una diferencia de 416 millones de euros más comparándolo con el año anterior 2022, que el importe de la deuda ascendía a los 1.658 millones.

A 31 de diciembre de 2023 Accor tenía una liquidez que ascendía a los 2.300 millones de euros.

Sobre los **dividendos** podemos decir que Accor tiene una política que implica la distribución de los dividendos, esta política existe desde el año 2019, y se basa sobre el flujo de caja libre recurrente y la tasa de distribución del 50%. En el año 2024 Accor realizará el pago de un dividendo de 1,18 euros por acción. Estas decisiones se llevan a cabo por la Junta General Anual de Accionistas.

4.4 EVENTOS GRUPO ACCOR 2023

Tras observar el resultado del ejercicio del año 2023, podemos afirmar que este año fue uno de éxito para el grupo, ya que consiguió un beneficio neto bastante favorable para la cadena. Además de este buen resultado, Accor durante el año ha tenido varios eventos significativos, que tras analizarlos nos dará una visión de cómo seguirá siendo la línea de crecimiento de la cadena en el próximo año 2024.

Nombramientos Junta General de Accionistas.

El Consejo de Administración de Accor ha realizado varios nombramientos durante el año 2023, la incorporación de Anne Laure Kiechel como consejera independiente, prometiendo aportar unos importantes conocimientos financieros y geoeconómicos internacionales para el grupo, además se renuevan los mandatos de Sébastien Bazin, que es el presidente y consejero delegado.

Decisión de venta de la participación en H World Group (Huazhu)

En el año 2019 Accor empezó la cesión de la participación en H World Group, anuncia en 2023 que se había completado dicha participación, esto forma parte de la estrategia que lleva a cabo Accor de aligerar activos.

El valor total ronda los 1.200 millones de dólares, la inversión inicial de esta participación fue inferior a los 200 millones.

Cesión del edificio de la sede de París

En 2023 Accor finaliza la venta del edificio sede que poseía el París “Sequana Tower”. La cifra que consiguieron tras finalizar dicha venta fue de 460 millones de euros. La venta se cerró con el Grupo Valesco.

Adquisición de Potel & Chabot

En 2023 Accor adquiere participación en Potel&Chabot, y se convierte en su único accionista. Se encuentra en la división Luxury &Lifestyle.

Refinanciación de bonos híbridos

El 2 de octubre Accor emite obligaciones híbridas no vencidas por una cifra de 1.000 millones de euros.

Programa de recompra de acciones por valor de 400 millones de euros

Tras la finalización de la deuda híbrida, Accor da lugar a un programa de recompensa de acciones, tiene un compromiso con los accionista de devolver 3.000 millones de euros desde el año 2023 hasta el 2027.

Nuevo crédito bancario de 1.000 millones de euros

En 2023 Accor firma con 13 bancos para un nuevo crédito renovable de 1.000 millones de euros. Es una nueva línea de crédito a cinco años.

Para seguir en sintonía con su estrategia de “Asset Light” el 30 de enero de 2024 el Grupo firma la venta de Accor Vacation Club a Travel + Leisure. La venta ascendie al valor de 48 millones de euros.

El acuerdo de venta también incluye un contrato de franquicia exclusiva bajo las marcas de Accor en Asia, Oriente Medio, África y Turquía.

Por lo anteriormente redactado para Accor el año 2023 fue un año con unos ingresos impresionantes, además de alcanzar un EBITDA récord, el gigante hotelero se ha recuperado muy bien después de a travesar una de las crisis más importantes de la historia.

Para seguir en la misma línea Accor anuncia un próximo año igual o menor que el año 2023, en cuanto a resultado económicos, pero también refiriéndose a nuevas aperturas.

5. PROGRAMA DE FIDELIDAD – ALL ACCOR LIVE LIMITLESS

El grupo hotelero Accor apuesta por la fidelidad de sus clientes y da vida a una nueva herramienta que mejorará la experiencia de cada uno de ellos.

En el año 2009 se decide dar lanzamiento a un programa de fidelidad gratuito y propio de la cadena, que estaría presente en todos sus hoteles.

Este programa de fidelidad gratuito se presentó bajo el nombre “Le Club Accorhotels”, para el cliente, convertirse en miembro de este programa es totalmente gratuito.

Nace con la misión de reconocer a los socios de Accor, ofreciéndoles siempre tarifas especiales con descuentos exclusivos, beneficios como una bebida de bienvenida, la entrada anticipada o la salida tardía sin ningún tipo de coste, es una manera de compensar la fidelidad que algunos clientes han tenido con los hoteles de la cadena, y además dar la oportunidad a nuevos clientes de convertirse en miembros y disfrutar de los beneficios del programa.

Los programas de fidelidad es una herramienta sumamente importante para los hoteles, ya que es la forma más rápida y económica de fidelizar a un cliente y que realice sus estancias en los hoteles del grupo, además de realizar sus reservas de forma directa sin ningún intermediario. Es un instrumento necesario para el crecimiento del negocio.

Según Accor *“el tercer criterio más importante en la elección de un hotel después de la situación geográfica y el precio, es el programa de fidelidad”*.

En el año 2013 Le Club contaba con una cifra de 11 millones de socios, esta cifra fue incrementando año tras año.

Además del crecimiento del número de socios, también aumentaba la cifra de beneficios que estos mismos dejaban, según la vicepresidente de ventas directas y de fidelización de Accor, Isabel Birem *“la tasa de repetición de los miembros de su programa de fidelidad es tres veces mayor que la de los clientes que no son miembros del programa”*.

Los clientes que se han convertido en socio son clientes fieles, que realizan sus viajes en los hoteles de la cadena, aparte de esto, el dinero que gastan en el establecimientos es mayor que el resto de los clientes.

Para Accor el programa de fidelidad es un proyecto de gran importancia, debido a esto, en el año 2020 deciden dar un cambio importante al programa y nace *All Accor*

Live Limitless, que sería el nuevo programa de fidelidad lifestyle, con algunos cambios que mejorarían el programa.

Desde el año del lanzamiento 2009, hasta el día de hoy el programa ha tenido una evolución importante, ya cuenta con más de 60 millones de socios aproximadamente, estos mismos pueden disfrutar sus beneficios y el reconocimiento de socio en todas las marcas que componen en grupo Accor.

Accor Live Limitless dispone de una plataforma que es global, está presente en formato web, pero también en aplicación para el móvil, de esta forma el cliente tiene más accesible el programa y puede disfrutar de una reserva sencilla, de unos descuentos exclusivos y de los beneficios ligados al estatus que tiene, además de ser una forma más visual e intuitiva de controlar el estatus y los puntos que gana con cada estancia.

Accor piensa en sus socios, y evoluciona para dar más valor al programa y a todos los clientes que hacen parte de él.

El cambio de Le Club a All Accor Live Limitless se basa en cuatro pilares fundamentales:

- Introducción de una nueva categoría de estatus a los cinco ya existen, este hace referencia a un estatus premium y nace para recompensar a los socios más fieles, recibe el nombre de Limitless, hará reconocimiento a los socios que son más fieles a la cadena.
- Lanzamiento de una nueva aplicación para el móvil para hacer más fácil la realización de reservas, tarifas con descuento y personalizadas, control de los puntos para los socios. Esta app es una innovación digital importante y muy útil para los socios.
- Aumento de los beneficios de los socios haciendo colaboraciones con otras empresas “partnership”, gracias a este tipo de asociaciones y colaboraciones los socios de ALL tienen la posibilidad de disfrutar de ventajas adquiriendo servicios de otras empresas colaboradoras de Accor.
- Posibilidad de acceder de forma global y conectada a todas las marcas y colaboraciones, conseguir puntos, gastarlos y canjearlos en el momento, pagando con los puntos ganados con las estancias efectuadas hasta el momento. Aumento de la conectividad global al momento.

5.1 DIFERENTES ESTATUS Y BENEFICIOS DEL PROGRAMA

Accor describe esta herramienta como un programa muy inspirador, que brinda la oportunidad de experiencias inolvidables para los socios, recompensas, beneficios y acceso a las distintas marcas que pertenecen al mismo en el momento.

Las opciones son múltiples, ya que las marcas que componen el programa son de lo más variado posible, tenemos presentes marcas más económicas, como es el caso de Ibis, o marcas de lujo como es el caso de Sofitel o Fairmont, es una oportunidad para todos los bolsillos.

Los estatus que tiene el programa son los siguientes:

- **Classic**, es el estatus que se ofrece desde el primer momento en convertirse en socios, y es el estatus que da acceso a tarifas para socios, ofertas exclusivas, beneficios con empresas colaboradoras, wifi gratuito con todos los establecimientos.
- **Silver**, es el estatus que se gana a partir de 10 noches o 2000 puntos, este último hace referencia al dinero gastado en la cadena, y los 2000 puntos equivalen a 800 euros. Esta categoría presenta una ciertos beneficios, todos los del estatus anterior, más la “welcome drink” que se le ofrece al socio y sus acompañantes en el momento de la llegada, la salida tardía o entrada anticipada sin coste adicional. Hacemos referencia también a que estos socios tienen la ventaja de tener una bonificación de 24% puntos ganados durante la estancia.
- **Gold**, categoría que se consigue con realizar estancias equivalente a 30 noches en un año o 7000 puntos gastados, que hacen referencia a 2.800 euros. Este estatus incluye todo lo mencionado anteriormente, más los beneficios de habitación garantizada, que es una ventaja importante, ya que esta ventaja hace referencia a que independientemente de la ocupación del hotel, siempre que un socio Gold desea realizar una reserva y el establecimiento en cuestión está completo, al cliente no se le puede rechazar la reserva, y se le tiene que dar prioridad de acogida en todos momento, también tienen acceso a una categoría superior, si el establecimiento tiene unas habitaciones mejores, o con un diseño especial, este tipo de socio tendría preferencia. En esta categoría la bonificación es del 48% en puntos de recompensa durante la estancia.

- **Platinum**, es el estatus que se puede tener con 60 noches o 14000 puntos que equivalen a una cantidad de 5.600 euros gastados en la cadena durante el año. Este socio es muy importante, y tiene todos los beneficios de la categoría Gold, más el “Suite Night Upgrade” que hace referencia al posible hecho de en el momento de realizar una reserva, a este tipo de cliente se le asignaría las habitaciones suite sin coste alguno, tiene acceso al executive lounge y servicio de Wifi premium. Dependiendo del establecimiento en el que el socio realice la reserva tendrá estos beneficios, ya que si un socio de esta categoría realiza una reserva en un establecimiento que no tiene disponibles habitaciones suites, no se le puede realizar el Suite Night Upgrade, pero el trato sería especialmente diferente y el establecimiento es encargado de realizar otro tipo de detalle para que este cliente se sienta acogido de la mejor manera posible. En este caso la bonificación es del 76% en puntos de recompensa.
- **Diamond**, es un estatus que se gana a partir de 26.000 puntos que hace referencia a unos 10.400 euros gastados en la cadena durante el año. Esta categoría tiene los beneficios del socio Platinum, y adicionalmente tiene el desayuno gratuito todos los fines de semana, recibe puntos en Dining&Spa, en todos los establecimientos que dispongan de estas opciones, y tiene el poder de ofrecer el estatus Gold gratuitamente a la persona que el socio decida. La bonificación de puntos de recompensa en este caso es del 100%.
- **Limitless**, esta categoría es el último estatus en añadirse al programa, como habíamos comentado anteriormente, cuando se realizó el cambio de “Le Club” a “All Accor Live Limitless”, uno de los pilares fundamentales del cambio fue la introducción de este nuevo estatus al programa de fidelidad.

Para dar mayor reconocimiento a los socios más fieles al programa, se ha añadido este estatus que tiene todos los beneficios mencionados en los anteriores, además de todos los beneficios este cliente tiene derecho a un asistente personal con servicio de conserjería disponible 24 horas del día, 7 días a la semana tan solo con llamar al número indicado en la tarjeta de socio Limitless.

Tras haber visto todos los estatus del programa de fidelidad, tenemos que hacer la apreciación de que el estatus no se consigue para siempre. Según Accor “*el estatus viene determinado por el número de Puntos de Estatus y Noches de Estatus que haya acumulado durante un año natural (del 1 de enero al 31 de diciembre)*”.

El estatus hay que mantenerlo en el tiempo con los puntos que el socio va ganando, cada año este se va reevaluando. Lo que significa que un socio Gold, si no ha conseguido el número de puntos necesarios para mantener su estatus, puede bajar a la categoría Silver para el año siguiente.

CLASSIC	SILVER	GOLD	PLATINUM	DIAMOND
As soon as you join	From 10 nights or 2,000 Status points (i.e. 800 EUR spent*)	From 30 nights or 7,000 Status points (i.e. 2,800 EUR spent*)	From 60 nights or 14,000 Status points (i.e. 5,600 EUR spent*)	From 26,000 Status points (i.e. 10,400 EUR spent*)
<ul style="list-style-type: none">Members' rateFree Wi-FiExclusive offersPartner benefits	All the benefits of Classic status, plus: <ul style="list-style-type: none">Welcome drinkPriority WelcomeLate check-out	All the benefits of Silver status, plus: <ul style="list-style-type: none">Guaranteed room availabilityRoom UpgradeEarly check-in or late check-out	All the benefits of Gold status, plus: <ul style="list-style-type: none">Suite Night Upgrade(s)Access to the Executive LoungePremium Wi-Fi	All the benefits of Platinum status, plus: <ul style="list-style-type: none">Free breakfast on weekendsDining & Spa RewardsFree Gold status for the person of your choice

Ilustración 4. Estatus del programa All Accor Live Limitless.

Fuente: <https://all.accor.com/loyalty-program/cards-status-benefits-details/index.es.shtml>

El programa de fidelidad es sumamente importante, el Grupo ha realizado una gran inversión para poder mejorarlo, y además presta servicios de formación a los colaboradores de cada establecimiento para conocer a la perfección el programa y poder presentarlo.

5.2 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PUNTOS

Con las estancias realizadas el socio puede conseguir dos clases de puntos, los denominados Puntos Estatus o Puntos Reward.

- **Puntos Estatus**, esta clase de puntos los ganas según las estancias que el socio realice o el número de noches que pasa en un establecimiento perteneciente a la cadena Accor. Según la marca de establecimientos, se puede ganar más o menos puntos estatus, estos puntos son para definir el estatus del socio o modificarlo.
- **Puntos Reward**, esta clase de puntos son los que se pueden canjear y convertir en euros, con estos los socios pueden disfrutar de realizar una compra o bien abonar parte de la estancia, si el socio así lo desea, esta parte se denomina “Booking with points”, o para obtener ventajas de Limitlees Experiences Estos puntos se pueden conseguir realizando estancias en los hoteles participantes al programa o en establecimientos de colaboradores de Accor.

Para hacerlo más fácil y atractivo para los clientes, en la página web donde los clientes tienen acceso a toda la información sobre los estatus y los puntos que pueden ganar con sus estancias, también existe una plataforma donde el socio puede realizar una simulación de una estancia futura y calcular los puntos que obtendrá según la marca del establecimiento en la que decida hospedarse.

Ilustración 5. Puntos obtenidos tras una estancia.

Fuente: <https://all.accor.com/loyalty-program/cards-status-benefits-details/index.es.shtml>

5.3 SUSCRIPCIONES A TARJETAS DE VIAJEROS FRECUENTES

All Accor Live Limitless brinda a todos sus socios la oportunidad de tener acceso a la suscripción al programa de membresía de tarjetas de viajeros frecuentes.

Para los socios que realizan más de 7 noches al año en algún establecimiento hotelero de la cadena Accor, es interesante la manera que tiene la cadena de fidelizarlos aún más ofreciéndoles la posibilidad de disfrutar de más descuentos garantizados, y a su vez más beneficios.

En este apartado detallaremos el programa de suscripción a las tarjetas de viajeros frecuentes.

Como Accor ofrece un abanico muy amplio de establecimientos, el programa de suscripción se divide en la oferta de dos tarjetas diferentes, la primera es la tarjeta All Plus Ibis, que es válida en todos los hoteles de la familia Ibis, Ibis Budget, Ibis e Ibis Styles.

- All Plus Ibis

Esta tarjeta tiene un coste de 99 euros al año, pero ofrece al cliente los siguientes beneficios:

Es imprescindible ser socio de ALL para acceder a este tipo de tarjeta. Los clientes que adquieren esta tarjeta inmediatamente poseen el estatus Silver.

Descuento de un 15% sobre la tarifa del día de cada establecimiento, este tipo de descuento es legítimo para hasta 2 habitaciones máximo.

Garantía de reserva, aunque el establecimiento donde se desea efectuar la estancia se encuentre lleno, con la única peculiaridad de reservar hasta 2 días antes del inicio de la estancia, si se hace uso de este derecho, el cliente no se puede beneficiar del descuento sobre la habitación.

- All Plus Voyageur

Esta tarjeta tiene un coste de 199 euros al año, es válida en 22 marcas del grupo Accor, incluye marcas premium y de lujo, y tiene los siguientes beneficios:

Según la tarifa del día del establecimiento en el que el cliente desea realizar su reserva se le aplica un porcentaje de descuento.

Nos encontramos con un descuento del 20% en marcas de lujo y premium, esta tarjeta es lícita en 12 marcas de este tipo, y con un 15% en marcas medianas y económicas.

Al igual que en el caso anterior, la habitación se garantiza independientemente del estado del establecimiento, hasta dos días antes de la reserva. Si se decide efectuar el uso de este derecho, el descuento sobre la habitación no estaría disponible, ya que no se pueden combinar según los términos y condiciones del programa.

Si el cliente adquiere este tipo de tarjeta, y previamente no tenía ninguna tarjeta de membresía, 1 día después de su adquisición el socio pasaría a obtener la categoría Silver y 20 noches de estado ofrecidas por el programa, además de tener todos los beneficios de este programa, como la bebida de bienvenida, la salida tardía o la entrada anticipada sin ningún coste adicional.

En ambos casos, existen establecimientos de la cadena Accor que no pertenecen a dicho programa, el cliente dispone en la página web de la cadena de un apartado específico donde puede encontrar todos los hoteles no participantes en el programa de las tarjetas frecuentes de viajeros.

En la web de Accor los socios pueden adquirir ellos mismos la tarjeta o renovar el programa se suscripción, además cuentan con un sistema de simulación de cálculo de ahorros, que les ofrece la posibilidad de calcular el ahorro que pueden obtener si adquieren la tarjeta de suscripción según las noches que habitualmente realizan. Este sistema está dividido por marcas que abarcan hoteles económicos, premium, mediana escala o establecimientos de lujo.

Con esto, Accor intenta ofrecer al cliente todas las facilidades posibles para que el mismo pueda decidir cuál es la mejor opción, ofreciéndole la mayor transparencia posible.

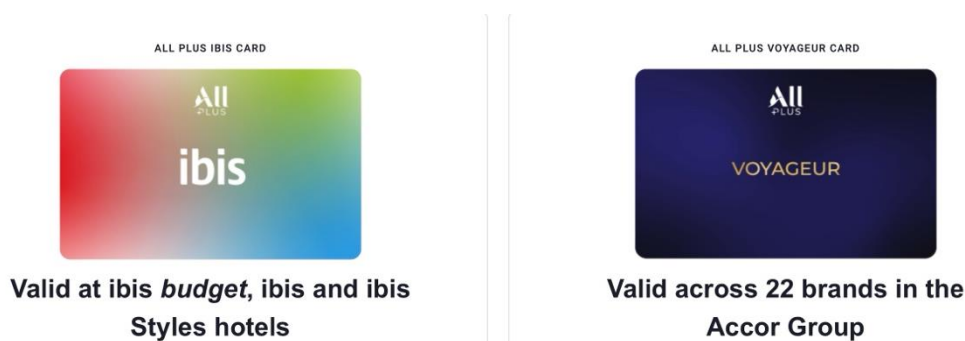


Ilustración 6. Tarjetas viajeros frecuentes.

Fuente: Fuente: <https://all.accor.com/loyalty-program/cards-status-benefits-details/index.es.shtml>

6. SEGMENTO ECONÓMICO Y SU EVOLUCIÓN

En 1974 la empresa hotelera Novotel-SIEH decide abrir el primer hotel ibis en Bordeaux—Lac.

Este hotel apuesta por un nuevo modelo de negocio, por la innovación y por satisfacer las necesidades de un determinado segmento del mercado, que hasta el momento no se había contemplado.

Como habíamos mencionado anteriormente, los hoteles se enfocaban en ofrecer alojamiento a las clases más adineradas a cambio de tarifas muy elevadas, dejando a las demás clases de lado.

Por esta razón, con la nueva apertura del primer hotel económico la empresa del momento Novotel-SIEH decide revolucionar la oferta hotelera y dar vida a un nuevo modelo de negocio basado en la venta de habitaciones a un precio más asequible.

Ibis Bordeaux- Lac situado al lago de Burdeos en Francia, contaba con 110 habitaciones, este hotel se construye siendo el primer establecimiento que proporcionó a la clase media-baja la posibilidad de hospedarse en un sitio cómodo y seguro a tarifas razonables.

El hotel contaba con habitaciones privadas con llave, que ofrecían la privacidad necesaria al cliente de sentirse cómodo y seguro, además, cada habitación disponía de su baño privado.

El personal del hotel trabajaba los 7 días de la semana y las 24 horas del día para poder dar un servicio completo al cliente, pero cabe destacar que el personal era muy reducido.

No contaba con servicio de comidas y bebidas, pero sí con el desayuno buffet. El cliente tenía la posibilidad de contratar el desayuno buffet a cambio de un precio asequible.

Los servicios que ofrecían en ese momento eran bastante limitados, ya que solo se ofrecía el alojamiento y el servicio de desayuno, pero fue el primer establecimiento que se consolidó como hotel económico.

Este nuevo concepto de hotel tuvo un impacto muy positivo en la población, ya que ofrecía la posibilidad de alojamiento seguro a cambio de unas tarifas que la clase media-baja se podía permitir.

Tras la apertura de este primer hotel Ibis, los resultados económicos no tardaron en aparecer, dejando claro el éxito de este nuevo modelo de negocio, los hoteles económicos.

El éxito de esta nueva marca fue tan grande que en el año 1977 ya tenían catorce hoteles Ibis abiertos en Francia. Rápidamente Ibis, cruzó la frontera, dándose a conocer en otros países de Europa.

6.1 MARCA IBIS

La marca Ibis tiene sus comienzos en el año 1974. El primer establecimiento abierto bajo esta marca fue el hotel Ibis Bordeaux- Lac localizado en Francia.

Desde sus inicios la marca IBIS se enfocó en un segmento del mercado que aún estaba sin explorar, detectando en él una nueva oportunidad de negocio.

Tras haber realizado un estudio exhaustivo de la oferta y la demanda hotelera que había en ese momento, se percataron de que, debido al aumento de los viajes, la demanda poco a poco había ido cambiando, y que la oferta se centraba en una parte de la población. Los que se permitían el alojamiento cómodo y seguro en hoteles, eran las clases más adineradas.

Estudiando a fondo los cambios en el comportamiento de los consumidores, y el aumento significativo de los viajes, que esencialmente eran por motivos laborales, deciden apostar por un nuevo modelo de negocio hotelero que nadie había pensado hasta ese momento.

La aparición de la marca surge de la intención de cubrir las necesidades del segmento económico.

Para esta parte de la población, el hecho de poder alojarse en un establecimiento seguro y cómodo durante sus viajes era imposible, ya que la oferta hotelera era casi inexistente.

Ibis se atreve a romper con todos los códigos de la hospitalidad, y pone el foco en uno de los segmentos más descuidados hasta el momento, ofreciendo la posibilidad de alojamiento a precios muy razonables. Este tipo de alojamiento iba a facilitar el movimiento de personas y revolucionar el tipo de hospitalidad que se había ofrecido hasta su aparición.

Actualmente, actúa como un referente mundial en el sector de la hotelería económica.

Esta marca es conocida principalmente por su excelencia en ofrecer alojamiento al mejor precio, donde la relación calidad precio es indiscutible.

Inicialmente la oferta era básica, y consistía en la venta de habitaciones y el servicio de desayuno buffet. Para poder obtener beneficios económicos, estos establecimientos se construían principalmente en sitios donde el precio del terreno era económico, el personal que empleaban para su funcionamiento era reducido, y los servicios de los que disponían era limitados.

Representó un caso de éxito, ya que al poco tiempo aportó una cifra considerable a la cuenta de resultados. Debido a esto, su expansión nacional e internacional fue muy rápida.

Las características principales de la marca son la comodidad, simplicidad y bienestar.

Al mismo tiempo, la marca es una garantía de seguridad, ya que todos los hoteles que trabajan bajo esta marca están obligados a cumplir con una serie de criterios para poder ofrecer al cliente el confort que este se espera de los hoteles ibis.

Tras el lanzamiento de la marca, y de la apertura de su primer hotel en 1974, y gracias al éxito obtenido tras el buen impacto en la población y los buenos resultados económicos, en octubre de 1985 apuesta por la apertura de un nuevo tipo de hotel.

Este siendo un nuevo concepto de hotel económico, ofreciendo tarifas aún más bajas que los hoteles Ibis, el objetivo era poder ofrecer una tarifa que se basaba en un importe bastante bajo, menos de 100 francos la noche.

Para poder ofrecer este tipo de tarifas, estos hoteles tenían sus peculiaridades, eran bastante pequeños, no contaban con baño privado, sino compartido, máquinas expendedoras automáticas, una guía para que el cliente pueda preparar el mismo la habitación y una serie de códigos para poder acceder al interior de está sustituyendo el sistema de llaves.

Eligieron el nombre hoteles Formule 1, ya que el diseño de todos estos se basaba en el mundo del motor. Al igual que pasó con los hoteles Ibis, estos hoteles de bajo coste también tuvieron éxito y su expansión en el territorio nacional e internacional fue muy acelerada.

Más tarde, en el año 1991 los hoteles de bajo coste sufrieron una serie de cambios, para poder ofrecer más confort al cliente estos establecimientos cambiaron el diseño de sus establecimientos ofreciendo habitaciones insonorizadas, con baño privado y más confort a sus huéspedes. Estos hoteles pasaron a llamarse “Etap Hotel”.

Para poder diversificar su oferta, aumentar su cartera de clientes y ajustarse a las necesidades de cada tipo de cliente ofreciendo experiencias gratas, en el año 2007 deciden dar vida a los hoteles All Seasons, que sería la marca “todo incluido” del segmento económico.

Esta marca englobaba a todos los alojamientos que ofrecen al cliente alojamiento, desayuno buffet y wifi gratis, además de presentar un ambiente más moderno y delicado, estos hoteles daban la posibilidad a los huéspedes de alojarse por un precio 65€ la noche.

Dada la apertura de estos tres tipos de establecimientos, Accor decide estabilizar su gama económica hasta el año 2011, que es cuando se decide apostar por una innovación de la gama económica y reinventar la marca.

Con el objetivo de ofrecer al cliente experiencias inolvidables, estancias que se queden en su memoria y que realmente esté satisfecho con el servicio que está contratando y que se quede con ganas de volver, Accor toma la iniciativa de darle otra visión a gama económica.

Tras haberse consolidado como líder en el segmento económico, además de ser pionero en este sector, Accor decide darle otra visión a las marcas que formaban su oferta económica.

Desde el año 2011 la cadena anunciaba cambios importantes en cuanto al modelo de negocio, desde este año la cadena comenzó un proceso de reestructuración y reinversión, decidieron iniciar un cambio estratégico pasando de los hoteles en propiedad a los contratos de gestión y franquicia, de esta forma tenían la oportunidad de invertir más en sus marcas. Con este nuevo cambio estratégico, anuncian también el lanzamiento de la familia Ibis.

Los hoteles que se conocían como Etap Hotel pasaron a ser los nuevos Ibis Budget, y los hoteles All Season pasaron a llamarse Ibis Styles. La transformación se da simultáneamente en 54 países. Rápidamente Ibis trata de cambiar su visión de marca de los hoteles económicos en todos los países que está operando.

Con el lanzamiento de la Familia Ibis, la cadena logra tener una mayor importancia en el mercado, aunque ya estaban consolidados como líderes en el segmento

económico, con esta reinención de marca cambia su visión causando un mayor impacto en el consumidor.

La familia Ibis ha tenido un gran éxito, esta unificación ha dejado claro el compromiso que tiene la marca con el cliente, demostrando en todo momento su gran capacidad de adaptabilidad, evolución y desarrollo en función de las necesidades del consumidor. El objetivo de la cadena francesa es dar una mayor confort al cliente, cambiar la percepción que este tiene de la marca, romper con la idea de obtener comodidad a cambio de precios elevados.

Además de realizar el cambio de identidad, se lanza al mercado la nueva cama “Sweet Bed By Ibis” y también introducen nuevos servicios, como el Wii gratis en todos sus establecimientos, y una nueva remodelación de los espacios generales de sus hoteles. Pensando en los clientes, y el confort de estos, Ibis apuesta por el lanzamiento de una nueva cama, diseñada teniendo en cuenta las necesidades de los clientes para un descanso óptimo.

Para hacer esto posible, un departamento interno ha llevado a cabo todas las investigaciones necesarias para obtener el resultado requerido, una cama que se ajusta a las necesidades de los clientes según la cultura de cada país en el que operan.

Durante meses, han estado investigando y realizando diversas pruebas probando diferentes tipos de somieres, colchones, diferentes tipos de tejidos para finalmente sacar al mercado la nueva cama “Sweet By Ibis”.

Con la nueva remodelación y la reinención de marca, Ibis decide también implementar en todos los hoteles estas nuevas camas que se crearon especialmente pensando en el mejor confort de los clientes. La familia Ibis y la implantación de las nuevas camas finaliza en el año 2013.

Con este proyecto la marca consigue una visión pionera en el segmento de la hotelería económica, y también gozar de una imagen más atractiva.



Ilustración 7. Implantación de la Familia Ibis. Fuente:

<https://www.elpoderdelasideas.com/identidad-hoteles-ibis-en-un-cojin>

6.2 MERCADO OBJETIVO DE IBIS

Los hoteles Ibis pertenecen a la hotelería económica, por lo tanto, el mercado objetivo para este tipo de hoteles es el segmento económico, su oferta se centra en este nicho de mercado que está en constante evolución.

El perfil de cliente que opta por alojarse en este tipo de establecimientos, son personas que se fijan principalmente en la relación calidad- precio, las tarifas que ofrecen este tipo de hoteles es el atractivo principal para que estas personas decidan finalmente formalizar su reserva.

Las estancias suelen ser cortas, las habitaciones de los hoteles ibis no cuentan con un mobiliario muy elaborado, la habitación es práctica, dispone de un escritorio, una estantería y la cama, debido a esto las estancias no pueden ser muy largas.

El tipo de clientes que nos podemos encontrar en los hoteles ibis son los siguientes:

- **Cliente de negocio:**

Este perfil de cliente en los hoteles nos lo podemos encontrar normalmente de lunes a viernes, las estancias siempre suelen ser entre semana con una duración de aproximadamente 4 noches. La principal utilidad que tiene para ellos el alojamiento es dormir, no suelen utilizar otros servicios del hotel, ya que normalmente el resto del día están fuera en el lugar de trabajo.

Este tipo de cliente valora la atención personalizada, el reconocimiento y cualquier detalle con el cual se pueda sentir como en casa, al pasar mucho tiempo fuera de su residencia habitual, para ellos el hotel se convierte en sus segunda casa. En Ibis, este tipo de cliente es bastante frecuente, ya que la gran mayoría de establecimientos se encuentran ubicados en zonas industriales.

Para este tipo de clientes, Ibis ha lanzado su tarjeta ibis bussines que ofrece al cliente la oportunidad de tener siempre su habitación garantizada en cualquier hotel de la cadena, además de esto se beneficia de un descuento del 10% sobre la tarifa del día en cualquier hotel de la cadena, este 10% también se puede aplicar en consumiciones que el clientes realice en el bar del hotel, así como un 5% de descuento adicional en otras promociones que tenga el establecimiento.

Para Ibis este tipo de cliente tiene gran importancia, ya que, por la ubicación de los hoteles en zonas industriales, el 50% de su demanda pertenece al sector de negocios.

Además, la tarjeta Ibis Bussines es totalmente compatible con la tarjeta de fidelidad del grupo Accor, que permite al cliente acumular puntos en cada estancia que realice. Este perfil de cliente es el más interesado en la tarjeta de fidelidad de Accor, ya que anualmente realizan muchas pernoctaciones en el hotel.

- **Cliente familia:**

Ibis cuenta con habitaciones familiares, por eso, otro tipo de cliente es el cliente de familia. Las habitaciones familiares de Ibis normalmente están compuestas por una cama doble y una supletoria, y permiten el alojamiento de dos adultos y un menor de 12 años.

Este tipo de cliente suele ser más frecuente los fines de semana, las estancias son más cortas, pueden ser de 2 a 3 noches, y normalmente es un cliente que suele contratar alojamiento y desayuno. El precio es un factor muy importante para que finalice su reserva.

Necesitan la atención y la amabilidad del personal, son características fundamentales para que su estancia pueda ser una favorable y podamos fidelizar a este tipo de cliente. La información que necesitan suele ser muy detallada, como puede ser, horarios de bar o restaurante, el tipo de transporte que puedan utilizar y recomendaciones de sitios turísticos o puntos de interés que puedan visitar.

- **Cliente viajero:**

Otro tipo de cliente que nos podemos encontrar en Ibis es el viajero, a este tipo de cliente no suele importarles las instalaciones o los diversos servicios que pueda ofrecer el hotel, ya que la utilidad que ven en este es el descanso.

Normalmente este tipo de cliente suele pasar todo el día fuera del hotel, la importancia que tiene para este es el buen descanso que le pueda proporcionar el hotel y el servicios de desayuno buffet o cafetería.

No suelen perder el tiempo en buscar sitios para tomar el desayuno, debido a esto, Ibis tiene el desayuno madrugador, que comienza a las 4:30 de la mañana, este tipo de cliente normalmente suelen dejar muy temprano el hotel, por eso tienen la necesidad de tener un servicio de cafetería abierta las 24 horas o el servicio de consignas, es muy importante para ellos.

Otro factor que pueda influir en la decisión de reserva de este cliente es el mismo factor que en todos los anteriores, este cliente también se fija en las tarifas atractivas que puede ofrecer el establecimiento. Valoran mucho todo lo que el hotel les pueda ofrecer en cuanto a planos, información, servicio de consigna o el servicio de báscula de maletas.

6.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA MARCA IBIS

Las palabras claves para poder describir la marca IBIS son: simplicidad, limpieza, calidad estándar y buen precio.

A continuación, se detallará porqué hemos elegido estas palabras para describir la marca

- **Simplicidad:**

Dentro de todas las características de la marca, la simplicidad es la más importante y la que más predomina, ya que estos hoteles se han creado en principio para estancias cortas, son conocidos también como “hoteles de paso”, el cliente no suele alojarse por un tiempo muy largo en las habitaciones. Debido a esto, en los hoteles de esta marca tiene que reinar la simplicidad, y esto lo vemos en toda la estructura del hotel, desde la recepción y el restaurante hasta las habitaciones.

Todas ellas están compuestas por baño privado con los amenities básicos, que son gel de ducha y champo. En la habitación nos encontramos con una cama doble normalmente, un escritorio donde el cliente puede trabajar y una estructura de madera lo más parecido a una estantería, que dispone normalmente de una par de perchas para el almacenaje de la ropa del cliente.

Por todo esto, nos damos cuenta de que no está pensado para estancias más largas.

- **Limpieza:**

La limpieza es una característica fundamental, no solo para la marca ibis, sino para todos los establecimientos que se dedican a prestar el servicio de alojamiento.

Antiguamente, no era una prioridad ya que el cliente lo único que buscaba era cobijo y un alojamiento simple, pero con el paso del tiempo y con la aparición de distintos hoteles, las exigencias de los clientes han ido cambiando, hoy en día la limpieza es primordial en un hotel, sea de la categoría que sea.

En Ibis se tiene un especial cuidado para ofrecer al cliente una habitación totalmente limpia, el departamento de pisos, quien es el encargado de realizar esta tarea correctamente, tiene unos procedimientos establecidos para realizar la limpieza de la habitación, además se cuenta con controles externos para determinar y verificar que la limpieza y el cuidado de todo el hotel se está realizando de la manera correcta, y que el cliente pueda disfrutar siempre de un alojamiento seguro y limpio en todo momento.

- **Calidad estándar:**

Otra característica por destacar de esta marca es la calidad estándar, en todos los establecimientos que trabajan bajo la marca Ibis, se requiere una calidad estándar, donde el cliente sabe que tendrá un mínimo.

El concepto de calidad es bastante subjetivo, ya que está ligado a la percepción de otras personas sobre una cosa, producto o servicio, y en esto influyen muchos factores como por ejemplo la cultura, las necesidades del individuo o las expectativas que se crean.

La calidad de los servicios en todos los establecimiento IBIS debe ser la misma, todos los hoteles tienen que cumplir con los requisitos impuestos por la marca, tanto de limpieza, como de servicio, y de trato al cliente.

De esta manera, cada vez que un cliente reserve en algún hotel Ibis sabe qué es lo que va a recibir, el servicio que se dará y como le tratarán a su llegada. Esta característica es muy importante, ya que todos los hoteles tienen que respetar el requisito de la calidad estándar con el fin de fidelizar al cliente y transmitirle seguridad.

- **Buen precio**

La marca “Ibis” no puede sino diferenciarse de otros establecimientos que ofrecen lo mismo, si no es por el precio, los hoteles de esta marca tienen un precio mucho más económico que los demás establecimientos. Además, el buen precio está relacionado con la calidad, el concepto que hemos descrito. La relación calidad-precio es uno de sus puntos fuertes. Ibis estudia el comportamiento de los clientes, sus hábitos de compra, y la frecuencia con la que reservan, además de estudiar también a su competencia, los hoteles que se dedican a la hotelería económica y ofrecen servicios similares. En base a todos estos estudios, intenta ofrecer al cliente el mejor precio en relación con todos los factores mencionados con anterioridad.

Da la posibilidad de que el cliente tenga acceso a diferentes tarifas, y que sea más fácil que reserve en un hotel Ibis. Ofrecen tarifas prepago, que son no reembolsables, pero son más económicas, y se ajustan a presupuestos reducidos, tarifas para familias con promoción de la segunda habitación al 50%, y tarifas flexibles con posibilidad de cancelación o modificación.

Estos son solo algunos ejemplos de tarifas que Ibis ofrece a sus clientes para que el proceso de compra sea más fácil, tengan más posibilidades de ahorrar y alojarse en un establecimiento que cumple con la relación calidad - precio.

6.4 LOGO DE LA MARCA

El logo de la marca Ibis cambia con la fusión de las tres marcas que Accor tenía operando en el mercado de los hoteles económicos.

Al tener diversas marcas que se enfocaban en ofrecer un alojamiento cómodo y moderno a precios realmente competitivos, Accor se da cuenta que esto puede producir confusión al aumentar su cartera de hoteles. Debido a esto, deciden dar una imagen única para un mejor posicionamiento de marca.

Para poder dar otra percepción de marca al cliente, mucho más clara, y fortalecer a su vez su imagen en el mercado de los hoteles económicos, deciden realizar un lavado de cara de la marca bastante significativo.

Al reagrupar sus tres marcas económicas bajo el paraguas de Ibis, y realizar una fusión de estas, realiza un nuevo diseño de identidad aposando por el cambio y la nueva identidad visual de las tres marcas.



Ilustración 8. Evolución logo Ibis.

Fuente: <https://brandemia.org/los-hoteles-ibis-rediseñan-su-identidad-bajo-una-nueva-estrategia>

Con el objetivo de tener éxito con el nuevo lavado de cara y apostando totalmente por la innovación y la simplicidad, la compañía determina que la mejor solución para que el cliente tenga una imagen más clara de su marca es utilizando un único logo.

Con el fin de hacer esto posible, arriesgan por utilizar una almohada como único logo para las tres submarcas, este representaría el nuevo lavado de cara y la revitalización de la marca, además de estar ligado a la actividad principal que oferta el sector de la hospitalidad, que es el buen descanso

La nueva elección para el logotipo fue el icono de una almohada, el cual se utilizaría para identificar las marcas Ibis, Ibis Budget e Ibis Style.

Esta elección fue diseñada en Francia por W&Cie con el objetivo de transmitir al cliente una imagen de marca más coherente y sencilla.



Ilustración 9. Los hoteles Ibis rediseñan su identidad bajo una nueva estrategia.

Fuente: <https://brandemia.org/los-hoteles-ibis-rediseñan-su-identidad-bajo-una-nueva-estrategia>

Para diferenciar lo que oferta cada uno de estos hoteles en el mercado, se utilizarían diferentes colores.

El color rojo, que es un color predominante de la marca, puesto que transmite la fortaleza y la pasión por el sector se mantendrán para los hoteles Ibis, que fue la marca más fuerte en el segmento económico, mientras que el color verde se utilizará para identificar a los hoteles Ibis Style, y el azul finalmente será el que identifique a los hoteles más económicos “Ibis Budget”.

6.4 PRESENCIA DE IBIS EN EL MUNDO

La marca Ibis, es un ícono en la hotelería económica, para el grupo Accor, tiene gran importancia, ya que ha sido un caso de éxito desde sus inicios.

En la actualidad, los alojamientos que trabajan bajo la marca de Ibis los podemos encontrar en todo el mundo.

El total de alojamientos que operan bajo la marca Ibis en el mundo es de 291.284 establecimientos, estos se dividen en Ibis 158.696 alojamientos, Ibis Styles 70.351 alojamiento e Ibis Budget con 65.237 alojamientos, todos juntos representan el 37% del segmento económico, siendo el total de este un 39%.

En Europa Accor cuenta con 37 Ibis, 23 Ibis Budget y 11 Ibis Styles, en total hoy en día tienen 71 establecimientos abiertos que trabajan bajo la marca Ibis.

Actualmente Accor opera bajo esta marca en 70 países del mundo, con un total de 291.284 establecimientos abiertos.

El continente que más presencia de hoteles Ibis tiene es Europa, y donde su importancia y reputación es mayor, pero destacamos que el crecimiento ha sido presente también en los restantes.

HANDWRITTEN	0	0	0	0	0	0	0	0	2	148	6	651	8	799	0%
NOVOTEL	0	0	1	203	2	293	10	1,781	323	71,830	199	31,815	535	105,922	13%
NOVOTEL SUITES	0	0	0	0	0	0	0	0	21	3,021	15	1,580	36	4,601	1%
MERCURE	0	0	0	0	0	0	1	174	258	43,047	690	82,853	949	126,074	16%
ADAGIO ORIGINAL	0	0	0	0	1	104	2	312	56	6,759	17	1,571	76	8,746	1%
MANTRA	0	0	15	2,526	1	179	0	0	48	11,201	13	889	77	14,795	2%
NEQTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	438	4	438	0%
TRIBE	0	0	0	0	0	0	0	0	5	778	6	696	11	1,474	0%
Midscale	0	0	16	2,729	4	576	13	2,267	713	136,784	950	120,493	1,696	262,849	33%
NO BRAND	0	0	1	51	0	0	0	0	21	4,207	17	1,758	39	6,016	1%
Multibrand	0	0	17	2,780	4	576	13	2,267	734	140,991	967	122,251	1,735	268,865	1%
IBIS	0	0	0	0	1	120	38	7,198	427	72,066	800	79,312	1,266	158,696	20%
IBIS STYLES	0	0	0	0	0	0	4	820	108	19,856	545	49,675	657	70,351	9%
IBIS BUDGET	0	0	1	240	0	0	13	3,144	197	25,379	430	36,474	641	65,237	8%
ADAGIO ACCESS	0	0	0	0	0	0	0	0	43	4,474	8	854	51	5,328	1%
HOTELF1	0	0	0	0	0	0	0	0	59	5,291	75	5,173	134	10,464	1%
BREAKFREE	0	0	1	186	0	0	0	0	18	2,488	3	199	22	2,873	0%
GREET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	2,139	31	2,139	0%
Economic	0	0	2	426	1	120	55	11,162	852	129,554	1,892	173,826	2,802	315,088	39%
TOTAL	5	730	28	5,315	9	1,390	71	14,918	2,281	443,391	3,093	339,692	5,487	805,436	100%
%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	1%	2%	42%	55%	56%	42%	100%	100%	

Ilustración 10. Portfolio de hoteles segmentos 2023

Fuente: documento oficial www.accor.com portfolio de hoteles 2023 por segmentos

7. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

Analizando toda la información que hemos recopilado a través de todos los documentos oficiales de Grupo Accor, como la memoria de este, documentos de prensa publicados oficialmente por el grupo, noticias procedentes de revistas dedicadas exclusivamente al sector turístico y de los viajes para obtener la información necesaria, a continuación, procederemos a descubrir si la hipótesis que se había planteado al inicio de este proyecto es verídica.

Recordamos que al inicio de este trabajo nos hemos planteado la hipótesis de *“las marcas que pertenecen al segmento económico de la cadena, son un caso de éxito, y son las que más rentabilidad ofrecen al grupo”*.

Para poder verificar esta hipótesis, hemos ejecutado una labor de investigación de los comienzos de la cadena Accor, descripción de la cartera de marcas que presenta actualmente el grupo, presentación del programa de fidelidad y nos hemos adentrado en presentar detalladamente la marca Ibis, ya que es una marca que ha logrado mucho reconocimiento en el mercado de la hospitalidad desde sus inicios, con esta marca el grupo se ha adentrado en la hostelería económica.

Actualmente Accor presenta diferentes enfoques, estudiando el resultado económico del año 2023 nos damos cuenta de que el grupo lo divide en dos grandes divisiones, por un lado, tenemos la división de “Luxury & Lifestyle” y por el otro lado tenemos la división de “Premium, Midscale & Economy”. Según el resultado económico de 2023, la segunda división es la que presenta más rentabilidad a la compañía, ya que se ingresa un EBITDA de 750 millones de euros frente a la división de lujo que presenta unos ingresos de 345 millones de euros.

Podemos observar que estas son las dos grandes líneas de negocio que el grupo tiene, y que nuestra hipótesis es verídica ya la mayor parte de ingresos lo representa la división donde se incluyen los hoteles económicos. Otro dato que nos confirma la hipótesis es que el portfolio de hoteles nos indica que el mayor porcentaje de establecimientos lo representan los hoteles “Economy” con un 39% del total, 33% los hoteles Midscale y Premium solo un 14% del total de las líneas de negocio.

Destacamos otro dato que nos afirma la hipótesis, el gigante hotelero Accor apuesta por su programa de fidelidad, dentro de este se observa dos programas de suscripción, uno dedicado únicamente a la marca Ibis, y el otro al resto de marcas que representan el segmento Midscale & Premium, esto nos reconfirma la importancia que tiene la marca Ibis para el grupo Accor.

8.BILIOGRAFÍA

Hinojosa, V. (2024, 2 junio). Hoteles low cost, un nicho de mercado en constante evolución. Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/187420-hoteles-low-cost-nicho-mercado-constante-evolucion.html>

Caballero, P. (2024, 27 marzo). Hotel Ibis – Nuevo concepto / FGMF. ArchDaily En español. <https://www.archdaily.cl/cl/923789/hotel-ibis-nil-nuevo-concepto-fgmf-arquitetos>

Dianhasan, V. A. P. B. (2013, 18 febrero). Hotel Branding | Identity Evolution of ACCOR's Ibis Brand. IDEAS INSPIRING INNOVATION. <https://ideasinspiringinnovation.wordpress.com/2013/02/12/hotel-branding-identity-evolution-of-accors-ibis-brand/>

Hosteltur. (2018, 15 julio). Accor: Los programas de fidelidad son uno de los pilares fundamentales del negocio hotelero. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/160030_accor-programas-fidelidad-son-uno-pilares-fundamentales-negocio-hotelero.html

Accorregion_Nac, & Accorregion_Nac. (2018, 25 septiembre). Movistar Arena es el principal recinto techado multipropósito de Chile y suma a las. . . Accor – Newsroom | North, Central America & Caribbean. <https://press.accor.com/americas/le-club-accorhotels-experiencias-unicas-exclusivas-e-inolvidables-con-el-programa-de-fidelidad/?lang=en>

Europa Press. (s. f.). El gigante hotelero Accor volverá a cotizar en el índice CAC 40 de París cuatro años después. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-gigante-hotelero-accor-volvera-cotizar-indice-cac-40-paris-cuatro-anos-despues-20240308144745.html>

Hosteltur. (2014, 30 septiembre). Accor abre en A Coruña el primer Ibis Styles de Galicia. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/175660_accor-abre-coruna-primer-ibis-styles-galicia.html

Sixt y Accor anuncian una alianza estratégica plurianual | Nota de prensa en Hosteltur recuperado el 3 de mayo 2023.

ACCOR. (2023, julio). Hotel Portfolio – June 2023 (By segment and exploitation mode) [Diapositivas; www.accor.com]. www.accor.com.

AccorHotels – Corporate Communications. (s. f.). THIS SUMMER, THE IBIS BRANDS WANT TO BE THE TRAVEL PARTNER OF MILLENNIALS WITH THE LAUNCH OF THEIR FIRST 100% STUDENT OFFER [Comunicado de prensa].

ACCOR. (2024, 2 febrero). FY 2023 Results - ACCOR [Diapositivas]. <https://group.accor.com/en/finance/results-and-publications/financial-result>.

GROUP OVERVIEW. (2023, junio). [Diapositivas]. www.accor.com.

ACCOR. (2024a). RevPAR al 31 de diciembre de 2023 [Conjunto de datos]. En RevPAR, Portafolio hotelero, Información de segmentación. https://group.accor.com/en/finance/results-and-publications/key-indicators#anchor_1487948500520

Hosteltur. (s. f.-a). Ibis Budget, una opción simplemente genial | Nota de prensa en Hosteltur. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/001287_ibis-budget-una-opcion-simplemente-genial.html

ACCOR [ibis célèbre le 1000ème hôtel de son réseau]. (2014, febrero). La famille ibis dépasse les 1 700 hôtels et poursuit sa révolution pionnière [Comunicado de prensa].

ACCOR [A GLIMPSE INTO THE MINDSET AND INTENTIONS OF TRAVELERS]. (2021). ACCOR TRAVEL REPORT: The future of travel in 2021 and beyond – from resilience to recovery [Comunicado de prensa].

España, R. H. (2011, 1 febrero). Accor abre su hotel número 100 en África. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/0333_accor-abre-su-hotel-numero-100-africa.html

Valera, V. (2019, 30 septiembre). Accor estrena tres nuevos hoteles de la marca Ibis budget en Madrid, Bilbao y Murcia | Noticias de Hoteles, Noticias de turismo | Revista de turismo Preferente.com. Preferente.com. <https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/accor-estrena-tres-nuevos-hoteles-de-la-marca-ibis-budget-en-madrid-bilbao-y-murcia-293333.html>

Hinojosa, V. (2018, 14 septiembre). Ibis supera los 1.700 hoteles y renueva su oferta. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/134250_ibis-supera-1700-hoteles-renueva-su-oferta.html