

REPORTAJE A MARIANO BARBEITO

Por Julio Marchione



El entrevistado cumple actualmente funciones como Director Ejecutivo de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), así como también en Wyndham Nordelta Tigre Hotel. Fue gerente general en Wyndham Nordelta Tigre, en Savoy Hotel Buenos Aires, en TWO Hotel Buenos Aires, en Casar Art Hotel Buenos Aires, en Hotel Posada Los Alamos El Calafate, en Hotel & Casino Howard Johnson Río Ceballos (Córdoba), en Four Points by Sheraton Santiago (Chile). Se desempeñó como gerente de operaciones en Sheraton Libertador Buenos Aires, en Libertador Hotel Buenos Aires y en Kempinski Hotel Libertador Buenos Aires. Desde el año 1990 comenzó a desempeñarse en la cadena Sheraton y continuó su carrera hotelera en forma ininterrumpida en el país y en el exterior.

Con su experiencia, ¿cuáles son los cambios más críticos en la gestión hotelera?

La gestión hotelera es una actividad altamente dinámica y que ha sido atravesada por muchos cambios en los últimos años. Uno de los aspectos que más se ha transformado es la comercialización del producto. Con la transformación digital, el proceso de búsqueda y compra de un hotel cambió radicalmente si se lo compara con lo que pasaba hace 20 años. Hoy los hoteles se muestran en plataformas digitales y el acceso a los mismos es global, el proceso de compra es mucho más rico porque uno sabe el detalle de lo que compra y todo dura unos pocos minutos. Como consecuencia de ello y continuando con los cambios más críticos, está el tema de la reputación online. Este es uno de los temas centrales en la gestión de hoy por su impacto en el posicionamiento de un producto y un desafío diario para quienes trabajan en la comercialización.

¿Cuál es el peso que tienen los indicadores operativos en la gestión? ¿Y los costos?

Los indicadores son fundamentales por el simple hecho de que son un reflejo de cómo funciona la máquina; nos muestran dónde lo estamos haciendo bien, dónde mejoramos y dónde tenemos que poner el foco para ser más eficientes. Adicionalmente son fundamentales a la hora de ponerse objetivos, facilitan la comparación y explican muchas cosas que justifican o no variables.

La cuestión de los costos no es diferente a otras industrias; no hay ningún gerente que no tenga en los costos una atención especial. En los hoteles conviven una interesante variedad de productos y, por tanto, el manejo de costos es un desafío importante. El hotelero tiene que lidiar con costos de energía, alimentos y bebidas, insumos de habitaciones y, por supuesto, el más grande que es el del capital humano; que hoy representa más del 45 % de la facturación en hoteles de 4 y 5 estrellas.

La gestión hotelera en la Argentina, ¿tiene diferencias con otros países?

Esencialmente no. Los hoteles son iguales en todos los países y cuando uno se mete en la gestión diaria se da cuenta de que los desafíos son en su enorme mayoría los mismos. Por supuesto que hay diferencias propias de cada destino por sus características, y eso puede suponer alguna temática en particular. Por ejemplo, un destino de playa o de montaña siempre va a proponer aspectos diferentes a uno de ciudad; la accesibilidad, las diferencias culturales del equipo, los proveedores, etc. Pero en esencia, la gestión de hoteles siempre pasa por obtener la mayor rentabilidad en los servicios que uno ofrece, siendo responsable con la comunidad donde uno se desarrolla y de la misma manera con el equipo humano que uno integra.

¿Cómo es la mezcla del turismo de esparcimiento y corporativo en la hotelería argentina? ¿Está cambiando?

Esta proporción cambia mucho según el destino; hay ciudades muy marcadas e identificadas con el turismo corporativo o de reuniones porque tienen centros de convenciones por ejemplo, y otras donde la infraestructura puede dar servicios principalmente al segmento de esparcimiento. Naturalmente, las hay con ambas propuestas y que sirven a ambos segmentos, como por ejemplo la ciudad de Buenos Aires, y las hay con restricciones de recibir grandes eventos, como por ejemplo Purmamarca.

El 25 % de los turistas extranjeros que llega al país está vinculado al segmento corporativo en sus diferentes formas, sean incentivos, ferias, exposiciones, etc. El resto viene con fines turísticos y de visita a amigos o familiares. Claramente es un segmento que también está en crecimiento (4 % en lo que va del año), aunque en menor medida que el de vacaciones que viene creciendo este año un 26 %, y va en concordancia con el crecimiento a nivel general donde la Argentina duplica la tasa de crecimiento de turismo receptivo del mundo y quintuplica la regional, con un crecimiento de más del 9 %.

En el mix de costos hoteleros, la Argentina ¿está en desventaja o no respecto de otros países?

Sí, lamentablemente la variable costos en la Argentina representa una desventaja en comparación con la región. La mejora de la competitividad en nuestro negocio es materia de permanente discusión y preocupación. Solamente el costo laboral en nuestros hoteles representa entre un 40 % y un 55 % de la facturación dependiendo de la categoría y el mercado del hotel, pero eso solo ya demuestra que la ecuación es muy delicada.

¿Cuánto le falta a la Argentina para pasar de ser un país exótico a ser un país civilizado con destinos exóticos?

La Argentina ha tenido siempre la cuestión de la distancia como una de sus principales debilidades, estamos lejos de los principales destinos emisores. Visitarlos requiere de una suma de recursos adicionales respecto de otros destinos, y no hablo solo de recursos económicos. Afortunadamente, esa brecha se ha ido reduciendo con la incorporación de más líneas aéreas y mejores aeronaves, y los números de crecimiento que mencioné anteriormente lo demuestran. Nuestros destinos se van consolidando y profesionalizando conforme las demandas se sostienen y el sector aprovecha las nuevas tecnologías para presentar productos y experiencias acordes con las necesidades del viajero actual. La diversidad de nuestra oferta no es novedad y el potencial enorme que tenemos tampoco. El turismo debe ser política de Estado no solo en las palabras, sino en los hechos. Necesitamos regímenes de promoción y de reintegro como tienen otras industrias para poder fortalecer nuestra posición con inversión y crecimiento. El turismo es el principal generador de empleo en la Argentina por millón de dólares invertido. Hay mucho por hacer.

¿Hay diferencias en la gestión entre grandes cadenas y pequeños hoteles?

Sí, por supuesto, pero supongo que no es algo exclusivo del sector y debe darse en otras industrias. Gestionar un hotel de cadena con 500 habitaciones en Buenos Aires es muy diferente a un hotel de 11 habitaciones en las Torres del Paine. Los principios son los mismos pero las escalas son diferentes, y entonces los equipos deben ir en concordancia con las propiedades, los recursos por supuesto y la escala de los proyectos. Luego, en esencia, la hotelería se trata de brindar experiencias que excedan las expectativas de los huéspedes, y en eso los desafíos son bien similares. También los clientes son diferentes, buscan cosas diferentes dependiendo del motivo del viaje, la duración, el destino, etc. El hotelero debe hacer un permanente ejercicio de adaptación en un entorno de compromiso con la mejora continua.

¿Cuál es la proyección que observa en la actividad hotelera? ¿Qué habilidades y capacidad serán necesarias para la gestión hotelera en el futuro?

Siempre he sido muy optimista en cuanto a las proyecciones para nuestra actividad. El potencial que tiene nuestro país en materia de turismo es tan grande como difícil de calcular. Son pocos los países con tal diversidad de destinos, selva, playa, glaciares, desiertos, ciudades, campo... es interminable. Tenemos la Patagonia, el Norte, las cataratas, el vino, etc. Y la hotelería es parte activa en cada uno de estos destinos; difícil no ser optimista. Por supuesto que para eso debemos hacer los deberes y de una vez por todas tratar al turismo como una política de Estado, con los beneficios de la actividad industrial. Con incentivos al crecimiento y cambios que favorezcan la rentabilidad, el sector puede despegar en plazos menores a otras industrias.

En cuanto a la hotelería del futuro, sin dudas el gran foco es el *revenue management*. La diversidad de herramientas de comercialización y la transformación digital que estamos experimentando no hacen más que demandar un *expertise* determinado y una actualización permanente. Pero siempre habrá que recordar que las experiencias de viaje más memorables parten de la interacción con las personas; los hoteles son personas recibiendo personas, y por tanto la gestión del capital humano de los hoteles siempre será un factor primordial para brindar servicio. Un equipo motivado y enfocado en el cliente siempre será una ventaja competitiva como parte fundamental de una gestión responsable con el ambiente, los accionistas y los clientes.