

Hoteles RIU: el cliente a los mandos

Una *best practice* mundial

Francisco López
Juan Carlos Peralta



RIU

Hotels & Resorts

Libros de Cabecera

Hoteles Riu: el cliente a los mandos

Francisco López y Juan Carlos Peralta

El libro que tiene en sus manos trata de explicar el secreto de una empresa relativamente poco conocida y que sin embargo es un ejemplo mundial de gestión, una *best practice*: Hoteles RIU.

La familia Riu, radicada en Mallorca, compró su primer hotel en 1953 y desde entonces no ha parado de crecer gracias al arte de satisfacer a sus clientes. El secreto de su éxito se basa en algo tan sencillo como la escucha real del cliente y la implementación de sus peticiones. Muchos lo dicen pero pocos lo hacen, y nadie lo hace como RIU. Además, ha sabido profesionalizar una empresa familiar y buscar socios relevantes que le han permitido mantenerse en los puestos de liderazgo mundial en la hostelería vacacional.

En este libro se explica cómo RIU ha sido capaz de crear un modelo de empresa cercano a la excelencia, basado en la premisa de *poner al cliente a los mandos*, y se detallan las claves de ese modelo. Un modelo no sólo aplicable a empresas de hostelería sino de cualquier sector.

«Leerlo es un verdadero lujo. Un ejemplo de práctica empresarial exitosa y rentable basada en una cultura empresarial y un modelo de negocio singulares y diferenciados, en los que la orientación al cliente es real y auténtica, ya que éste se convierte en el verdadero centro de la gestión y del propio negocio. Este libro es esencial para aquellas empresas que son valientes y que no tienen miedo a la verdad, pues les va a servir de inspiración en su evolución hacia relaciones con los clientes a largo plazo cimentadas en la satisfacción de éstos, antesala de la tan ansiada fidelización».

José Manuel Caballero, director del Máster en Dirección Hotelera de la Escuela de Turismo Sant Ignasi, Universitat Ramon Llull

IBIC: KJM
ISBN: 978-84-941066-0-6



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Hoteles RIU: el cliente a los mandos

Una *best practice* mundial

Francisco López
Juan Carlos Peralta

Prólogo de Carmen y Luis Riu

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: mayo 2013

© 2013 Francisco López Martínez y Juan Carlos Peralta Niubó

© 2013 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, ático

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo

Cubierta: P.A.R

Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN papel: 978-84-941066-0-6

ISBN e-book: 978-84-941066-1-3

IBIC: KJM

Depósito Legal: B.8.811-2013

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
1. La industria hotelera en el mundo y en España	11
2. Hoteles RIU: un líder mundial	25
3. La medición y gestión de la satisfacción del cliente	43
4. El sistema de gestión del Índice de Satisfacción de Clientes (Sistema ISC)	51
5. Más allá del ISC: el Sistema RIU	81
6. Los resultados: una empresa ejemplar, una <i>best practice</i>	125
7. Si parece tan fácil, ¿por qué otros no lo hacen?	131
8. ¿Qué ha de hacer una empresa para replicar el Sistema ISC?	137
9. Conclusiones	143
Anexos	
1. Índice de Satisfacción de Clientes	151
2. Comentarios de los clientes	153
3. Gráfico del Índice de Satisfacción de Clientes	156
Agradecimientos	157

Prólogo

El Índice de Satisfacción de Clientes (ISC), que analiza este libro, tiene mucho arraigo y mucha historia en nuestra cadena hotelera.

Cuando éramos niños, cada domingo por la tarde nuestro padre traía a casa las «papeletas» que los clientes rellenaban en los hoteles que teníamos entonces en la Playa de Palma. Al llegar, nos sentaba a la mesa y nos ponía a la tarea de contar las opiniones que él leía en cada encuesta. «Hotel Bravo: muy bien, bien, bien, mal...» iba diciendo mientras nosotros le ayudábamos, palito a palito, a hacer el recuento. Cada quinto palito cruzaba los cuatro anteriores, para que el recuento final fuera más sencillo. Era una tarea en familia, casera, pero sistematizada y de una importancia vital.

Nunca lo habíamos dicho así antes, pero podemos afirmar que nuestro primer trabajo en la empresa familiar fue en «el departamento» de satisfacción del cliente. Aprendimos desde la infancia que el corazón del negocio hotelero es el servicio y que la opinión de nuestros huéspedes es la herramienta más eficaz, cercana e inmediata para aprender sobre tu propio producto y para mejorarlo.

La empresa fue creciendo y se hizo imprescindible sistematizar el proceso para recoger los comentarios de nuestros clientes. Así decidimos confiar las encuestas de opinión a una empresa externa, para poder abarcar los hoteles de todos los destinos con un sistema que nos ofreciera datos comparables y fiables de todos nuestros establecimientos.

La base del sistema que emprendió nuestro padre ha variado poco en estos casi 60 años de historia. Y precisamente porque uno piensa que nada puede durar 50 años, muchas veces nos hemos planteado si deberíamos cambiar. Hemos tenido opiniones de todo tipo y nos han llegado propuestas de consultoras externas que nos alientan a evolucionar nuestro sistema. Nos recomiendan ampliar el cuestionario para recoger información de más áreas, más detalles...

Sin embargo, la realidad es que no nos hemos atrevido. En todos estos años, las variaciones han sido mínimas. Por ejemplo, incluimos nuevos departamentos, como el de Animación, para que los clientes lo valoren. Pero seguimos pensando que la «papeleta» que rellena el cliente tiene que ser muy sencilla y el tiempo que le tome, el mínimo posible. Preferimos muchas opiniones menos elaboradas, que pocas completísimas.

Creemos que en la propia simplicidad del sistema está la base de su éxito. Y sobre todo, que lo importante de recoger la opinión del cliente no es conseguir calcular un índice de satisfacción, sino lo que la empresa hace después con esa información.

Como los autores del libro explican, lo realmente crucial es la importancia estratégica que el Índice de Satisfacción de Clientes tiene para RIU. Toda la organización, desde el camarero hasta el consejero, se nutre de esa información para conocer la marcha del día a día del negocio; dónde lo estamos haciendo bien; dónde podemos mejorar; dónde hay un problema grave que tratar.

Y es que el ISC le sirve a RIU para no perder de vista lo verdaderamente importante de nuestro negocio: el servicio a nuestros clientes. No en vano en nuestros principios de empresa hay uno que dice: «La satisfacción del cliente es un valor en sí mismo».

Carmen y Luis Riu,

Consejeros delegados de RIU Hotels & Resorts

1. La industria hotelera en el mundo y en España

Un poco de historia

La hostelería ha existido desde siempre pero cuando se ha desarrollado con fuerza ha sido en el siglo XX. En los años sesenta del pasado siglo es cuando empieza a aparecer un fenómeno que impulsa definitivamente al sector: el turismo de masas. Al amparo de los avances sociales y laborales, al empezar a disponer los trabajadores de períodos de vacaciones, y en paralelo a la paulatina elevación del nivel de vida, surge una demanda de servicios de transporte, alojamiento y manutención para poder disfrutar de estancias en determinados destinos, que atraen a los incipientes turistas.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) cuantifica sólo el turismo internacional en los años setenta en 165 millones de desplazamientos. En la década de los ochenta, dicha cifra subió a 288 millones. Y el crecimiento fue exponencial en las dos décadas siguientes, en paralelo al desarrollo del transporte aéreo y la explosión de la oferta. La propia OMT habla de 900 millones de desplazamientos internacionales sólo en el año 2007.

El turismo internacional se concentró inicialmente en Europa. Y aunque Europa sigue siendo el principal destino del turismo internacional, ha ido dejando espacio a la llegada al mercado de nuevos destinos, principalmente en América (encabezado por Estados Unidos) y en Asia (encabezado por China).

La cuota de mercado de las economías emergentes como destino del turismo internacional ha pasado del 32% en 1990 al 47% en 2010. Entre 2000 y 2010, la llegada de turistas a las economías avanzadas ha crecido a una media del 3,4%, mientras que lo ha hecho al 5,6% en las economías emergentes.

En cuanto a mercados emisores, la inmensa mayoría de los viajes internacionales tienen lugar en la propia región del viajero, originándose cuatro de cada cinco llegadas de todo el mundo en la misma región. Europa es el mayor mercado emisor del mundo, con una cuota del mercado emisor mundial del 52,8% en 2010.

Con datos de la OMT de 2010, del gasto total por turismo internacional a nivel mundial (919.000 M\$), los cinco países emisores que más gastaron fueron:

Ranking mundial de gasto en turismo internacional		
1	Alemania	77.700
2	Estados Unidos	75.500
3	China	54.900
4	Reino Unido	48.600
5	Francia	39.400

*Datos en millones de dólares

Alemania es el gran mercado emisor europeo, Estados Unidos lo es en América y China está emergiendo como el tercer gran mercado emisor.

En cuanto a los mercados receptores, Europa sigue siendo el gran destino.

El turismo pasa por ser el sector de la economía mundial que genera más riqueza y empleo. Supone el 5% del PIB mundial, y entre el 6 y el 7% del empleo mundial. Dichas cifras son aún mucho más importantes en determinados países y destinos, llegando perfectamente a cifras de dos dígitos.

A escala mundial, los ingresos por turismo se sitúan en cuarto lugar, detrás de los combustibles, los productos químicos y los de automoción. Para muchos países en desarrollo se trata de la principal partida de exportación, y un elemento imprescindible para la sostenibilidad de su economía.

Situación actual y perspectivas

El sector sigue creciendo en la medida que se sigue desarrollando la movilidad humana y en que se incorporan al mercado nuevos clientes procedentes de las economías emergentes como Rusia, China o Brasil.

Aunque los clientes procedentes de la vieja Europa siguen siendo la parte principal de la demanda mundial, van reduciendo su importancia paulatinamente, debido al doble impacto de la crisis económica y del envejecimiento de la población.

La OMT prevé que en 2020 las cuotas de turismo receptor de Europa y América se hayan ido reduciendo respecto a las de inicio de siglo, porque los crecimientos mayores se darán

en Asia, Oriente Medio y África, aunque Europa seguirá siendo en 2020 el destino más importante del mundo, con una cuota estimada del 46%, correspondiente a 717 millones de turistas.

Hay factores que han jugado a favor de la expansión del sector, como la oferta de vuelos baratos a través de las llamadas aerolíneas de bajo coste. Y también hay elementos que juegan en contra, al menos para el cliente empresarial, como es el uso cada vez más extendido de las facilidades de comunicación virtual a través de internet, y la política empresarial generalizada de austeridad en el gasto.

La demanda turística ha ido evolucionando hacia un tipo de destino más exclusivo y un tratamiento más personalizado. El turismo masivo trata de despojarse de ese calificativo buscando la individualización del servicio. Las empresas se esfuerzan por conciliar «masificación» con «tratamiento personalizado».

El gran reto de las empresas hoteleras que se dirigen a un target masivo es compaginar una oferta exclusiva (o con apariencia de exclusividad) con un precio muy competitivo (y nada exclusivo). El cliente masivo del siglo XXI quiere servicios de alto nivel a precios asequibles.

Como la industria automovilística ya experimentó en el pasado, el sector de la hostelería debe seguir innovando continuamente y aumentando su productividad para hacer frente a ese complicado reto de ofrecer productos cada vez mejores a precios cada vez más bajos.

En 2012 se estima que el sector facturará a nivel global alrededor de 580.000 millones de dólares, en un total de 632.900 establecimientos, propiedad de 540.600 empresas hoteleras en todo el mundo. Son empresas que dan empleo a más de 4 millones de personas y que sirven a más de 1.000 millones de clientes.

Son cifras espectaculares que explican por un lado la extraordinaria salud del sector y, por otro, la extraordinaria competencia a la que se enfrentan las empresas que lo integran.

Estructura del sector

La industria hotelera puede segmentarse por diversos criterios. Los principales son tres:

- ▶ **El lugar de ubicación** del establecimiento hotelero.
- ▶ **El tipo de ubicación y de servicio:** urbana o vacacional. El hotel urbano va dirigido a un público de negocios o mixto negocios-ocio; y el vacacional está orientado al ocio vacacional.
- ▶ **La categoría del hotel**, que admite diversos estándares. El más conocido es el del número de estrellas. Aunque también el de tipología de establecimiento: hotel, resort, aparthotel, hostel, etc.

Cada segmento responde a unas características competitivas propias, aunque de forma indirecta todos compiten con todos.

El lugar de ubicación es determinante porque el servicio que vende un hotel consiste en el alojamiento en un lugar determinado. En ese sentido, los destinos compiten entre sí, y en cada destino se produce una competencia directa entre todos los operadores hoteleros que están establecidos en el mismo. La oferta de nuevos servicios y facilidades para el cliente de negocios es una constante en la hostelería de negocios, así como la búsqueda de nuevos destinos lo es en el sector vacacional. Por filosofía hay cadenas hoteleras pioneras en cuanto a la implantación en nuevos destinos, y las hay más conservadoras, que se limitan a seguir la tendencia. Obviamente, los pioneros corren más riesgos, a cambio de aprovechar un periodo de mayor rentabilidad si el nuevo destino tiene éxito.

En la apuesta por nuevos destinos es esencial el apoyo de las administraciones públicas locales, aportando infraestructuras para el transporte y desplazamiento de los clientes.

Los nuevos destinos turísticos suelen estar alejados de los grandes centros emisores, por lo que la existencia de transporte aéreo, suficiente y competitivo en precio, se convierte en un factor de éxito. De hecho, ante la ausencia de vuelos programados, gran parte del surgimiento de nuevos destinos turísticos se produce con lo que se conoce como vuelos *chárter*, que son vuelos contratados por los *tour* operadores y totalmente dedicados al transporte turístico, vendidos como un paquete con la estancia en los hoteles. Cuando los destinos alcanzan una mayor madurez, los vuelos pasan progresivamente a ser cubiertos por líneas regulares.

Por otro lado, el tipo de ubicación y servicio determina dos segmentos muy diferenciados: el urbano y el vacacional. El tipo de cliente y sus necesidades son diferentes. El urbano, aunque puede incluir cliente vacacional, sobre todo en determinadas ciudades de atractivo turístico, vive principalmente del viajero de negocios o trámites personales. Ese mix de clientes influye totalmente en la oferta y en el modelo de negocio. El vacacional tiene un perfil de estructura, personal y actividades, diametralmente distinto.

Por último, la categoría del hotel nos conduce a una segmentación de servicios, tipo de infraestructura y precios, que configura un amplísimo abanico de producto, donde se entrecruzan circunstancias de competencia directa e indirecta entre todos los operadores hoteleros. Para el hotelero se trata, en definitiva, de escoger un tipo de cliente y apostar por él.

Las cadenas hoteleras españolas entre los líderes mundiales

España tiene una envidiable posición como potencia turística mundial. Su capacidad receptiva como destino turístico la coloca como el tercer país del mundo en ingresos por turismo internacional, después de los Estados Unidos y del destino emergente que es China.

En 2010, los ingresos por turismo internacional de España ascendieron, según la OMT, a 52.500 millones de dólares; por delante de Francia.

Al amparo de esa fuerza receptiva, procedente principalmente de los países centroeuropeos (Alemania, Reino Unido y Francia a la cabeza), los empresarios hoteleros españoles desarrollaron una industria hotelera, especialmente en el campo vacacional, y también en el urbano, que se ha ido situando en puestos de cabeza internacional, y que destaca en el, por otro lado, mediocre panorama económico español.

Son cinco las grandes cadenas que destacan en el panorama hotelero español: Meliá, NH, RIU, Barceló e Iberostar.

Las dos primeras cotizan en la bolsa española, y tienen hoteles urbanos (y Meliá también vacacionales). Las tres últimas son principalmente vacacionales. Salvo NH, las otras cuatro son cadenas nacidas y gestionadas desde Mallorca. Se puede afirmar que las islas Baleares han sido la cuna del sector hotelero español, al amparo del boom turístico vacacional experimentado por las islas en los años 60 y 70 del siglo XX.

Con datos del Ranking Hosteltur 2012, que recoge referencias de las 109 cadenas hoteleras españolas con más de 1.000 habitaciones, el *ranking* de las cinco grandes cadenas, con cifras que las encumbran a la primera división mundial, es el siguiente:

	Cadena	Hoteles	Habitaciones	Habitaciones por hotel
1	Meliá	306	77.996	255
2	NH	395	58.885	149
3	RIU	108	43.081	399
4	Barceló	140	37.778	270
5	Iberostar	89	30.063	338

Datos publicados por Hosteltur en septiembre de 2012

RIU, como se puede apreciar, es la cadena con hoteles de mayor número de habitaciones, con una media de 399 habitaciones por hotel. Un modelo similar al de Iberostar, y que dista mucho del de las otras tres cadenas, que mezclan hoteles vacacionales de muchas habitaciones, con hoteles urbanos más pequeños.

Meliá lidera el *ranking* por número de habitaciones y RIU se sitúa en la tercera posición en ese *ranking*.

En cualquier caso, la comparación ha de tener en cuenta que los hoteles gestionados por cada cadena pueden ser propiedad de la misma o no. RIU e Iberostar priorizan los hoteles en propiedad. Las otras tres cadenas tienen un gran porcentaje de hoteles gestionados o alquilados a terceros.

Teniendo en cuenta lo anterior, también conviene observar el *ranking* de Hosteltur basado en los ingresos de cada cadena, en el que, como vemos a continuación, con datos de 2011, RIU mantiene la tercera plaza y NH se encarama al primer puesto:

	Cadena	Facturación 2011 (millones de €)	Habitaciones	Facturación anual por habitación (miles de €)
1	NH	1.428	59.109	24.158
2	Meliá	1.335	77.821	17.154
3	Riu	1.140	42.822	26.621
4	Iberostar	950	36.000	26.388
5	Barceló	711	42.934	16.560

Datos publicados por Hosteltur en septiembre de 2012

Es de destacar como RIU e Iberostar consiguen una facturación por habitación (lo que en el sector se conoce como REVPAR o *Revenue Per Available Room*) muy superior al resto de cadenas. Esa facturación es incluso superior a NH, cuya oferta es principalmente urbana, lo que hace presuponer que aplica tarifas más altas y que obtiene un mayor porcentaje de sus ventas de forma directa, dada su especialización en clientes de negocios. Quizás la explicación también resida en que los hoteles urbanos tienen muy bajas ocupaciones los fines de semana, y en que las cadenas vacacionales han conseguido desestacionalizar las ventas al incorporar a su oferta destinos de los llamados «de 12 meses», en ubicaciones de clima cálido como Canarias o el Caribe.

Podemos decir, por tanto, que RIU es la tercera cadena hotelera española por volumen de facturación y por número de habitaciones. La primera de las no cotizadas en bolsa.

No existen datos de Hosteltur para hacer un *ranking* en base a la cifra anual de beneficios de esas cadenas, pero estamos

seguros que, de hacerlo, RIU podría llegar a asumir el puesto nº 1 de las cadenas hoteleras españolas, por encima de NH y Meliá.

De hecho, con datos de la bolsa, los resultados netos de NH en 2010 fueron negativos y positivos en algo más de 31 millones de euros en 2011. Y los de Meliá ascendieron a 136 millones en 2010 y algo más de 90 en 2011. Los beneficios de RIU en esos dos años superan con creces esas cifras.

El lector se preguntará, como lo hacemos los autores, por qué RIU no está cotizando en bolsa, porque su tamaño y su rentabilidad lo hacen perfectamente posible. La respuesta de los actuales accionistas es clara al respecto: porque no lo necesitan. Son perfectamente capaces de financiar con recursos propios y un razonable apalancamiento bancario su programa de inversiones. Aunque queda claro que RIU podría salir a bolsa, perfectamente, en cualquier momento que se lo plantease.

Los autores



Francisco López (Barcelona 1954), es licenciado en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE, y en Derecho por la Universidad de Barcelona. Ejerce como consultor y abogado. Experto en organización, estrategia y asesoría en procesos complejos de transformación empresarial, en especial en empresas familiares. En 1982 fundó CMC, firma de consultoría y sistemas, que fue absorbida por Arthur Andersen (1989), compañía en la que actuó como socio hasta 2003. Actualmente preside su propia empresa y es consejero de diversas sociedades en las que participa como accionista. Su blog es: www.pacolopez.biz



Juan Carlos Peralta (Lleida 1955), es licenciado en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE, y en Derecho por la UOC, Auditor miembro del REA y Administrador Concursal. Durante 20 años trabajó en una de las Big Four de auditoría, 8 de ellos como socio internacional. Posteriormente desempeñó cargos al máximo nivel en el área financiera de RIU Hotels, Barceló y Globalia. También fue socio de THR International Tourism Consultants, firma con la que sigue colaborando. Actualmente es consultor *free lance* en turismo y finanzas, así como en el campo concursal, y colaborador docente en el Departamento de Finanzas de ESADE.

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.