



FOTOS: RURALKA Y SECOR

Unirse para ganar

La integración horizontal de las pymes dedicadas al alojamiento se ha convertido, en los últimos años, en una opción de éxito. Estas pequeñas empresas ofrecen un producto diferenciado y de calidad, que logran comercializar de manera muy rentable gracias a las oportunidades que les brindan las nuevas tecnologías de la información

En los últimos años, las empresas medianas que conformaban el núcleo del sector turístico han ido perdiendo relevancia. Su lugar lo han ocupado dos tipos de empresas: por un lado los grandes grupos, y por otro las innumerables pequeñas empresas en que se fragmenta el mercado.

Tal y como destacaba un informe de la Organización Mundial del Turismo (1999): “Las empresas que prosperen serán, o bien grandes compañías de alcance mundial con economías de escala, o bien organizaciones pequeñas con un producto espe-

PRODUCTOS ÚNICOS Y TECNOLOGÍA

Las pymes dedicadas al alojamiento logran una gestión eficaz gracias a la personalización de los productos y una estrategia encaminada a ocupar nichos de mercado que no ocupan las grandes empresas.

cializado”. De esta manera podríamos hablar de una lógica “glocal” más que de una lógica global. En ese sentido, la lógica glocal significa la compatibilidad entre las lógicas global y local.

Las pymes dedicadas al alojamiento deberían intensificar la personalización de su producto, dentro de una estrategia de diversificación hacia nichos de mercado no atendidos por las grandes empresas. Pero eso no es suficiente, ya que al mismo tiempo necesitan ser competitivas tanto en precios como en estrategias de gestión y comercialización, asegurando la rentabilidad. Esta cuadratura del círculo se está logrando gracias a la integra-



ción horizontal en plataformas de comercialización. Así, las estrategias reticulares de comercialización y gestión aparecen como una herramienta imprescindible para lograr economías de escala, al tiempo que se potencia la especialización de la oferta. La oportunidad ofrecida por las tecnologías de la información para la coordinación de estrategias compartidas ofrece, por tanto, una oportunidad que las pymes no pueden desaprovechar.

Dentro de esta estrategia, Ruralia es una de las centrales españolas que más establecimientos independientes aglutina. Así, integra una oferta de ochocientas casas rurales en Asturias y Cantabria, que comercializa tanto a nivel nacional como internacional. De esta manera, el 40% de sus clientes son internacionales, especialmente provenientes de otros países europeos.

Sin embargo, el éxito de este tipo de integración horizontal pasa por focalizar los esfuerzos en un producto específico, al que se le exigen determinados elementos distintivos que otorgan un elemento de diferenciación dentro del saturado sector del alojamiento. En este sentido, Ruralia se presenta como un “club de calidad”, formado por hoteles rurales —que se distinguen de las casas rurales—, que presentan lo que denominan “un estilo propio”. Diferenciados en una categorización propia de uno a tres laureles, este club de calidad con pocos años de andadura oferta 48 establecimientos en su guía de 2005.

PLATAFORMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Ruralia, Ruralka o

Sercotel son ejemplos clave de que una oferta integrada dentro de una red de establecimientos puede lograr un alto grado de comercialización gracias a las nuevas tecnologías.

Los niveles y estrategias de integración pueden variar, pero la intensificación de calidad, diferenciación y tecnologías de la información son las variables que marcan el éxito de estas propuestas.

Abundando en este concepto de servicio personalizado y diferenciado, la red Sercotel integra a hoteles urbanos independientes de España, Andorra y Portugal. Su concepto es el de pequeños hoteles “de dueño” que proporcionen una atención personal, alejada de la frialdad de las grandes cadenas, en entornos urbanos. Fundada en 1994, actualmente dispone en su oferta de más de 110 hoteles independientes, que suponen un total de 12.000 habitaciones, cerca de 5.000 empleados y 320 millones de euros en su facturación de 2004. Pero lo que distingue principalmente a esta red es su aplicación desde el principio de la mejor tecnología, que la dota de la máxima conectividad mundial. Así, Sercotel integra el “Seamless Next Generation” que le permite estar presente en los cuatro GDS líderes (Amadeus, Sabre Worldspan y Galileo), lo que significa estar presente en más de 800.000 puntos de venta en todo el mundo, un reto que hasta hace bien poco parecía inalcanzable para las pymes turísticas de nuestro país.

Una imagen de marca común

En gran medida, el éxito de estas redes de comercialización se fundamenta en la aplicación de criterios y normas de calidad propios, que crean una imagen de marca común para hoteleros independientes, sin pasar por una indeseada homogeneización. Así, la red de calidad tiene que controlar tanto la satisfacción de los clientes como la de los asociados, al tiempo que debe audi-

Esta integración horizontal intenta focalizar los esfuerzos en un producto específico con elementos diferenciadores



tar permanentemente la calidad de los establecimientos independientes que la conforman.

En ese sentido, gran parte de la satisfacción generada en los clientes de Logis de France se debe a los 250 criterios de calidad que forman parte de su filosofía empresarial, lo que les ha permitido crecer de forma constante hasta convertirse en un referente internacional. De esta forma, dentro del contexto europeo, Logis de France representa la primera cadena independiente, con 3.517 establecimientos, de los cuales el 92,4% está en Francia, el 3,4% en Italia, el 3,3% en Bélgica y cerca del 1% restante en Luxemburgo. Con una media de 19 habitaciones por establecimiento, esta cadena representa el 18% de la hotelería francesa por número de establecimientos, lo que da una idea del poder de integración que ha tenido en una industria tan fragmentada. Estas pymes se categorizan mediante las ya famosas chimeneas, en una escala de una a tres.

Dentro del ámbito español de la integración de pequeños hoteles con carácter en un club de calidad, destaca Rusticae. Con 270 parámetros de calidad que avalan las propuestas de los diferentes propietarios independientes, su éxito les ha llevado a crear recientemente dos marcas, una para hoteles de campo, con la que empezaron su andadura, y otra con hoteles urbanos, englobando en total a más de 165 establecimientos. Asimismo, cabe destacar el hecho de haber traspasado las fronteras de la península, ya que integran en su catálogo a hoteles de Argentina.

Más que nunca, el uso de las tecnologías de la información hace posible a las pymes convertir en realidad el dicho de que la unión hace la fuerza, especialmente a la hora de comercializar sus productos. ■

