



JILL AVERY
CHEKITAN S. DEV
PETER O'CONNOR

Accor: reforzar la marca con el *marketing* digital

Accor, una de las cadenas hoteleras líderes en el mundo con catorce marcas (entre otras, Sofitel, Novotel e Ibis) y presencia en 92 países, se enorgullecía de hacer honor a su lema: «Abrir fronteras en el sector hotelero». Precisamente en aquel momento se estaba planteando abrir fronteras, pero más allá de la perspectiva geográfica: tenía la mirada puesta en la frontera digital, mediante un nuevo canal de distribución, Room Key, que le ofrecía un mejor posicionamiento en el mercado *online* de reservas. Room Key se había fundado a partir de un consorcio de seis marcas hoteleras de primera línea en enero de 2012 y su objetivo era ofrecer a hoteles y huéspedes una alternativa a servicios de reserva de terceros, como los que ofrecían los portales de viajes *online* (conocidos también por sus siglas inglesas: OTA, de *online travel agencies*). Lo que se pretendía era reducir el coste de las comisiones que se pagaban a portales como Expedia, Priceline y Booking.com. Room Key había creado un canal de reserva directa por el que los clientes podían buscar habitación desde el portal de Room Key y, en caso de encontrar lo que buscaban, se les redirigía a la web de la marca o del hotel en cuestión para formalizar la reserva.

Para decidir si unirse a Room Key, Accor debía evaluar lo que le aportaba realmente la propuesta de la *start-up*. El servicio solo aportaría valor a Accor si redirigía a nuevos clientes hacia los hoteles de Accor, reduciendo así los costes de captación de clientes, o si redirigía a los clientes de Accor para que reservaran directamente en Accor en lugar de pasar por un portal externo, reduciendo así las comisiones pagadas a los portales. La prensa especializada del sector hotelero aseguraba que las comisiones de Room Key eran inferiores a las de los portales, pero considerando la saturación y la competencia del mercado, no veía claro si la nueva empresa se haría con una cuota de mercado suficiente para su viabilidad a largo plazo.

Accor tenía dos opciones: por un lado, podía entrar en Room Key realizando una aportación de capital, lo que requería un importante desembolso inicial (probablemente en torno a los 10 millones de euros), pero le permitiría participar en los beneficios de la empresa; y por otro lado, podía entrar como socio comercial, lo que implicaba tener que abonar a Room Key una comisión más alta por cada reserva (no el 10% que pagaban los socios que participaban en el capital). Con independencia de la opción elegida, Accor incurriría en costes para desarrollar la nueva infraestructura *online*, comunicarse con los hoteles y modificar los mensajes de *marketing* dirigidos a los consumidores. ¿El ahorro en comisiones que Room Key prometía en comparación con los portales cubriría esos costes y generaría ingresos adicionales al captar nuevos clientes para sus hoteles?

Asimismo, había que valorar bien la oportunidad que les brindaba Room Key dentro del ecosistema de distribución digital de Accor, que incluía el portal corporativo de la compañía

El caso de LACC número 316-S10 es la versión en español del caso de HBS número 315-138. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2015 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

(AccorHotels.com), las webs de sus catorce marcas (novotel.com, entre otras), sus aplicaciones móviles y los acuerdos de distribución indirecta *online* con los portales. Además, Accor había lanzado una nueva iniciativa «Leading Digital Hospitality» (Liderar la hotelería digital), una inversión a cinco años de 225 millones de euros en tecnología que debería empezar a dar frutos en breve, dentro de 2015. Todo ello reflejaba el ritmo acelerado de cambio tecnológico del sector hotelero y el día a día de sus clientes. En su primer año al mando, el presidente y director general de la compañía, Sébastien Bazin, que anteriormente se dedicaba al capital riesgo, había situado lo digital como núcleo de su estrategia corporativa. En palabras de Bazin: «En este sector, los que dominan lo digital son los que ganarán. Lo digital no lo vemos como una amenaza, sino como una enorme oportunidad»¹. «Digital Hospitality» era una inversión significativa y el equipo directivo de Accor había puesto en ella grandes esperanzas. No estaba claro si Room Key encajaría en aquella iniciativa ni cómo se podía lograr ese encaje. ¿Necesitaba Accor a Room Key o podía lograr esa presencia digital por sí sola? ¿Qué necesitaba Accor para controlar el canal digital? ¿En qué puntos de la experiencia de compra del cliente era la presencia digital una ventaja competitiva para la compañía?

Historia de la empresa

Accor nació con un único hotel, llamado Novotel, que se construyó en 1967 en Lesquin (cerca del aeropuerto de Lille, Francia) de la mano de Paul Dubrulle y Gérard Péliçon. Pronto formaron el grupo Société d'investissement et d'exploitation hôteliers (SIEH) y la compañía creció rápidamente. En 1980, Dubrulle y Péliçon habían abierto o adquirido una amplia cartera de marcas hoteleras con participación en varios segmentos de mercado, desde hoteles económicos (como Ibis) hasta hoteles de lujo (como Sofitel). En 1983, con una cartera de 400 hoteles y 1.500 restaurantes que empleaban a más de 35.000 personas en 45 países, los hoteleros crearon Accor (véase el **Anexo 1** para consultar sus datos financieros actuales).

En 2014, Accor ya gestionaba catorce marcas globales (**Anexo 2**), con cinco ofertas de productos en el segmento económico, cuatro en el segmento intermedio, cuatro en el segmento superior y tres en el segmento de lujo, con Sofitel coronando la cartera. Estas marcas estaban distribuidas en los cinco continentes y prestaban su nombre a 3.717 hoteles con 482.000 habitaciones².

A partir de 2010, Accor inició un proceso de reorganización estratégica y gradualmente fue cambiando su prioridad: de los hoteles en propiedad a los contratos de gestión y de franquicia. La estrategia de aligerar activos revitalizaba Accor, al liberar capital y reforzar sus puntos fuertes como gestor. En lugar de apostar por las inversiones de capital en activos inmobiliarios hoteleros, la empresa pasó a invertir en sus marcas y en sus prácticas de gestión. La compañía estaba organizada en dos negocios. Por una parte, Hotel Invest, que se consagraba a la inversión inmobiliaria centrada en la adquisición y el alquiler de activos hoteleros. Por otra, Hotel Services, que se dedicaba a la gestión hotelera para propiedades de Accor y otros. Las 3.717 propiedades gestionadas por la división Hotel Services de Accor facturaron 11.900 millones de euros brutos en 2014, un 3% más que el año anterior. Accor obtuvo 1.200 millones de euros netos por esas operaciones, lo que representa la cantidad que la compañía ingresó mediante las tarifas de gestión y franquicias³.

Pero *aligerar activos* no significaba reducir la presencia de Accor en el mercado, todo lo contrario: la empresa había previsto una agresiva expansión al adoptar una estrategia centrada en la marca para definir y desarrollar cada una de sus catorce marcas. A pesar de desinvertir en activos inmobiliarios en propiedad, Accor abrió 208 nuevos hoteles con 30.000 habitaciones en 2014 y tenía 156.000 nuevas habitaciones firmadas para su próxima incorporación, un 84% de las cuales, en mercados emergentes⁴.

Un sector cambiante

Las perspectivas del negocio hotelero no se presentaban nada fáciles. Las marcas principales peleaban por cada pernoctación y una explosión de nuevos conceptos de alojamiento desafiaban a las marcas tradicionales. Los nuevos competidores, como Airbnb, eran un elemento disruptivo para el sector, al introducir el alquiler de habitaciones en residencias privadas. Inicialmente, esas empresas basadas en la nueva economía colaborativa representaban una amenaza para el segmento de los viajes de ocio, pero ya iban ganando terreno en los viajes de negocios. Por otro lado, las OTAs seguían aumentando su cuota de reservas hoteleras y tenían el efecto de difuminar las categorías, pues dejaban de centrarse en las marcas y transmitían la idea de que, al fin y al cabo, «una habitación es una habitación». Las opiniones de los clientes en sitios como TripAdvisor compensaban esta tendencia y aportaban información útil sobre la calidad de los hoteles. Además, también había que tener en cuenta que Expedia se disponía a adquirir a sus competidores Orbitz y Travelocity, lo cual uniría a tres de los cuatro principales portales, por lo que consolidarían su poder.

También estaban los portales *online* como Hotel Tonight, que invitaban a los consumidores a esperar hasta el último momento para reservar habitación en una carrera por los precios más bajos. Los metabuscadores, como Trivago, desgranaban y agregaban los datos de reserva de hoteles de 261 fuentes distintas para ofrecer a los consumidores todo un menú de opciones donde elegir. Además, los grandes de Internet también estaban entrando en el sector. La inversión de Google en IATA – proveedor de información de vuelos y socio de Room77 (una empresa de *software* de reserva de hoteles)– era una muestra clara de su creciente interés por el sector. Amazon Travel, el principal vendedor por Internet de los Estados Unidos, permitía asimismo reservar habitaciones de hotel, y Taobao Travel, de Alibaba, ofrecía reservas de vuelos y alojamiento mediante el principal sitio de comercio electrónico de China.

Prácticamente cada punto de la experiencia de compra de los clientes (el *Customer Journey*) quedaba afectado por estos nuevos competidores (véase el **Anexo 3** y el **Anexo 4**). «Hay muchos participantes nuevos en la cadena de valor y cada uno intenta quedarse con parte del pastel –afirmaba Bazin–. Lo digital probablemente es lo que más peso tendrá en el futuro a la hora de ganar o perder en nuestro sector»⁵. Vivek Badrinath, Digital Chief Executive Officer de Accor, explicaba:

«La primera oleada fue con los portales de viajes *online*, que captaron una gran parte de la cadena de valor... Luego los hoteleros no hicieron mucho con la segunda oleada: TripAdvisor y los metabuscadores. La tercera oleada está llegando y es este nuevo concepto de Airbnb de relación cliente-cliente con una plataforma de por medio. Todo esto son disrupciones del modelo de negocio, que van a más»⁶.

[El sector hotelero] es muy intensivo en tecnología, pero ha mostrado una actitud muy pasiva en ese sentido. [...] Con los años han ido apareciendo nuevos actores en escena – portales, webs comparativas, metabuscadores y también empresas como Airbnb– y en todos esos casos, en esa transformación, las empresas hoteleras no han tenido un papel activo. Tenemos que pasar a ser actores en el crecimiento digital»⁷.

Para los hoteleros las OTAs eran al mismo tiempo una buena y una mala noticia. Los hoteles eran el principal motor de ingresos de las OTAs, por lo que eran considerados socios importantes. Badrinath lo exponía así:

«Tenemos una relación privilegiada y especial con las OTAs; todos los hoteles [...] se benefician de ello. Nos hacen llegar a nuevos clientes de partes del mundo donde no tenemos una presencia importante. El coste de sus servicios es bastante elevado y solemos utilizarlo

para adquisición de clientes; a partir de ahí, intentamos mantenerlos [a los clientes] en el ecosistema Accor para posteriores reservas⁸.

Las OTAs han ido ganando mucho poder porque han comprado muchas palabras clave, han invertido en hacerse con un gran catálogo y siguen gastándose una parte significativa de sus ingresos en palabras clave. [...] Son muy dinámicas y crecen muy rápido. Pero son un canal caro, de modo que comprender y sopesar lo que se obtiene de las OTAs y se podría conseguir por uno mismo es un desafío clave para nuestro sector»⁹.

En aquel momento el 35% de las ventas de Accor se generaban *online* y la compañía mantenía casi una relación 60/40 entre las reservas directas (por las webs propias o fruto de sus esfuerzos en el canal digital) y las indirectas (por los acuerdos con los portales)¹⁰. La empresa intentaba utilizar los portales de forma estratégica, como motores de adquisición de nuevos clientes. No soportaba tener que pagar comisiones por clientes propios que reservaban nuevas estancias en hoteles de Accor en portales como Expedia o Travelocity. «Ese es el equilibrio que intentamos lograr, más que [trabajar] en contra de las OTAs», explicaba Badrinath¹¹. Así pues, la compañía incrementaba sus esfuerzos para que sus clientes se inscribieran en su programa de fidelización, Le Club Accorhotels, que actualmente contaba con 18 millones de miembros, 4 millones de los cuales se habían dado de alta en 2014. Sin embargo, solo un 24% de los participantes del programa de fidelización reservaba directamente con Accor, y Bazin consideraba que ahí tenía una gran oportunidad para compensar la balanza de ventas directas e indirectas a favor de la compañía¹². Cuando los participantes reservaban a través de un tercero (un portal, por ejemplo), no obtenían los puntos de fidelización que podían darles acceso a una mejor habitación y servicios extra durante su estancia, de modo que reservar directamente con Accor mejoraba la propuesta de valor para los clientes. En palabras de Badrinath:

«Lo que intentamos es asegurarnos de que [los clientes más leales] piensen en nosotros primero. Y funciona, no es solo un deseo: nuestros clientes más fieles suelen reservar directamente con nosotros porque saben que así obtienen ciertas ventajas que premian su fidelidad. [...] Para nosotros es más importante que los clientes habituales tengan ese reflejo [reservar directamente]. Los portales nos traen clientes nuevos y es nuestro trabajo asegurarnos de que les guste nuestra marca y [...] de que se conviertan en clientes fieles»¹³.

Por su parte, Bazin afirmaba: «Sin duda creo que las OTAS se quedan demasiado, pero Accor está creciendo y está en posición de recalculer el valor que puede aportar¹⁴. Los portales son una gran innovación, pero si eres lo suficientemente grande, y Accor lo es, tienes que tener el control de tus destinos»¹⁵.

El Programa «Digital Hospitality» de Accor

Una de las formas en las que Accor controlaba sus reservas directas era mediante una presencia digital relevante, que atraía a clientes directamente. La compañía reconocía un enorme cambio en las relaciones con los clientes derivado de la revolución digital, que estaba cambiando las relaciones entre los actores del sector y la fidelidad de los consumidores con los hoteles. Las webs propias y las aplicaciones móviles permitían a las marcas hoteleras forjar vínculos directos y a largo plazo con sus clientes. Accor estaba invirtiendo mucho en sus activos electrónicos para cimentar una presencia digital que funcionara para conectar con sus clientes de la forma adecuada.

El sistema de reservas de Accor (Travel Accor Reservation System, TARS) se alimentaba a través de numerosos canales de distribución y en 2013 gestionó el 56% de todas las reservas (el resto llegó a través de los sistemas de gestión de cada hotel). De las reservas hechas a través de TARS, el 18% venían por el

portal principal, AccorHotels.com, y los sitios de las marcas asociadas, como Sofitel.com. El 17% llegaba a través de las centrales de reserva telefónicas de Accor y las campañas comerciales centralizadas, y el 13% venía de las OTAs. El 8% del tráfico de TARS llegaba por los GDS (Global Distributions Systems), como Amadeus, Sabre o Worldspan/Galileo, sistemas usados tradicionalmente por las agencias de viajes minoristas y corporativas para reservar¹⁶. TARS recibía más de 38 millones de consultas de disponibilidad al día¹⁷.

En 2014, la compañía anunciaba que 2.100 millones de euros de su facturación total procedían de las reservas de las webs propias de Accor¹⁸. Se hacía una reserva cada dos segundos en una web de Accor. Para captar tráfico hacia sus webs, Accor había comprado 12 millones de palabras clave y también contrataba anuncios en buscadores. Por otro lado, enviaba 570 millones de mensajes a correos electrónicos objetivos y gestionaba su presencia en Facebook, con 310.000 fans. Las reservas *online* suponían el 35% de las ventas totales en 2014, a partir de las 200 millones de visitantes únicos al portal central AccorHotel.com y a las webs de sus marcas, y la compañía esperaba incrementar ese porcentaje hasta el 50%¹⁹. Badrinath lo explicaba del siguiente modo: «Esto [el crecimiento] se logrará no solo por la tendencia general hacia la digitalización del mercado, sino también por nuestra inversión en la última tecnología y, en concreto, en nuestro portal multimarca AccorHotels.com²⁰.

Desde que Sébastien Bazin accedió a la dirección de la compañía al ser nombrado CEO el pasado año, una de las áreas que él creía que Accor debía reforzar era el canal digital, sobre todo por el impacto que tiene en la distribución. Hasta entonces el canal digital se había visto sobre todo como una estrategia defensiva, era un frente en el que te veías obligado a actuar por el aumento de los portales y el cambio de tendencia en el comportamiento del cliente. Pero para nosotros había algo más. [...] Empezamos viendo que lo digital había llegado para quedarse; tenía una repercusión importante en las vidas de los clientes. Afecta al modo en que se comportan, a cómo interactúan, a cómo toman las decisiones y hace que su comportamiento cambie²¹.

El mundo actual cada vez es más digital, lo cual tiene una repercusión importantísima en el comportamiento de los clientes. En concreto, están mejor conectados y mejor informados. La explosión de información disponible en los canales digitales les da acceso a una amplia variedad de opciones. Cambiar de marca ahora es más fácil que nunca, porque para ver cómo es una marca basta con navegar por Internet. Por último, confían mucho en la opinión de la gente y, en concreto, en sus redes personales y profesionales, un proceso que se ha simplificado con el crecimiento de las redes sociales. Estos comportamientos tienen un peso considerable en el modo en que los clientes interactúan con los hoteles y en cómo hacen las reservas, lo que nos lleva a revisar la gestión que hacemos de los pasos que da el cliente: desde que sueña con un destino y selecciona el alojamiento ideal, pasando por los días previos a la estancia y la estancia misma, y también en cómo facilitamos las interacciones posteriores a la estancia. Nuestro objetivo es replantearnos la manera en que trabajamos con el cliente e incorporamos la tecnología digital, si cabe, para que la experiencia siempre sea la mejor posible²².

El programa digital de Accor (Leading «Digital Hospitality») intentaba incidir en la experiencia del cliente, empezando por la reserva, continuando con la estancia física y finalizando con el período posterior a la estancia. Accor quería ofrecer a sus clientes «más simplicidad, fluidez y reconocimiento en cada etapa de su experiencia como cliente». Al respecto, Badrinath exponía:

«La tecnología te permite obtener una experiencia más sencilla y mejor en los viajes. Se trata básicamente de mejorar la experiencia del cliente de modo que podamos acompañarle durante todos sus pasos y, para ello, podemos hacerle llegar anuncios, promociones e información que le ayude a planificar su próximo viaje²³.

Lo que importa es el conocimiento del cliente, el programa de fidelización y el modo en que lo digitalizas para que esos clientes tengan la mejor experiencia posible. Nuestra aspiración realmente es que la gente se considere a sí misma como buenos clientes de Accor, de modo que lo primero que hagan sea consultar la *app* para ver si donde quieren ir hay un alojamiento Accor que les guste y que se convierta en su primera opción. De eso se trata: de que seamos su preferencia, de que los clientes piensen primero en reservar con Accor»²⁴.

«Digital Hospitality» incluía tanto elementos centrados en los clientes como en los empleados. Los programas enfocados a los clientes estaban pensados para mejorar el conocimiento que estos tenían de la compañía y de sus marcas, la sensación que tenían cuando interactuaban con la compañía y los servicios a su alcance *online* y *offline*. Los directivos esperaban que esas iniciativas ayudaran a la compañía a gestionar mejor las relaciones con los clientes y que se tradujeran en una mayor fidelización.

Mobile First (Lo móvil primero) La adquisición en 2014 de la *start-up* francesa Wipolo, creadora de una aplicación para móvil para facilitar los viajes, dio un empujón a la presencia de Accor en dispositivos móviles. La solución «Mobile First» de Accor ofrecía una sólida funcionalidad, resultado de una inversión estratégica que anticipaba que el móvil se convertiría en el principal canal de comunicación y de reserva para los clientes. Mediante una única aplicación se podían gestionar todas las tareas relacionadas con la experiencia del cliente, por lo que el móvil devenía el principal canal de comunicación de la compañía con sus clientes. El canal móvil era un componente clave de la estrategia de Accor, ya que respondía del 12% de las ventas de la compañía a través de la web, una cifra que aumentaba rápidamente. En palabras de Badrinath: «La *app* abre la posibilidad de profundizar en nuestra relación con el cliente. En vez de limitarse a las reservas, una *app* puede devenir una completa guía para el cliente – antes, durante y después de su estancia –, permitiéndole navegar y soñar con nuestros hoteles; reservar con la máxima eficacia; disfrutar de los servicios digitales una vez en el hotel, y hacer observaciones sobre la estancia y gestionar el programa de fidelización»²⁵.

Customer Centric (Centrados en el cliente) Esta iniciativa incluía esfuerzos para reforzar los procesos de gestión de la relación con el cliente de Accor. Todos los datos de cliente, que antes quedaban desperdigados por distintas bases de datos, se centralizaban en una única plataforma llamada *Voice of Guests* (la voz de los huéspedes), que los empleados podían utilizar y hacer suya para conseguir personalizar determinadas interacciones y servicios. La compañía también empleaba un motor de recomendaciones interno que se llamaba *SMART* y que permitía generar automáticamente mensajes personalizados y ofertas a clientes según su perfil, su historial de visitas, sus hábitos de consumo y según los clics que hacían al visitar las webs de Accor. Esto representaba una gran mejora, explicaba Badrinath:

«La iniciativa *Voice of the Guests* agregará toda la información procedente de encuestas de satisfacción y reputación *online* y sitios de opiniones de usuarios, por lo que nuestros hoteles pueden tener una amplia visión de lo que piensan los clientes sobre su estancia en su hotel»²⁶.

Es una gran inversión en CRM: tenemos cuarenta millones de clientes en nuestra base de datos y un montón de información que, a día de hoy, todavía no explotamos por completo. Por eso decía que va más allá de las reservas. La distribución utiliza esta información para reservas, pero en los gustos del cliente hay mucho más que hacer una simple reserva de hotel. Por ello, si se dispone de información sobre sus estancias y las opiniones que expresó al visitar un hotel, es un gran paso y debemos sacarle partido»²⁷.

Seamless Journey (Una experiencia perfecta) Este componente se diseñó para que el cliente se sintiera a gusto en cada momento, mejorando su experiencia con soluciones de pago electrónico, reservas en un solo clic, *check-in* y *check-out* online, ofertas diseñadas según sus

preferencias y comunicación después de la instancia para fomentar el *networking* social. Badrinath lo explicaba así:

«Welcome, del Club Accorhotels, es un programa de amplio alcance: empieza con el *check-in online* y finaliza con el *fast check-out* para sus miembros. Su objetivo es eliminar el papel, reducir las formalidades y asegurarse de que se recibe al cliente de forma personalizada... Las reacciones de los clientes hasta el momento han sido entusiastas, pues el 93% de los huéspedes que han probado el servicio Welcome quieren volver a utilizarlo»²⁸.

Las soluciones centradas en los empleados y los socios incluían un sistema de gestión dinámica de precios y de ingresos (*revenue management*), *apps* para tabletas y *smartphones* que simplificaban las tareas de los empleados y que les permitían compartir buenas prácticas, y sistemas de *business intelligence* y *business analytics* que proporcionaban un acceso fácil a grandes volúmenes de datos de clientes y de explotación, con sus correspondientes análisis, que la matriz recopilaba a diario para todas sus marcas. Badrinath exponía:

«Hemos decidido actuar en todas las fases para mejorar la experiencia Accor. Todos nuestros grupos de interés –clientes, empleados y socios– se beneficiarán de esta transformación digital de amplio alcance, que pasa por la migración a dispositivos móviles, un servicio más personalizado y una perfecta experiencia de cliente»²⁹.

La diferencia básica entre nuestro plan actual y las actuaciones previas es que «Digital Hospitality» sitúa a la transformación digital en el centro de la organización y actúa como una filosofía que guía todo lo que hacemos. Lo que es verdaderamente innovador es que tiene en cuenta a todos nuestros grupos de interés [...] ofreciendo una visión de 360 grados que equilibra nuestras actuaciones para asegurar una situación en que todos salgan ganando»³⁰.

Bazin añadía:

«Accor se está transformando a nivel estratégico, digital y directivo. El plan plantea toda la gama de desafíos de lo digital y aspira a que Accor se convierta en el líder de un sector que se transforma a toda velocidad. Accor es el operador hotelero líder a escala mundial, respaldado por recursos sólidos y una experiencia sin parangón. La combinación de estos activos con nuestra nueva ambición digital nos permitirá ampliar nuestra excelencia operativa a través de toda la cadena de valor del sector, anticipar mejor las expectativas de nuestros clientes y reforzar nuestro liderazgo a largo plazo»³¹.

Dicho esto, un factor importante en la decisión de incluir Room Key en la cartera de distribución de Accor era si reforzaría o si frenaría la propia presencia *online* de Accor.

La oportunidad de Room Key

Como muchos negocios de comercio electrónico, el desafío inicial de Room Key era ganar visibilidad en el saturado mercado *online* de viajes. La mayoría de las compañías de viajes *online* atraían el tráfico hacia sus webs por la combinación del reconocimiento de la marca, que se lograba mediante campañas de *marketing* tradicionales y anuncios en televisión, y el *marketing* en los motores de búsqueda (SEM). En 2014 las compañías de viajes *online* dedicaron 624,7 millones de dólares en los Estados Unidos a anuncios en la televisión nacional; Trivago y Expedia se gastaron más de 100 millones de dólares para reforzar su marca, mientras que Hotwire se gastaba 92 millones de dólares y Hotels.com, 50,2 millones³². Tras varios años de fuerte inversión en publicidad, la mayoría de las OTAs disfrutaban de un alto reconocimiento de la marca por parte de los consumidores (véase el **Anexo 5**), lo que

generaba tráfico orgánico hacia sus webs. A esto hay que sumar una inversión extremadamente importante en SEM: el presupuesto global de publicidad de Priceline para anuncios en el buscador de Google se estimaba en 1.140 millones de dólares en 2012, lo que le generaba más tráfico³³.

Como nueva empresa, sin embargo, la marca Room Key era una desconocida para los clientes, y carecía de la experiencia y el presupuesto necesarios para competir en marketing de forma eficaz contra los principales portales. Para superar ese escollo, la compañía optó por centrarse en captar visitantes para su web a partir del tráfico saliente de las webs de sus seis miembros fundadores, es decir, se dirigían a los compradores que salían de esas webs sin haber reservado. Cuando los visitantes de las webs de los miembros salían sin comprar –un 95%, según los datos– se abría una ventana de Room Key en el navegador por detrás de la ventana activa (lo que se conoce como una *pop-under*) que ofrecía hoteles similares en el destino buscado, seleccionados del portfolio de los socios de Room Key (véase el **Anexo 6**). A partir de ahí, los clientes podían hacer clic en la oferta que les interesaba y se les dirigía a la web de la marca en cuestión, donde podían reservar. Así, Room Key estaba diseñada para interceptar a los clientes que salían de una web de hoteles y les redirigía a otra de las webs de los socios de Room Key, manteniendo así a los clientes en un circuito cerrado.

John F. Davis III, CEO de Room Key, explicaba que el modelo de negocio de su empresa se había construido en torno a hoteles de marca reconocida como «un último intento para convencer al consumidor» antes de que pasara a un hotel de la competencia no socio o a una OTA³⁴. El 54% de los clientes visitaban tres o más webs para comparar opciones y precios antes de comprar, mientras que el 25% visitaban solo dos³⁵. Manteniendo a esos clientes dentro de la red de socios se podían lograr grandes beneficios.

Los socios inicialmente ofrecían un 10% de su tráfico de salida a Room Key, lo que según los datos representaba 10 millones de viajeros potenciales para la web de Room Key³⁶. Best Western International fue el primer socio comercial y pronto se le sumaron La Quinta Inns & Suites, Millennium Hotels & Resorts y Leading Hotels of the World, lo que engrosaba la cartera de hoteles de Room Key hasta 50.000 (véase el **Anexo 7** para comparar el directorio de Room Key con el de los principales portales). Los socios comerciales no participaban en el capital de Room Key, por lo que a diferencia de los hoteles individuales de los socios con participación –que se incluían de forma automática y en caso de no querer hacer uso del servicio de reservas de Room Key, debían solicitarlo de forma expresa (*opt ut*)–, cada hotel de la cartera del socio comercial debía darse de alta de forma independiente para beneficiarse de Room Key (*opt in*), por lo que la implantación era mucho más difícil de gestionar. Además, los socios comerciales pagaban una comisión más elevada a Room Key por las reservas, superior al 10% de los socios capitalistas, pero claramente inferior al 25% que solían exigir las OTAs. Ser socio inversor en Room Key no era barato, por lo que a fin de cuentas se trataba de sopesar el retorno de la inversión. Cabía tener en cuenta, asimismo, que cada una de las cadenas hoteleras socias es diferente en cuanto a resultados, datos financieros y explotación (véase el **Anexo 8**), de modo que cada uno debía valorar si le valía la pena unirse a Room Key según su modelo de negocio.

Los socios confiaban en el potencial de Room Key para dar un empujón a su negocio. Flo Lugli, Executive Vice President of Marketing de Wyndham, destacaba que Wyndham tenía buenas relaciones con los portales, pero recalca: [para nosotros es] «importante conseguir el mix más rentable para nuestros hoteles». Room Key les ofrecía «más valor para los propietarios», lo que les permitía «incrementar las cifras directas de su negocio»³⁷. Aumentar las reservas directas era un objetivo claro, porque las reservas indirectas estaban ganando cuota de mercado cada año y solo en 2014 al sector le costó aproximadamente unos 4.000 millones de dólares (véase el **Anexo 9**). Así, aunque los socios comerciales podían utilizar Room Key solo si se incorporaban cada uno de sus

hoteles por separado, según Dorothy Dowling, Vice President of Marketing de Best Western, el modelo era muy atractivo y, por tanto, era probable que la gran mayoría de los hoteles participara³⁸. En palabras de Steve Sickel, Senior Vice President of Distribution and Relationship Marketing de InterContinental Hotels Group, Room Key era: «Otro escaparate. Ahí está lo bonito. Es solo otro canal de distribución». Los propietarios de hoteles no tenían que hacer «nada en absoluto, simplemente ponerse a contar el dinero»³⁹.

Lugli añadía: «Esta oferta [...] permitirá a nuestros propietarios y franquiciados ampliar el alcance de nuestros propios canales de reserva directa con unos costes interesantes»⁴⁰. Shafiq Khan, Executive Vice President of E-Commerce de Marriott, afirmaba convencido: «la escala inmediata de este negocio aportará un valor claro a nuestros propietarios y franquiciados porque es un escaparate de sus propiedades»⁴¹. Por su parte, Eric Stoessel, de HotelNewsNow, aseguraba:

«Tanto Lugli de Wyndham como Joyce [la CEO] de Choice han dicho que no han tenido ni un solo comentario negativo de sus franquicias. Mark Laport, de Concord Hospitality, con una cartera de ochenta propiedades y que posee o gestiona hoteles con cinco de las seis compañías fundadoras, no contaba más que cosas positivas de Room Key y sus comisiones»⁴².

En opinión de Lincoln Merrihew, de la empresa de estudios de mercado Compete:

«El papel de Room Key en la distribución sigue evolucionando. Hoy es más que una red de seguridad para los fundadores que se esfuerzan por mantener las reservas dentro de la familia o, en otras palabras, por minimizar la pérdida de negocio. Eso es importante y tiene un gran potencial financiero. El valor de las reservas perdidas para la industria hotelera puede alcanzar los miles de millones de dólares, es decir, que es un gran reto. En el futuro, si Room Key logra hacerse un nombre y potenciar el valor de marca, puede convertirse en un destino propio, por sí misma (igual que muchas de las OTAs que existen hoy en día). Si eso sucede, es muy probable que aumente el tráfico y las reservas para sus miembros fundadores»⁴³.

Pero ciertos analistas del sector no veían tan clara la viabilidad de Room Key a largo plazo:

«Cada vez son más los que preguntan si esta última iniciativa para combatir el poder de las OTAs es el mayor error que las compañías hoteleras han cometido en mucho tiempo. Para coger impulso, Room Key debe superar varios retos, la mayoría de los cuales parecen imposibles a título individual, y que globalmente son insalvables»⁴⁴.

El principal escollo para que Room Key lograra ofrecer valor a las marcas hoteleras era establecerse ella misma como marca en el saturado mercado de los viajes *online*. Esto sería extremadamente difícil dada la intención de Room Key de gastarse poco en las herramientas de *marketing* tradicionales, como SEM y publicidad en medios de comunicación, un hecho que Davis ya dejaba claro: «Las compañías no han extendido cheques por miles de millones de dólares, por lo que no gastaremos mucho en campañas de televisión. Pero sí tenemos a seis de las mejores cadenas hoteleras como propietarias, por lo que podemos aprovechar su experiencia con el mercado»⁴⁵. Ciertos consultores del sector hotelero se mostraban escépticos: «Conocemos Room Key porque son de nuestro sector, nos pagan para que los conozcamos. Pero el consumidor de a pie, ¿cómo sabe que existe Room Key?», preguntaba Max Starkov, presidente y CEO de Hospitality eBusiness Strategies⁴⁶.

Es decir, la visibilidad de Room Key en Internet dependía casi por completo de que los visitantes que salían de las webs de las marcas sin comprar vieran la ventana que quedaba detrás de la ventana activa. Esto planteaba la pregunta de si la estrategia de las *pop-unders* atraería a suficientes visitantes. Según *Hotel Analyst*, aunque esta estrategia podría poner el nombre de Room Key «delante de

millones de clientes potenciales, la proporción de clics con las *pop-unders* es baja y, por tanto, es poco probable que genere el suficiente tráfico para que el sitio funcione»⁴⁷.

Otros analistas cuestionaban la eficacia de la estrategia del tráfico de salida, no solo como método para captar clientes, sino también para ofrecer una experiencia positiva a los clientes. Las ventanas *pop-under* no bloqueaban el contenido que la persona visualizaba –que es lo que hacen las *pop-ups*, que resultan mucho más molestas al aparecer sobre el contenido que se quiere ver–, pero existía el riesgo de que los clientes asimilasen las *pop-under* a las *pop-ups*. Sin embargo, para Merrihew el modelo *pop-under* era más discreto que el de las *pop-ups*: «Eso es un punto positivo, porque es un modo menos molesto y más "educado" de mostrarse ante el cliente. Sin embargo, puede suceder que los clientes lo vean demasiado tarde, al cerrar. Es un equilibrio delicado: un colaborador sutil o una venta agresiva e invasiva. En Room Key hasta ahora han sido sutiles y educados»⁴⁸, pero ¿bastaba con las *pop-under* para captar la atención de los clientes y conseguir el tan preciado clic?

Cuando Room Key sacó su versión beta en mayo de 2012, añadió a su web opiniones de clientes, extraídas sobre todo de TripAdvisor, pero lo más importante –y sorprendente– es que la compañía anunció su colaboración con la OTA Travelocity y su red Res99, que sumaba 100.000 hoteles más (externos a la red de socios) a la cartera de Room Key. Si se reservaba a través de Travelocity desde Room Key el cliente no era consciente de ello. La única diferencia entre los *links* de los hoteles socios y los de Travelocity era que las reservas de los socios se hacían mediante un botón en que ponía «reservar directamente» e iba acompañado por el logo del hotel, mientras que las reservas de Travelocity se hacían con un botón en que ponía simplemente «reservar». Si los clientes de Room Key reservaban mediante Travelocity, perdían todas las ventajas de la reserva directa. A los socios capitalistas y comerciales de Room Key les preocupaba que el acuerdo con Travelocity les restara clientes en favor de Res99, abriendo así un círculo que antes estaba cerrado.

Realmente daba qué pensar. Aunque Room Key prometía comisiones más bajas que las OTAs, la cuestión era si podía encontrar, captar y mantener a los clientes. Si los clientes no se quedaban con Room Key porque no les ofrecía nada nuevo, poco importaba que a los hoteleros les gustara la idea. Al vender su propuesta a los hoteles, Room Key aseguraba que el nuevo canal de reserva no solo ofrecía comisiones más bajas sino que había otros beneficios asociados al hecho de evitar los portales, unos beneficios que ampliarían la propuesta de valor para los consumidores.

Propuesta de valor de los clientes de Room Key

Lo que Room Key ofrecía a los viajeros era la posibilidad de hacer las búsquedas adecuadas y elegir las habitaciones de una lista de marcas de confianza para luego efectuar una reserva directa. El sitio proponía una reserva con una experiencia de navegación sencilla y agradable, y además todas las ventajas de la reserva directa. Desde la perspectiva de los clientes, Room Key era como un portal, pero el hecho de que fuera parcialmente propiedad de las marcas hoteleras le otorgaba ciertas ventajas importantes. La reserva directa brindaba a los clientes unas ventajas a las que no podían acceder si reservaban a través de las OTAs: acceder a los precios más bajos garantizados, evitar comisiones ocultas y/o penalizaciones por cambios, obtener puntos de programas de fidelidad por alojarse en los hoteles, solicitar habitaciones específicas, y ofrecerles la información y la experiencia de comprar marcas de primer nivel desde una web propiedad de los hoteles. También ofrecía más flexibilidad a los usuarios para modificar las reservas.

Para Starkov, en ocasiones la disponibilidad era más importante para los clientes que el precio, pero estaba demostrado que Room Key ahorraba costes a los clientes. Dennis Schaal, de *USA Today*, probó los precios de Room Key y no solo descubrió que podía acceder a una gama más amplia de

tipos de habitaciones, sino que en prácticamente todos los casos la reserva con Room Key era más económica:

«Al probar Room Key, vi ejemplos en que se ofrecía un tipo de habitación distinto y precios más económicos en hoteles de sus fundadores que lo que encontraba en sitios como Expedia. Por ejemplo, por Room Key se podía reservar un estudio con dos camas *queen* y un sofá cama en el Residence Inn City Center de Filadelfia a una tarifa de 269 dólares por habitación. Las tarifas más bajas de Expedia y Orbitz estaban en 279 dólares para un tipo de habitación distinto»⁴⁹.

En Accor se planteaban también cómo afectaba a la experiencia del cliente el paso por Room Key teniendo en cuenta que la compañía aspiraba a ofrecer una experiencia de alta calidad y emocional en todas las fases del proceso. Sin embargo, Davis se mostraba confiado en que Room Key podía mejorar la experiencia de los clientes: «Los consumidores no podían acceder al tipo de habitación que se merecían. Es una compra personal: vas a pasar la noche con estas empresas. ¿Qué podemos hacer para que los clientes sean más felices?»⁵⁰. Él planteaba que los clientes no solo se beneficiaban de buenos precios y de la oportunidad de obtener puntos del programa de fidelización, sino que, además, el proceso de reserva era más agradable, todo estaba integrado en la experiencia de tratar con el propio hotel. Al fin y al cabo, cuando los clientes hacían clic en el botón de reservar directamente desde la web de Room Key, se les redirigía a la web del hotel de la marca elegida. Sickel, de InterContinental Hotels Group, afirmaba:

«El hecho es que a los clientes les gusta comprar bien. Van a visitar cuatro o cinco webs antes de hacer su reserva, pero al mismo tiempo, los clientes nos dicen que agradecen la confianza de poder reservar con los hoteles de la marca directamente. Se trata de darles las opciones y una experiencia de usuario agradable sin el desorden que se respira en distribuidores terceros»⁵¹.

¿Room Key se ajusta a la estrategia digital de Accor?

Antes de tomar una decisión sobre si participar en el capital de Room Key o ser un simple socio comercial, Accor debía plantearse hasta qué punto Room Key aportaba valor a sus marcas miembros. Un informe publicado por Compete mostraba un rápido crecimiento durante el período de lanzamiento. Compete lo calificaba de «destacable», recalcando que en julio de 2012 Room Key ya tenía más de cuatro millones de visitantes únicos (véase el **Anexo 10**). El sitio redireccionaba el tráfico a las webs de sus socios (véase el **Anexo 11**). En septiembre de 2012, el volumen de tráfico de Room Key había aumentado a más de 14 millones de visitantes únicos por mes.

Davis se mostraba especialmente satisfecho con los avances de la web y la ampliación de su cartera:

«Con un tráfico de visitas mensuales que ha superado los 14 millones en 8 meses, está claro que la experiencia personalizada que ofrece Room Key es la que los viajeros están buscando. Gracias a nuestro último acuerdo con tres destacados [...] colaboradores directos, estamos dando grandes pasos en nuestra misión de permitir a los viajeros seleccionar lo que les interesa y reservar directamente con el hotel adecuado»⁵².

En el período de prueba, Compete detectó que Room Key funcionaba con un círculo claramente cerrado:

«Eso también significaba que aproximadamente el 90% del tráfico de Room Key venía de las webs de las marcas fundadoras. De media, menos del 2% de los visitantes llegaban a Room Key por campañas de pago o búsquedas. Room Key redirigía una cifra similar hacia los sitios de los socios (es decir, cuando un visitante de Room Key hacía clic en los botones de reserva). Los consumidores que no volvían a la web del socio solían acudir a un motor de búsqueda tradicional»⁵³.

Ahora bien, esto cambió cuando Room Key empezó a colaborar con Travelocity. Si bien era cierto que la colaboración con Travelocity ofrecía más oferta a los consumidores –mejorando el servicio de Room Key, dado que se ofrecían habitaciones externas a la red de socios de Room Key–, aquel círculo cerrado se abría de repente, por lo que se reducía el valor de Room Key para los hoteleros. Durante el primer mes, la red Res99 de Travelocity se benefició de un redireccionamiento del 7,4% del tráfico derivado del volumen de salida de los socios de Room Key, una cifra que se situaba ya en el 11,4% en junio (véase el **Anexo 12**).

Era una tendencia preocupante que indicaba que Room Key no se contentaba con mantener las reservas enteramente dentro de su familia de socios comerciales y capitalistas. A pesar del creciente éxito de Room Key, los socios capitalistas estaban perdiendo reservas en favor de los portales a un ritmo superior que en el primer semestre de 2012, una cifra que había crecido hasta el 24% en julio desde el 17% de enero (véase el **Anexo 13**).

El componente principal de la propuesta de valor de Room Key para los hoteleros eran las comisiones inferiores en comparación con los portales. Estos últimos cargaban una comisión en torno al 25% y Room Key estaba en el 10% para los socios capitalistas y un poco más para los socios comerciales. No obstante, la renegociación de los contratos de los portales a finales de 2012 amenazaba con mermar esas diferencias. Si querían disponer de suficiente inventario de productos para sus clientes, los portales tenían que tener acceso a las habitaciones de hotel. Sin embargo, con el aumento de las ventas directas *online*, los hoteles, y particularmente las cadenas más grandes, dependían menos de los portales y, por tanto, estaban dispuestos a reducir inventario y a presionar más en las negociaciones de los contratos. John Burns, de Hospitality Technology Consulting, lo

expresaba con claridad: «Los hoteleros han empezado a poner freno a las comisiones y condiciones descabelladas de sus contratos con los portales. La mayoría de los acuerdos con las marcas tienen ahora comisiones por debajo del 15%, con una significativa reducción con respecto a los pasados años, en que las comisiones se situaban cerca del 25%»⁵⁴.

Esto significaba que podría ser que ya no existieran diferencias significativas entre las comisiones aplicadas por los principales portales y Room Key, sobre todo para los socios comerciales. Ahora bien, respondiendo a un analista escéptico, Davis exponía:

«El modelo de negocio de Room Key se construyó sobre el concepto del tráfico de salida, y para un negocio que sigue siendo bastante nuevo [...] la escala de esta exposición supera las expectativas iniciales. Se presentan las habitaciones, con la marca de la empresa referente, a una audiencia altamente cualificada: 100% de las visualizaciones son de clientes que están buscando activamente habitación de hotel y que sabemos que tienen predisposición a reservar directamente en la web del hotel. No solo es que esta audiencia sea muy amplia, es que tiene una clara predisposición a comprar. A consecuencia de ello, nuestras tasas de conversión están claramente en la línea de los objetivos que nos marcamos [...] y estamos cumpliendo las expectativas de nuestros accionistas, al lograr que millones de visitantes al mes pasen por la experiencia Roomkey.com»⁵⁵.

¿A quién debía creer Accor? ¿Al CEO de Room Key, John F. Davis, cuya visión y tenacidad parecían estar haciendo de Room Key un caso de éxito? ¿O a los analistas más pesimistas, que cuestionaban la capacidad de permanencia de Room Key en el mercado? Había analistas especialmente críticos:

«A primera vista, parece que esta vez las cadenas hoteleras no han entendido nada. Mal concepto, mala propuesta al consumidor, mal modelo de negocio y mal momento. Se rumorea que cada uno de los socios fundadores han aportado 15 millones de dólares solo para lanzar el proyecto, lo que es un costoso error que desviará los recursos de donde realmente son necesarios (las propias webs de las compañías) y que deja a los que se supone que están plantando cara (los portales) muertos de risa de camino al banco»⁵⁶.

A pesar de los pasos que Accor ya había dado en el canal digital, aún quedaban cosas por hacer. En palabras de Bazin:

«La revolución digital ha brindado a los clientes tecnologías y herramientas que les hacen más expertos y les hacen estar mejor informados, además de brindarles un acceso inmediato a una oferta cada vez más amplia. Buscan experiencias nuevas, distintas, personalizadas y emocionales. Por ello, necesitamos reinventarnos constantemente para responder a estas expectativas, atraer a nuevos clientes, sorprender a nuestros huéspedes y lograr su fidelidad. Estos avances también nos obligan a posicionarnos, a ser más flexibles y más atrevidos de cara al poder creciente de actores como los portales *online*, los motores de búsqueda y las soluciones de alojamiento alternativas»⁵⁷.

Anexo 1 Datos financieros seleccionados de Accor

(millones €)	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos brutos (Hotel Services)	9.810 ^a	10.602 ^a	11.095 ^a	11.600	11.900
Ingresos netos (Hotel Services)				1.254	1.248
EBITDAR	1.814	1.923	1.788	1.731	1.772
Beneficio de explotación	334	438	468	442	578
Beneficio neto, Grupo	3.600	27	-599	126	223
Total activos financieros no corrientes	480	549	632	502	586
Total activos no corrientes	5.555	5.038	4.479	4.088	4.795
Total activos corrientes	2.310	2.576	2.925	2.911	3.613
Fondos de las operaciones	864	728	786	717	767
Capital empleado	8.123	7.734	6.355	6.314	6.633
Prop. deuda neta/fondos propios	18%	6%	14,1%	8,4%	4,1%
Retorno del capital empleado	9,6%	12,3%	14%	14,0%	14,6%
Coste medio ponderado del capital	8,7%	9,12%	8,90%	8,80%	8,57%

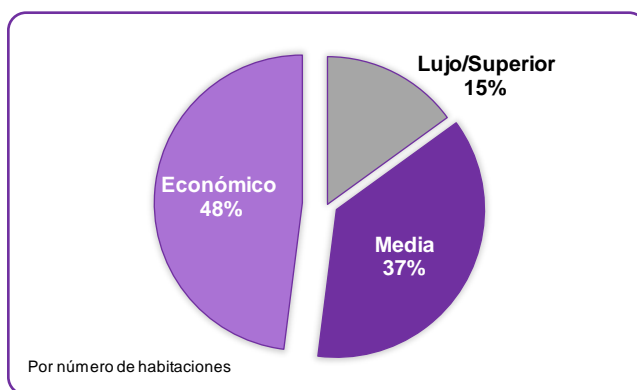
Fuente: Elaboración propia de los redactores del caso a partir de las memorias anuales de Accor 2010-2014, disponibles en <http://www.accor.com/en/finance/financial-library/regulated-information/annual-financial-report.html> (último acceso: 29/04/2015).

^a Ingresos brutos de operaciones de gestión y franquicias.

Anexo 2 Cartera de marcas de Accor



Cartera única y variada



Fuente: Memoria anual de Accor 2012, http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/EN/presentation_20120220_uk.pdf (último acceso: 28/04/2015).

Anexo 3 Experiencia del cliente (*Customer Journey*)



Fuente: Presentación de la Memoria anual de Accor 2014, http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2015/UK/20150218_presentation_annual_results_2014.pdf (último acceso: 29/04/2015).

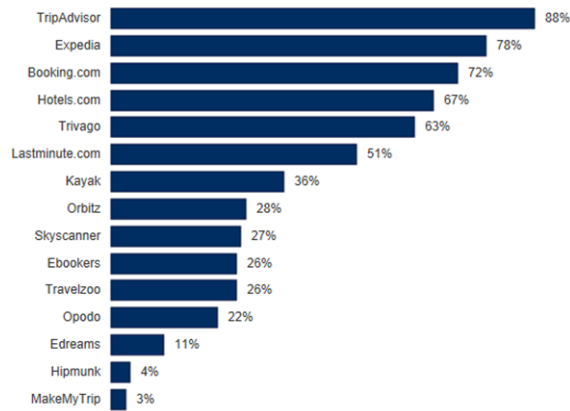
Anexo 4 Nuevos actores que participan en la experiencia de los clientes



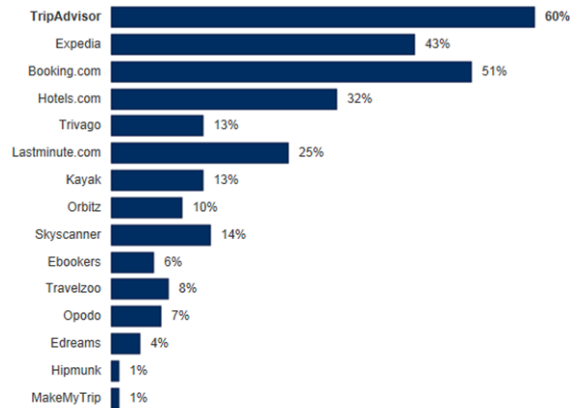
Fuente: Presentación de la Memoria anual de Accor 2014, http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2015/UK/20150218_presentation_annual_results_2014.pdf (último acceso: 29/04/2015).

Anexo 5 Barómetro de marcas de los portales de viajes (OTAs)

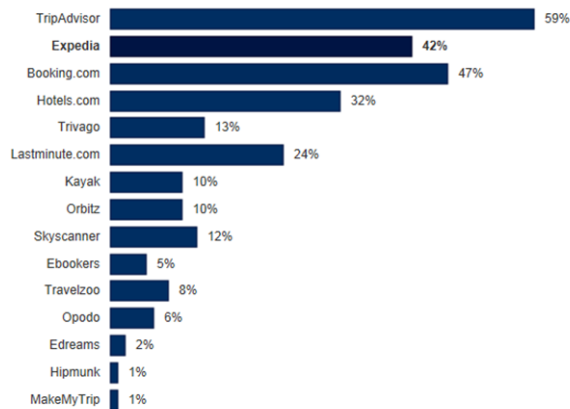
Marcas que conozco



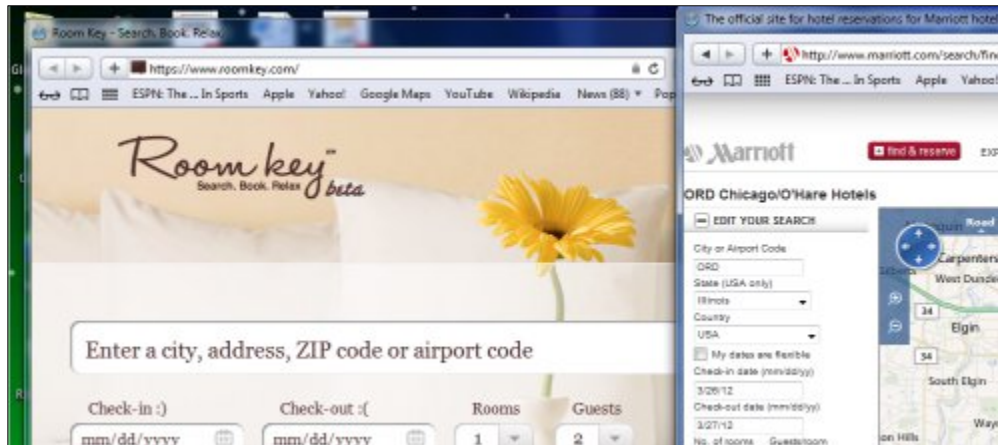
Marcas que he utilizado



Marcas que me transmiten confianza



Fuente: Elaboración propia de los redactores del caso a partir de (2014) «TripAdvisor tops Travel Brand Awareness Index», *LJ Research*, 29 de octubre de 2014, <http://www.ljresearch.co.uk/tripadvisor-tops-travel-brand-awareness-index/> (último acceso: 29/04/2014).

Anexo 6 Anuncio en *pop-under* de Room Key

Fuente: Schaal, Dennis (2012) «Room Key pop-under ads and hidden metasearch strategy catapult unique visitor numbers», *tnooz*, 16 de marzo de 2012, <http://www.tnooz.com/article/room-key-pop-under-ads-and-hidden-metasearch-strategy-catapult-unique-visitor-numbers/#sthash.304Y9ALL.dpuf> (último acceso: 28/04/2015).

Anexo 7 Room Key frente a distintos portales: comparativa

Empresa	N.º de hoteles	2014 Reservas brutas (\$)	Visitantes únicos por mes (enero de 2015, estimado)
Expedia	435.000	50.446.800.000	93.800.000
Priceline/Booking.com	600.000	50.300.000.000	234.500.000
Orbitz	100.000	9.993.989.000	13.900.000
Ctrip	32.000	1.223.000.000	28.000.000
Room Key	75.000		

Fuente: Elaboración propia de los redactores del caso a partir de las memorias anuales y las webs de las distintas empresas. Las estadísticas de tráfico de las webs están basadas en Similarweb.com.

Anexo 8 Resultados relativos de los hoteles socios de Room Key (en comparación con Accor)

Empresa	N.º de hoteles	N.º de habitaciones	Ocupación media	ADR (\$ EE.UU.)
Accor	3.717	482.000	69,8%	97,24
Choice	6.300	500.000	59,5%	77,03
Hilton	4.322	721.000	74,6%	140,52
Hyatt	555	155.265	73,7%	180,40
IHG	4.840	710.000	69,1%	115,96
Marriott	4.100	710.000	71,6%	157,05
Wyndham	7.500	667.000	61,8%	115,17

Fuente: Elaboración propia de los redactores del caso a partir de los datos disponibles en 2014 en las memorias anuales, los documentos para los inversores y/o la publicación de resultados de las empresas.

Nota: ADR son las siglas inglesas de *tarifa media diaria* (*average daily rate*), indicador utilizado para cuantificar los ingresos medios que la compañía recibe por habitación pagada y ocupada durante un tiempo determinado.

Anexo 9 Estadísticas de penetración *online* de los hoteles

	2010	2011	2012	2013	2014
Estados Unidos					
Penetración de las webs de hoteles (marca propia)	17%	17%	18%	18%	19%
Penetración de OTAs	14%	14%	15%	16%	17%
Total penetración <i>online</i>	31%	31%	33%	35%	36%
Europa					
Penetración de las webs de hoteles (marca propia)	7%	8%	9%	9%	9%
Penetración de OTAs	14%	18%	20%	22%	23%
Total penetración <i>online</i>	21%	26%	29%	31%	32%

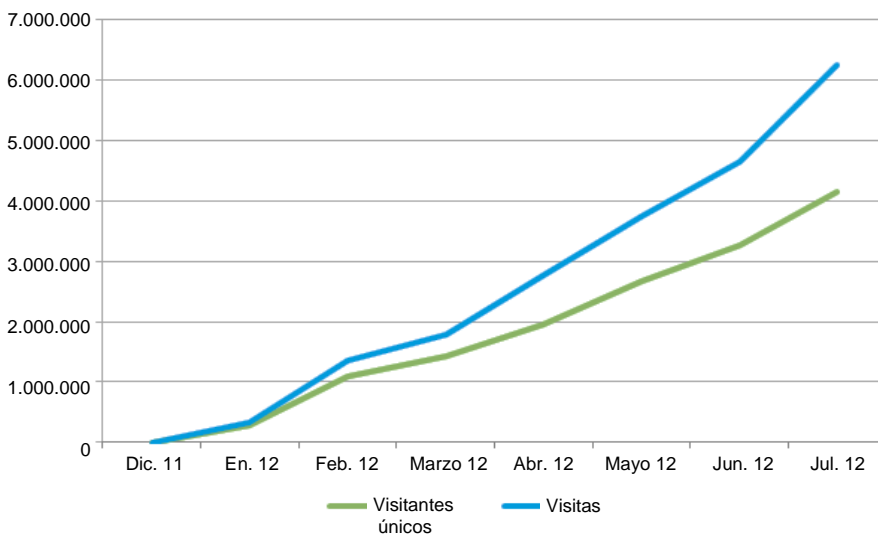
Fuente: Elaboración propia de los redactores del caso a partir de los datos de PhoCusWright International.

Nota: La penetración *online* se refiere al porcentaje de ingresos obtenidos de todos los canales *online*.

Anexo 10 Crecimiento de Room Key en su año de lanzamiento

Tráfico y visitas de la web Roomkey.com

(N.º de visitantes únicos y visitas por mes, enero – julio 2012)



Fuente: Solinsky, Steve (2012) «The Curious Identity of RoomKey.com», Compete, 18 de septiembre de 2012 <https://blog.compete.com/2012/09/18/the-curious-identity-of-roomkey-com/> (último acceso: 29/04/2015).

Anexo 11 Tráfico de usuarios de entrada y de salida de Room Key

Webs de procedencia

De qué webs proceden los visitantes que llegan a la web roomkey.com?

% de visitas únicas	Web de procedencia
22,17%	hilton.com
19,59%	marriott.com
14,49%	hyatt.com
5,98%	smart.com.au
3,77%	choicehotels.com
2,85%	google.com
2,67%	comfortinn.com
2,45%	daysinn.com
1,83%	super8.com
1,54%	ramada.com

Webs de destino

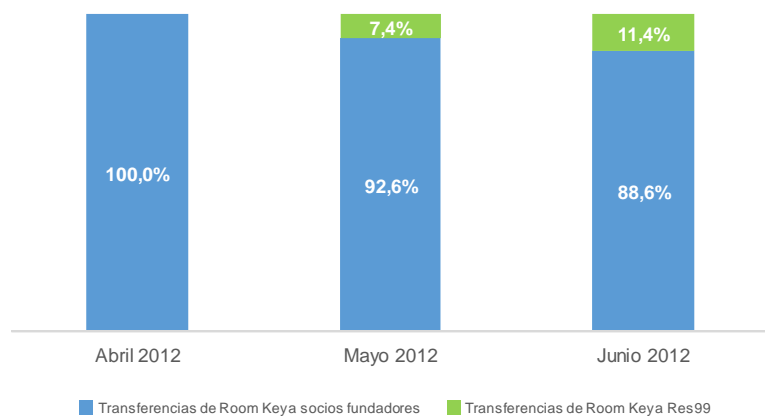
A qué webs van los visitantes después de la web roomkey.com?

% de visitas únicas	Web de destino
21,88%	hilton.com
17,27%	marriott.com
13,37%	hyatt.com
5,72%	smart.com.au
4,58%	choicehotels.com
4,17%	google.com
2,38%	daysinn.com
2,07%	comfortinn.com
1,84%	super8.com
1,53%	ramada.com

Fuente: Alexa.com.

Anexo 12 Desvío de reservas a Res99 por el acuerdo de Room Key con Travelocity**Transferencias de Room Key***

(Porcentaje medio de transferencias al mes, abril de 2012 – junio de 2012)

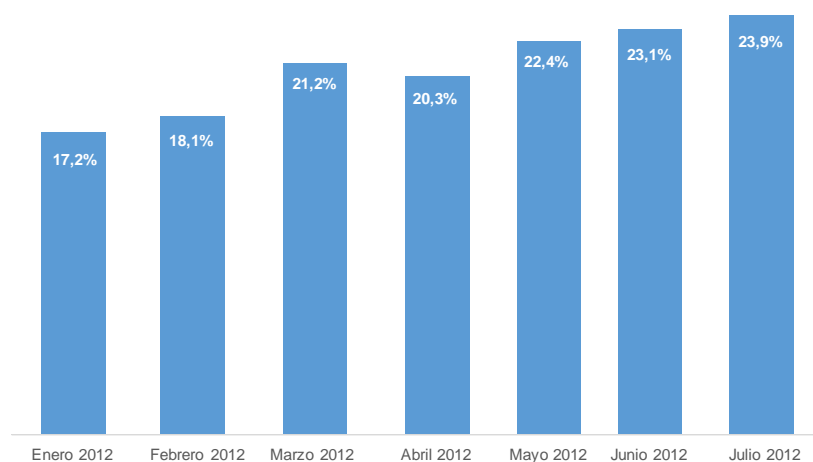


*Se entiende por transferencia de *Room Key* cuando se hace clic en el vínculo de un socio en los resultados de búsqueda de RoomKey.com.

Fuente: Solinsky, Steve (2012) «The Curious Identity of RoomKey.com», *Compete*, 18 de septiembre de 2012
<https://blog.compete.com/2012/09/18/the-curious-identity-of-roomkey-com/> (último acceso: 29/04/2015).

Anexo 13 Reservas perdidas de los socios fundadores en favor de los portales**Reservas de los socios fundadores que se pierden a favor de un portal**

(% de reservas que se pierden a favor de un portal por mes, con independencia de la visita de Room Key)



Fuente: Solinsky, Steve (2012) «The Curious Identity of RoomKey.com», *Compete*, 18 de septiembre de 2012
<https://blog.compete.com/2012/09/18/the-curious-identity-of-roomkey-com/> (último acceso: 04/29/2015).

Notas finales

¹ Baker, Terence (2014) «Accor aims to regain power from OTAs», *Hotel News Now*, 3 de noviembre de 2014, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14698/Accor-aims-to-regain-power-from-OTAs> (último acceso: 15/04/2015).

² (2015) «Enhancing Your Hotel Experience», *Accor 2014 Business Review*, http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2014/UK/accor_br_en_2014.pdf (último acceso: 29/09/2015).

³ (2015) «Presentation of Annual Results», *Accor 2014 Annual Report*, http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2015/UK/20150218_presentation_annual_results_2014.pdf (último acceso: 29/09/2015).

⁴ (2015) «Presentation of Annual Results», *Accor 2014 Annual Report*, http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2015/UK/20150218_presentation_annual_results_2014.pdf (último acceso: 29/09/2015).

⁵ Thomson, Adam (2014) «Accor seeks bigger slice of digital pie», *Financial Times*, 17 de octubre de 2014, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/dfaee666-55e8-11e4-a3c9-00144feab7de.html#axzz3XPI9CHA0> (último acceso: 15/04/2015).

⁶ «Company update: Accor's digital strategy», *Hotelier Middle East*, <http://www.hoteliermiddleeast.com/22744-company-update-accors-digital-strategy/> (último acceso: 15/04/2015).

⁷ Elliott, Mark (2014) «Accor goes digital to drive more direct bookings: Deputy CEO Vivek Badrinath reveals strategy to boost share of online business», *Travel Daily Media*, February 6, 2015, <http://www.traveldailymedia.com/217886/accor-goes-digital-to-drive-more-direct-bookings/> (último acceso: 15/04/2015).

⁸ O'Connor, Peter (2014) «Accor's Digital Strategy - The Unanswered Questions», *Hospitality Net*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.hospitalitynet.org/news/4068287.html> (último acceso: 15/04/2015).

⁹ Elliott, Mark (2014) «Accor goes digital to drive more direct bookings: Deputy CEO Vivek Badrinath reveals strategy to boost share of online business», *Travel Daily Media*, 6 de febrero de 2015, <http://www.traveldailymedia.com/217886/accor-goes-digital-to-drive-more-direct-bookings/> (último acceso: 15/04/2015).

¹⁰ Baker, Terence (2014) «Accor aims to regain power from OTAs», *Hotel News Now*, 3 de noviembre de 2014, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14698/Accor-aims-to-regain-power-from-OTAs> (último acceso: 15/04/2015).

¹¹ Elliott, Mark (2014) «Accor goes digital to drive more direct bookings: Deputy CEO Vivek Badrinath reveals strategy to boost share of online business», *Travel Daily Media*, 6 de febrero de 2015, <http://www.traveldailymedia.com/217886/accor-goes-digital-to-drive-more-direct-bookings/> (último acceso: 15/04/2015).

¹² Baker, Terence (2014) «Accor aims to regain power from OTAs», *Hotel News Now*, 3 de noviembre de 2014, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14698/Accor-aims-to-regain-power-from-OTAs> (último acceso: 15/04/2015).

¹³ Elliott, Mark (2014) «Accor goes digital to drive more direct bookings: Deputy CEO Vivek Badrinath reveals strategy to boost share of online business», *Travel Daily Media*, 6 de febrero de 2015, <http://www.traveldailymedia.com/217886/accor-goes-digital-to-drive-more-direct-bookings/> (último acceso: 15/04/2015).

¹⁴ Baker, Terence (2014) «Accor aims to regain power from OTAs», *Hotel News Now*, 3 de noviembre de 2014, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14698/Accor-aims-to-regain-power-from-OTAs> (último acceso: 15/04/2015).

¹⁵ Baker, Terence (2014) «Accor aims to regain power from OTAs», *Hotel News Now*, 3 de noviembre de 2014, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14698/Accor-aims-to-regain-power-from-OTAs> (último acceso: 15/04/2015).

¹⁶ (2014) «A Powerful Booking and Performance Booster for Your Hotel», «Accor Distribution Solutions», http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/FM_EVOLUTION_2013/2.POURQUOI_CHOISIR_ACCOR/2._fs_distribution__jan14_a4.pdf (último acceso: 29/09/2015).

¹⁷ (2015) «Enhancing Your Hotel Experience», *Accor 2014 Business Review*, http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2014/UK/accor_br_en_2014.pdf (último acceso: 29/09/2015).

¹⁸ (2015) «Presentation of Annual Results», *Accor 2014 Annual Report*, http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2015/UK/20150218_presentation_annual_results_2014.pdf (último acceso: 29/09/2015).

-
- 19 (2015) «Enhancing Your Hotel Experience», *Accor 2014 Business Review*, http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2014/UK/accor_br_en_2014.pdf (último acceso: 29/09/2015).
- 20 O'Connor, Peter (2014) «Accor's Digital Strategy - The Unanswered Questions», *Hospitality Net*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.hospitalitynet.org/news/4068287.html> (último acceso: 15/04/2015).
- 21 «Company update: Accor's digital strategy», *Hotelier Middle East*, <http://www.hoteliermiddleeast.com/22744-company-update-accors-digital-strategy/> (último acceso: 15/04/2015).
- 22 O'Connor, Peter (2014) «Accor's Digital Strategy - The Unanswered Questions», *Hospitality Net*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.hospitalitynet.org/news/4068287.html> (último acceso: 15/04/2015).
- 23 «Company update: Accor's digital strategy», *Hotelier Middle East*, <http://www.hoteliermiddleeast.com/22744-company-update-accors-digital-strategy/> (último acceso: 15/04/2015).
- 24 «Company update: Accor's digital strategy», *Hotelier Middle East*, <http://www.hoteliermiddleeast.com/22744-company-update-accors-digital-strategy/> (último acceso: 15/04/2015).
- 25 O'Connor, Peter (2014) «Accor's Digital Strategy - The Unanswered Questions», *Hospitality Net*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.hospitalitynet.org/news/4068287.html> (último acceso: 15/04/2015).
- 26 O'Connor, Peter (2014) «Accor's Digital Strategy - The Unanswered Questions», *Hospitality Net*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.hospitalitynet.org/news/4068287.html> (último acceso: 15/04/2015).
- 27 «Company update: Accor's digital strategy», *Hotelier Middle East*, <http://www.hoteliermiddleeast.com/22744-company-update-accors-digital-strategy/> (último acceso: 15/04/2015).
- 28 O'Connor, Peter (2014) «Accor's Digital Strategy - The Unanswered Questions», *Hospitality Net*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.hospitalitynet.org/news/4068287.html> (último acceso: 15/04/2015).
- 29 «Accor Launches Its Digital Transformation 'Leading Digital Hospitality'», *Accor Corporate Press Release*, 30 de octubre de 2014, http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Pressreleases/2014/UK/20141030_pr_accor_digital_day.pdf (último acceso: 15/04/2015).
- 30 O'Connor, Peter (2014) «Accor's Digital Strategy - The Unanswered Questions», *Hospitality Net*, 17 de diciembre de 2014, <http://www.hospitalitynet.org/news/4068287.html> (último acceso: 15/04/2015).
- 31 «Accor Launches Its Digital Transformation 'Leading Digital Hospitality'», *Accor Corporate Press Release*, 30 de octubre de 2014, http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Pressreleases/2014/UK/20141030_pr_accor_digital_day.pdf (último acceso: 15/04/2015).
- 32 Schaal, Dennis (2014) «Travel Booking Sites Spent \$624 Million on TV Advertising in 2014», *Skift.com*, 31 de diciembre de 2014, <http://skift.com/2014/12/31/booking-sites-spent-624-million-on-tv-advertising-in-2014-expedia-dominated/> (último acceso: 29/04/2015).
- 33 Levy, Ari and Brian Womack (2013) «Google Benefits as Priceline Outspends Expedia on Web Ads: Tech», *Bloomberg*, 12 de marzo de 2013, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-03-12/google-benefits-as-priceline-outspends-expedia-on-web-ads-tech> (último acceso: 28/04/2015).
- 34 Freed, Jason Q. (2012) «Update: Room Key's marketing on display», *Hotel News Now*, 23 de febrero de 2012, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/7436/UPDATE-Room-Keys-marketing-on-display> (último acceso: 15/04/2015).
- 35 O'Flanagan, Dave (2014) «The Habits of Travel Bookers, Shopping Cart Abandonment», *Boxever and Skift Special Report*.
- 36 Freed, Jason Q. (2012) «Update: Room Key's marketing on display», *Hotel News Now*, 23 de febrero de 2012, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/7436/UPDATE-Room-Keys-marketing-on-display> (último acceso: 15/04/2015).
- 37 Stoessel, Eric (2012) «A Closer Look at the Launch of Room Key», *Lodging Hospitality Exclusive Insight*, 13 de enero de 2012, p. 1, http://lhonline.com/topstory/reservations_ota_online_brands_sales_marketing_distribution_0113/index.html (último acceso: 15/04/2015).
- 38 Stoessel, Eric (2012) «A Closer Look at the Launch of Room Key», *Lodging Hospitality Exclusive Insight*, 13 de enero de 2012, p. 1 http://lhonline.com/topstory/reservations_ota_online_brands_sales_marketing_distribution_0113/index.html (último acceso: 15/04/2015).
-

-
- ³⁹ Stoessel, Eric (2012) «A Closer Look at the Launch of Room Key», *Lodging Hospitality Exclusive Insight*, 13 de enero de 2012, p. 1 http://lhonline.com/topstory/reservations_ota_online_brands_sales_marketing_distribution_0113/index.html (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴⁰ Marriott News Center (2012) «Roomkey.com, Innovative Hotel Search Engine, Launched by Venture Founded by Six of the World's Leading Hotel Companies», 11 de enero de 2012, <http://news.marriott.com/2012/01/roomkeycom-innovative-new-hotel-search-engine-launched-by-venture-founded-by-six-of-the-worlds-leadi.html> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴¹ Marriott News Center (2012) «Roomkey.com, Innovative Hotel Search Engine, Launched by Venture Founded by Six of the World's Leading Hotel Companies», 11 de enero de 2012, <http://news.marriott.com/2012/01/roomkeycom-innovative-new-hotel-search-engine-launched-by-venture-founded-by-six-of-the-worlds-leadi.html> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴² Stoessel, Eric (2012) «Can Room Key Be the Great Equalizer?», *Lodging Hospitality Exclusive Insight*, 2/10/2012, p. 3, http://lhonline.com/topstory/room_key_great_equalizer_0210/index.html (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴³ (2012) «Room Key: Opening the Door to More Traffic and Strategic Partnerships», *Eye for Travel*, 18 de octubre de 2012, <http://www.eyefortravel.com/social-media-and-marketing/room-key-opening-door-more-traffic-and-strategic-partnerships> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴⁴ (2012) «Operators Hope Room Key Will Unlock OTAs», *Hotel Analyst: Distribution and Technology*, 20 de enero de 2012, <http://www.ha-dt.com/content/articles/operators-hope-room-key-will-unlock-otas> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴⁵ Stoessel, Eric (2012) «Can Room Key Be the Great Equalizer?», *Lodging Hospitality Exclusive Insight*, 10 de febrero de 2012, p. 3, http://lhonline.com/topstory/room_key_great_equalizer_0210/index.html (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴⁶ Freed, Jason Q. (2012) «Update: Room Key's marketing on display», *Hotel News Now*, 23 de febrero de 2012, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/7436/UPDATE-Room-Keys-marketing-on-display> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴⁷ (2012) «Operators Hope Room Key Will Unlock OTAs», *Hotel Analyst: Distribution and Technology*, 20 de enero de 2012, <http://www.ha-dt.com/content/articles/operators-hope-room-key-will-unlock-otas> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁴⁸ Gupta, Ritesh (2012) «Room Key: Opening the door to more traffic and strategic partnerships», *Eye for Travel*, 18 de octubre de 2012, <http://www.eyefortravel.com/social-media-and-marketing/room-key-opening-door-more-traffic-and-strategic-partnerships> (último acceso: 16/04/2015).
- ⁴⁹ Schaal, Dennis (2012) «Hotel consortium website takes aim at online travel agencies», *USA Today*, 21 de mayo de 2012, <http://usatoday30.usatoday.com/tech/products/story/2012-05-21/Hotel-consortium-site-takes-aim-at-online-travel-agencies/55112372/1> (último acceso: 16/04/2015).
- ⁵⁰ Stoessel, Eric (2012) «A Closer Look at the Launch of Room Key», *Lodging Hospitality Exclusive Insight*, 13 de enero de 2012, p. 1 http://lhonline.com/topstory/reservations_ota_online_brands_sales_marketing_distribution_0113/index.html (último acceso: 15/04/2015).
- ⁵¹ Stoessel, Eric (2012) «A Closer Look at the Launch of Room Key», *Lodging Hospitality Exclusive Insight*, 13 de enero de 2012, p. 1 http://lhonline.com/topstory/reservations_ota_online_brands_sales_marketing_distribution_0113/index.html (último acceso: 15/04/2015).
- ⁵² (2012) «Room Key™ forges new partnership to double hotel inventory since site's January debut», *Millennium Hotels and Resorts*, 27 de septiembre de 2012, <http://www.millenniumhotels.com/news/new-partnership-with-room-key.html> (último acceso: 16/04/2015).
- ⁵³ Solinsky, Steve (2012) «The Curious Identity of RoomKey.com», *Compete Pulse: Consumer Insights for Digital Marketers*, 18 de septiembre de 2012, <https://blog.compete.com/2012/09/18/the-curious-identity-of-roomkey-com/> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁵⁴ Mayock, Patrick (2012) «5 key trends in hotel distribution», *Hotel News Now*, 1.º de noviembre de 2012, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/9283/5-key-trends-in-hotel-distribution> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁵⁵ Vivion, Nick (2012) «Room Key CEO talks partnerships, numbers and value propositions», *tnooz*, 4 de octubre de 2012, <http://www.tnooz.com/article/room-key-ceo-talks-partnerships-numbers-and-value-propositions> (último acceso: 15/04/2015).
- ⁵⁶ (2012) «Operators Hope Room Key Will Unlock OTAs», *Hotel Analyst: Distribution and Technology*, 20 de enero de 2012, <http://www.ha-dt.com/content/articles/operators-hope-room-key-will-unlock-otas> (último acceso: 15/04/2015).
-

⁵⁷ (2015) «Message from Chairman and Chief Executive Officer Sébastien Bazin», *Accor 2014 Business Review: Enhancing Your Hotel Experience*, p. 9, <http://www.accor.com/uploads/static/ra2014/en/index.html> (último acceso: 27/05/2015).