



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Benchmarking econòmic – financer de dues cadenes hoteleres internacionals Hilton i Accor

Laia Batle Lázaro

Grau de Turisme

Any acadèmic 2015-2016

DNI de l'alumne: 47915670T

Treball tutelat per Onofre Martorell Cunill
Departament de Economia Financera

S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línea, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:
Estat de resultats, ratios, rentabilitat,...

1.- Abstract

En este trabajo se puede ver como dos cadenas hoteleras internacionales se disputan la mejor posición en el ranking de las 10 cadenas hoteleras internacionales con mayor número de habitaciones en el mundo. Y la mejor manera de poder compararlas, es haciendo un análisis económico –financiero. Además, no solo se verá el punto de vista económico sino también se hace una pincelada al marketing empleado por esas dos empresas y sus estrategias. Por esa razón, les recomiendo este trabajo para tener una visión más ampliada de estas dos grandes del mundo hotelero.

2.- Acerca del trabajo

2.1.- Justificación de la elección de empresas.

Se tiene que escoger dos cadenas hoteleras internacionales y que mejor opciones a escoger que dos de las que están entre las diez con mayor número de habitaciones en el mundo, Hilton y Accor.

Hilton está en segundo lugar por debajo de Intercontinental Hotels Group con una diferencia de 14790 habitaciones. Aunque que Hilton ha evolucionado más favorablemente que IHG. A continuación, vemos una tabla con el ranking mundial de las diez cadenas hoteleras con más número de habitaciones.

		nº hoteles		nº habitaciones	
		2013	2014	2013	2014
1	IHG	4697	4840	686873	710295
2	Hilton Worldwide	4073	4322	678630	672083
3	Marriot Intercontinental	3916	3854	675623	662821
4	Wyndham Hotel Group	7342	7485	627437	645423
5	Choice Hotels & Resorts	6198	6340	497023	506058
6	Accor	3676	3717	461719	482296
7	Starwood Hotels & Resorts	1121	1161	328055	339243
8	Best Western	4024	4046	311611	314318
9	Home Inn	1772	2180	214070	256555
10	Jin Jiang	1077	918	166245	128952

Hilton en 2014 se posiciona en segundo lugar con 672.083 habitaciones en un total de 4.073 hoteles. Es conocido por su reputación de hoteles de lujo o de carácter superior que ofrecen algo, ya sea una galleta con pepitas de chocolate recién horneada a la llegada de los huéspedes. Y se diferencia por ello. Un dato que confirma dicha información anterior es su cartera de clientes, con más de 44 millones de miembros en su programa de fidelización.

Accor en 2014 se posicionó en sexto lugar basándonos en el número de habitaciones totales, que fueron 482.296 habitaciones en un total de 3717 hoteles. Es conocido por su variedad en tipos de servicios hoteleros desde el lujo hasta lo económico. La marca de Accor más conocida y que más hoteles tiene es Ibis, que es conocida por sus hoteles en carreteras o ubicados estratégicamente en puntos de interés para un cliente de negocios. Como Hilton, Accor también tiene un programa de fidelización que dispone de 18 millones de miembros.

2.2.- Documento en los que se fundamenta el trabajo.

En este apartado se nombra los documentos de los cuales se ha sacado la información:

- Registration Document and Accor Annual Financial Report 2014 (informes anuales financieros)
- Return for More 2014 Annual Report by Hilton (informes financieros 2014)
- Economía de la empresa II: decisiones de inversión y financiación por Onofre Martorell Cunill

2.3.- Objetivo del trabajo y métodos de análisis aplicados.

El objetivo del trabajo es, mediante la observación del análisis económico-financiero de estas dos cadenas hoteleras internacionales, poder resaltar información relevante y encontrar políticas para reflotar las deficiencias que pueda haber.

Los métodos de análisis aplicados son los empleados en el libro "Economía de la empresa II: decisiones de inversión y financiación" de Onofre Martorell Cunill y los apuntes obtenidos en las asignaturas de "introducción a la economía" y "Finanzas I" de Diplomatura de Turismo.

3.- Historia de la compañía.

Hilton Worldwide

La compañía Hilton fue creada por su fundador Conrad Hilton que empezó con la compra de un pequeño hotel en Texas en 1919. En 1943 se compra dos hoteles en la ciudad de Nueva York, Roosevelt y Plaza. Por tanto, la cadena se expande de costa a costa de los Estados Unidos. En 1946 se solicita la entrada en la Bolsa de Valores como Hilton Hotel Corporation. En 1947 el Hotel Roosevelt Hilton fue el primer hotel del mundo en tener televisores en las habitaciones. En el 49 abre sus puertas el Caribe Hilton en Puerto Rico y nace Hilton Internacional. En este hotel se creó la bebida conocida como Piña Colada. Ese mismo año se adquiere el mejor hotel de todos en Nueva York el Waldorf Astoria. En 1955 se crea la sede oficial de reservas de Hilton llamada Hilcron. Ese mismo año abre sus puertas el primer hotel moderno en Turquía. En 1959 Hilton crea el concepto hotel de aeropuerto con un hotel de 380 habitaciones en San Francisco. En 1965 se crea el concepto hotel para mujeres viajeras, con el Hotel Lady Hilton. En 1966 Barron Hilton, hijo de Conrad Hilton, lo sucede como presidente. En 1967 se adquiere la aerolínea Trans World Airlines. En 1970 Hilton es la primera compañía que entra en la Bolsa de Nueva York y entra en el negocio del juego con la adquisición de dos hoteles en Las Vegas que luego se llamaran Las Vegas Hilton. En 1982 se crea la red de hoteles y resorts de lujo Conrad en casi todas las capitales del mundo.

En el 84 se crea la subcompañía Hampton Inn, que más tarde será la primera que promete 100% satisfacción, "si no está satisfecho, no esperamos que pague"¹. En 1987 Hilton crea su programa de viajero frecuente Hilton HHonors. Se crea la marca Hilton Garden Inn en 1990. En 1995 se crea la página web de Hilton. En 2006 se unifican Hilton Hotels Corporation y Hilton International, amplificando así el portafolio de marcas Hilton. En 2007 se fusiona con the Blackstone Group. Ese mismo año Christofer Nassetta se incorporó como presidente y director ejecutivo de Hilton Worldwide. Se instaaura el nuevo concepto "Home2 Suites", significa suites como en casa para estancias prolongadas en 2011. También se nombra la marca Hampton Hotels como franquicia n.1. En 2013 Hilton regresa a la Bolsa (HLT).

¹ Página web (<http://es.hiltonworldwide.com>) cita del apartado de la misma en Historia y Tradición

Accor Hotels Group

Accor se creó por el entusiasmo de dos amigos por un proyecto común. En 1963 se creó “Devinco” que fue propietaria de Novotel en 1967. En 1970 estaba en 45 países. En 1980 se adquiere Sofitel: hotel 4 estrellas francés. En 1982 se adquiere una nueva actividad: Ticket Restaurant. En 1983 se crea Accor con 440 hoteles, 1500 restaurantes y 35.000 empleados en 45 países. En 1985 se crea Fórmula 1, una marca de Accor. En 1990 se adquiere la cadena Motel6 y se crea Lenôtre, una marca Accor. En 1999 se crea el concepto SuiteHotel. Se crea el sistema de reservas online www.Accorhotels.com en 2000. En 2003 abre el primer Ibis en China. En 2004 ya tiene un 34% en propiedad. En 2005 abre el hotel número 4000, el Novotel Madrid Sanchinarro. En 2007 Accor lanza una de sus marcas Pullman. En 2008 lanzan el programa de fidelización de Accor, A|Club. En 2010 Accor Thalassa pasa a ser Thalassa Sea& Spa, la marca de bienestar. En 2011 Accor abre su primer MGallery en Londres. ACCOR en 2011 lanza su “megamarcha” barata: Ibis, Ibis Styles y Ibis Budget. En 2013 Sofitel firma un nuevo contrato de gestión en Berlín. En 2014 MGallery es la única marca inspirada en la mujer.

4.- Diversificación del grupo.

Hilton Worldwide.

Esta empresa, aparte de dedicarse a alojamiento hotelero, también tiene otras marcas de oferta extrahotelera como servicio de Spa, un programa de fidelización de puntos aplicable en casi todos sus hoteles y un club exclusivo para sus clientes “The Hilton Club”.

Eforea²



La palabra Eforea fue creada para describir las necesidades de los viajeros, con vidas en un mundo **E**stresante y que están buscando un lugar más **E**spiritual, que le de **E**quilibrio y bienestar. También que les ayude a **E**merger, con sus sentidos transformados, de ahí que el icono de la marca sea un mariposa recién salida del capullo. Eforea ofrece varios tratamientos y todo ellos con productos de la mejor calidad conocidos mundialmente.

² Información e imagen extraída de: <http://beeforeaspa.com/>

Hilton HHonors³



Hilton con su programa de puntos Hilton HHonors dan facilidades a viajar gracias a sus alianzas con aerolíneas, pero no tiene propia aerolínea.

Hilton HHonors se pueden canjear sus puntos por reservas y también tiene alianzas con tarjetas de crédito y tiendas donde se puede obtener más puntos canjeables por habitaciones de superior calidad a las permitidas. Lo puedes encontrar en más de 4200 hoteles en 93 países.

The Hilton Club⁴



El Hilton Club fue creado para complementar las experiencias de los clientes exigentes en el ámbito urbano. *“Es un refugio urbano único en el corazón de Manhattan...incluyendo amplias opciones gastronómicas y de entretenimiento”*

Accor Group

El grupo Accor, aparte de dedicarse al alojamiento hotelero también se dedica a otras actividades como un programa de fidelización de clientes, un servicio de Spa, un sistema de gestión del pago de las comidas, una academia universitaria, casinos y otros:

Le Club Accor⁵



Le club Accor es el programa de fidelización por puntos de Accor Group. Estos puntos son adquiridos por medio de las reservas de estancias en las webs. A partir de 2000 se obtiene 40€ canjeables en próximas reservas. Le Club colabora con otras empresas como Europcar, Club Med, Air France entre otros para conseguir más puntos. Lo puedes encontrar en los 2800 hoteles en 92 países. Dependiendo de los puntos que tengas tiene un formato en forma de 4 tarjetas, Classic, Silver, Gold y Platinum.

³ Información e imagen extraída de: <http://hhonors3.hilton.com/en/explore/brands/index.html>

⁴ Información e imagen extraída de: <http://www3.hilton.com/en/hotels/new-york/the-hilton-club-new-york-NYCGVG/index.html>

⁵ Información e imagen extraída de: <http://www.accorhotels.com/es/leclub/program/loyalty-program.shtml>

Thalassa Sea & Spa⁶



Thalassa Sea & Spa es una de las marcas de Accor Group que ofrece un servicio personalizado en tratamiento de salud con el agua del mar. A parte de esos tratamientos tiene restaurantes asociados donde pueden saborear platos gourmet basándose en el producto que el mar le puede ofrecer.

Ticket (Edenred)⁷



Edenred es una de las marcas de Accor que ofrece una forma de pago tanto en restaurantes, transporte, gastos profesionales, guarderías, regalos y sueldos. La forma de pago de comida más conocida es Ticket Restaurant.

Carlson Wagonlit Travel⁸



Carlson Wagonlit Travel es una agencia de viajes adherida a Accor en el año 1994, donde combinaron sus intereses en cuanto al turismo.

Accor Académie⁹



La Academia Accor es la primera academia universitaria con residencia. En ella se prepara a los alumnos en el sector servicios.

Casinos¹⁰



Accor también dispone de un servicio de casinos en muchos de sus hoteles como el Pullman Cannes Mandelieu Royal Casino y Pullman Reef Hotel Casino.

Tienda de productos¹¹



Accor tiene también un servicio de tienda online, donde puedes encontrar productos para la cama como colchones, sábanas o cojines de buena calidad.

⁶ Información e imagen extraída de: <http://www.thalassa.com/fr>

⁷ Información e imagen extraída de: <http://www.edenred.es/ticket-restaurant>

⁸ Información e imagen extraída de: <http://www.carlsonwagonlit.es/content/cwt/cr/es/home.html>

⁹ Información e imagen extraída de: <http://www.accorhotels.com/es/hotel-3711-academie-accor-residence-campus/nearby.shtml>

¹⁰ Información e imagen extraída de: <http://www.pullmanhotels.com/es/discovering-pullman-hotel/all-hotels/index.shtml>

¹¹ Información e imagen extraída de: www.novotelstore.com

5.- Marcas de la división hotelera.

HILTON

La empresa Hilton esta subdividida en 13 marcas internacionales que ofrecen servicios diferentes, para adaptarse a las preferencias de sus clientes, desde lo más lujoso a lo más accesible. Estas 13 marcas son:

1.- Waldorf Astoria Hotels and Resorts¹²

Este tipo de hoteles ofrecen a los huéspedes desde elegancia clásica al lujo moderno de primera clase, adaptado a la cultura e historia de donde se encuentran. En todos los Waldorf Astoria H&R ofrecen espectaculares Spas, extraordinaria gastronomía e incluso campos de golf. Actualmente existen 25 hoteles de estas características en 11 países.



2.- Hilton Hotels & Resorts¹³

Esta es la marca líder, con el propio nombre de la empresa ofrecen hospitalidad y experiencias auténticas. En los propios Hilton H&R hay una submarca llamada "Eforea Spa at Hilton". Hay 558 hoteles repartidos en 81 países.



3.- Canopy by Hilton

La marca Canopy by Hilton se define en tres adjetivos simple, local y comfortable. Por eso, te ofrece una sensación de vecindariedad natural con productos, arte y música locales. Los hoteles estan diseñados según la cultura local. Pero también esta definida por 5 conceptos: *buen vecindario; enfoque del mercado impulsado; confort y diseño; más valor añadido y positivamente suyo.*¹⁴ De esta clase de hoteles no hemos encontrado ubicación, ya que este proyecto se ha lanzado recientemente.



¹²Información e imagen extraída de: http://www.hiltonhotels.com/es_XM/waldorf-astoria-hotels-and-resorts/

¹³ Información e imagen extraída de: <http://www3.hilton.com/en/about/hilton/index.htm> |

¹⁴ Información e imagen extraída de: <http://www.canopybyhilton.com>

4.- Conrad Hotels & Resorts

La marca Conrad H&R se creó, con el nombre del fundador de Hilton, por su hijo para dedicarse a una portofolio de clientes que buscan élite y lujo moderno, como la marca Waldorf Astoria. Para clientes exigentes y servicios personalizados. La primera propiedad bajo esta marca fue construida en el 1985. Esta marca fue galardonada por la revista *Hospitality technology* como “*hotel previsor de cara al cliente y habitación tecnológica*”.¹⁵ Hay 23 hoteles en 16 países.



5.- Curio Collection by Hilton¹⁶

La submarca Curio está enfocada a personas curiosas, de aquí viene su nombre. Una característica de los hoteles Curio es que todos son totalmemte distintos entre ellos, su individualidad. Hay 5 hoteles, todos en Estados Unidos.



6.- Double Tree by Hilton

Lo que caracteriza a esta marca de Hilton es que a la llegada de sus huéspedes al hotel los reciben con una galleta con pepitas de chocolate recién horneada “*freshly baked chocolate chip cookie*”¹⁷



Hay 410 hoteles Double Tree by Hilton en 38 países.



¹⁵ Premio en 2013 Hotel Visionary Award for Customer-Facing/In-Room Technology Innovator - *Hospitality Technology* magazine for Conrad Concierge, (<http://news.conradhotels.com/index.cfm/page/5001>)

¹⁶ Información e imagen extraída de: <http://curiocollection3.hilton.com/en/index.html?ignoreGateway=true>

¹⁷ Información e imagen extraída de: <http://doubletree3.hilton.com/en/about/doubletree/index.html>

7.- Embassy Suites Hotels¹⁸

Los hoteles Embassy están caracterizados por sus amplias suites de dos habitaciones, sus desayunos y bebidas de cortesía y snacks gratuitos durante 2h cada noche. Encontramos 219 hoteles en 6 países.



8.- Hilton Garden Inn¹⁹

Los hoteles Hilton Garden Inn son hoteles asequibles pero con categoría y nivel superior. Esta marca se compromete a satisfacer sus huéspedes. Sinó acaban satisfechos, se compromete a no cobrarles la estancia. También ofrecen un centro de reuniones abierto 24h/7 días a la semana y totalmente equipado. Hay 618 hoteles en 22 países.



9.- Hampton²⁰

En Hampton hotels te ofrecen un servicio de garantía de satisfacción, la *Hamptonality*, con experiencias adaptadas a la cultura local para que los huéspedes disfruten de un servicio local. Hay unos 200 hoteles repartidos en estos 15 países.



10.- Homewood Suites by Hilton²¹

Las Homewood Suites by Hilton se caracterizan por ser suites totalmente equipadas y desayunos variados diarios gratuitos, para cortas o largas estancias, y así los huéspedes se puedan sentir como en casa. Estos hoteles únicamente los encontramos en tres países con un total de 358 hoteles.



¹⁸ Información e imagen extraída de: <http://embassysuites3.hilton.com/en/index.html?ignoreGateway=true>

¹⁹ Información e imagen extraída de: <http://hiltongardeninn3.hilton.com/en/index.html>

²⁰ Información e imagen extraída de: <http://hamptoninn3.hilton.com/en/about/index.html>

²¹ Información e imagen extraída de: <http://homewoodsuites3.hilton.com/en/about/index.html>

11.- Home 2 Suites by Hilton²²

Los hoteles Home 2 Suites se caracterizan también por ser suites con todas las comodidades y equipamientos como los Homewood Suites pero con la diferencia de que:

- Promueve la interacción entre sus huéspedes con *Spin2 Cycle*.
- Aceptan mascotas alojadas
- Tienen una política ecológica.



Estos hoteles los podemos encontrar en 3 países con 47 hoteles.



12.- Hilton Grand Vacations²³

Los Hilton Grand Vacations son un programa de tiempo compartido. Son resorts vacacionales de alta calidad, con programas de miembros como Hilton Grand Vacation Club y The Hilton Club. Podemos encontrar 43 hoteles en 3 países.

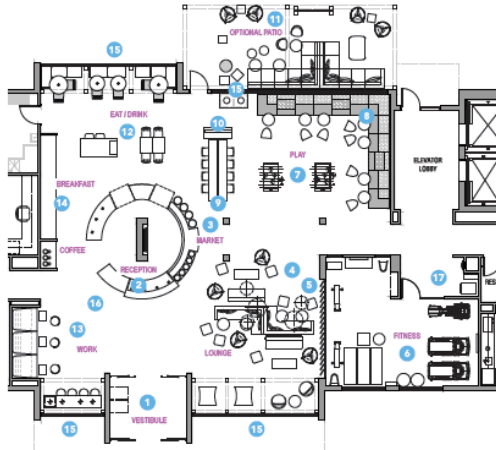


²²Información e imagen extraída de: <http://home2suites3.hilton.com/en/about/index.html>

²³Información e imagen extraída de: <http://www.hiltongrandvacations.com/learn/>

13.- Tru by Hilton²⁴

La nueva marca de Hilton saldrá en enero del 2016 tratará de abrazar la simplicidad. Es vibrante, divertida y atractiva, ya que trata de atraer a millones de personas de diferentes generaciones. Es una marca de gama media. De momento no se han construido hoteles, solo existe el bozeto y la idea de como será el hotel.



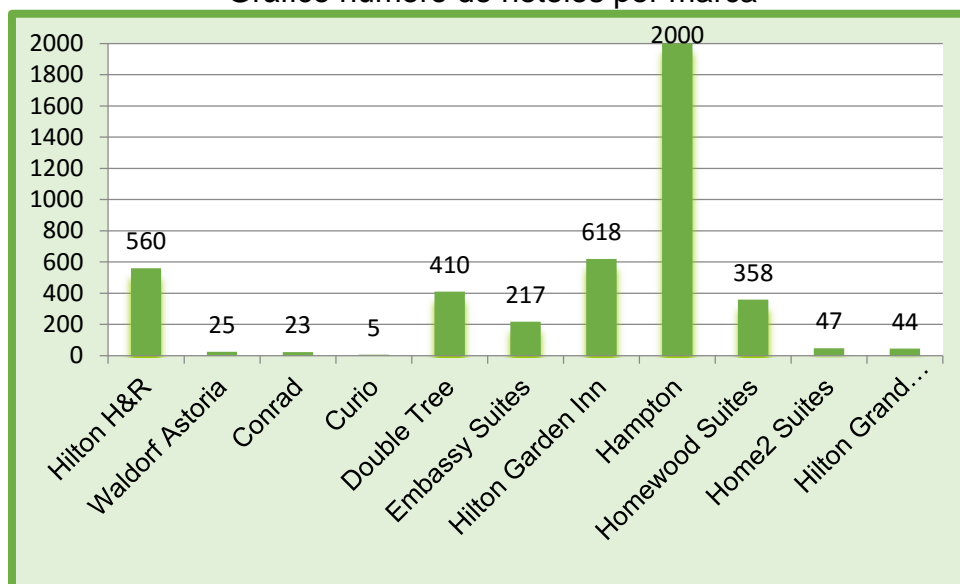
by HILTON™

²⁴ Información e imagen extraída de: <http://trubyhilton.com/>

Tabla número de hoteles por marca y país

Servicio	Marcas	Países
completo		83
lujo		11
estilo cotidiano		en marcha
lujo		16
completo		1
completo		38
completo		6
enfocado		22
enfocado		15
enfocado		3
enfocado		3
tiempo compartido		4
enfocado		en marcha
extrahotelero		

Gráfico número de hoteles por marca



ACCOR

La empresa Accor esta subdividida en 15 marcas internacionales dedicadas al sector de los servicios hoteleros. Estas marcas se adaptan desde el lujo hasta los presupuestos más bajos. Estas marcas son:

1.- Sofitel Universe²⁵

Esta marca tiene 4 submarcas todas ellas ofrecen servicios de gama alta, con estilo y gastronomía francesa. La marca Sofitel la podemos encontrar en los 5 continentes.

- Sofitel Legend: Esta submarca son una colección de hoteles o palacios *legendarios* con su propia historia, donde dentro de sus paredes experimentará una sensación de viajar al pasado dependiendo de la región y cultura en la que se halle.
- So Sofitel: estos hoteles combinan elegancia francesa con la cultura local y con un toque de excelencia, chic y moderno.
- Sofitel Luxury Hotels: esta submarca de hoteles es igual que las otras submarcas de Sofitel, con la diferencia que son ideales para las familias con niños, ya que está ambientado en El Principito.
- MGallery: es una submarca de Sofitel (véase página siguiente)
- So Boutique: como la marca Novotel Store ofrece ropa de cama y de habitación.




SOFITEL
LEGEND



SO
SOFITEL



S O F I T E L
L U X U R Y H O T E L S



SO | BOUTIQUE
SOFITEL

Actualmente hay 118 hoteles en 41 países, los cuales son:

América-> 6 países.

Europa-> 11 países

África-> 7 países

Asia(43)-> 14 países

Oceanía-> 4 países

²⁵ Información de las 4 submarcas de Sofitel: <http://www.sofitel.com/es/luxury-hotel-experience/index.shtml>

2.- Pullman Hotels & Resorts²⁶

Esta marca es una de las pioneras en turismo de negocios de lujo, de ahí que se encuentre en las mayores capitales del mundo.

Actualmente hay hoteles 108 en 31 países.



3.- MGallery²⁷

La submarca MGallery pertenece a la marca Sofitel de Accor. Son un tipo de hoteles boutique históricos en los cuales las paredes cuentan sus historias. Estos hoteles son parte del patrimonio local y su decoración lo demuestra. Hay tres tipos de hoteles MGallery:

- Hoteles Heritage:
- Hoteles Signature:
- Hoteles Serenity

Esta marca tiene actualmente 83 hoteles en 23 países.



4.- Grand Mercure²⁸

Grand Mercure es la marca que opera en el Pacífico asiático con tres submarcas que son Grand Mercure Hotels, Mei Jue (Grand Mercure) y Grand Mercure Apartments. Tiene 42 hoteles/apartamentos en 11 países. Estos hoteles y apartamentos ofrecen en las grandes ciudades asiáticas un alto nivel de confort y estilo. En cada Grand Mercure, durante la bienvenida, le recibe el personal con la tradicional vestimenta asiática, y en las habitaciones hay los conocidos “Macarons”, para hacer un guiño a la cultura francesa.



²⁶ Información e imagen extraída de: <http://www.pullmanhotels.com/gb/discovering-pullman-hotel/index.shtml>

²⁷ Información e imagen extraída de: <http://www.sofitel.com/es/luxury-hotel-experience/mgallery-by-sofitel.shtml>

²⁸ Información e imagen extraída de: <http://www.grandmercure.com/>

5.- The Sebel²⁹

The Sebel es la marca de lujo de Accor que ofrece apartamentos espaciosos equipados para que los clientes sean autosuficientes. Esta marca tiene 24 apartamentos en 2 países.



6.- Novotel³⁰

Esta marca de Accor ofrece hoteles de gama media, es decir, 4 estrellas ubicados en las principales ciudades internacionales, de negocios i destinos turísticos. Hay 3 tipos de establecimientos: hoteles, resorts y suites. También ofrece servicio de comidas y bebidas 24h. Además los menores de 16 años no pagan alojamiento y comida. Tiene 428 hoteles en 61 países.



7.- Suite Novotel³¹

Esta marca es una submarca de Novotel que ofrece solo Suites, cada una de 30 metros cuadrados. Son como viviendas reales donde tienes diferentes áreas, una para dormir, otra para trabajar y otra para relajarse. También ofrecen un servicio gratuito llamado Suite Box que incluye internet, teléfono, videos y música. Otro servicio es la Boutique Gourmet donde pueden disfrutar de comida de alta gama todo el día, como por ejemplo el desayuno "Good Morning" desarrollado por un chef y un nutricionista. Tiene 39 hoteles en 9 países.



8.- Mercure³²

Mercure es la marca de Accor de gama media con habitaciones totalmente diferentes entre ellas pero comparten el mismo enfoque contemporáneo. Son habitaciones modernas, personalizadas y afectuosas. Esta marca tiene 741 hoteles en 56 países.



²⁹ Información e imagen extraída de: <http://www.thesebel.com/>

³⁰ Información e imagen extraída de: <http://www.novotel.com/gb/united-kingdom/index.shtml>

³¹ Información e imagen extraída de: <http://www.novotel.com/gb/discovering-novotel-hotel/suitenovotel.shtml#networkNovotelSuites>

³² Información e imagen extraída de: <http://www.mercure.com/gb/home/index.shtml>

9.- Mama Shelter³³

Mama Shelter es una de las marcas de Accor más modernas, donde encuentras un refugio urbano moderno, hermoso y animado. También tiene una tienda de productos llamada “Mama Shelter Shop”. La marca Mama Shelter tiene una gran responsabilidad con el medioambiente, por esa razón tienen duchas y no bañeras en las habitaciones, y también los productos de la marca “Absolution” son 99% naturales. Esta marca tiene 6 hoteles en 3 países.



10.- Adagio/Adagio Access³⁴

Adagio es la marca de Accor que ofrece apartamentos modernos y amplios de gamas media y económica para larga estancias. Esta marca tiene dos submarcas: Adagio Aparthoteles de gama media con aparthoteles en las principales ciudades y Adagio Acces de gama económica con aparthoteles en las afueras de las ciudades. Esta marca tiene actualmente 97 aparthoteles en 11 países.



11.- Ibis³⁵

Esta marca Ibis tiene 3 submarcas: Ibis, Ibis Styles e Ibis Budget.

-Ibis es la marca económica estándar de Accor, también es líder en hoteles económicos europeos. Tienen recepción 24h, un horario de desayuno muy amplio y bar todo el día.

-Ibis Styles es la submarca de Accor con diseño y elegancia, con servicio todo incluido y situado en las grandes ciudades y en las afueras.

-Ibis Budget es la submarca de Accor de gama Budget o bajo coste.

Ibis tiene 1068 hoteles en 64 países.



³³ Información e imagen extraída de: <http://www.mamashelter.com/es/ofertas-especiales/>

³⁴ Información e imagen extraída de: <http://www.adagio-city.com/es/home/index.shtml>

³⁵ Información e imagen extraída de: <http://www.ibis.com/es/discovering-ibis/index.shtml>

12.- HotelF1³⁶

HotelF1 es una de las marcas de Accor de gama Budget, es decir, bajo coste con habitaciones de 3-4 personas a partir de 19 euros por noche en Francia. Está a disposición de los clientes las 24h los 7 días de la semana. HotelF1 tiene 237 hoteles únicamente ubicados en Francia.

hotelF1.com

Una submarca de hotelF1 es Hotel Formule 1 conocido en el resto del mundo, pero renombrado en Francia como Hotel F1. Formule 1 tiene los mismos servicios y categorías que el F1 solo que solo hay 1 hotel en Bélgica.



13.- Thalassa Sea & Spa³⁷

Thalassa es la marca de Accor que ofrece un servicio de Spas y tratamientos de belleza siempre utilizando los beneficios del mar. Esta marca la puedes encontrar en muchos de los hoteles de las marcas de Accorhotels, desde los de 3 estrellas a los de 5 estrellas. Estos Spas están asociados con restaurantes donde puedes saborear platos gourmet que ofrecen lo mejor del mar. Estos 19 spas los podemos encontrar en 4 países.



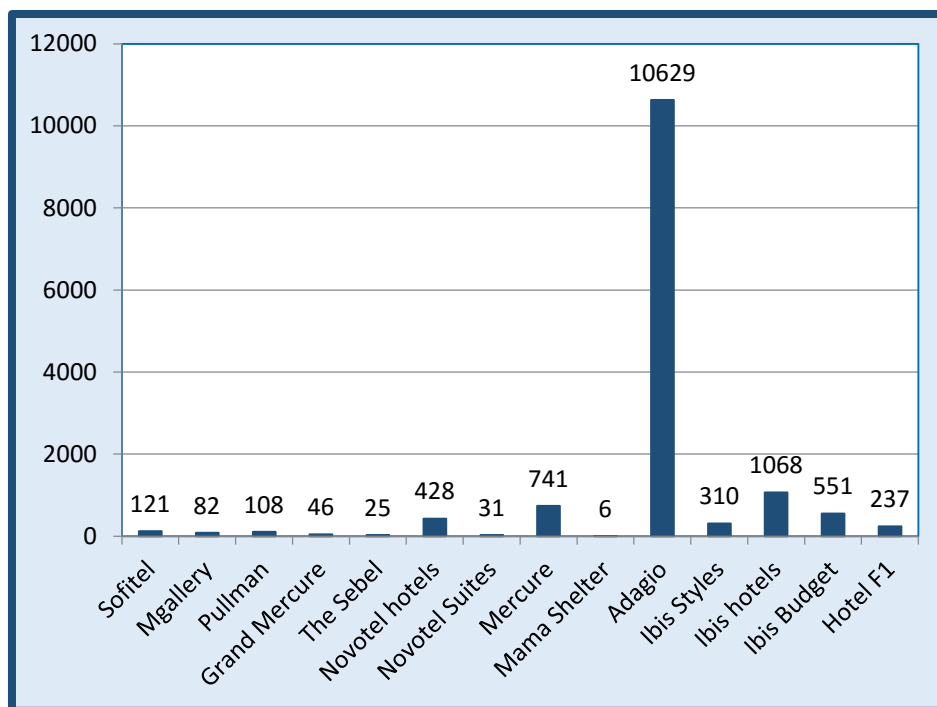
³⁶ Información e imagen extraída de: <http://www.hotelf1.com/gb/home/index.shtml>

³⁷ Información e imagen extraída de: <http://www.thalassa.com/en>

Tabla número de hoteles por marca y país

Servicio	Marcas	Países
lujo	LEGEND	41
exclusivo y lujo	SOY HOTEL	
exclusivo y lujo	SOFITEL	
exclusivo y lujo	MGallery	
exclusivo y lujo	Pullman	31
exclusivo y lujo	Grand Mercure	11
exclusivo y lujo	THE SEBEL	3
estándar	NOVOTEL	61
estándar	NOVOTEL SUITES	31
estándar	Mercure	56
estándar	Mama Shelter	3
estándar	adagio apart'hotels	11
económico	adagio access	30
económico	ibis styles	64
económico	ibis	17
presupuesto	ibis budget	1
presupuesto	hotelF1.com	1

Gráfico número de hoteles por marcas



6.- Estrategia de la compañía. Liderazgo en costos, diferenciación y , segmentación. Podemos decir que el objetivo de Hilton es: “maximizar la eficiencia de coste y nivel...optimizar la participación en el mercado de los hoteles y en producir los mejores resultados RevPAR del mercado”.³⁸

El objetivo de Accor es “Nuestra ambición es ser jugador hospitalario de referencia del mundo para que podamos ofrecer a nuestros clientes, empleados y socios una experiencia única”³⁹.

Estrategia es “la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.⁴⁰ Por tanto, nosotros analizaremos varias estrategias usadas por la empresa y cuales no son usadas. Las estrategias son las siguientes:

- Liderazgo en costos: lo podemos definir como “producir los productos o servicios de la empresa con un coste menor que la competencia, obteniendo un mayor margen de beneficio al vender a precio de mercado”.⁴¹
Podemos decir que una forma de reducir los costes internos de la empresa es tener pocos hoteles en propiedad, es decir, en franquicia. Otros métodos de disminución de los costes es tener hoteles en Management.
Una cosa hay añadir es que Hilton no es conocido por sus bajos precios y sus servicios básicos, sino todo lo contrario. Hilton ofrece siempre la mejor calidad y no siempre es barata. Ofrece productos de primeras marcas y en sus marcas ofrece diferentes clases de servicios, pero sin dejar de lado la mejor calidad.
En cambio, Accor ofrece habitaciones desde lujo superior hasta Budget o Low cost, estas habitaciones están a partir de 18 euros la noche. Un dato importante es que Accor es la cadena hotelera europea con más hoteles en Management o franquiciados.
- Diferenciación: esta estrategia como su propio nombre indica, trata de diferenciar el producto de sus competidores, es decir, ofrecer algo diferente y así posicionarse ventajosamente en el mercado. Hilton se puede decir que ya está posicionado como una marca de lujo aunque también ofrezca alojamientos más asequibles.
En cambio, Accor está posicionado favorablemente por sus hoteles a pie de carretera a precios asequibles o apartamentos en grandes ciudades del mundo. También mencionar que Accor ha subdividido algunas de sus marcas para llegar a un tipo de cliente, como clientes de negocios o de corta estancia.
También ha añadido servicios que lo diferencian como: la venta de sus propias camas, famosas por su gran comodidad; cocina 24h abierta; a parte de tener su programa de fidelización Leclub. Algunas marca tienen su propio programa de fidelización enfocado al cliente en cuestión; y sobretodo que la marca Novotel, los niños menores de 16 años no pagan si están en la misma habitación.

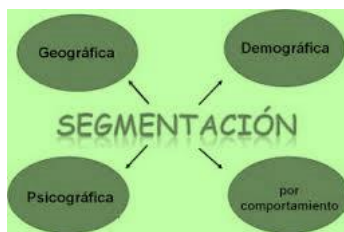
³⁸ Objetivo de Hilton en: <http://es.hiltonworldwide.com/development/performance-advantage/revenue-management/approach/>

³⁹ Visión estratégica en <http://www.accorhotels-group.com>

⁴⁰ Definición por Bruce Henderson (http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)

⁴¹ Definición de liderazgo en costos extraída de: <http://redautonomos.es/calidad-innovacion/ventaja-competitiva>

- Segmentación: segmentar un mercado es dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.



⁴²Blog Rogerio Porras

Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de residencia • Países, regiones,...
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo, edad,... • Etnia, religión,...
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Clase social, estilo de vida,... • Personalidad, ingresos,...

En el caso de Accor está enfocado a varios, por no decir todos, los nichos de mercado. Desde el cliente de negocios y de ocio que quiere lujo hasta el clientes de negocios y de ocio Low cost. Cosa que en el caso de Hilton este servicio no lo tiene. Hilton se adapta hasta al tipo de cliente de poder medio. Ya que no quieren perder esa fama de lujo, asequible para algunos.

⁴² Información obtenida de: <http://rogerioporras.blogspot.com.es>

7.- Estrategias de crecimiento de la cadena hotelera: franquicia, management, propiedad, alquiler, etc.⁴³

En este apartado hablaremos de las estrategias empleadas por Hilton Worldwide y Accor Hotels Group. Algunas de ellas ya mencionadas en el apartado anterior.

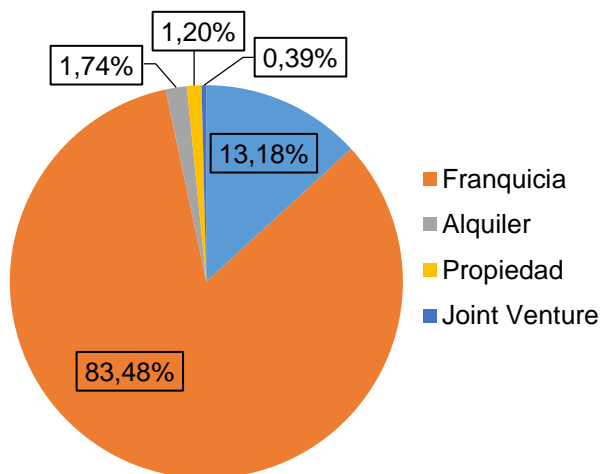
- Franquicia: la definimos como “un tipo de contrato entre dos empresarios independientes mediante el cual uno cede el derecho a explotar en exclusiva en un mercado y por un plazo de tiempo un modelo de negocio, utilizando su marca para distribuir sus bienes o servicios bajo unas directrices de la marca a cambio de una serie de contraprestaciones económicas⁴⁴”. Actualmente Hilton tiene el 3608 hoteles franquiciados, el 83,48% del total. Y Accor tiene 1506 hoteles en franquicia, el 40,52% del total.
- Management o gestión: definimos Management como “un sistema de gestión de procesos de negocio (en inglés: Business process management o BPM) por el cual se pretende mejorar y optimizar de forma continua las actividades o tareas (procesos)⁴⁵”. En otras palabras, cuando un empresario hotelero encarga la gestión del hotel a una empresa hotelera, que recibirá una compensación por gestión y dará los beneficios al empresario. Hilton actualmente tiene 570 hoteles, el 13,18% del total en gestión y Accor tiene 857 hoteles, el 23,06%.
- Propiedad: la cadena hotelera es propietaria del inmueble como de gestionarlo, sin haber intermediarios ni terceros. Hilton tiene 52 hoteles en propiedad, el 1,20 % del total y Accor 378 hoteles, el 10,17% del total.
- Alquiler o Leased: se refiere a que la cadena hotelera solo arrienda el inmueble por un importe acordado con el propietario y los beneficios generados son para la cadena hotelera. Hilton tiene en alquiler 75 hoteles, el 1,74% del total y Accor tiene 976 hoteles (de los cuales fijos son 329 y variables 647 hoteles), son 26,26% del total.
- Joint Venture o Alianza: lo definimos como alianza entre dos partes para crear una tercera empresa común para llevar a cabo una determinada actividad, pero manteniendo estas dos partes su propia actividad. Hilton tiene 17 hoteles en JV, el 0,39 % del total. En Accor no hemos encontrado alianzas o Joint venture.

⁴³ Portofolio de los informes anuales de Hilton (www.hiltonworldwide.com)

⁴⁴ Definición de franquicia: <http://www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx>

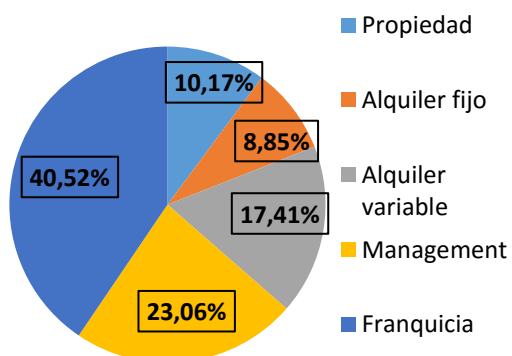
⁴⁵ Definición management: https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio

Hilton



Estrategias	Nº hoteles
Management	3608
Franquicia	570
Alquiler	75
Propiedad	52
Joint Venture	17

Accor







Estrategias	N. hoteles
Propiedad	378
Alquiler fijo	329
Alquiler variable	647
Management	857
Franquicia	1506

8.- Cartera.

Hilton Worldwide es una de las cinco cadena hoteleras internacionales con más números de habitaciones, concretamente es la segunda cadena hotelera con más habitaciones en el mundo. Tiene 708.268 habitaciones existentes y 230.000 no activas, con un total de 938.268 habitaciones en 5629 hoteles.

En cambio, Accor está en la posición número 6 del ranking con un total de 482.296 habitaciones existentes y 156.188 no activas, con un total de 638.484 habitaciones en 4517 hoteles.

	EXISTING		PIPELINE		IF 100% OPEN	
	HOTELS	ROOMS	HOTELS	ROOMS	HOTELS	ROOMS
 IHG <small>InterContinental Hotels Group</small>	4,840	710,295	1,221	193,772	6,061	904,067
 HILTON WORLDWIDE	4,278	708,268	1,351	230,000	5,629	938,268
 Marriott	4,044	692,801	1,450	240,000	5,494	932,801
 WYNDHAM HOTEL GROUP	7,645	660,826	960	117,000	8,605	777,826
 CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	6,379	505,278	510	39,000	6,889	544,278
 ACCOR	3,717	482,296	800	156,188	4,517	638,484
 starwood Hotels and Resorts	1,222	354,225	480	108,000	1,702	462,225
 Best Western	3,931	303,522	447	44,441	4,378	347,963
 HOME INN	2,609	296,075	401	N/R	3,010	N/R
 CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	1,092	172,234	280	50,150	1,372	222,384

Sources: Companies' Reported 2014 Data

Notes: All data are current as of 31 December 2014. Numbers exclude residences and serviced apartments. *Domestic pipeline only (company does not report international pipeline). **Home Inn does not report rooms in the pipeline.

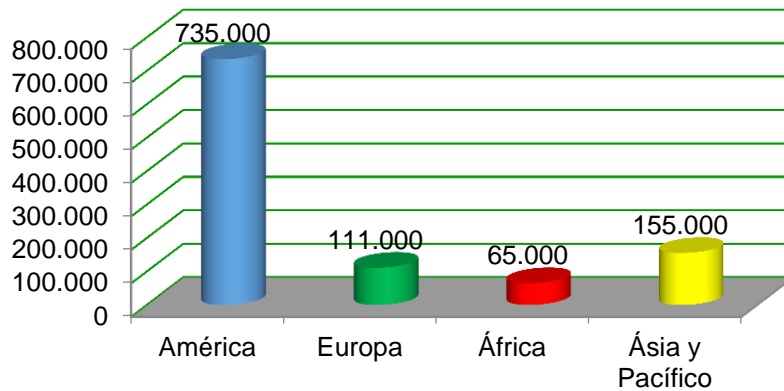
46

⁴⁶ Imagen extraída de la web: <http://revenueyourhotel.com/wp-content/uploads/2015/03/Chain-Pipelines.jpg>

8.1.- Cartera de la cadena hotelera.

En este apartado se analizará la cartera de la cadena hotelera Hilton Worldwide y Accor. Está detallada por número de hoteles, continentes, habitaciones y clientes. Hilton tiene más de 4.440 hoteles, más de 730.000 habitaciones en uso (y 230.000 en construcción) en 97 países y 44 millones de miembros de su programa de fidelización por puntos Hilton HHonors. Como se puede ver en las gráficas donde predominan más el número de habitaciones es en el continente americano.

Nº Habitaciones por continentes



Estado de habitaciones por región

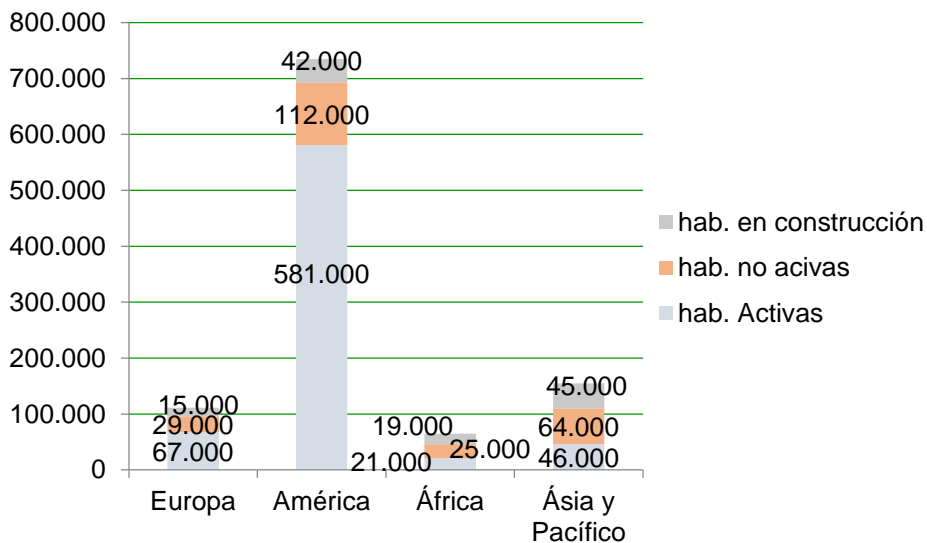
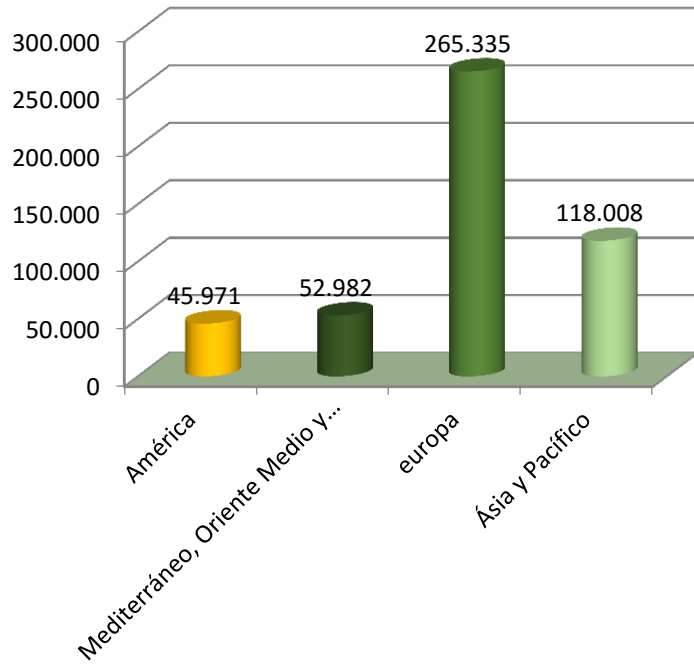


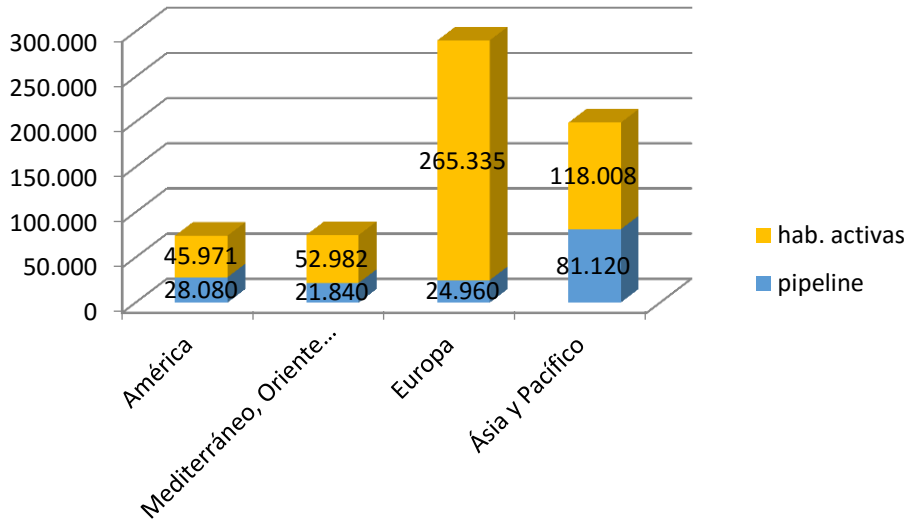
Tabla 1 Estado de las habitaciones por países

Accor tiene más de 3.700 hoteles, más de 480.000 habitaciones en uso (y unas 800 habitaciones en construcción) en 92 países y con más de 18 millones de miembros de su programa de fidelización por puntos Le Club. Podemos ver en las gráficas donde predomina el mayor número de habitaciones. En Europa con un 55,01% del total de las habitaciones.

Nº habitaciones por región

















Estado habitaciones por región



8.2.- Cartera por marcas.

Hilton Worldwide dispone de 13 marcas, más abajo detallado: cada marca, de cuantos hoteles, en cuantos países y de cuantas habitaciones dispone.

Marcas	Nº Hoteles	Países	Nº habitaciones
	560	83	200471
	25	11	10653
	en marcha	en marcha	en marcha
	23	16	8091
	5	1	3170
	410	38	100879
	217	6	52140
	618	22	86095
	2000	15	198914
	358	3	40056
	47	3	4726
	44	4	6794
	en marcha	en marcha	en marcha
	programa viajero frecuente		

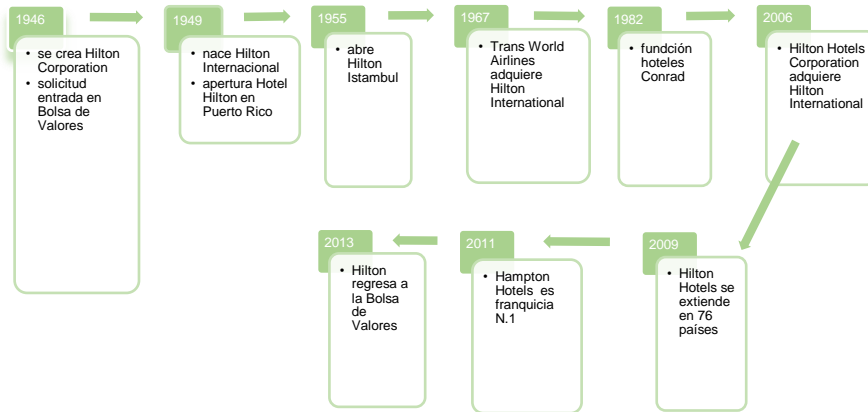
Accor Group Hotels dispone de 17 marcas, más abajo detallado: cada marca, en cuantos países está, cuantos hoteles y cuantas habitaciones tiene.

Marcas	Países	nº hoteles	nº habitaciones
	41	121	28573
			
			
	23	82	7.082
	31	108	25.953
	11	46	8.164
	3	25	1.309
	61	428	79.220
	31	31	3.854
	56	741	89.203
	3	6	703
	11	10.629	10.537
			
	30	310	25.100
	64	1.068	129.009
	17	551	51.022
	1	237	18.836
	3	6	702

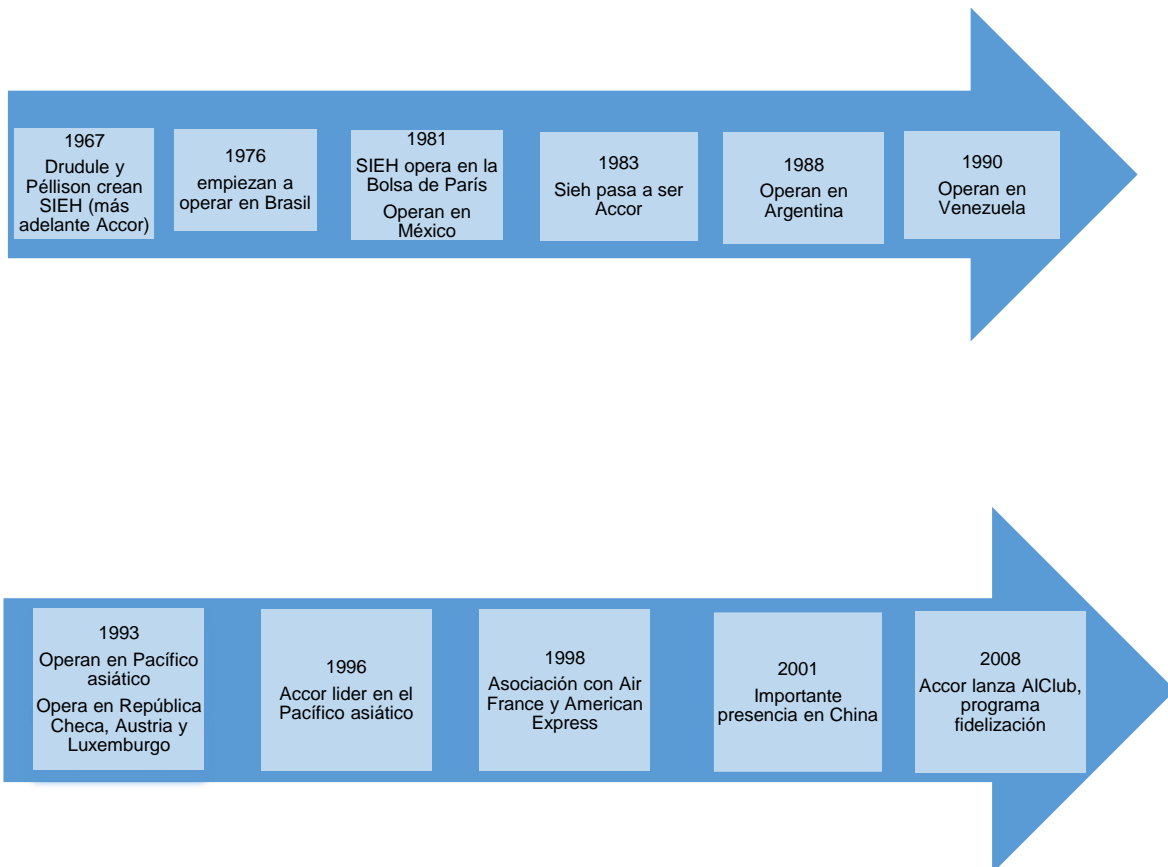
9.- Internacionalización.

9.1.- Internacionalización de la cadena hotelera.

Abajo encontramos una línea del tiempo con las fechas internacionales destacadas de la empresa Hilton.

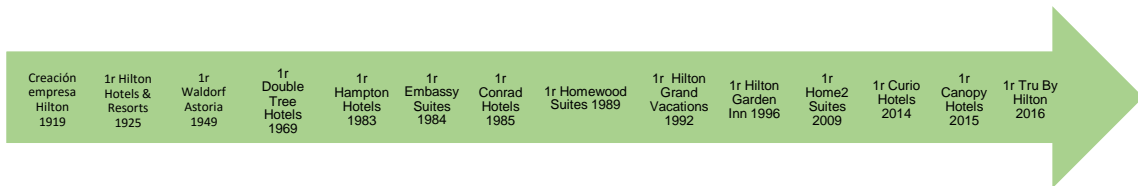


Abajo encontramos una línea del tiempo con las fechas internacionales destacadas de la empresa Accor Hotels Group.

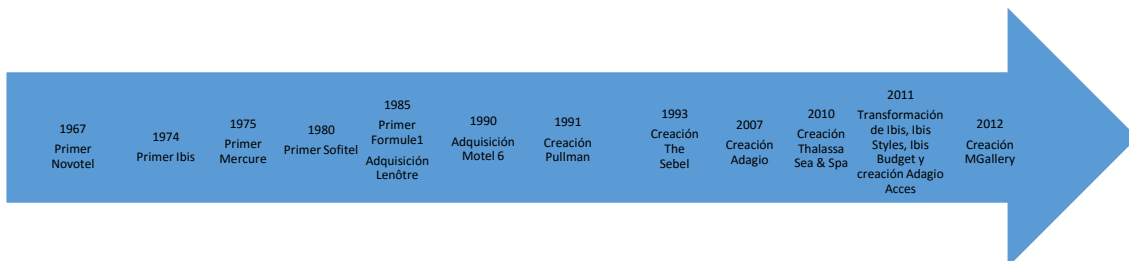


9.2.- Internacionalización por marcas.

A continuación encontramos una línea del tiempo con los años en los que cada marca corporativa de Hilton Worldwide entra en el mercado internacional.



A continuación encontramos una línea del tiempo con los años en los que cada marca corporativa de Accor Hotels Group entra en el mercado internacional.



10.- Análisis económico-financiero de las empresas analizadas.

A continuación adjunto una tabla con las cuentas patrimoniales de Hilton del año 2014 en dólares:

Cuentas de activo

cuentas	2014 (en millones\$)	%	cuentas	2014 (en millones\$)	%
efectivo e inversiones temporales	566	2,17%	inmovilizado	7.483	28,64%
efectivo restringido y equivalentes	202	0,77%	inmovilizado preparado para la venta	1.543	5,91%
Deudores - cuentas de dudoso cobro	844	3,23%	financiación por cobrar	416	1,59%
inventario	404	1,55%	financiación segura por cobrar	406	1,55%
impuestos por activos diferidos	20	0,08%	inversiones en filiales	170	0,65%
porción circulante de financiación por cobrar - neto	66	0,25%	Fondo de comercio	6.154	23,56%
porción circulante de financiación asegurada por cobrar - neto	62	0,24%	marcas	4.963	19,00%
pagos anticipados	133	0,51%	contratos de gestión y franquicias	1.306	5,00%
impuestos por cobrar	132	0,51%	otros activos intangibles	674	2,58%
otros	70	0,27%	impuestos por activos diferidos	155	0,59%
total activo corriente	2.499	9,57%	otros	356	1,36%
			total activo no corriente	23.626	90,43%
			Total activo	26.125	100%

Cuentas de pasivo y patrimonio neto

cuentas	2014 (en millones\$)	%	cuentas	2014 (en millones\$)	%
cuentas por pagar	2.099	8,03%	deuda a L/P	10.803	41,35%
porción deuda circulante a L/P	10	0,04%	deuda sin recurso	752	2,88%
deudas a C/P	127	0,49%	ingresos diferidos	495	1,89%
impuestos a pagar	21	0,08%	impuestos por pasivos diferidos	5.216	19,97%
total pasivo corriente	2.257	8,64%	pasivo por programa de fidelización de clientes	720	2,76%
			otros	1.168	4,47%
			pasivo no corriente	19.154	73,32%
			pasivo corriente	2.257	8,64%
			total pasivo	21.411	81,96%

cuentas	2014 (en millones\$)	%
acciones preferentes	-	
capital social	10	0,04%
prima en venta de acciones	10.028	38,38%
déficit acumulado	-4.658	-17,83
otras pérdidas acumuladas	-628	-2,40
intereses no controlados	-38	-0,15
total neto patrimonial	4.714	20,45%

Estado de resultados

	2014	2013
Ingresos	10.502	9.735
Gastos	8.829	8.633
EBITDA	2.508	2.210
BAIT	1.765	1.363
BAT	1.147	698
BDIT	673	415

A continuación adjunto una tabla con las cuentas patrimoniales de Accor del año 2014 en euros:

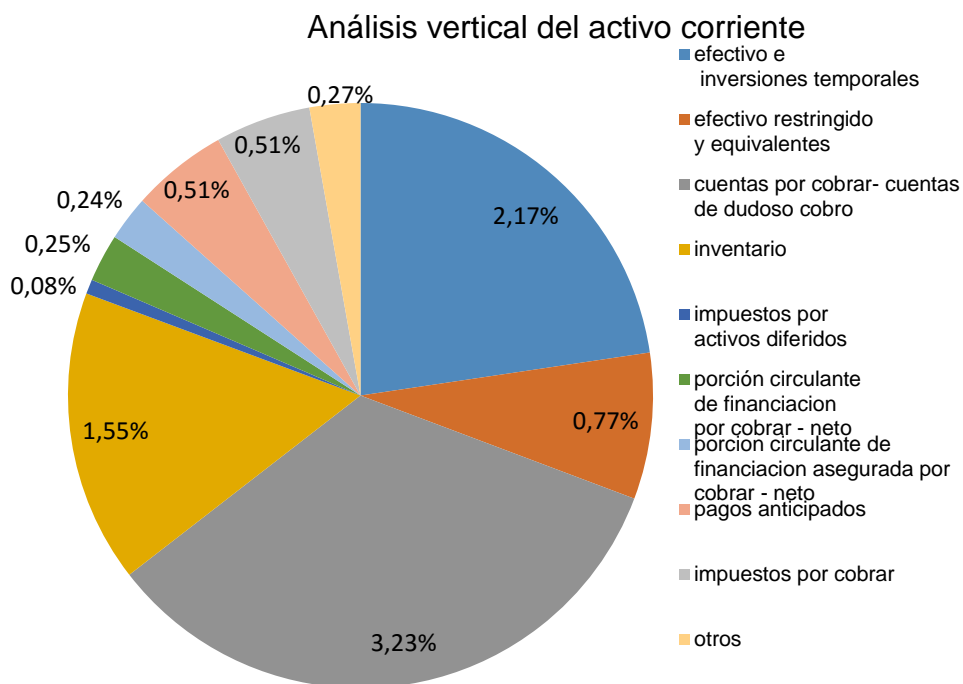
Cuentas Activo, Pasivo y Patrimonio Neto

cuentas	2014 (en millones €)	%	cuentas	2014 (en millones€)	%
activo no corriente	4795	54,77%	neto patrimonial	3867	44,17%
fondo de comercio	701	8,01%	capital social	696	7,95%
activo intangible	283	3,23%	prima en venta de acciones y reservas	1848	21,11%
inmovilizado	3157	36,06%	resultado de ejercicio	223	2,55%
clientes deudas L/P	133	1,52%	capital híbrido	887	10,13%
inversiones empresas asociadas	324	3,70%	participación minoritaria	213	2,43%
Otras inversiones financieras	129	1,47%	pasivo no corriente	2958	33,79%
Activos impuestos diferidos	68	0,78%	otros acreedores a L/P	2722	31,09%
activo corriente	3960	45,23%	arrendamiento financiero L/P	62	0,71%
inventario	28	0,32%	pasivo impuestos diferidos	41	0,47%
deudores comerciales	417	4,76%	provisiones no corrientes	133	1,52%
Otras cuentas provisiones y por cobrar	461	5,27%	pasivo corriente	1930	22,04%
deudores por disposiciones de activos	14	0,16%	acreedores comerciales	690	7,88%
clientes deudas C/P	16	0,18%	impuestos y otros pagaderos	966	11,03%
disponible y equivalentes	2677	30,58%	provisiones corrientes	172	1,96%
activos preparados para venta	347	3,96%	deudas C/P y arrendamiento financiero	82	0,94%
total activo	8755	100%	descubiertos bancarios y obligaciones derivadas	0	0,00%
			pasivos asociados a activos mantenidos para la venta	20	0,23%
			total pasivo + Neto	8755	100%

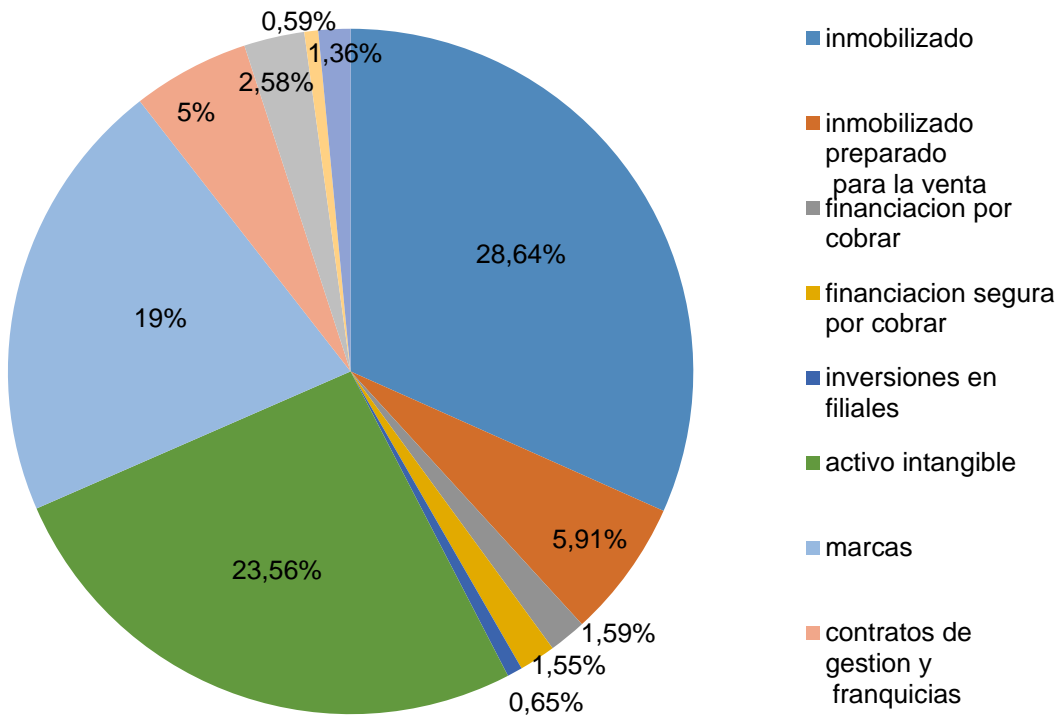
Estado de resultados

	2014	2013
ingresos consolidados	5454	5425
gastos operación	3682	3694
EBITDA	923	846
BAIT	602	521
BAT	419	256
BDIT	240	137

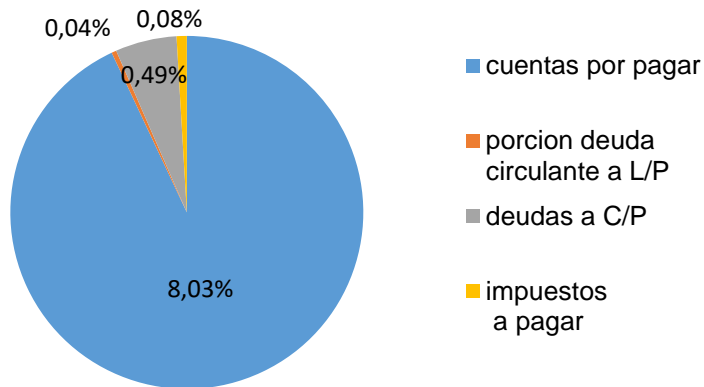
A1) Porcentajes verticales y horizontales de **HILTON**



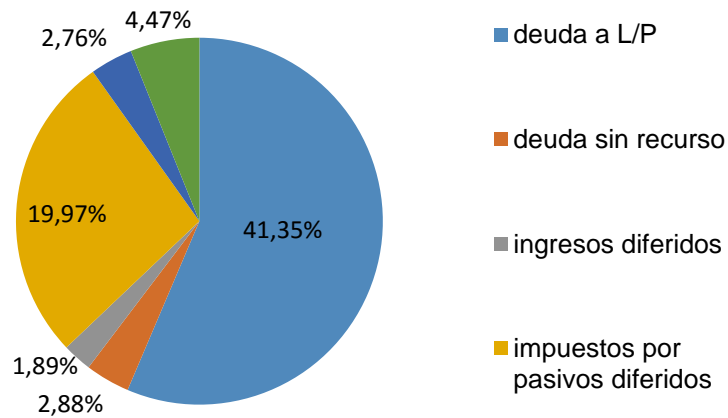
Análisis vertical del activo fijo



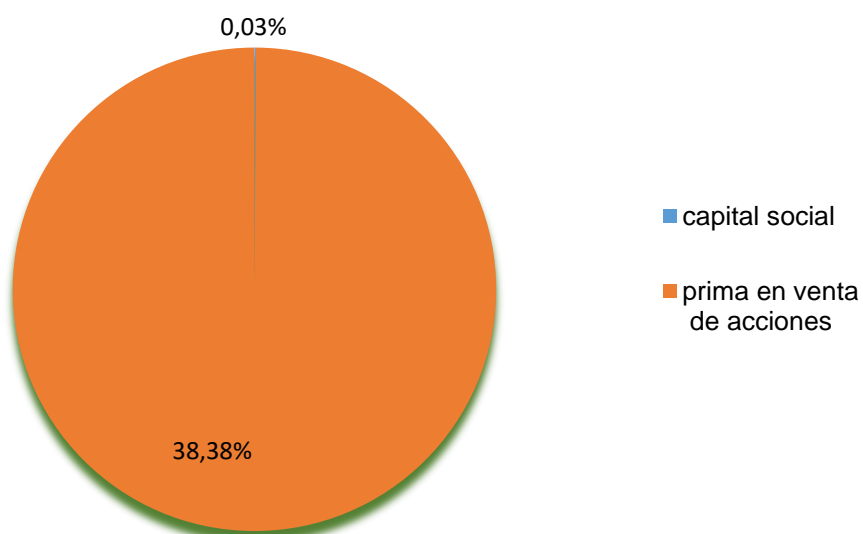
Análisis vertical del pasivo corriente



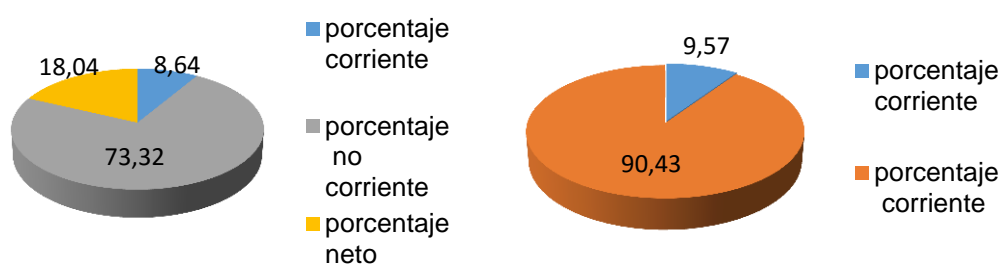
Análisis vertical del pasivo fijo



Análisis vertical del neto patrimonial



Porcentajes por masas patrimoniales



Análisis vertical Estado de Resultados

	2014	2013	2014%	2013%	
Ingresos	10.502	9.735	100,00%	100,00%	
Gastos	8.829	8.633	84,07%	88,68%	↓ -4,61%
EBITDA	2.508	2.210	23,88%	22,70%	↑ 1,18%
BAIT	1.765	1.363	16,81%	14,00%	↑ 2,81%
BAT	1.147	698	10,92%	7,17%	↑ 3,75%
BDIT	673	415	6,41%	4,26%	↑ 2,15%

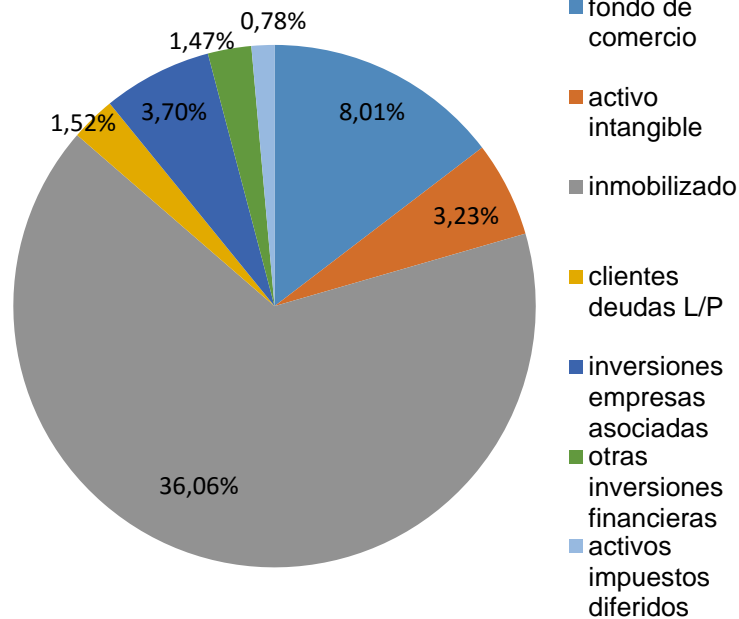
Análisis horizontal Balance General

cuentas	2014 (en millones)	2013 (en millones)	variación absoluta	variación relativa
efectivo e inversiones temporales	566	594	-28,00	-4,71%
efectivo restringido y equivalentes	202	266	-64,00	-24,06%
cuentas por cobrar-cuentas de dudoso cobro	844	731	113,00	15,46%
inventario	404	396	8,00	2,02%
impuestos por activos diferidos	20	23	-3,00	-13,04%
porción circulante de financiación por cobrar - neto	66	94	-28,00	-29,79%
porción circulante de financiación asegurada por cobrar - neto	62	27	35,00	129,63%
pagos anticipados	133	148	-15,00	-10,14%
impuestos por cobrar	132	75	57,00	76,00%
Otros	70	29	41,00	141,38%
inmovilizado	7.483	9058	-1575,00	-17,39%
inmovilizado preparado para la venta	1.543	-	-	-
financiación por cobrar	416	635	-219,00	-34,49%
financiación segura por cobrar	406	194	212,00	109,28%
inversiones en filiales	170	260	-90,00	-34,62%
activo intangible	6.154	6220	-66,00	-1,06%
marcas	4.963	5013	-50,00	-1,00%
contratos de gestión y franquicias	1.306	1452	-146,00	-10,06%
otros activos intangibles	674	751	-77,00	-10,25%
impuestos por activos diferidos	155	193	-38,00	-19,69%
otros	356	403	-47,00	-11,66%
total activo	26.125	26562	-437	-1,65%

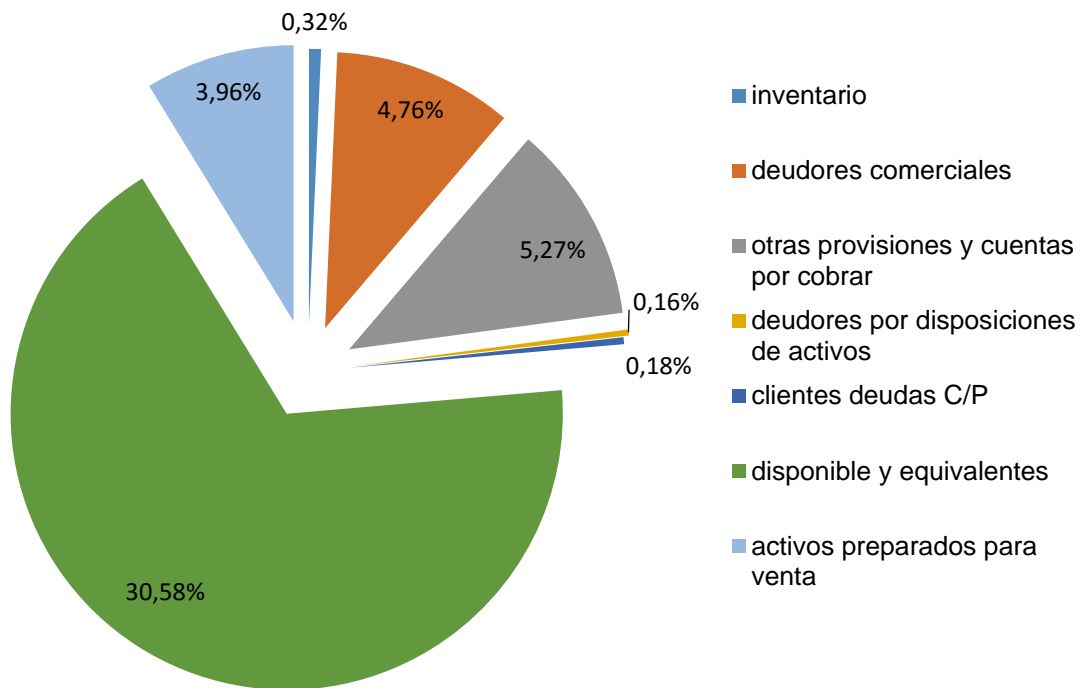
cuentas por pagar	2.099	2079	20,00	0,96%
porción deuda circulante a L/P	10	4	6,00	150,00%
deudas a C/P	127	48	79,00	164,58%
impuestos a pagar	21	11	10,00	90,91%
deuda a L/P	10.803	11751	-948,00	-8,07%
deuda sin recurso	752	920	-168,00	-18,26%
ingresos diferidos	495	674	-179,00	-26,56%
impuestos por pasivos diferidos	5.216	5053	163,00	3,23%
pasivo por programa de fidelización de clientes	720	597	123,00	20,60%
otros	1.168	1149	19,00	1,65%
total pasivo	21.411	22286	-875	-3,93%
acciones preferentes	-	-	-	-
capital social	10,00	10	0,00	0,00%
prima en venta de acciones	10.028,00	9948	80,00	0,80%
déficit acumulado	-4.658,00	-5331	673,00	-12,62%
otras pérdidas acumuladas	-628,00	-264	-364,00	137,88%
intereses no controlados	-38,00	-87	49,00	-56,32%
total neto patrimonial	4.714,00	4276	438	10,24%

A2) Porcentajes verticales y horizontales de ACCOR

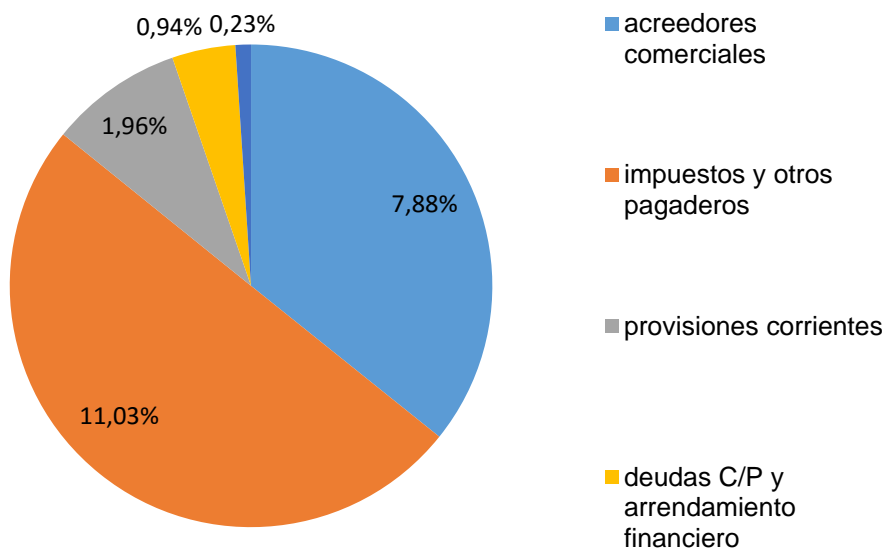
Análisis vertical del Activo corriente



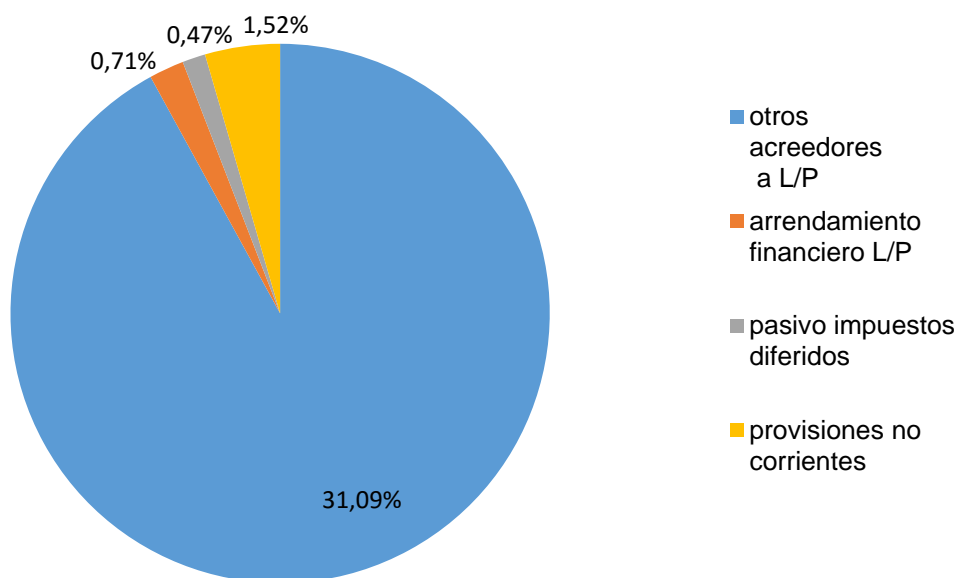
Análisis vertical del Activo Fijo



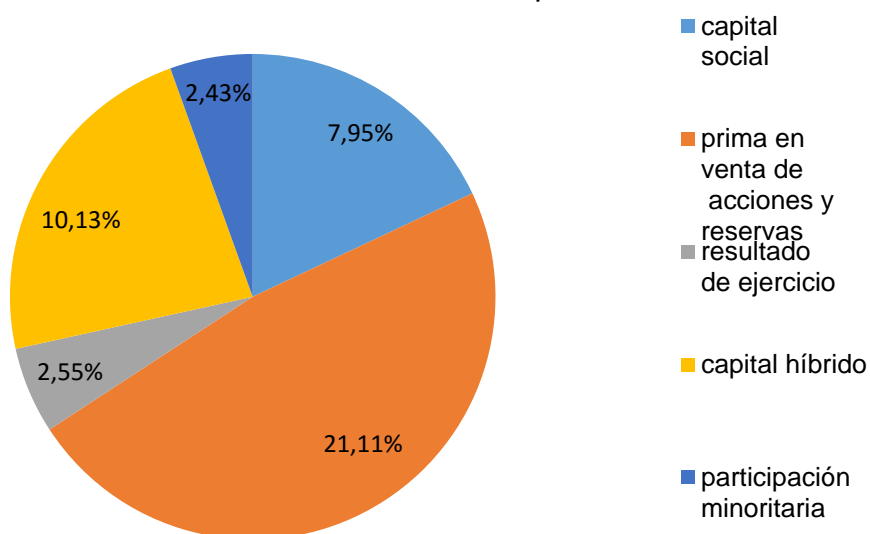
Análisis vertical pasivo corriente



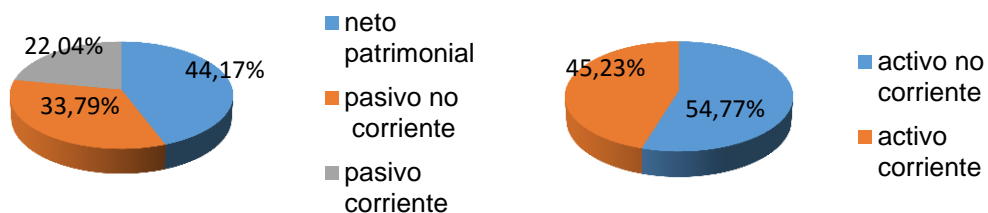
Análisis vertical del pasivo fijo



Análisis vertical del neto patrimonial



Porcentajes por masas patrimoniales



Análisis vertical Estado de Resultados

	2014	2013	2014%	2013%	
ingresos consolidados	5454	5425	100%	100%	
gastos operación	3682	3694	67,51%	68,09%	↓ -0,58%
EBITDA	923	846	16,92%	15,59%	↑ 1,33%
BAIT	602	521	11,04%	9,60%	↑ 1,43%
BAT	419	256	7,68%	4,72%	↑ 2,96%
BDIT	240	137	4,40%	2,53%	↑ 4,40%

Análisis horizontal Balance General

cuentas	2014 (en millones €)	2013 (en millones €)	variación absoluta	variación relativa
fondo de comercio	701	691	10	1,45%
activo intangible	283	281	2	0,71%
Inmovilizado	3157	2396	761	31,76%
clientes deudas L/P	133	98	35	35,71%
inversiones empresas asociadas	324	276	48	17,39%
otras inversiones financieras	129	174	-45	-25,86%
activos impuestos diferidos	68	149	-81	-54,36%
inventario	28	41	-13	-31,71%
deudores comerciales	417	379	38	10,03%
otras provisiones y cuentas por cobrar	461	473	-12	-2,54%
deudores por disposiciones de activos	14	41	-27	-65,85%
clientes deudas C/P	16	30	-14	-46,67%
disponible y equivalentes	2677	1913	764	39,94%
activos preparados para venta	347	61	286	468,85%
total activo	8755	7003	1752	25,02%

capital social	696	684	12	1,75%
prima en venta de acciones y reservas	1848	1728	120	6,94%
resultado de ejercicio	223	126	97	76,98%
capital híbrido	887	0	-	-
participación minoritaria	213	214	-1	-0,47%
neto patrimonial	3867	2752	1115	40,52%
otros acreedores a L/P	2722	1651	1071	64,87%
arrendamiento financiero L/P	62	48	14	29,17%
pasivo impuestos diferidos	41	118	-77	-65,25%
provisiones no corrientes	133	108	25	23,15%
pasivo no corriente	2958	1925	1033	53,66%
acreedores comerciales	690	599	91	15,19%
impuestos y otros pagaderos	966	946	20	2,11%
provisiones corrientes	172	244	-72	-29,51%
deudas C/P y arrendamiento financiero	82	494	-412	-83,40%
pasivos asociados a activos mantenidos para la venta	20	26	-6	-23,08%
pasivo corriente	1930	2326	-396	-17,02%
total pasivo	4888	4251	637	14,98%
total pasivo + Neto patrimonial	8755	7003	1752	25,02%

B1) Ratios Hilton

- RATIO ANALISIS PATRIMONIAL

- ratio inmovilizado= 0,9043
- ratios endeudamiento= 0,8195
- ratio endeudamiento bancario= 2,4802
- ratio deuda a c/p= 0,1054

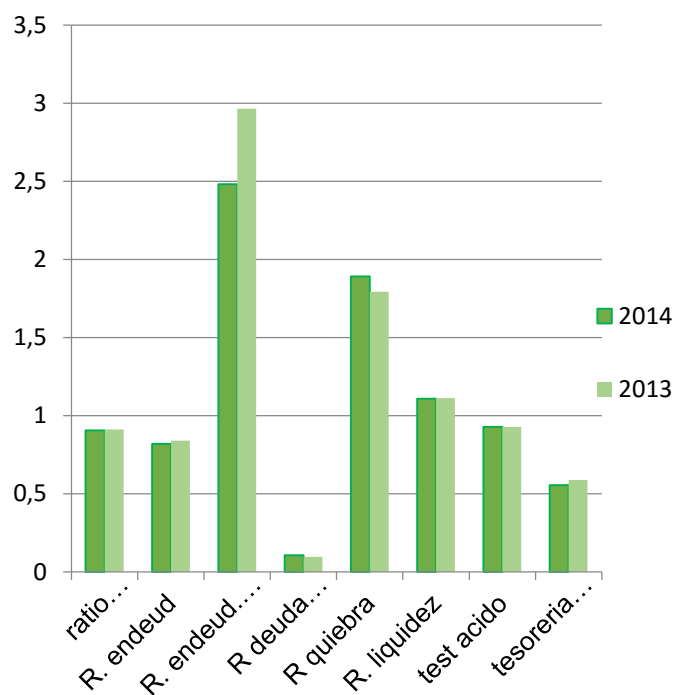
- RATIOSSOLVENCIA

- ratio quiebra= 1,8914
- ratio liquidez= 1,1072
- test acido = 0,9282
- tesorería inmediata = 0,5542

- RATIO DE RENTABILIDAD

- ROI= 0,0676
- ROE= 0,1427

ratios	2014	2013
R. inmóvil	0,904	0,910
R. endeud.	0,820	0,839
R. endeud. bancario	2,480	2,964
R deuda c/p	0,105	0,096
R quiebra	1,891	1,793
R. liquidez	1,107	1,113
test acido	0,928	0,928
tesorería inmediata	0,554	0,586



B2) Ratios **Accor**

- RATIO ANALISIS PATRIMONIAL

- ratio inmovilizado= 0,547
- ratios endeudamiento= 0,558
- ratio endeudamiento bancario= 0,741
- ratio deuda a c/p= 0,394

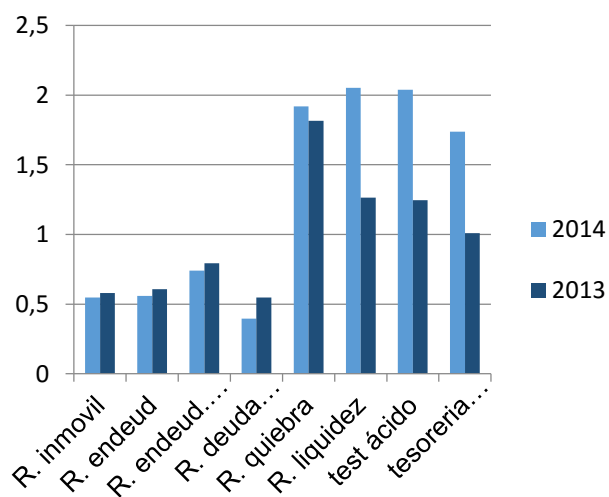
- RATIOS SOLVENCIA

- ratio quiebra= 1,918
- ratio liquidez= 2,051
- test acido= 2,037
- tesorería inmediata= 1,736

- RATIO DE RENTABILIDAD

- ROI= BAIT/Activo= 0,0687
- ROE= BDIT/PN= 0,0620

ratios	2014	2013
R. inmovilizado	0,548	0,580
R. endeudamiento	0,558	0,607
R. endeudamiento bancario	0,741	0,794
R. deuda c/p	0,395	0,547
R. quiebra	1,919	1,816
R. liquidez	2,052	1,263
test ácido	2,037	1,245
R. tesorería inmediata	1,737	1,010



C1) Punto Muerto.(hacer hipótesis, a lo mejor no se puede hacer)

Hilton

Para analizar el punto muerto de Hilton haremos una pequeña hipótesis basándonos en los resultados del ejercicio del 2014.

La fórmula del punto muerto -> $CF / 1 - (CV / V)$

$$8201 / 1 - (628 / x)$$

gastos	8.829
propiedad/ alquiler	3.252
multipropiedad	767
amortización / depreciación	628
general/ administrativo/ otros	491
perdidas por deterioro	-
otros gastos propiedad gestión/ franquicia	3.691

X= ventas reales. En los datos financieros del 2014 de Hilton no dice exactamente un número de ingresos por ventas pero en los ingresos por “propiedad/ alquiler”, “tiempo compartido” y “honorarios de franquicia y gestión” hay constancia de ventas, ya sea por bebida o comida. Por tanto, daremos al valor X la suma de estos dos apartados.

$$PM = 8201 / 1 - (628 / 6811) = 9033,96$$

Al ser positivo podemos decir estos productos son rentables para la empresa. Por tanto, a partir de este punto la empresa empieza a obtener beneficio y por debajo de este importe la empresa incurrirá en pérdidas.

Accor

Para analizar el punto muerto de Accor haremos una pequeña hipótesis basándonos en los resultados del ejercicio del 2014.

La fórmula del punto muerto -> $CF / 1 - (CV / V)$

$$2930 / 1 - (2447 / x)$$

GASTOS	millones €
Bienes vendidos	347
gasto personal	1940
energía/ manten./ reparación.	279
imp./ seguros	194
otros gtos. operación	922
alquiler	849
Financieros netos	52
gastos. acumul.	282
reestructuración	11
gastos. IRPF	180
Amort./ deterioro	321
total gastos	5377

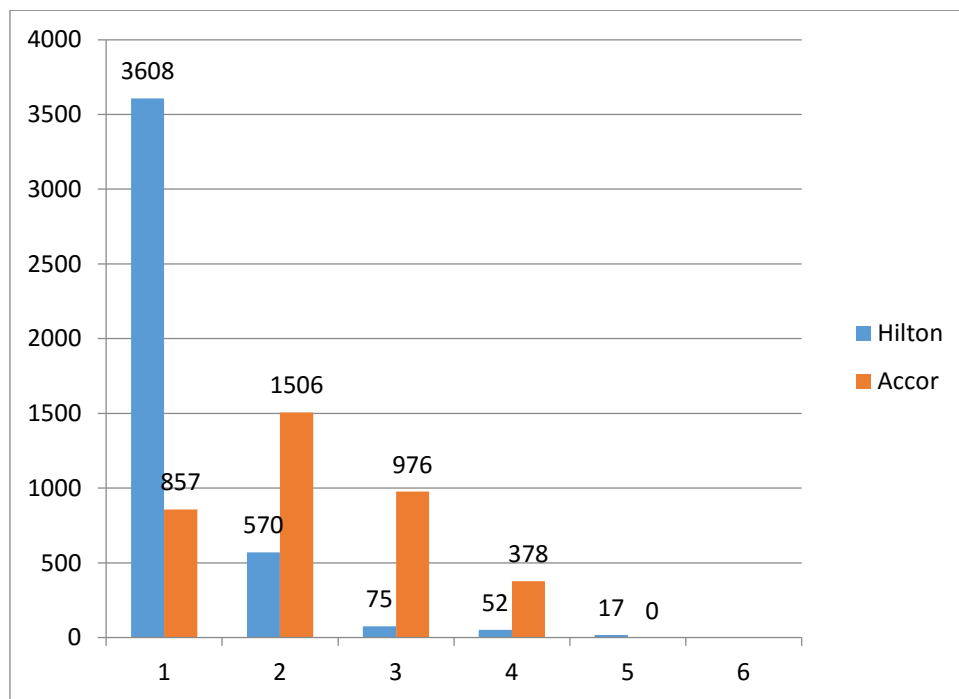
X= 825+ 69 millones de €. En los datos financieros del 2014 de Accor dice exactamente un número de ingresos por ventas de bienes y servicios. Por tanto, daremos al valor X= 894.000.000€

PM= $2930 / 1 - (2447 / 894) = -1686,683$
Un punto muerto negativo significa que el coste variable es superior al precio de venta, es decir, cuanto más vendemos de esos productos, más pérdidas obtenemos. De ahí que las empresas hoteleras limitan las ofertas a unas pocas plazas para romper stock en sus productos.

11.- Análisis financiero comparativo de las empresas analizadas.

En este apartado comparamos las dos empresas y así veremos cómo dos grandes cadenas luchan por el mejor sitio en el ranking de las 10 mejores y con mayor número de habitaciones.

Como ya hemos dicho con anterioridad, Hilton está en segundo lugar, con 672083 habitaciones, a diferencia de Accor que está en sexto lugar, con 482296 habitaciones. Hilton tiene 13 marcas de oferta hotelera y tres marcas de oferta extrahotelera. Accor, por otro lado, tiene 15 marcas de oferta hotelera y 6 marcas de oferta extrahotelera. Podemos decir que estas dos cadenas tienen bastantes cosas en común, por ejemplo, sus estrategias de crecimiento, franquicias, management, propiedad o alquiler. Aunque con pequeños matices de diferencias, por ejemplo, que Accor no son conocidas Joint Venture.



En esta tabla se ve la diferencia entre las dos cadenas:

	Hilton (millones \$)	Accor (millones €)
Total activo	26125	8755
Total pasivo	21411	4888
Patrimonio neto	4714	3867
Ingresos	10502	5454
Gastos	8829	3682
BDIT	673	240
R. inmovilizado	0'90	0'54
R. endeudamiento	0'81	0'55
R. endeudamiento Bancario	2'48	0'74
R. endeudamiento c/p	0'10	0'39
R. quiebra	1'89	1'91
R. Liquidez	1'10	2'05
R. tesorería inmediata	0'55	1'736
ROI	0'067	0'068
ROE	0'142	0'062
Punto Muerto	9033'96	(-1686'86)
Fondo de maniobra	242	2030

13.- Conclusiones.

13.1.- Diagnóstico económico financiero de las empresas analizadas.

En este apartado interpretaremos los resultados financieros de las dos cadenas hoteleras.

- En las dos cadenas hoteleras el fondo de maniobra es positivo, por tanto, estas dos cadenas podrán atender sus pagos a corto plazo, es decir, el activo corriente es financiado por sus capitales permanentes.
- En Hilton vemos que casi el total de su activo es inmovilizado a largo plazo, en cambio, Accor solo tiene un poco más de la mitad del activo que es inmovilizado.
- Hilton tiene el 81% del total del activo que son deudas, independientemente si son a largo plazo o corto o proveedores. Accor tiene el 55% del activo que son deudas.
- En el caso de Hilton vemos que por cada euro aportado de capital, 2 euros y medio son deudas, es decir, no podría hacer frente las deudas con su capital. Accor, por su lado, podría hacer frente sus deudas bancarias con su patrimonio, porque por cada euro aportado solo 70 céntimos serían deudas bancarias.
- Hilton solo tiene el 10% de las deudas a corto plazo, en cambio Accor el 39%.
- Ratio Quiebra-> en el caso de las dos cadenas vemos que son mayor a 1, eso significa que es mayor su solvencia. Si fuera menor a 1 sería quiebra técnica.
- En el caso de las dos cadenas, podrán hacer frente a sus deudas a corto plazo con su activo a corriente. Por otro lado, no todo es bueno ya que ese activo corriente podría ser clientes que no pagan o stock que no sale.
- En el caso de Hilton hay una disminución significativa de este ratio con el ratio de liquidez y el test ácido. Por tanto, podría ser que: hayan aumentado las ventas, los clientes no pagan o el stock no sale.
- En el caso de Hilton por cada euro vendido se obtiene 14 euros. Accor, en cambio, por cada euro vendido obtiene 6 euros.
- En el caso de Hilton podemos ver que obtiene beneficios en cambio Accor incurre en pérdidas ya que es negativo.

13.2.- Políticas de reflatamiento de las empresas analizadas

- Para Hilton una política de reflatamiento sería intentar evitar tanta deuda por parte de los clientes o hacer más oferta con sus productos para evitar mucho stock.
- Hilton está enfocado a un cliente por encima del medio alto poder adquisitivo. Estaría bien poder hacer un poco más accesible al cliente de negocios como lo hace Accor que tiene la marca Ibis o F1 enfocada a ellos y al mismo tiempo marcas de lujo como Pullman, para clientes de negocio de lujo.
- En el caso de las deudas a corto plazo de Accor-> debería disminuir las deudas a corto plazo, para no incurrir en riesgo financiero.
- Accor podría mejorar sus datos económicos si enfocara su estrategia de crecimiento de otra forma como lo hace Hilton. Es decir, Accor tiene el 10% del total de los hoteles en propiedad y el 26'6% alquilado, en cambio Hilton tiene un 1'20% en propiedad y 1'74% en alquiler. Por tanto, si tuviera menos alquiler y propiedad y más franquicia o management, se ahorraría: los gastos de explotación, amortizaciones y aumentaría los ingresos de explotación por los servicios prestados y los ingresos por derechos de imagen de la marca. Todo esto haría aumentar el BDIT.

14.- Aprendizaje obtenido a partir del trabajo realizado.

Con este trabajo realizado sobre Hilton y Accor he aprendido mucho sobre estas dos cadenas hoteleras. Analizando he descubierto con sus datos financieros como consiguen ser top ten de cadenas internacionales. El hecho de coger dos cadenas internacionales y además que una de ellas sea europea y la otra americana se aprecia la diferencia a la hora de hacer los análisis. He descubierto muchos de los conceptos desconocidos en inglés que me han ayudado a aumentar mi vocabulario anglosajón. También he descubierto que estas dos cadenas hoteleras, a pesar de tener estrategias de crecimiento diferentes consiguen ser de las más grandes con un gran número de clientes.

15.- Bibliografía utilizada

1. (<http://es.hiltonworldwide.com>)
2. <http://beeforeaspa.com/>
3. <http://hhonors3.hilton.com/en/explore/brands/index.html>
4. <http://www3.hilton.com/en/hotels/new-york/the-hilton-club-new-york-NYCGVGV/index.html>
5. <http://www.accorhotels.com/es/leclub/program/loyalty-program.shtml>
6. <http://www.thalassa.com/fr>
7. <http://www.edenred.es/ticket-restaurant>
8. <http://www.carlsonwagonlit.es/content/cwt/cr/es/home.html>
9. <http://www.accorhotels.com/es/hotel-3711-academie-accor-residence-campus/nearby.shtml>
10. <http://www.pullmanhotels.com/es/discovering-pullman-hotel/all-hotels/index.shtml>
11. www.Novotelstore.com
12. http://www.hiltonhotels.com/es_XM/waldorf-astoria-hotels-and-resorts/
13. <http://www3.hilton.com/en/about/hilton/index.htm>
14. <http://www.canopybyhilton.com>

15. (<http://news.conradhotels.com/index.cfm/page/5001>)
16. <http://curiocollection3.hilton.com/en/index.html?ignoreGateway=true>
17. <http://doubletree3.hilton.com/en/about/doubletree/index.html>
18. <http://embassysuites3.hilton.com/en/index.html?ignoreGateway=true>
19. <http://hiltongardeninn3.hilton.com/en/index.html>
20. <http://hamptoninn3.hilton.com/en/about/index.html>
21. <http://homewoodsuites3.hilton.com/en/about/index.html>
22. <http://home2suites3.hilton.com/en/about/index.html>
23. <http://www.hiltongrandvacations.com/learn/>
24. <http://trubyhilton.com/>
25. <http://www.sofitel.com/es/luxury-hotel-experience/index.shtml>
26. <http://www.pullmanhotels.com/gb/discovering-pullman-hotel/index.shtml>
27. <http://www.sofitel.com/es/luxury-hotel-experience/mgallery-by-sofitel.shtml>
28. <http://www.grandmercure.com/>
29. <http://www.thesebel.com/>
30. <http://www.novotel.com/gb/united-kingdom/index.shtml>
31. <http://www.novotel.com/gb/discovering-novotel-hotel/suitenovotel.shtml#networkNovotelSuites>
32. <http://www.mercure.com/gb/home/index.shtml>
33. <http://www.mamashelter.com/es/ofertas-especiales/>
34. <http://www.adagio-city.com/es/home/index.shtml>
35. <http://www.ibis.com/es/discovering-ibis/index.shtml>
36. <http://www.hotelf1.com/gb/home/index.shtml>
37. <http://www.thalassa.com/en>
38. <http://es.hiltonworldwide.com/development/performance-advantage/revenue-management/approach/>
39. <http://www.accorhotels-group.com>
40. (http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)
41. <http://redautonomos.es/calidad-innovacion/ventaja-competitiva>
42. <http://rogerioporrás.blogspot.com.es>
43. www.hiltonworldwide.com
44. <http://www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx>
45. https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio
46. <http://revenueyourhotel.com/wp-content/uploads/2015/03/Chain-Pipelines.jpg>