

MARISOL TURRÓ _Presidenta y socia fundadora de Sercotel

“Lo importante es ser creativos, no quedarse en que lo de antes era mejor”

Más de cien hoteles independientes y pequeñas cadenas tienen en Sercotel la prolongación de su equipo comercial. La compañía apuesta ahora por la explotación de los establecimientos y aspira a reunir una veintena de hoteles en su catálogo

Una red de 135 hoteles con personalidad propia y que no compiten entre sí componen Sercotel. A su frente se encuentra Marisol Turró, empresaria barcelonesa que se embarcó en el proyecto junto a otros dos socios. Turró, madre adoptiva de dos niños, trabajadora comprometida que empezó en el sector hotelero “desde abajo, archivando”, ha sabido comprender las necesidades de los hoteleros y encontrar las oportunidades incluso en las épocas más difíciles.

SAVIA: Javier Garro, Benjamín Sanz y Marisol Turró son tres nombres asociados en Sercotel. ¿Qué fue lo que les unió?

MARISOL TURRÓ: Nos conocimos hace más de 20 años trabajando en NH, donde los tres éramos directivos. Javier Garro era adjunto al presidente, Benjamín Sanz fue comercial de una zona de NH, y el presidente era Antonio Catalán. Trabajé en NH cinco años y fui su primera directora comercial. En ese momento, NH tenía 16 hoteles y se estaba comenzando a formar como cadena, como central de reservas.

Encajamos muy bien, y llegó un momento dentro de NH –ya teníamos 50 o 60 hoteles– en el que pude comparar lo que era una central de reservas de hoteles independientes con una cadena de hoteles de un solo dueño que tiene el poder de la gestión. Hace 20 años, había pocas cadenas hoteleras, a NH no la conocía nadie y nos dimos cuenta de que a nivel nacional había muchos hoteles independientes.

SAVIA: ¿Cómo surgió la idea de crear Sercotel?

M.T.: Nos dimos cuenta de que, tanto NH como nuestros

Los orígenes Sercotel nació para comercializar hoteles independientes y dotarlos de las mismas herramientas que tienen las grandes cadenas.

competidores, teníamos un producto superior, que renovábamos los hoteles con los mejores materiales, y que se invertía mucho dinero, pero que faltaba un departamento comercial. Vimos cómo podíamos crear una empresa para prestar este servicio a hoteles independientes o pequeñas cadenas para que, sin perder ellos la gestión y la personalidad, pudieran disfrutar de las mismas herramientas que tiene una gran cadena. Sercotel nació de las palabras “servicios comerciales y hoteleros”. Éramos la prolongación de su departamento comercial o, en hoteles pequeños, su departamento comercial.

En noviembre del 93 empezamos a desarrollar la idea. Añadimos elementos de especialización en hoteles urbanos –nuevos o renovados–, porque había otras centrales de reserva que eran de tres, cuatro o cinco estrellas, pero con exclusividad. En nuestro caso, sólo teníamos un hotel en las ciudades pequeñas, pero en las grandes sí buscábamos más de uno, aunque sin que se hicieran la competencia entre ellos. Creamos algo que daba seguridad a los hoteles.

Nacimos con una estructura importante, porque ya ofrecíamos profesionales de prestigio y un equipo de delegaciones en Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao y Valencia. Por el coste relativo de lo que le costaba un comercial, un hotel podía disponer de ocho personas con experiencia que conocían el mercado y, como equipo comercial, tocaban empresas, agencias de viajes, etc.

SAVIA: ¿Cuándo dieron el salto de montar una compañía propia? ¿Fue un proceso gradual?

M.T.: En NH había bastantes cambios, ya no encajábamos tan bien con la filosofía de la empresa. Era una cuestión de filosofía profesional. Yo ya llevaba 18 años trabajando >



“Quien siembra, recoge.
Si ahora nos bajan
las ocupaciones y no
hacemos nada, no
recogeremos”

“Todos notaremos la crisis, pero los hoteles que estén comercializados la notarán menos”



► por cuenta ajena y quería trabajar por mi cuenta. Nacimos en plena crisis y mucha gente nos dijo que nos íbamos a estrellar, pero resultó que en esos momentos era cuando los hoteles más necesitaban comercialización. Además, podían ver la diferencia con lo que pasaba con las grandes cadenas y los hoteles independientes. Yo estaba convencida de que iba a salir bien, porque conocíamos nuestro trabajo y los hoteles no tenían GDS ni sabían para qué servían. Hoy en día, no se conciben sin GDS.

SAVIA: ¿Y de ahí pasaron a gestionar hoteles y no sólo a ser el departamento comercial?

M.T.: Al principio, eran los hoteles los que decían que, con nosotros, estaban compitiendo con grandes cadenas, así que nos pidieron que formáramos una cadena. Querían que montáramos una central de reservas que funcionase con comisiones, pero esto no encajaba con nuestro proyecto. En el 96 montamos la central, pero sin cobrar comisión. Muchos de nuestros hoteles nos decían que vendían los hoteles a grandes cadenas, porque no ofrecíamos el sistema global de gestión, explotación y alquiler. A raíz de eso, entró como socio el grupo corporativo Landon. Con ese colchón financiero hemos podido optar a explotar, alquilar y gestionar un hotel nuestro cuando éste se quiere deshacer de la gestión.

SAVIA: ¿Haciéndose cargo incluso de la propiedad?

M.T.: Sí, tenemos un hotel en propiedad y diez en explotación que son de alquiler. Nuestra idea es reunir 25 hoteles en explotación. Lo que no vamos a abandonar es

Fórmulas de trabajo
Sercotel tiene un hotel en propiedad, explota otros diez en alquiler y, en el resto, se ocupa de la comercialización y el marketing.

la fórmula tradicional de explotación, que hoy en día ya no es la pura fórmula de comercialización y marketing, sino que se parece más a una franquicia, aunque una franquicia *made in Spain*, ya que al hotelero independiente español no le gusta que le quites su personalidad.

SAVIA: ¿Cómo trabaja Sercotel? ¿Se lleva un porcentaje de la venta?

M.T.: No nos consideramos representantes, somos el equipo comercial del hotel. En los hoteles que tienen departamento comercial y de marketing somos la prolongación y, en los que no lo tienen, somos su departamento comercial. Desde el inicio ya rompimos esquemas en este sentido. Teníamos unos salarios fijos, no comisiones. Por menos de lo que puede costar un comercial experto le ofrecíamos el servicio, y esto daba mucha tranquilidad, además de la exclusividad que damos, sobre todo en pequeñas ciudades.

Hacemos la captación, la negociación y la contratación de clientes como el departamento comercial. Además del sueldo básico, tenemos un incentivo en función de cómo vaya el hotel. Pero nuestros honorarios no son iguales en un hotel pequeño de provincias que en una gran capital, donde el poder de captación de clientes es mayor.

SAVIA: ¿Sercotel sigue siendo fiel al principio de no trabajar para dos hoteles que sean competencia entre ellos?

M.T.: Continuamos siendo muy cuidadosos. Si se trata de la misma ciudad, buscamos productos muy diferencia- ►



Absorber la sobreoferta

Si una ciudad se promociona, aumenta las facilidades de transporte o crea un acontecimiento, absorberá el exceso de plazas hoteleras.

➤ dos, como hoteles de cinco estrellas y otros más pequeños. Si vemos que pueden hacerse la competencia, vamos a hablar con los propietarios de ese hotel franquiciado para no lesionar los intereses de nuestros hoteleros. Todos los hoteles que tenemos explotados marcan la pauta de no perjudicar al resto, más bien llegan incluso a ayudarse.

SAVIA: Sercotel nació en un momento de crisis. ¿El momento actual es, por tanto, propicio para su empresa?

M.T.: Nosotros continuamos predicando lo mismo: quien siembra, recoge. Hemos pasado años muy buenos con grandes ocupaciones y precios medios. Los departamentos comerciales tienen siempre unos objetivos: si no hay ocupación, hay que buscarla, y si lo que es bajo es el precio medio, hay que subirlo. Si ahora bajan las ocupaciones y no hacemos nada, no recogeremos. Habrá que hacer más visitas, más acciones que produzcan resultados. Los departamentos comerciales que se muevan más serán los que menos noten la crisis; quedándose en casa no se solucionan los problemas.

Nosotros arrancamos en una época comercial en la que los hoteles estaban llenos, pero buscamos el hueco; cuando llegó la crisis, bajamos del 90% al 60%. Todos notaremos la crisis, pero los hoteles que estén comercializados lo notarán menos.

SAVIA: En este sentido, ¿cuál es la apuesta que hace Sercotel?

M.T.: Eso lo manda el mercado: en un momento en el que hay mucha demanda hay que elegir al mejor cliente, al que más pague. Si no hay demanda, buscaremos aumentarla,

aunque el precio sea menor. Dicho así parece muy simple, pero tiene sus complicaciones.

SAVIA: ¿Cómo enfrenta el sector del turismo los nuevos retos?

M.T.: Lo principal es ser creativo, innovador, no quedarse en que lo de antes era mejor. Lo de antes era bueno, lo de hoy es muy bueno, y lo que vendrá mañana también será bueno. Y el ser imaginativo te lo dan las personas y las tecnologías hoy en día te ayudan a hacer cosas nuevas. La hostelería se está haciendo a estos cambios y creo que lo estamos haciendo bien. Concretamente, en España, en turismo urbano a nivel europeo tenemos un parque hotelero que en relación calidad-precio merece un diez.

SAVIA: Se habla mucho de reconversión hotelera y de que hay sobreoferta. ¿Qué opina de esto?

M.T.: Efectivamente, hay sobreoferta. Lo que pasa es que, si las ciudades se ponen al día, esa sobreoferta se convierte en oferta, como sucedió en Barcelona tras los Juegos Olímpicos. Si se aumentan los aeropuertos y se hace promoción de esa ciudad se convertirá en una oferta necesaria. Valencia es otra ciudad que lo está haciendo muy bien con la America's Cup, la Ciudad de las Ciencias... Para esta sobreoferta es necesaria la ayuda de los empresarios, pero también de la Administración. Aparte del día a día de la labor comercial, los políticos tienen la obligación de conseguir estas cosas para nuestras ciudades.

SAVIA: ¿Cómo ha evolucionado la ocupación de los hoteles?

M.T.: Estos últimos años han sido buenísimos; lo preocupante es lo que pueda venir. Pero creo que el 2008 no va a acabar mal. Lo que pasa es que, si lo comparamos con el 2007, hay que tener en cuenta que éste fue un año récord. Eran unos años en los que la gente se movía más, iba de vacaciones, de fin de semana... Al final, nos afecta a todos esta bonanza de las finanzas. Los hoteles se llenaban más y podías cobrar un precio más alto.

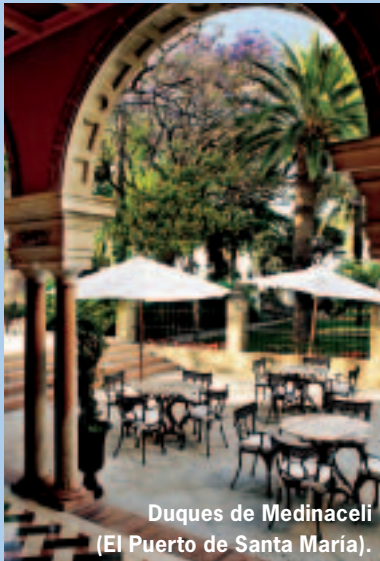
SAVIA: ¿Y los últimos meses?

M.T.: Va por ciudades. En Barcelona, el mes de agosto no ha ido nada mal. Depende de la política que apliques, y de cómo la apliques. Hoy por hoy, el hotel urbano no va nada mal; lo que pasa es que salimos de una época sobresaliente y tenemos el miedo en el cuerpo a lo que va a venir. Eso genera un poco de incertidumbre, pero yo soy bastante optimista.

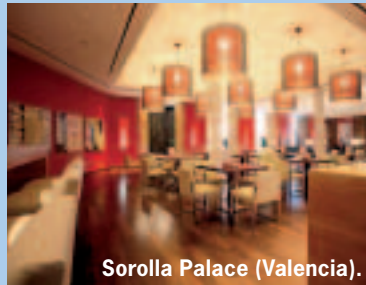
SAVIA: Se ven pocas mujeres en la creación y dirección de hoteles. ¿Por qué cree que sucede?

M.T.: Las mujeres valemos tanto como los hombres, pero debido al rol que ha desempeñado la mujer en la sociedad en que vivimos, ha sido difícil optar a puestos directivos. ➤

El hotel urbano no va nada mal; lo que pasa es que salimos de una época sobresaliente. Esto genera un poco de incertidumbre, pero yo soy bastante optimista



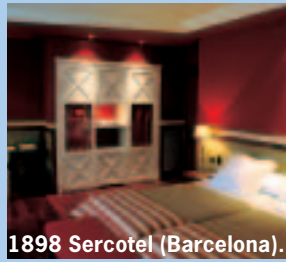
Duques de Medinaceli
(El Puerto de Santa María).



Sorolla Palace (Valencia).



Louxo (La Toja).



1898 Sercotel (Barcelona).



Suites Viena (Madrid).

La cadena

Sercotel cuenta con 135 hoteles en 70 destinos de España, Andorra y Portugal clasificados en diversas categorías: Deluxe Collection, Four Class Collection y Confort Collection. A nivel interno, los hoteles se distinguen según el grado de implicación que han elegido tener con Sercotel. Existen hoteles en el Grupo Uno, que ponen el directorio en las habitaciones y la placa en la puerta, pero cuyo nivel de identificación es relativamente bajo; de Grupo Dos, que incluyen más elementos, como el uniforme de sus empleados; y los del Grupo Tres, que son los 100% Sercotel.

➤ Aunque quien lo ha querido, sacrificando a veces partes de ese rol social o personal, lo ha conseguido. Lo que ha hecho más difícil optar a ese rol profesional a las mujeres es el compaginar la vida familiar con la profesional. Yo soy un ejemplo de ello, ya que de tanto trabajar estoy soltera y se me pasó el tiempo de tener hijos, y ahora he adoptado dos. Empecé en Keytel desde abajo, archivando. Luego pasé a hacer reservas, a ser jefa de *booking*, a directora de oficina, a directora de marketing... He encontrado personas que me han ayudado, aunque yo también hice por mejorar y no tuve un 'no' para la empresa.

SAVIA: ¿Cómo están distribuidas las ventas de Sercotel?

M.T.: En este momento, el canal Internet –de venta directa o intermediada– supone un 47 o un 50%, aproximadamente, de todos nuestros hoteles. Por GDS reservamos un 28-30% de las habitaciones, y por el canal tradicional –por teléfono o central de reservas–, un 20%. Pero si hablamos de los establecimientos de Barcelona, Internet alcanza un 65-70%, los GDS suman un 10-15%, y los *call center*, un 15-20%

SAVIA: ¿Y qué papel juegan las agencias de viajes?

M.T.: Están entrando mucho por Internet, están comprando vía portales o centrales de reservas. Lo que antes funcionaba por teléfono ahora funciona por Internet. Los grandes grupos son muy importantes, pero compran por GDS. Las agencias de viajes tradicionales han cambiado mucho su forma de hacer reservas y utilizan los nuevos medios, pero todo está muy centralizado en los grandes grupos. En las pequeñas agencias veo vida para las que están muy especializadas; el resto lo está pasando mal.

“Los GDS son herramientas fundamentales, sobre todo en el mercado número uno en el sector hotelero, el turismo de negocios”

Oportunidades

Sercotel nació a mediados de los noventa, en plena crisis económica. De este modo, aprovechó una coyuntura en la que, más que nunca, los hoteles necesitaban una buena comercialización.

SAVIA: ¿Internet ha favorecido la venta?

M.T.: Cuando yo empecé, funcionaba todo por teléfono, aunque quedaban rescuicos del correo. Luego llegó la revolución del telex y el fax. Y con Internet y los *e-mails* la gente no acaba de distinguir de la reserva por *e-mail* y la reserva *online*. Para mí, Internet es un canal como el teléfono o el fax, y hay diferentes formas de que te entren ofertas por otros portales o por el *mailing*. Esto nos ha permitido comercializarnos mucho más, gracias a esto –como, con los GDS– tienes un escaparate en el mundo.

SAVIA: ¿Creen que es necesario un filtro en Internet, como los GDS, en este universo tan amplio?

M.T.: A mí, los GDS me encantan, es una de las herramientas más fundamentales, sobre todo en el mercado número uno en el sector hotelero, como es el turismo de negocios. En el tema de empresas y negocios es clave. Es la forma de especializarse, de tener un control sobre la clientela. Hay hoteles que siguen incrementando su tráfico, porque si aún no estaban en el GDS, lo han probado para ver si funciona.

SAVIA: ¿Qué es lo que cree que tiene más peso en el éxito de un hotel: la ubicación, el precio, el servicio...?

M.T.: Para mí, es nuestro eslogan –las personas primero–, porque si hay un tema fundamental en un hotel es el trato humano. Si las personas que trabajan en un hotel son capaces de fidelizar al cliente y le reciben con una sonrisa es muy difícil que no vuelva al hotel.

Porque lo que ofrecemos, el producto, es ‘copiable’ y en España tenemos magníficos productos, así que lo que nos diferencia es el trato. También hay clientes para los que prima el estado de las habitaciones y la calidad, pero en vacaciones priman más los servicios complementarios como la piscina o el gimnasio. Pero lo que es insustituible son las personas, y eso es lo que nos seduce de un hotel, porque el resto de las cosas que te ofrece un hotel te las pueden dar otros. □