



Foto: Novotel Berlin Mitte

Nueva estrategia del grupo Accor

Con visión de futuro



Accor, presente en 92 países, cuenta con más de 3.600 hoteles y 460.000 habitaciones, lo que dota al Grupo de los recursos esenciales para poder aprovechar las numerosas oportunidades que ofrece el sector. La nueva estrategia a la que hace frente el Grupo implica una transformación profunda de su modelo económico y de su organización, así como de una clara visión a largo plazo. Con el nuevo proceso de cambio, el grupo Accor pretende revelar todo su potencial, a través de dos de sus actividades históricas, HotelServices y HotelInvest.

El grupo Accor, ha planeado una nueva organización en la que, a través de ella, se reafirma el carácter estratégico de sus dos polos característicos, por un lado la gestión de activos, y por otro los servicios a los propietarios. Separando las funciones, las misiones y los objetivos, de esta manera, se logrará un modelo económico más rentable.

Con esta estrategia, los 1.400 hoteles de HotelInvest serán explotados por HotelServices a través de contratos de gestión. Se dirigirán por un comité ejecutivo único. Sus funciones soporte estratégicas, incluyendo, especialmente, las finanzas, los recursos



Foto: Novotel Berlin Mitte

“Con el nuevo proceso de cambio, el grupo Accor pretende revelar todo su potencial, a través de dos de sus actividades históricas, HotelServices y HotelInvest...”

humanos, el jurídico y la comunicación permanecen a nivel central del Grupo.

HotelServices

Este polo, operador hotelero y franquiciados, se apoya en marcas fuertes, generando una distribución potente y un desarrollo rápido. El modelo económico se orienta hacia la generación de “fees”. HotelService, reagrupará las actividades de management y franquicia, así como las funciones de marketing, ventas, distribución e informática.

En este espacio, se reagrupará, en un futuro, cerca de 3.600 hoteles y 460.000 habitaciones, bajo 14 marcas, dentro del conjunto de segmentos hoteleros: económico, gama media y lujo/alta gama.

Esta actividad, con fuerte margen y generadora de cash-flows elevados, se centrará en 3 prioridades:

- Maximizar la generación de “Fees”, ajustando la oferta de servicios para responder mejor a las expectativas de sus partners, con una atención particular a los contratos y la gestión de costes, para optimizar la rentabilidad a beneficio de Accor y sus partners.

- Aceleración en materia de CRM, fidelización y digitalización, con una dotación prioritaria de recursos para el desarrollo de programas y sistemas que hagan crecer la contribución de Le Club Accorhotels a la cifra de negocio y la agilidad del Revenue Management, de esta manera se maximizará la cifra de negocio apoyándose igualmente en las OTA, generando ingresos adicionales.

- Una estrategia por segmento para reforzar las marcas. Por un lado lujo/alta gama que ofrecerá una mejora continua de la excelencia en el servicio y desarrollo de hoteles flagships en ciudades clave, para aumentar el valor de las marcas. Gama media: desarrollo de la innovación para reforzar la oferta y la diferenciación de las marcas. Y por último, la gama económica: donde se aprovechará el



Foto: Hotel ibis Berlin City West

éxito de la familia ibis para reforzar su liderazgo.

HotelInvest

Se trata del propietario e inversor hotelero, en él se comprenden los 1.400 hoteles en propiedad y alquiler del Grupo, de los cuales 300 se encuentran en propiedad total. Más del 85% de este portafolio se sitúa en Europa con más de un 95% en los segmentos económico y gama media.

El parque hotelero gestionado en plena propiedad representa hoy un 50% del NOI (Net Operating Income=EBITDA-Capex de mantenimiento). El objetivo es elevar esta cifra al 75%.

La estrategia de HotelInvest se apoya en 4 pilares:

- Crear el primer inversor hotelero en los segmentos económico y midscale en Europa, con posiciones estratégicas en los mercados emergentes. Al igual consolidar la base de



Foto: Novotel Berlin Mitte



Foto: Accor

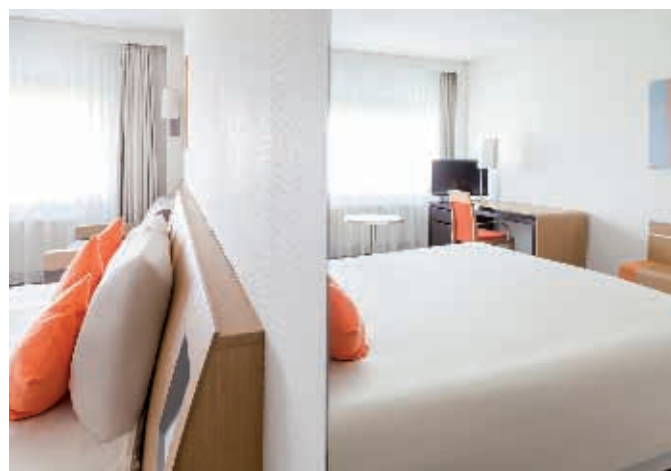


Foto: Novotel Amsterdam City

hoteles en propiedad con la interrupción de la cesión de hoteles en propiedad, exceptuando los activos menos rentables.

- Privilegiar la generación de cash-flow y reducir la volatilidad de los resultados, a través de la reducción del número de contratos de alquiler no rentables basándose en 3 criterios (margen de EBITDAR antes de fees, Net Operating Income y emplazamiento).

- Optimizar la estrategia de Capex Allocation, con una gestión de activos disciplinada y orientada hacia la creación de valor.

La estrategia de HotelInvest se pondrá en marcha sobre la base del estudio individual de cada hotel en función de su modo de explotación.

En conclusión, la organización del Grupo se construirá a partir de ahora por zona geográfica según una lógica idéntica en todos los mercados. Esto permitirá una

toma de decisiones más cercana al terreno y la disminución de costes de gestión. Las marcas se reagruparán en 3 segmentos, "lujo/alta gama", "midscale" y "económico", lo que permitirá compartir las funciones soporte de las marcas.

Así, tras planear toda esta estrategia, Accor anuncia la compra, a través de su polo HotelInvest, de dos portafolios que representan respectivamente 86 y 11 hoteles (12.838 habitaciones), por un montante global del orden de 900 millones de euros.

El primer portafolio de hoteles está compuesto por 86 hoteles (11.286 habitaciones) de los cuales 67 en Alemania, 19 en los Países Bajos, explotados desde 2007 por Accor a través de contratos de alquiler variable, de las marcas ibis (29 hoteles), ibis budget (31 hoteles), Mercure (17

hoteles) y Novotel (9 hoteles). El montante global de esta adquisición alcanza los 722 millones de euros. Los vendedores son dos fondos, Moor Park Fund I y II, recomendados por Moor Park Capital Partners, consultora especializada en la inversión de capital inmobiliario a nivel paneuropeo.

Paralelamente, Accor ha entrado en negociaciones exclusivas con Axa Real Estate para un segundo portafolio, representando 11 hoteles (1.592 habitaciones) explotadas desde 2008 por Accor en Suiza, a través de contratos de alquiler variable, bajo las marcas ibis (5 hoteles), ibis budget (2 hoteles), Novotel (3 hoteles) y MGallery (1 hotel).

Estas dos adquisiciones tendrán un efecto sobre el resultado de explotación de Accor desde 2014. Sobre la base de los resultados pro-forma 2013, la contribución de los hoteles en propiedad a NOI de HotelInvest aumentará en torno a 14 puntos, hasta alcanzar un 68%.

Foto: Novotel Amsterdam City



LA EXCELENCIA EN COCINAS INDUSTRIALES



CUBRIMOS TODAS LAS NECESIDADES PARA COCINAS INDUSTRIALES. ESTE ES NUESTRO VALOR DIFERENCIAL. LA MÁS COMPLETA GAMA DE EQUIPAMIENTO DE REFRIGERACIÓN Y HOSTELERÍA.