

[entrevista Terra]

"LA GRAN AVENTURA" DE ALEJANDRO GONZÁLEZ POZO

"...Desde luego que la fuerza de la filosofía "Ritz" es la marca en sí. El posicionamiento de la misma desde que en 1898, César Ritz, inaugurate el Hotel Ritz de París, no ha variado como símbolo de elegancia y distinción..."



Alejandro, nos gustaría saber cuál es el balance de sus casi dos años al frente del Ritz.

Desde luego que el balance es tremadamente positivo. El pasar a formar parte del equipo directivo de un hotel como el Ritz ha implicado un impulso en mi carrera profesional, mucho trabajo, un aprendizaje impagable y una multitud de experiencias con personas y equipos que acumulo en mi "mochila personal y profesional"

El "update" del área de alojamiento del Ritz Madrid a la realidad del mercado a través de la innovación, mejora continua, y focalización en los recursos humanos es un reto continuo para servir a la clientela más exclusiva a nivel mundial.

¿Cuál es la filosofía de la marca Ritz?

Desde luego que la fuerza de la filosofía "Ritz" es la marca en sí.

El posicionamiento de la misma desde que en 1898, César Ritz, inaugurate el Hotel Ritz de París, no ha variado como símbolo de elegancia y distinción.

- La exclusividad: con sólo tres "verdaderos Ritz" en París, Londres y Madrid
- La Innovación: el hotel bajo "la última palabra" en elegancia, eficacia y estética, lujo, buen gusto y sofisticación.
- La Referencia y el posicionamiento global: sólo cruzar sus puertas, es una experiencia.
- El Carácter: Calidad y servicio: "impecable, como siempre".

Si además a la marca "Ritz" le sumamos "Orient - Express Hotels Trains & Cruises", no menos importante, y con un posicionamiento excelente en la hotelería gran lujo a nivel mundial, se obtiene un branding exclusivo.

Orient - Express gestiona desde el 2003 el hotel con especial orgullo de integrar el hotel a su marca y teniendo en cuenta los intereses de la clientela local, a diferencia de otras marcas. El enfoque se basa esencialmente en excelencia en servicio, satisfacción del empleado y cliente, con especial atención al detalle.

El turismo es el sector que mayor aportación realiza al PIB de la economía y dentro de él, el subsector hotelero representa uno de sus pilares más importantes, ¿De que manera está afectando ésta época de recesión en la que nos encontramos al Hotel?

En contra de lo que piensan algunos, "los ricos también lloran".... La situación económico-social que estamos viviendo afecta a nivel global y muy pocos quedan exentos de una u otra manera de sus consecuencias. El hotel, gracias al extraordinario trabajo de operación y comercialización sigue alcanzando resultados excepcionales mes a mes. Observamos un cambio en la demanda hacia el "last minute", disminución del ritmo de crecimiento de reservas en el largo plazo. Debemos estar preparados, pero sin precipitarnos ya que nuestro cliente exige servicio y calidad.

¿Habéis tomado medidas para mantener ese éxito que os caracteriza?

Ante una situación así, la Grande Damme, mantiene todo su glamour. Se dice que en tiempos de crisis, aflora el talento, y cada día reinventamos experiencias para seguir cuidando cada detalle con el mejor servicio y por supuesto con planes de ahorro y contención de gastos, pero siempre sin afectar al cliente.

¿Qué tipo de medidas?

Un plan de ahorro energético en el que con mucha imaginación, creatividad y trabajo se consigue ahorrar hasta un 75 % de costes en algunos aspectos.

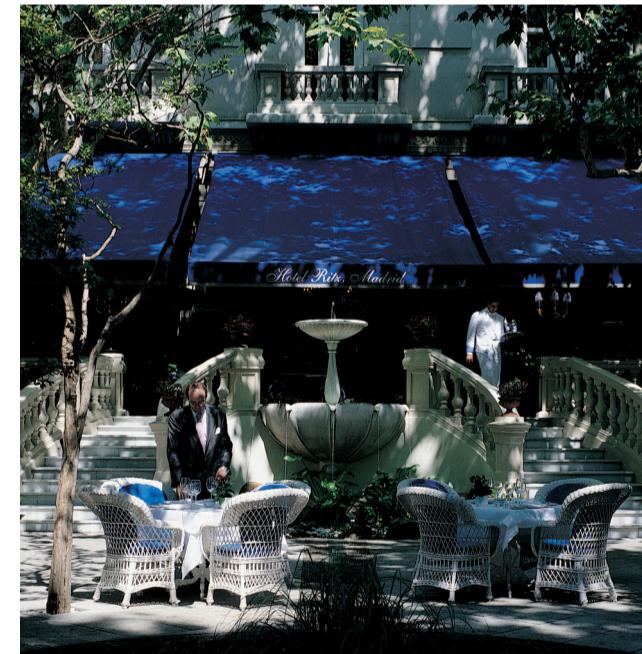
Un plan de contención de gastos, para conseguir la variabilización de los costes fijos en función de la demanda y así no incurrir en gastos adicionales que lo único que restan es beneficio.

Cada una de las acciones es evaluada junto con el Director General para asegurarnos el éxito en gestión global y que el cliente siga disfrutando del Servicio Ritz.

La competencia en el sector, es feroz y en los valores diferenciales, se haya el éxito de los proyectos. Bajo su punto de vista, ¿Cuáles es el agente diferenciador que hace que sus clientes elijan El Hotel Ritz como alojamiento, por delante de otros hoteles emblemáticos de esta ciudad? ¿Cuáles son sus valores diferenciales?

En 2009 tendremos más de cinco mil camas en el segmento cinco estrellas en la ciudad de Madrid. Esto supone un incremento de la oferta notable ya que el crecimiento de este nicho de mercado ha experimentado un crecimiento de más de un 22,5 % en los últimos dos años en la capital. Existen claramente unos subsegmentos en esta categoría, principalmente diferenciados por precio y marca.

Las cadenas internacionales como en nuestro caso "Orient-Express Hotels, Trains & Cruises", o en otros "Westin", "Intercontinental" y hasta hace poco "Hyatt", posicionan el mercado de lujo en Madrid en servicio, ratio empleados / habitación y RevPar. Atrás quedan las marcas nacionales y los hoteles independientes que tanto en filosofía, desarrollo, marketing, recursos humanos y servicio se ve mermado por las fuerzas de la empresa.



Como bien afirmas, los agentes diferenciadores para la demanda son los valores del hotel. En nuestro caso mantenemos el posicionamiento y marca focalizado en la excelencia en el servicio, lujo exclusivo, experiencias y emociones. Quien viene al Ritz se siente especial, es más que un hotel, tiene encanto, es un lugar para ver y ser visto. La profesionalidad y experiencia de sus empleados lo hacen único con un servicio personalizado y mimando cada detalle con cada cliente.

El Hotel Ritz ha sabido mantener su status de Gran Hotel de Madrid, a lo largo del tiempo, desde su apertura hasta hoy, ¿Cuál es la clave de este éxito?

Creo que no hay grandes secretos... El status como el hotel de referencia en la hotelería española, ha sido a base del trabajo de muchas personas durante muchos años. La marca, las diferentes propiedades que han gestionado el hotel Ritz, y sus empleados son los responsables del éxito. A pesar de los excelentes productos que ofrece hoy el mercado hotelero de lujo español, el Ritz sigue posicionado

[entrevista Terra]

mario@terra-consultoria.com



en la cima de la hotelería española. Los clientes habituales no lo cambian, es su casa. Las empresas y organizaciones que acuden al Ritz vienen por su atractivo emocional, por su servicio, por su saber hacer.

¿Existe el cliente perfecto?

¿Existen los clientes imperfectos? Desde luego que en nuestra filosofía los clientes son clientes. No importa su perfección, preferencias o exigencias. Nosotros estamos para contribuir al disfrute de sus deseos. Puede sonar a tópico, pero cada uno es diferente y especial. Parte de nuestro trabajo es hacer sentir a cada cliente especial, diferente, como si cada estancia fuese personalizada y realizada como un traje por grandes sastres.

¿Cuál es la época de mayor porcentaje de clientes hospedados en el hotel? ¿Cuál es el incremento con respecto a otras épocas del año?

El ejercicio 2007 fue un año récord para el Ritz en la mayoría de ratios hoteleros en los cuales medimos el análisis y rentabilidad del hotel. En ocupación, tarifa media, Revpar, y beneficio después de impuestos. Nuestra ocupación ronda el 82 % anual con una tarifa media de 375 € y suele ser bastante equilibrada y sin grandes fluctuaciones. Nuestros clientes acuden sin importar la época del año. Incluso agosto que es un mes típicamente bajo en la hotelería de lujo de Madrid conseguimos cerrar el mes con un 73 % de ocupación con una tarifa media de 355 €. Por supuesto que mayo, junio, septiembre y octubre son los meses más fuertes en toda la ciudad.

¿Cuáles son los planes para el Ritz, en los próximos años? ¿Finalmente se hará la reforma tan sonada?

A día de hoy y tal y como anunciamos durante el pasado mes de noviembre en una nota de prensa a los medios, el Hotel Ritz no realizará el proyecto de reforma en los próximos meses.

Está planificado un excelente proyecto de renovación de la mayoría de áreas del hotel para actualizarlo a las necesidades de nuestros clientes en comodidad, tecnología, lujo y servicios. Debido a los permisos pertinentes necesarios para la ejecución del proyecto aún no están listos, debemos esperar.

¿Cuál ha sido la anécdota más divertida de este año como director de alojamiento del Ritz?

Desde luego que me es difícil seleccionar una y mi secreto profesional hace que no recuerde nada... Soy una persona con gran sentido del humor, e intento convertir las situaciones retadoras en oportunidades de aprendizaje. Mi primer día de guardia en el hotel, un día con un 100 % de ocupación, entre otros, una delegación de un país árabe con 90 habitaciones, Jefes, Príncipes, Reyes, etc. Por otro lado había unos diez eventos ese día y todos muy importantes. A pesar de haber recibido la pertinente formación de cultura, producto y servicio antes de operar una guardia, el primer día siempre es especial. Nivel de seguridad alto por los clientes alojados, una queja de un cliente porque el agua de la ducha según su opinión no estaba demasiado fría, recepción de Presidencia y autoridades, un fallo en la central de alarmas externa, etc. Justo en el momento de mayor apogeo, un colaborador me llama y me dice que necesita hablar conmigo. Cuando

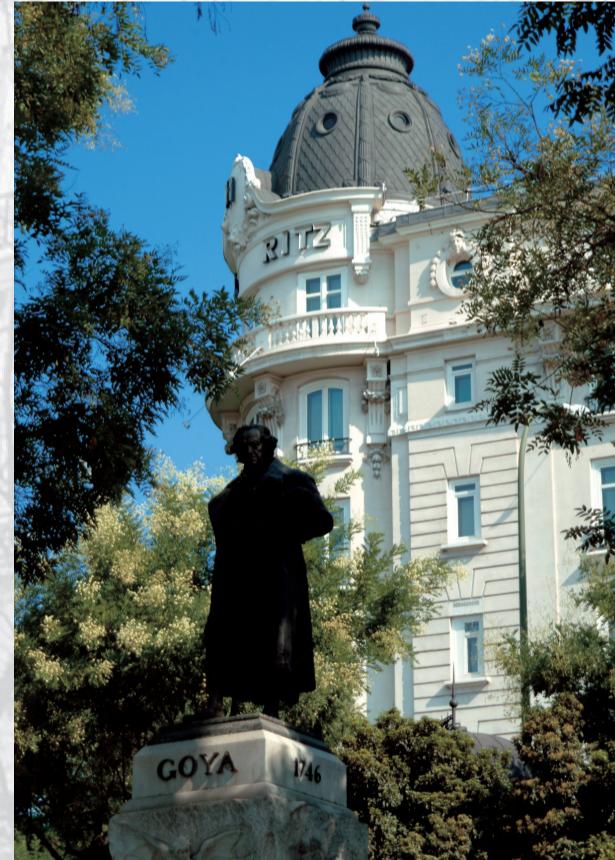
consigo que lo urgente e importante con los clientes esté supervisado, me reúno con él... sólo quería contarme "lo contento que estaba de trabajar en el hotel" (era su primera semana).

Hablemos de su trabajo y su "familia" profesional, ¿Cuál es el capital humano con el que cuenta El hotel Ritz y su director?

Desde luego que uno de los grandes activos del hotel es su capital humano. El contar con unos recursos con una alta experiencia en cada uno de los puestos de trabajo, da un nivel de servicio muy alto. Por otro lado y con carácter complementario y no menos importante están las incorporaciones más recientes a la organización que aportan innovación, empuje y aire fresco. El resultado es un equipo de personas que forma una familia, la Familia del hotel Ritz. Dirigir este "buque insignia" no es tarea fácil y Mr. Anton Küng (Director General) lo hace desde hace más de cinco años en los cuales se ha rodeado de un excelente equipo directivo. La amplia experiencia y capacidades directivas de Mr. Küng hacen el resto.

En su opinión ¿Cuáles son las bases de las relaciones profesionales entre el director y los distintos estamentos del hotel?

Comunicación, confianza, empowerment y desarrollo son las bases de unas relaciones que hacen que la filosofía de Orient-Express a través de Mr. Küng fluya de arriba abajo y de izquierda a derecha para conseguir objetivos de servicio, calidad, económicos combinados con satisfacción al cliente y capital humano. Obviamente la exigencia y la presión están presentes ya que el nivel de error es mínimo. Disponemos de herramientas para que a nivel de Comité de Dirección, Directores, Jefes de Departamento y personal base las relaciones profesionales sean estables y evolutivas.



En un hotel, imaginamos que el trabajo en equipo debe ser imprescindible, ¿Cómo son los distintos equipos del Hotel Ritz y que característica marca las relaciones entre unos y otros?

El hotel es como un gran teatro, en donde actores y actrices viven su obra personal. Detrás y delante del escenario una infinidad de personas tratan de que todo salga perfecto, no hay lugar para fallos cuando se trata de servicio Ritz. Desde el Marmitón al Chef, del Auxiliar de Conserjería al Director de Banquetes, del Director General a la Jefa de Lencería, de la Botones al Cajero. Cada uno con sus focos, vestuario, maquillaje... Los equipos del Hotel Ritz son especiales. Es un mix de experiencia de años de hotelería mezclada con las últimas hornadas de Diplomados en turismo. Personas que los clientes conocen el nombre de sus hijos, que llevan compartiendo la familia Ritz durante años. Tanto en lo bueno como en lo malo son profesionales. "Le savoir faire"

¿Cómo puede motivar el director de un gran hotel a sus trabajadores, en tiempos de crisis?

Parto de mi definición de motivación en la que creo que la motivación es un valor compartido en las relaciones con los colaboradores. Es decir, la auto motivación forma el 75 % de la motivación en sí. El resto se nutre de factores externos. Las personas que trabajan en el sector servicios poseen un componente vocacional que hace que el trabajo se convierte en un disfrute. Las crisis siempre han estado aquí con nosotros, cada una a su manera. Lo importante es la gestión que uno haga con sus colaboradores. Innovación, creatividad, y comunicación son la clave.

¿Qué valores debe tener una persona para formar parte de vuestro equipo?

A nivel profesional, orientación al cliente, proactividad, trabajo en equipo, orientación al detalle, vocación de servicio, idiomas y experiencia en hotelería de lujo. En el aspecto personal, compromiso, sentido común, flexibilidad y muchas ganas de aprender y trabajar.

¿Qué ha aprendido de sus éxitos anteriores? ¿Y de sus errores?

Creo haber aprendido tanto de mis éxitos como de mis errores. Yo mismo sigo un proceso de coaching con mi Coach personal y profesional. Con ella, trabajo tanto los éxitos y los errores para realizar un análisis y acción al respecto. Cada día uno intenta hacer sus tareas lo mejor que uno sabe. Pero somos personas y no máquinas. Me quedo con una frase de Ton Lodder, "Lo importante no es que se caiga el tenedor, sino saber recogerlo"

¿Y de los demás, clientes, compañeros, etc....?

Todo. Realmente creo que lo que sé, se lo debo a todos ellos. Cada uno en su medida, me han aportado y aportan a todos los niveles. Si eres capaz de mirarlos con "otros ojos" y ver lo que te regalan y entregan a tu mochila, el aprendizaje es continuo e impagable.

¿Cómo definiría, en dos palabras, su gestión al frente del Hotel Ritz?

Creo que eso no me toca contestarlo a mí, sino a mis equipos, compañeros y jefes. Pero si tengo que responder, lo hago con tres: "lujo es posible"

De todo el personal de un hotel, ¿Quién es la persona que mejor conoce al cliente?

Depende por supuesto del hotel y de la estructura de puestos que tenga. En la hotelería de lujo, confirmo que el conserje. Son el nexo de unión de todo el hotel. Si necesitas saber algo, pregunta a uno de nuestros conserjes. Es increíble como realizan el arte de la conserjería de lujo. Como ellos dicen "somos capaces de conseguir todo", y en los milagros sólo tardamos un poco más"

¿Cuáles son las tres cualidades que, según usted, definen a un buen jefe?

En este orden: liderazgo, estrategia y comunicación.

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto, medio y largo plazo?

Me encantaría continuar ejerciendo la operación hotelera, aunque no descarto otras áreas para conocer. A pesar de conocer y vivir cada día con el resto de divisiones, la especialización en cada una de ellas es y será un reto.

Estoy embarcado en el apasionante mundo del Coaching, y el desarrollo personal y profesional de personas. Es algo que complemento actualmente y debo reconocer que me encanta. No descarto a medio y largo plazo el poder compatibilizarlo profesionalmente con el mundo del hotel, formación y recursos humanos.

Muchas gracias

Alex González Pozo
www.alexonanzalezpozo.es