



AA Aplicación 12.13

LA ALIANZA ENTRE AC HOTELES Y MARRIOTT INTERNATIONAL

Noelia Rodríguez Martínez
Universidad Rey Juan Carlos

AC Hoteles es una cadena hotelera española fundada en 1998 por Antonio Catalán, especializada en hoteles urbanos de cuatro y cinco estrellas. Desde sus inicios, la compañía ha seguido una estrategia de expansión nacional e internacional, consolidando su presencia principalmente en España y Europa. Su enfoque se centra en el diseño, la calidad del servicio y la eficiencia operativa, para ofrecer experiencias personalizadas a sus clientes.

Por su parte, Marriott International es el grupo hotelero más grande del mundo, con sede en Estados Unidos y presencia global en más de 140 países. La compañía cuenta con una extensa cartera de marcas que abarcan distintos segmentos del mercado, y se caracteriza por su importante sistema de distribución, su programa de fidelización, Marriott Bonvoy, y su experiencia en la gestión hotelera a gran escala.

La alianza

En octubre de 2010, AC Hoteles y Marriott International anunciaron la firma de una alianza estratégica con el objetivo de reforzar su posicionamiento internacional en un contexto económico todavía inestable tras la crisis mundial de 2008, aunque con perspectivas de recuperación. Ambas compañías buscaban el apoyo de un socio complementario que les permitiera acceder a nuevos mercados, compartir riesgos y generar sinergias.

La alianza se hizo efectiva en mayo de 2011 tras la creación de una *joint venture* bajo la marca "AC Hotels by Marriott", a través de la cual se integraron los establecimientos de AC en Europa y Latinoamérica mediante contratos de gestión y franquicia. La participación estaba distribuida al 50% entre ambas empresas, con una inversión inicial de aproximadamente 100 millones de euros por parte de Marriott. La nueva entidad, con sede en Madrid, era dirigida por el equipo de AC Hoteles, mientras que Marriott aportaba su capacidad de gestión, distribución y comercialización a escala global.

Los objetivos del acuerdo eran, para AC Hoteles, acceder al *know-how*, la tecnología y, especialmente, al sistema de distribución mundial y al programa de fidelización de Marriott, lo que le permitiría ampliar su cartera de clientes y acelerar su expansión internacional. Por otro lado, Marriott pretendía expandir su presencia en España y en Europa, sobre todo en el segmento de hoteles urbanos de cuatro estrellas.

Durante los primeros años, la alianza se enfrentó a una fase de adaptación derivada de la integración de sistemas, equipos y culturas organizativas, lo que ralentizó inicialmente el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, una vez superada esta etapa, la marca experimentó un crecimiento sostenido y una rápida expansión internacional. De esta forma, en términos de resultados, AC Hoteles logró reforzar su posición financiera y estratégica, acelerar su internacionalización y acceder a mercados como Estados Unidos y regiones como África o Asia, hasta entonces inaccesibles. Por su parte, Marriott consiguió consolidar su presencia en Europa, especialmente en España, incorporando a su red una amplia cartera de hoteles urbanos y fortaleciendo su posicionamiento en este segmento. Finalmente, para AC Hotels by





Marriott, el acuerdo permitió una expansión internacional más rápida y eficiente, así como una mejora significativa en su visibilidad, reconocimiento y posicionamiento global.

Tras varios años de crecimiento conjunto, en abril de 2019, Marriott International completó la adquisición del capital de AC Hoteles que aún no controlaba, en una operación valorada en aproximadamente 140 millones de euros. En ese momento, la *joint venture* contaba con 159 establecimientos y había comenzado a expandirse hacia nuevos mercados como África y Asia-Pacífico. Asimismo, los resultados económicos mostraron una evolución positiva en términos de RevPAR¹, ADR² y ocupación hotelera, consolidando el modelo de negocio implantado. Esta transacción supuso la disolución de la *joint venture* original y la integración definitiva de la marca en la estructura de Marriott, dando lugar a una nueva etapa sin límite temporal. No obstante, se mantuvo el papel de Antonio Catalán como figura clave en la gestión, lo que permitió preservar la identidad y el modelo de negocio de AC dentro del grupo.

En los años siguientes hasta la actualidad, la marca ha seguido expandiéndose a nivel internacional, fortaleciendo su presencia en todos los continentes. Asimismo, los resultados muestran un desarrollo positivo en términos económicos, ya que la facturación y la rentabilidad han ido creciendo de manera constante después de haber sobrepasado el impacto generado por la pandemia del COVID-19.

El éxito de la alianza puede explicarse por varios factores clave. En primer lugar, la gran complementariedad entre ambas compañías, combinando el conocimiento del mercado español y europeo y el modelo de negocio de AC con la capacidad de distribución y gestión global de Marriott. En segundo lugar, la confianza y coordinación entre los socios, lo que facilitó tanto la negociación inicial como la integración, el desarrollo y la gestión posterior del acuerdo. Asimismo, la apuesta estratégica por un producto bien definido y dirigido a un segmento específico permitió una rápida implantación en nuevos mercados sin necesidad de redefinir el modelo de negocio. A ello se le suma una adecuada gestión de los recursos humanos y de los procesos de integración, que minimizó los impactos negativos iniciales y favoreció la consolidación de la marca.

En conclusión, la trayectoria de AC Hotels by Marriott muestra cómo una alianza estratégica basada en la complementariedad de recursos, la confianza entre los socios y una ejecución eficaz puede generar un crecimiento sostenido y culminar en una integración exitosa, superando los obstáculos internos y adaptándose a los cambios en el entorno, hasta consolidarse como un referente dentro del sector hotelero internacional.

Fuentes de información

ACHM (s.f.). *Nosotros. El camino que nos define.* <https://achmhotels.com/nosotros/>

Del Prado, L. (2005). Alianzas estratégicas. *Boletín de lecturas Sociales y Económicas*, 13(1), 68-87. https://www.academia.edu/11383516/Bolet%C3%ADn_de_Lecturas_Sociales_y_Econ%C3%B3micas_at_BULLET_UCA_at_BULLET_FCSE_at_BULLET_A%C3%B1o_3_at_BULLET_N_13

El País. (2010b, 8 octubre). *AC Hotels se asocia con Marriot y crea una nueva marca.* https://elpais.com/diario/2010/10/08/economia/1286488808_850215.html

¹ RevPAR: *revenue per available room* o ingreso por habitación disponible. Es el indicador de referencia para los hoteles para medir el rendimiento. Toma una estimación de los ingresos anuales por habitación (ARR), considerando la tarifa diaria promedio (ADR) y los niveles de ocupación en un periodo determinado.

² ADR: *average daily rate* o tarifa diaria promedio. Indicador utilizado en el ámbito hotelero para medir la facturación media por cada habitación ocupada.





- García, R., & Arenas, J. (2007). Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, (1), 73-89. <https://idus.us.es/items/5f5c557a-41f9-4bc7-b082-5a068d95225a>
- Ismail, J. A., Dalbor, M. C., & Mills, J. E. (2002). Using RevPAR to analyze lodging-segment variability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(6), 73. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/using-revpar-analyze-lodging-segment-variability/docview/209707351/se-2?accountid=14730>
- Marriott International. (s.f.). *Nuestra historia*. <https://www.marriott.com/es/about/culture-and-values/history.mi>
- Marriott International. (2010, 7 octubre). *Marriott International and AC Hotels sign agreement to form hotel joint venture and new Co-Brand "AC by Marriott"* [Comunicado de prensa]. <https://marriott.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/marriott-international-and-ac-hotels-sign-agreement-form-hotel>
- Sánchez-Silva, C. (2019, 31 marzo). *Antonio Catalán vende AC a Marriott: "He resuelto el futuro de mis hijos."* El País. https://elpais.com/economia/2019/03/27/actualidad/1553680043_161024.html
- TecnoHotel. (2012, 22 marzo). *AC Hotels by Marriott*. https://issuu.com/peldano/docs/tecnohotel_452/24?e=1189233/3324023

Fecha aplicación: junio de 2026

Más aplicaciones, casos breves y cuentos estratégicos en: www.guerrasynavas.com

