

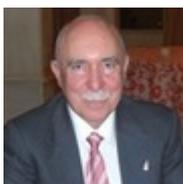
¿NECESITAN LOS HOTELES ESPAÑOLES UN CAMBIO DEL MODELO DE GESTIÓN? I

En este blog se pretende abrir un debate sobre la necesidad o no de cambios en el modelo de gestión del sector hotelero, con especial atención a la forma en que se práctica el Revenue Management en esta industria.

[Los clientes solo buscan precio y eso nos cuesta dinero ¿Se puede cambiar ésto?](#)

Publicado por [campo_seoane](#) el 9 de Agosto de 2011

Los clientes solo buscan precio y eso nos cuesta dinero ¿Se puede cambiar ésto?



Es necesario que sean Sebastian Escarrer, Presidente de Exceltur y Vicepresidente de la cadena hotelera Meliá quien diga: "Varios millones de turistas que recibe España nos cuestan dinero", para sacar la conclusión de que "la cuestión es cómo podemos cambiar el público que llega a este país para que sea absolutamente rentable", o que sea José Luis Zoreda, vicepresidente ejecutivo de Exceltur quien nos diga "No podemos seguir malvendiendo los recursos españoles, nuestras infraestructuras y servicios... Y tratar de competir con precios de países que no tienen ni la imagen de marca ni la trayectoria española. ¿Cuál es nuestro único camino? Regenerarnos, reposicionarnos y vendernos en el valor de lo que podemos ofrecer".



Que tan significativos representantes de nuestro empresariado hayan tenido que esperar al verano de 2011, para darse cuenta de tan elemental problema de nuestra industria, debe hacernos pararnos a pensar como, cada uno de nosotros va a poder hacer frente a los retos que tenemos por delante, porque si esperamos a las decisiones que puedan tomar los grandes, dadas las pruebas de clarividencia que han demostrado hasta el presente, es posible que terminemos sin salida alguna, para pasar a engrosar la lista de desaparecidos en combate o de establecimientos de baja rentabilidad incluidos en el portfolio de una de las grandes empresas turísticas del país, incluidas las suyas.

De nada sirve que el señor Escarrer nos diga lo que tan evidentemente conocemos todos, si no ayuda con la fortaleza de su empresa a lograr hacer efectiva la conclusión de su discurso, cuando dice "la cuestión es cómo podemos **cambiar el público** que llega a este país para que sea absolutamente rentable", para que no ocurra que sea precisamente quien más capacidad debiera tener para ayudarnos a salir de la situación de baja rentabilidad en la que se encuentra la industria turística de nuestro país, quien de pie a la deducción que en el apartado c) del post [Los grandes números de una gran empresa hotelera española](#) Publicado por [campo_seoane](#) el 25 de Agosto de 2009, "Que un beneficio de 55 millones de Euros, si no es suficientemente representativo, para una empresa de esas dimensiones, si le permite mantenerse en una dinámica, de bajos precios que puedan arruinar a otras empresas con menor capacidad de resistencia a los vaivenes de la economía."

Sería importante que fuesen las grandes compañías hoteleras, quienes aprovechando las ventajas que por economía de escala se derivan de su tamaño, iniciasen el proceso de regeneración de la industria hotelera, mejorando sus servicios, mediante una adecuada profesionalización de sus trabajadores, ofreciendo a éstos estabilidad y posibilidad de conciliar su vida laboral y familiar, en lugar de seguir trabajando con sistemas organizativos obsoletos y alto nivel de precariedad laboral, tan normal en el trabajo de hoteles y restaurantes de nuestro país, sin darse cuenta del gran coste que les representa la falta de formación práctica y polivalente en las áreas de organización y control, de

directivos y mandos intermedios de los hoteles y en más de un caso de miembros del equipo corporativo, con alto nivel de titulación académica que normalmente trabajan bajo protocolos presupuestarios basados en previsiones derivadas de sus históricos, forzando altos niveles de ocupación, en lugar de hacerlo en previsiones apoyados en estudios del mercado, analizando tendencias y usos de la competencia, que les permita diseñar la estrategia más adecuada para la obtención de los mismos resultados con la menor ocupación posible, que resultaría mucho más fácil y económico que la política que usan la mayoría de ellas en la actualidad, para tratar de obtener la mayor ocupación posible mediante equivocadas estrategias de lo que erróneamente definen como Revenue Management.

Posiblemente si en lugar de pretender copiar sistemas de comercialización diseñados para otra industria y definidos bajo terminología anglosajona, nos centrásemos en llamar a las cosas por su nombre, y en lugar de hablar de Revenue Management, cuya traducción literal nos dirige a la Gestión de los Ingresos, pudiésemos tratar el tema en nuestra propia lengua, llamando a las cosas por su nombre, sin posibles equívocos provocados por una terminología que no es la nuestra, podríamos terminar por estar de acuerdo en que más que la Gestión de los Ingresos, nos debiera preocupar la Gestión de los Resultados, de que nos serviría ser los líderes mundiales del turismo, si ese liderazgo lo lográsemos con cada vez mayor número de turistas que nos costasen dinero, si fuese, que lo es, cierta la aseveración del señor Escarrer de que "Varios millones de turistas que recibe España nos cuestan dinero", o si como dice el señor Zoreda nuestro único camino es "Regenerarnos, reposicionarnos y vendernos en el valor de lo que podemos ofrecer".

La realidad es que tanto grandes empresarios como autoridades turísticas, nos hablan de forma constante de conceptos vacíos de sentido práctico, como pueden ser

promoción, comercialización, formación, profesionalidad, calidad

dado como actúan en la mayoría de casos en que hay que hacer frente a los retos que se derivan de tales conceptos, al ser los primeros que demuestran no creer en los mismos.

Promoción: Concepto que si se considera en términos de mercadotecnia consiste en incentivos de corto plazo enfocados a la venta de un producto o servicio, autores como Kotler, Patricio Monta y Mario Farber, Jeffrey Sussman o Ricardo Romero están de acuerdo en el principio básico de que *“es una herramienta que incluye las actividades que usan las empresas para informar de los méritos de sus productos y convencer a los potenciales clientes para que los compren, por medio de acciones que normalmente son limitadas en el tiempo”*, sin embargo **para la mayor parte de nuestro empresariado**, a tenor de sus constantes demandas de más promoción por parte de los gobiernos de turno, parece que podríamos definirla como *“actividad con cargo a los impuestos de todos los españoles, que trata por medio de acciones gubernamentales de captar nuevos clientes que sustituyan a los que un empresariado, con más o menos medios económicos, pero insuficientemente formado para el desempeño de sus funciones, se encarga de enseñarles a donde no tienen que volver.”*, y **para algunos de nuestros gobernantes, sean nacionales, de comunidades autónomas o locales**, como *“actividad que permite conocer mundo con cargo al presupuesto público y aparecer en la foto de los medios de comunicación que cubren las acciones promocionales.”*

Comercialización: Según el Diccionario de la lengua española, en su primera acepción es el *“Conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de un producto o mercancía”*, y en una segunda acepción es la *“Puesta en venta”*, en ambos casos a mi juicio, son definiciones a las que les falta un atributo principal, para poder considerarlas completas, por lo que yo las terminaría en ambos casos añadiendo en ambas acepciones **“de forma rentable”**, a fin de cumplir con el objetivo social de cualquier empresa, que básicamente es *“ganar dinero”*, ya que no tendría sentido la comercialización de un producto para perder dinero, implicando la necesidad de que la empresa, en este caso la hotelera, tenga claros objetivos previos, que de acuerdo a la estrategia de gestión adoptada, le permitan saber:

- 1) **Que vender** (**objetivo de producto a crear**, que en una situación de mercado de oferta, como es el actual mercado hotelero español, tiene que estar enfocado a algo más que habitaciones, creando una oferta diversificada y diferenciada generadora de experiencias).
- 2) **A quien vender** (**objetivo de cliente al que ofertar el producto**, diferenciado los mercados de acuerdo a nacionalidades y/o regiones en el caso del mercado nacional, y medios de distribución más adecuados a la obtención de los objetivos parciales señalados para cada uno de ellos, en la estrategia de gestión).
- 3) **Como vender** (**objetivo de distribución** íntimamente ligado y condicionado por los dos

anteriores, seleccionando los canales de distribución más adecuados a las necesidades o posibilidades de lograr los objetivos parciales de cada mercado definido en la estrategia de gestión).

4) **Cuando vender** (**objetivo temporal** que permita definir la cantidad de producto que debe ser vendido en cada periodo o temporada considerados, de acuerdo con las previsiones ocupación realizada a previos rentables).

5) **A qué precio vender** (**objetivo de valoración para cada producto 1**), medio de distribución **3**) y temporada **4**), que en relación con cada cliente objetivo **2**), nos de paso a conocer la cifra de negocio **6**) que debe garantizarnos la estrategia adoptada).

6) **Cuanto vender** (**objetivo de cuota de ventas** relacionado con los cinco anteriores condicionando la organización y coste de la plantilla de personal, como gasto más importante de la explotación de este tipo de industria).

Formación concepto lleno de un realismo teatral y carente de sentido práctico, por cuanto se gastan ingentes cifras de dinero por medio de cursos subvencionados por la Administración en una formación en la mayoría de casos totalmente alejada de las necesidades que señala el mercado, enfocadas a un personal de base, que en la mayor parte de situaciones no puede hacer uso de la formación recibida, al estar la misma alejada de los usos y necesidades reales de las empresas en las que dicho personal realiza su función profesional, al mismo tiempo que se sobrevalora la formación académica con masters y titulaciones cada vez de mayor rango, cuando posiblemente podría tener más sentido y resultaría menos oneroso, dedicar una parte de esas inversiones, en formación práctica y polivalente de directivos y mandos intermedios de las empresas en las áreas de organización y control, que permitiesen mejorar la productividad del personal al servicio de éstas, valorando y pagando a dicho personal por su productividad en lugar de hacerlo por estar ocupando un puesto de trabajo improductivo, por el efecto “waiting” tan extendido en el trabajo de la hostelería.

Mientras empresas e instituciones vean en la formación un negocio, en lugar de una necesidad social y empresarial, este concepto seguirá carente de sentido práctico, pudiendo verificar la validez de la idea de que la formación se ve solo como negocio, en que si se entra en Google e introduce la palabra “formación” como elemento de búsqueda, no aparece una sola entrada definitoria, con 10 páginas en las que aparecen organizaciones sindicales, empresariales, fundaciones, escuelas y centros de formación y consultoría, consultores, etc., pero ni una sola entrada en que se defina que se entiende por formación, hace falta incluir en el navegador “definición de formación” para encontrar el significado de la palabra formación y curiosamente la mayor parte de entradas se relacionan como en el caso anterior a empresas e instituciones cuyo negocio es la formación, estando en la actualidad muy ligado a la idea de formación profesional, enfocada a objetivos de actualización laboral, y la inserción o reinserción de los trabajadores en riesgo de exclusión laboral, sin que la asistencia a dichos cursos, garantice en caso alguno el acceso a un puesto de trabajo una vez terminado el periodo de supuesta formación.

Profesionalidad al contrario del caso anterior no es necesario profundizar nada para encontrar una definición de la palabra profesionalidad, para la que podemos encontrar dos acepciones de la Real Academia Española en el Diccionario de la lengua española que la define como:

- 1) Cualidad de la persona u organismo que ejerce su actividad con relevante capacidad y aplicación.
- 2) Actividad que se ejerce como una profesión.

La definición de profesional de la Wikipedia, podemos encontrar que profundiza algo más, al abrirse a consideraciones más novedosas del mundo hispano americano al decir que “*Un profesional es toda aquella persona que puede brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando el resultado con calidad de excelencia.*”, siendo a mi juicio muy importante el matiz que señala la frase final de este párrafo, cuando dice “garantizando el resultado con calidad de excelencia” porque es lo que diferencia a un profesional de un trabajador, dado que hay personas que aunque lleven muchos años en un determinado trabajo, y ostenten títulos de formación profesional, universitarios y algún que otro máster que los complementen, nunca podrán ser considerados profesionales, mientras que todos esos títulos no vayan acompañados de un comportamiento en que las características de honestidad, responsabilidad y capacidad no queden acreditadas por la constancia y talento con los que haya desarrollado ese trabajo, **debiendo diferenciar por tanto entre la profesionalidad administrativa, es decir la derivada de disponer de un certificado oficial, que habilita para el ejercicio de una determinada profesión, de la profesionalidad derivada del ejercicio de esa profesión con calidad de excelencia, que solo puede otorgar la constancia y talento demostrados en el ejercicio de esa**

profesión.

Si lo señalado en el párrafo anterior merece consideración, y vemos el comportamiento de algunos políticos y empresarios en el desarrollo de sus funciones, podríamos vernos obligados a reconocer el vacío de contenido de esta palabra, cuando sale de sus bocas.

Calidad otro concepto vacío de contenido y con escaso nivel de credibilidad en boca de un gran número de políticos y empresarios, por cuanto al tener un alto contenido de percepción personal del individuo que la juzga, su significado puede ser manipulado y retorcido, tanto como unos y otros deseen, sin que sea posible poner a unos y otros de acuerdo en unas reglas que nos permitiesen crear un protocolo de calidad válido para todos los interesados en definirla.

Pese a lo señalado en el párrafo precedente, hay algo en lo que podríamos estar alguno de nosotros de acuerdo, y es que cuando el único argumento de compra es el precio, detrás de esa reacción de los clientes hay un hecho cierto, y es que existe un nivel de calidad estandarizado, que no vamos a señalar si es alto o bajo, en cuanto se refiere a la calidad intrínseca del producto que ofrecemos a nuestros clientes, pero que sin embargo es baja en lo que se refiere a los estándares de calidad de nuestra gestión, al no permitir que el cliente desde el ejercicio de su libre albedrío, perciba en nuestro producto un nivel de calidad diferenciado con respecto a nuestros competidores, que le anime a elegir nuestro producto a un precio superior al de éstos.

Si los clientes solo deciden por precio, es porque no existe una percepción de que merezca pagar más por lo que consideran igual, y algo que todos tenemos que tener en consideración es que el estándar de calidad por el que el cliente está dispuesto a pagar más, no lo marcamos nosotros, es decisión que corresponde en exclusiva a nuestros clientes, y a nosotros nos toca averiguar cual es ese estándar de calidad, por el que un determinado número de clientes, en número suficiente para garantizar los resultados que necesita nuestra empresa, está dispuesto a pagar un valor diferenciado sobre los precios de la competencia.

En definitiva, no podemos pretender que los clientes paguen un precio diferente por servicios estandarizados, ni conseguir compitiendo con esos mismos servicios, alcanzar altos niveles de ocupación si nuestros potenciales clientes, no perciben niveles de calidad que puedan satisfacer sus mejores expectativas de disfrute, no va a ser fácil dar respuesta a la pregunta que se encuentra implícita en la conclusión del señor Escarrer *"la cuestión es cómo podemos **cambiar el público que llega a este país para que sea absolutamente rentable**"*, porque no es solo el público que llega a este país, ya que en la actualidad, una parte importante de los españoles que se hospedan en nuestros hoteles, les cuestan dinero, porque ponen por delante la necesidad de hacer caja, que la de ganar dinero, el problema es que podrían ganar más dinero, haciendo menos caja, con mucha menor ocupación, pero no son capaces de dedicar a la gestión de sus resultados, un mínimo del tiempo que dedican a una gestión de ventas que les causan pérdidas.

Lo triste de esta situación es que no es causa de la crisis, si nos entretenemos en leer post en que se analiza esta situación teóricamente como [Cuando vender más, significa ganar menos](#) publicado el 6 de junio de 2009, o este otro referente a una situación real de hace 19 años publicado el 9 de abril de 2009 [Mi visión del Revenue Management II- Un caso real](#) sobre las conclusiones de un trabajo de consultoría desarrollado en 1992.

Posiblemente si muchas grandes empresas, tanto nacionales como extranjeras en lugar de Directores de Ventas y Revenue Managers, gestionando los ingresos de sus hoteles en un enfoque a la plena ocupación, se preocupasen más de tener a su frente a gestores de los resultados, en un enfoque a garantizar su rentabilidad con la menor ocupación posible, dada la imposibilidad en las circunstancias actuales de llenar esos establecimientos a precios rentables, podrían encontrar caminos de diferenciación que hiciesen cada establecimiento rentable, con independencia del nivel de ocupación que su rentabilidad pueda requerir, derivada en cada caso de una estrategia de gestión adecuada a las características y categoría de cada establecimiento y a las circunstancias en que éste deba desarrollar su actividad.