



Modelo de GESTIÓN

Habilidades esenciales
para una hospitalidad
con propósito

para **LÍDERES
HOTELEROS**

LEANDRO MOLLER FOSTER

MBA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito del autor.

Diseño de la obra: Sobre las vivencias y experiencia del autor.

Diseño e ilustración Miguel Ramirez.

© **Leandro Moller Foster, 2025.**

Algunos derechos reservados. Esta obra está bajo una Licencia

ISBN: 9791370123925

“

Queda prohibido no sonreír a los problemas, no luchar por lo que quieres, abandonar todo por miedo, no convertir en realidad tus sueños.

”

Alfredo Cuervo

Prólogo

Con más de 25 años en la alta dirección hotelera, debo señalar que la hospitalidad ha sido, para mí, mucho más que una industria, ha sido, una escuela de vida. A lo largo de mi trayectoria, he tenido el privilegio de trabajar con equipos excepcionales y personas maravillosas, enfrentar desafíos complejos y descubrir que el verdadero liderazgo no se mide por el control, sino por la capacidad de generar experiencias memorables, tanto para los huéspedes como para los colaboradores.

Este libro nace de esa vivencia, de la convicción profunda de que el liderazgo hotelero necesita evolucionar. Ya no basta con administrar eficientemente; hoy se requiere inspirar, conectar y transformar. En cada página comparto herramientas, reflexiones y modelos que han demostrado ser efectivos en la práctica, y que pueden ser adaptados a diferentes contextos y culturas organizacionales. Es necesario líderes con más corazón, capacidad de escuchar y empatizar. Yo tardé un tiempo en lograr entender este simple, pero muy poderoso consejo.

Mi propósito es claro, ofrecer un modelo de gestión que empodere a los líderes hoteleros para que no solo alcancen resultados, sino que dejen huella. Porque en esta industria, cada gesto cuenta, cada detalle importa, y cada líder tiene el poder de cambiar la historia de quienes cruzan la puerta de su hotel. “Lograr enamorar a los de adentro para que ellos enamoren a los de afuera”.

Vivimos tiempos de cambio acelerado. La tecnología redefine la forma en que los huéspedes interactúan con los servicios, las expectativas son cada vez más altas, y la competencia más feroz.

En este escenario, el liderazgo tradicional ya no es suficiente. Se necesita un modelo que combine estrategia, humanidad y excelencia operativa.

El cliente ha cambiado.

Ya no busca solo alojamiento o ubicación, sino experiencias personalizadas, memorables y emocionalmente significativas.

El colaborador exige propósito.

Los equipos valoran líderes que los reconozcan, los escuchen y los guíen con empatía.

La rentabilidad depende de la fidelización.

Un huésped satisfecho no solo regresa, sino que recomienda, defiende y multiplica el valor de la marca.

La ejecución estratégica es clave.

Las buenas ideas abundan, pero la capacidad de llevarlas a cabo marca la diferencia entre un hotel promedio y uno extraordinario.

Este libro propone un camino, un modelo probado, adaptable y centrado en lo que realmente importa: las personas. Porque al final del día, lo que define el éxito en hospitalidad no son los metros cuadrados, sino los momentos especiales que logramos crear. “Lograr que los huéspedes salgan más felices de lo que entraron al hotel”.

Es para mi la manera de retribuir a esta maravillosa industria, todo lo bello que me ha dado y así intentar pasar el testigo, a la nueva generación de líderes hoteleros y gastronómicos.

En el estilo de liderazgo, especialmente relevante para el contexto hotelero actual, pasar de dirigir con mando a liderar con inspiración. En un entorno marcado por dinamismo, incertidumbre y exigencias

emocionales crecientes, el liderazgo autoritario queda obsoleto. La gestión moderna exige empatía, creatividad, humildad, escucha activa y pensamiento colaborativo.

Este nuevo paradigma coincide con el modelo propuesto en el libro, en la hospitalidad, liderar es tocar el corazón del colaborador para que este pueda emocionar al huésped. La motivación ya no se logra con controles rígidos, sino fomentando autonomía, propósito compartido y alineación con los valores organizacionales. La nueva generación de colaboradores, ni mejor ni peor, sino distinta espera ser reconocida por lo que son y no solo por lo que hacen.

Comienzo con consejos integrados al modelo de gestión hotelero:

- El buen líder comunica, conecta y contagia visión.
- Ser buena persona es rentable: se traduce en reputación interna y externa.
- La curiosidad constante y el aprendizaje activo son claves para liderar en una industria que nunca se detiene.
- Liderar desde la presencia, no desde la distancia. La operación hotelera demanda cercanía real con los equipos.
- Empoderar desde la confianza, no desde el control. Cada colaborador debe sentirse dueño de su parte en la experiencia del huésped.

Las tres H expuestas en el libro anterior, Humildad, Humanidad y Humor, para dejar huella con tu marca personal.

La administración en estos tiempos requiere aplicar estas 3H en el día a día, para lograr compromiso y el desempeño requerido para así conseguir las metas establecidas. Promulgar valores humanistas, preguntándonos siempre cómo podemos mejorar la experiencia global del cliente y bienestar para nuestro equipo.

“Bienvenido a esta travesía de liderazgo con propósito. Que este modelo te inspire a liderar con más estrategia, más corazón y más excelencia”. LMF.

Índice

Introducción.....	14
1.0 La esencia del líder hotelero.....	20
1.1 El nuevo paradigma del liderazgo en hospitalidad	22
1.2 Las habilidades esenciales del líder hotelero	23
1.3 Formación del liderazgo Universidad Camilo José Cela ...	24
1.4 Liderar con propósito.....	27
1.5 Inteligencia emocional como base del liderazgo.....	30
1.6 Impacto en el desempeño organizacional.....	30
1.7 Define el norte.....	35
1.8 Formación 4DX.....	38
1.9 MCI: Meta Crucialmente Importante.....	40
2.0 Operaciones hoteleras	41
2.1 “Cuando redefinimos lo que realmente importa”	42
2.2 Herramientas clave para la gestión operativa	49
2.3 Checklist.....	51
2.4 Cuadro de comando integral (CMI)	52
2.5 Excelencia en la experiencia del huésped	53
2.6 Ciclo del huésped.....	54
2.7 Excelencia en el servicio.....	54
2.8 La bienvenida que transforma	57
2.9 Reputación digital y NPS.....	58

3.0 Finanzas para no financieros	62
3.1 ¿Qué es la rentabilidad en un hotel?	64
3.2 Buenas prácticas para gestionar el flujo de caja.....	66
3.3 ¿Por qué te debe importar P&L?	70
3.4 ¿De donde viene el dinero?	71
3.5 ¿A donde va el dinero?	73
3.6 La reunión donde los números hablan (BRM).....	76
4.0 Revenue Management.....	80
4.1 Displacement Analysis (Análisis de desplazamiento)	85
4.2 Inteligencia comercial basada en datos.....	88
4.3 Revenue con proposito: cada venta cuenta, cada huésped suma ...	89
4.4 Actuar sobre las medidas predictivas	90
4.5 Los 4 pilares del liderazgo de Revenue	91
5.0 Lealtad de los huéspedes.....	92
5.1 Cultura de servicio y medición de la calidad	93
5.2 La calidad como base de la lealtad	94
5.3 Liderazgo con propósito y gestión emocional.....	97
5.4 La llegada del huésped: el momento de crear una 1º impresión inolvidable	98
5.5 Garantizar una experiencia positiva desde el primer contacto....	100
5.6 Fidelización en acción: cuando la hospitalidad supera las expectativas	102
6.0 Gestión de Alimentos & Bebidas	104

6.1 Gestión de expectativas vs percepción: cerrar la brecha del cliente	111
6.2 Plan de Marketing para F&B: estrategia con sabor a rentabilidad	113
6.3 ¿Qué debe incluir un plan de Marketing para F&B?	114
6.4 Donde el sabor se convierte en experiencia	116
6.5 Clima: el entorno invisible que lo cambia todo	118
6.6 Más que sabor, es percepción.....	118
6.7 Actitud del personal: el alma del servicio.....	119
7.0 Cliente en el centro	121
7.1 The way that somethings happens and how it make you feel	122
7.2 De satisfacer a emocionar	123
7.3 Expectativas líquidas: el nuevo desafío.....	124
7.4 Qué significa ser verdaderamente centrado en el cliente...	126
7.5 El día en que pusimos al cliente en el centro	127
7.6 Transformación desde la experiencia	129
7.7 Beneficios clave de una estrategia Customer Centric	130
7.7 Formación CX: gestión de procesos orientados al Cliente UC.	131
8.0 Bonus / Carta abierta a los nuevos líderes de la hospitalidad.....	135
9.0 Agradecimientos.....	141
Glosario.....	144

Introducción

Dirigir un hotel exitosamente hoy en día es un proceso altamente colaborativo, que involucra muchos roles, constancia, esfuerzo y una cuota importante de liderazgo. Lograr motivar, influir e inspirar para hacer que las cosas sucedan, en las cuatro etapas clave de la experiencia del huésped: **antes de la llegada, ingreso, ocupación y salida**, explica en gran medida las operaciones hoteleras.

Si me preguntaran. En hotelería decimos que viajamos no para escapar de nuestras vidas, sino para que la vida no se nos escape. Al final de este viaje disfrutar de los pequeños detalles que te ofreció la vida, es lo que queda en la memoria de los que nos hemos atrevido a mejorar nuestro destino, buscando crecer, desarrollarse o simplemente ser feliz en esta maravillosa industria.

La industria hotelera es mucho más que habitaciones, tarifas y reservas. Es una sinfonía de experiencias, emociones y detalles que convergen en un solo propósito: hacer que cada huésped se sienta valorado, comprendido y deseoso de volver. En este entorno dinámico y altamente competitivo, el liderazgo hotelero exige mucho más que habilidades técnicas; requiere visión estratégica, empatía genuina y una cultura de servicio profundamente arraigada.

Este libro nace de una convicción: el éxito en hospitalidad no se improvisa, se gestiona. Y para gestionarlo, se necesita un modelo claro, adaptable y centrado en las personas. A lo largo de estas páginas, se presenta un enfoque integral que combina las seis

habilidades esenciales para un líder hotelero moderno: visión estratégica, gestión de operaciones, excelencia en el servicio, gestión de equipos, marketing digital y cultura de servicio orientada al cliente.

En mi primer libro **“Cultura de Servicio Orientada al Cliente”** hablé de una metodología de trabajo, basada en 3 procesos clave y 3 preguntas fundamentales. Este libro se enfoca en un modelo de gestión con 7 Módulos para lograr resultados y metas cuantitativas y cualitativas. Cada capítulo está diseñado para ofrecer herramientas prácticas, reflexiones profundas y metodologías probadas que permiten transformar la operación diaria en una experiencia extraordinaria. Desde la implementación de reuniones brief y checklists operativos, hasta el uso del Cuadro de Mando Integral y las 4 Disciplinas de la Ejecución (4DX), este modelo busca empoderar a los líderes para que no solo administren, sino que inspiren, influyan y motiven.

El liderazgo hotelero del siglo XXI no se define por el control, sino por la capacidad de generar valor. Valor para los huéspedes, que buscan experiencias memorables; valor para los colaboradores, que necesitan propósito y reconocimiento; y valor para los accionistas, que esperan rentabilidad y sostenibilidad.

Modelo de gestión para líderes hoteleros.

Habilidades esenciales para la hospitalidad”. Este libro combina teoría, práctica y herramientas de gestión modernas, ideal para el profesional del sector hotelero o gastronómico.

Al llegar a mi nuevo cargo de Gerente General de un Hotel en Santiago de Chile, me percaté que no realizábamos el contacto visual, la sonrisa o el saludo de forma habitual o consistente a los huéspedes, bueno esto tenía al hotel con el número 50 en la plataforma de evaluaciones de Tripadvisor. En mi primera formación, tomé al equipo de recepción y les señalé; Cuando ustedes van a una tienda, supermercado o mall, les hacen contacto visual, sonríen y saludan ¿? La mayoría dijo que no... Bueno repliqué ¿Cómo les hace sentir eso? Las respuestas iban desde mal, ignorados poco considerados... Efectivamente no es grata la sensación. Por favor no hagamos sentir lo mismo a nuestros huéspedes.

Al día siguiente, implementamos lo que en hospitalidad internacional se conoce como la **regla 10/5**: si un huésped está a 10 pasos, se establece contacto visual y una sonrisa; si está a 5 Se saluda, el juego se llama quién saluda primero gana... Simple pero poderoso.

Los primeros días fueron titubeantes. Algunos colaboradores lo hacían por compromiso, otros por curiosidad... pero pronto empezaron a notar algo extraordinario: los huéspedes respondían con sonrisas, con gratitud, y sobre todo, con una energía diferente. La atmósfera del hotel cambió. La recepción dejó de ser solo un punto de entrada y comenzó a ser un lugar de bienvenida genuina.

Alas pocas semanas, revisamos nuestra calificación en Tripadvisor: habíamos pasado del puesto **50 al selecto grupo del Top 5**. No habíamos remodelado el hotel, no habíamos aumentado

el presupuesto, no habíamos lanzado promociones agresivas. Lo que hicimos fue volver a mirar a los ojos del huésped, con humanidad, respeto y calidez, volvimos a los básicos.

Esta experiencia no fue un simple caso aislado, fue la confirmación de que el liderazgo empieza en los detalles invisibles. Y que la gestión hotelera efectiva no se limita a KPIs, tarifas ni protocolos: empieza con cómo hacemos sentir a las personas.

En ese momento comprendí que, para liderar verdaderamente en esta industria, necesitábamos algo más que manuales. Necesitábamos modelos de gestión con alma, que reconocieran que las experiencias memorables nacen del compromiso auténtico de los equipos. **“El compromiso genera resultados y los resultados generan compromiso, es un círculo virtuoso”**. De ahí nace este libro.

Los líderes hoteleros debemos comprender que existen cuatro factores clave en toda industria; **Ingresos, Costos, Satisfacción del Cliente y Compromiso de los Empleados**. La gestión se mide por resultados y contar con un modelo de gestión es simplemente fundamental.

Las pequeñas acciones generan grandes reacciones: una sonrisa oportuna puede provocar una reseña positiva más que un upgrade de habitación.

El reconocimiento emocional impacta más que el reconocimiento técnico: las personas recuerdan cómo fueron tratadas, más que los servicios que recibieron.

La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace fortalece la cultura de servicio: cuando el liderazgo es visible, humano y consistente, los equipos responden desde el compromiso y no desde la obligación.

No necesitamos más manuales, necesitamos modelos con alma. El liderazgo hotelero del siglo XXI exige presencia emocional, atención activa y sensibilidad relacional, para que cada persona del equipo comprenda que su rol no es solo cumplir funciones, sino crear emociones. Cuando el saludo se convierte en bienvenida, cuando el contacto visual se transforma en respeto, el servicio empieza a tener alma.

“La buena suerte la crea uno mismo, por eso dura siempre”. *Alex Rovira.*



1.0 La esencia del líder hotelero

El liderazgo hotelero va más allá de dirigir equipos: implica movilizar, inspirar y desarrollar personas en un entorno donde el servicio lo es todo. Un líder hotelero no solo cumple metas; construye experiencias memorables desde la cultura interna hasta el cliente final.

Un líder hotelero inspira cuando conecta emocionalmente con su equipo. Lo hace a través de su actitud, su propósito claro y su ejemplo constante. La inspiración no se impone: se contagia. Un líder inspira cuando el equipo quiere seguirlo, no porque deba hacerlo, sino porque cree en él.

Un líder influye cuando tiene la capacidad de transformar voluntades, de movilizar a otros hacia objetivos compartidos. En el libro se menciona la importancia de dominar el arte de la persuasión, establecer relaciones genuinas y utilizar argumentos con propósito emocional y racional. La influencia positiva en el contexto hotelero genera compromiso, consistencia y excelencia operativa.

Un líder transforma cuando impacta no solo en procesos, sino también en personas. En el hotel, cada gesto, palabra y decisión puede mejorar o destruir una experiencia. Transformar implica ver el potencial del colaborador y convertirlo en protagonista de la experiencia del huésped.

Mi trabajo está dirigido a las personas que no saben o que no pueden y con gusto los apoyo y guío, pero con los que no quieren, eso sí es bastante más complejo. Siempre he señalado que el rol

del líder hotelero es el de **“Motivar, influir e inspirar, para hacer que las cosas sucedan”**. No obstante, si la motivación flaquea o no alcanza, debe ser la disciplina la que venga en nuestro rescate.

Ser un líder con propósito en hospitalidad implica tener claridad sobre **“por qué”** hacemos lo que hacemos. El propósito va más allá de metas comerciales; se trata de dejar huella en las personas: huéspedes, colaboradores, socios. El propósito guía la toma de decisiones y da sentido a cada acción. **“Volvernos referentes”**.

Tu progreso es reflejo de tus prioridades, no de tus habilidades, por lo anterior el enfoque debe estar en los resultados futuros que desees conseguir, ya que tu crecimiento será fruto de tus elecciones de hoy. Siempre he creído que tu actitud, determina la altitud que logras al interior de una empresa. Ahora bien, es tu disciplina y no solo tu motivación, la que te llevará a lograr tus metas.

Un líder hotelero excepcional no solo administra... inspira, influye y transforma. No solo dirige... acompaña, celebra y crea cultura. En esta industria, liderar con propósito y corazón no es una opción, es una necesidad competitiva, emocional y estratégica.

Ahora bien, no olvides que, si tomas todo personal, vivirás ofendido la mayor parte de tu vida, recuerda que las personas **no te hacen cosas**; las personas hacen cosas y **tú decides si te afecta o no**.

“El liderazgo es el arte de movilizar a otras personas a que quieran esforzarse por lograr aspiraciones compartidas.”

Kouzes & Posne.

1.1 El nuevo paradigma del liderazgo en hospitalidad

El liderazgo hotelero ha evolucionado. Ya no se trata solo de dirigir operaciones, sino de movilizar personas hacia aspiraciones compartidas, generando experiencias positivas y memorables tanto para los huéspedes como para los colaboradores. En este entorno, el líder hotelero debe ser mentor, guía y catalizador del cambio.

Según Jim Kouzes y Barry Posner, “el liderazgo es el arte de movilizar a otras personas a que quieran esforzarse por lograr aspiraciones compartidas”. Esta definición se alinea perfectamente con la realidad hotelera, donde el servicio depende del compromiso emocional del equipo. Solo con un equipo comprometido se logra la “milla extra”, necesaria para la satisfacción y fidelización de los clientes.

Los líderes hoteleros no nacen, se hacen. Se forman a través de la experiencia, el aprendizaje continuo y el desarrollo de tres capacidades esenciales:

Inspirar: Motivar a otros hacia metas comunes.

Movilizar: Guiar equipos para enfrentar retos y oportunidades.

Desarrollar: Formar talento y potenciar habilidades.

En este contexto, el liderazgo efectivo implica crear una cultura organizacional sólida, basada en valores como la hospitalidad, la atención al detalle y el compromiso con la excelencia. El líder debe ser capaz de gestionar el cambio, incrementar la productividad y reclutar talento con visión estratégica.

1.2 Las habilidades esenciales del líder hotelero

Para liderar con impacto en el sector hotelero, se requieren seis habilidades fundamentales:

1. Visión estratégica. El líder debe tener una imagen clara del futuro deseado, anticiparse a tendencias del mercado y tomar decisiones que generen valor a largo plazo. La visión guía la acción y alinea al equipo con objetivos comunes.

2. Gestión de operaciones. Implica dominar procesos, optimizar recursos y garantizar estándares de calidad. La excelencia operativa es clave para ofrecer una experiencia consistente y eficiente.

3. Excelencia en el servicio. El servicio personalizado es el corazón de la hospitalidad. El líder debe fomentar una cultura de atención genuina, donde cada interacción con el huésped sea significativa.

4. Gestión de equipos. Los colaboradores son el activo más valioso. El líder debe desarrollar talento, reconocer logros, fomentar el trabajo en equipo y crear un ambiente positivo que motive el compromiso.

5. Marketing digital. La reputación online y la presencia en redes sociales son fundamentales. El líder debe entender cómo comunicar el valor del hotel y gestionar la percepción digital de la marca.

6. Cultura de servicio orientada al cliente. Esta cultura se construye desde adentro. Cuando los líderes practican hospitalidad con sus equipos, el efecto se multiplica hacia los huéspedes. Las tres preguntas clave ¿Cómo estás? ¿En qué estás? ¿Cómo puedo ayudarte? son herramientas poderosas para generar salario emocional y fortalecer el vínculo humano.

1.3 Formación en liderazgo Universidad Camilo José Cela

Durante mi formación en el MBA de 1500 horas en la **Universidad Camilo José Cela**, Madrid, España. Tuve la oportunidad de profundizar en uno de los módulos más reveladores de mi carrera: Liderazgo y habilidades directivas. Esta experiencia no solo consolidó conocimientos, sino que transformó mi visión sobre lo que significa liderar en la industria hotelera del siglo XXI.

El enfoque del programa se centró en el liderazgo como una capacidad que se aprende, se entrena y se perfecciona. A través de modelos clásicos y contemporáneos, comprendí que el liderazgo efectivo no depende de una posición jerárquica, sino de la capacidad de influir, inspirar y movilizar voluntades hacia un propósito compartido.

Estudiamos los principales paradigmas del liderazgo:

Teoría de rasgos: que buscaba identificar características innatas del líder.

Teoría del comportamiento: centrada en las acciones concretas del líder.

Teoría Situacional: que reconoce que el estilo de liderazgo debe adaptarse a cada situación.

Teoría integral: que combina rasgos, comportamientos y contexto para explicar la efectividad del liderazgo.

Especialmente valioso fue el análisis del liderazgo situacional, que plantea que el estilo del líder debe ajustarse al nivel de madurez, motivación y competencia de cada colaborador. Esta perspectiva es fundamental en hotelería, donde los equipos son diversos, multiculturales y operan bajo presión constante.

También exploramos el liderazgo transformacional, que va más allá del intercambio de recompensas por desempeño. Este tipo de líder articula una visión, inspira con pasión, promueve el cambio y desarrolla a sus colaboradores como protagonistas del éxito organizacional.

Además, el módulo incorporó herramientas como:

Coaching ejecutivo: para formar líderes que acompañan, escuchan y empoderan.

Pensamiento lateral y creatividad aplicada: esenciales para resolver problemas complejos en entornos dinámicos.

Modelos de calidad total (EFQM): que vinculan liderazgo con mejora continua, innovación y orientación al cliente.

Esta formación consolidó mi convicción de que liderar es crear entornos donde las personas deseen pertenecer, crecer y contribuir. En mi práctica profesional, estos principios se traducen en una dirección consciente, humana y orientada al valor.



“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho”. Antoine de Saint – Exupéry.

1.4 Liderar con propósito y corazón

El liderazgo hotelero del siglo XXI exige más corazón. Los colaboradores ya no buscan solo instrucciones, sino reconocimiento, empatía y escucha activa.

Un líder con corazón:

Reconoce auténticamente: Valora el esfuerzo y la historia personal de cada miembro del equipo.

Escucha activamente: Comprende emociones, aspiraciones y desafíos.

Guía con propósito: Acompaña el crecimiento profesional y personal.

Impacta emocionalmente: Genera entornos donde se respira respeto y humanidad. (Regla RCCC).

Practica la cultura de servicio interna: La excelencia hacia el huésped comienza con la excelencia hacia el colaborador.

Además, el líder debe dominar el arte del **feedback constructivo**, utilizando técnicas como la escucha empática, la retroalimentación específica y el modelo del sándwich. El coaching también se convierte en una herramienta clave para maximizar el rendimiento, descubrir potencial y acompañar procesos de mejora.

Recuerda que deseas lograr con la conversación de feedback, lograr

un compromiso de cambio o simplemente, pasar un mal rato. “Cuidado con las formas”.

En definitiva, el liderazgo hotelero es un proceso colaborativo, emocional y estratégico. Se trata de motivar, influir e inspirar para hacer que las cosas sucedan, en cada etapa de la experiencia del huésped: antes de la llegada, ingreso, ocupación y salida.

Recuerda cuando la motivación flaquea o no sea suficiente, que la disciplina venga a nuestro rescate. Miremos la regla RCCC.

RCCC. El respeto genera confianza, las personas que confían se comprometen y solo con personas comprometidas, se logra entregar calidad. La característica en común de los equipos que logran metas y objetivos es el compromiso con la entrega de esa milla extra. Ya les contaré lo que hicimos en el corte de energía que tuvimos en el hotel, en este pasado verano con 320 huéspedes en casa.

Siempre he creído que los grandes lujos de esta vida, no están en la infraestructura, cargo o “estatus”. Si no, en tener buena salud, disponer de tiempo, buena compañía, paz mental y la libertad de poder elegir lo que quieras hacer.

“Lo más importante en la vida es que lo importante, sea lo más importante” *Stephen Covey.*

En el dinámico entorno empresarial actual, el liderazgo eficaz no se define únicamente por la capacidad de tomar decisiones estratégicas o alcanzar metas financieras. Según el psicólogo Daniel Goleman, autor del influyente **artículo “Liderazgo que obtiene resultados”, publicado en Harvard Business Review**, el verdadero liderazgo se fundamenta en la habilidad de adaptar el estilo de dirección a las circunstancias y a las personas, utilizando

como base la inteligencia emocional.

Goleman sostiene que el trabajo esencial del líder es obtener resultados. Para lograrlo, los líderes más eficaces no se aferran a un único estilo de liderazgo, sino que despliegan una gama de seis estilos distintos, cada uno con un impacto específico sobre el clima organizacional:

Estilo liderazgo	Enfoque principal	Impacto en el clima
Coercitivo	Exige obediencia inmediata.	Negativo (excepto en crisis).
Orientativo	Moviliza hacia una visión.	Altamente positivo.
Afliativo	Prioriza las relaciones.	Positivo.
Democrático	Fomenta la participación.	Positivo.
Ejemplar	Lidera con el ejemplo.	Negativo si se usa en exceso.
Formativo	Desarrolla a las personas.	Positivo.

Cada estilo se vincula con competencias específicas de la inteligencia emocional, como la empatía, la autoconciencia, el autocontrol y la habilidad para construir relaciones. Los líderes que dominan al menos cuatro de estos estilos especialmente el orientativo, afliativo, democrático y formativo generan los mejores climas laborales y, por ende, los mejores resultados de negocio.

1.5 Inteligencia emocional como base del liderazgo

La inteligencia emocional, definida como la capacidad de gestionar las propias emociones y las relaciones con los demás, se compone de cuatro dimensiones clave:

Autoconciencia: reconocer las propias emociones y su impacto.

Autogestión: controlar impulsos y adaptarse al cambio.

Conciencia social: empatía y comprensión del entorno.

Habilidades sociales: comunicación, influencia y manejo de conflictos.

Estas competencias no son innatas ni estáticas. Goleman enfatiza que, a diferencia del coeficiente intelectual, la inteligencia emocional puede desarrollarse con práctica deliberada, retroalimentación constante y compromiso personal.

1.6 Impacto en el desempeño organizacional

El clima organizacional definido por factores como la flexibilidad, la claridad de objetivos, el sentido de responsabilidad y el reconocimiento influye directamente en los resultados financieros. Goleman estima que hasta un tercio del desempeño empresarial puede atribuirse al clima generado por el liderazgo. Por ello, liderar con inteligencia emocional no es solo una cuestión de estilo, sino una estrategia de negocio.

Ahora bien, según la situación y dependiendo del contexto Goleman nos plantea que el liderazgo que obtiene resultados, es al estilo del “Golfista”. Es decir, el golfista no golpea la bola con el mismo palo para lograr los aciertos en cada agujero, para cada uno de ellos tiene el correcto. Si esto lo llevamos a la hotelería, podríamos decir que el liderazgo situacional dependerá de cada individuo y su nivel de madurez, por lo que no es recomendable liderar a todos de la misma manera.

Los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos, en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, tienen el mejor clima y desempeño de negocios.

Daniel Goleman.

Para ser un verdadero líder hay que ser capaz de inspirar y movilizar a la empresa, los equipos y a uno mismo. Se trata de ir más allá de los negocios, los mercados y la propia coyuntura. Y para ello se necesita de una comprensión holística del entorno y de las redes humanas.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos en procesos de formación y que definen sus competencias para una determinada actividad. Si aplicamos este planteamiento al puesto de líder o manager de un Hotel, se pueden analizar e identificar las tareas implicadas en el puesto de trabajo, así como sus competencias esenciales y diferenciadoras:

Cuando se le pregunta a un grupo de profesionales o empresarios “**¿Qué hacen los líderes más eficaces?**”, surgen respuestas tan variadas como ambiciosas: definen la estrategia, inspiran a sus

equipos, construyen cultura, crean visión, gestionan el cambio. Todas son correctas en parte, pero ninguna, por sí sola, captura el verdadero núcleo del liderazgo.

“¿Qué deberían hacer los líderes?”

Los profesionales más experimentados suelen coincidir en una respuesta mucho más simple y poderosa: El trabajo esencial del líder es obtener resultados.

¿Cómo logra un líder obtener resultados consistentes y sostenibles a través de otros?

Durante años, esta interrogante ha alimentado toda una industria global de coaching, formación ejecutiva y literatura empresarial. Miles de expertos han basado sus carreras en responder esta pregunta desde la experiencia, la intuición o la teoría. A veces, sus consejos son acertados. Otras veces, no tanto. Hasta hace poco, poca evidencia cuantitativa respaldaba con claridad qué conductas de liderazgo realmente producen alto desempeño.

Las competencias tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por tanto, en el funcionamiento de la empresa, resulta muy importante entonces tener descripción de los puestos de trabajo y frecuencia en las tareas a realizar, metas u objetivos.

Las competencias básicas para trabajar en esta industria son varias e importantes, mencionar algunas de estas en apoyo a la gestión de selección y contratación:

1) Orientación al cliente. Tener claro que la esencia del trabajo tiene que ver con la asistencia, asesoría y actitud. **“Lograr satisfacción y fidelización”.**

2) Contacto con personas. Tanto en equipos, como con consumidores, cara a cara, es el mayor desafío y oportunidad de este trabajo.

3) Diversidad Cultural. Estar abiertos a asistir a personas de diversas nacionalidades y culturas. La flexibilidad para desenvolverse entre clientes y compañeros de distintos países y la apertura necesaria para asimilar diferentes necesidades de atención.

4) Trabajar en equipo. Sólo podrás llegar más rápido, tal vez, pero junto al equipo definitivamente llegarás más lejos. Fundamental lograr trabajar en equipo.

Una de las cosas que puede hacer para facilitar que un grupo de personas se convierta en un equipo sinérgico es prestar atención al proceso de selección de los equipos. Y hay dos cosas que quieres buscar. Desea ver las funciones, actividades directamente relacionadas con la finalización efectiva del trabajo. Y lo que quiero decir con funciones de resultado, me gustaría que prestara atención a quiénes son los miembros del equipo que inician actividades dentro del equipo, diagnostican problemas, buscan y brindan información para ayudar al equipo a lograr sus objetivos.

¿Quiénes son las personas que elaboran las ideas, coordinan quién hace qué e incluso resumen y prueban las ideas? ¿Quiénes son los miembros del equipo que evalúan la eficacia del equipo? ¿Lograron lo que se propusieron? La otra cosa a la que debe prestar atención es a las personas que realmente se enfocan en las funciones del proceso. Y las funciones de proceso son aquellas actividades esenciales para construir relaciones interpersonales efectivas dentro de un equipo.

Es muy importante pensar en cómo motivas a todo el equipo. Ahora, al motivar a su equipo, aprovechará dos conjuntos de habilidades diferentes. Una es toda la dirección operativa que proporcionaría a un equipo. Esto significa cómo proporciona instrucciones específicas, determina quién hace qué, ayuda al equipo a determinar sus propios objetivos.

Cuando un equipo es nuevo, necesitan mucho de esta dirección operativa de su parte. Esto ayuda a todos a organizarse y ponerse en marcha rápidamente. **“Definir el norte”**. Sin embargo, a medida que el equipo llega a un nivel más alto de rendimiento, no necesitan esta dirección de usted. Lo tienen todo resuelto, de verdad. Lo que necesitan de ti son más comportamientos de apoyo. Y lo que quiero decir con eso es que ayudas al equipo a medida que establece sus propios objetivos.

Proporcionas orientación. Proporcionas observaciones. Proporciona comentarios sobre el rendimiento. Estarás allí cuando las cosas salgan mal y el equipo necesite determinar cómo solucionarlo. Por lo tanto, su rol puede y debe cambiar, especialmente cuando un equipo alcanza su nivel más alto de desempeño.

Otra cosa que puede ayudar, es definir el perfil ideal de cada puesto de trabajo y explicar claramente que se espera de su trabajo.

Estas son entre otras las competencias básicas para trabajar en la hospitalidad, solo agregaría la capacidad de desarrollar “GRIT” es decir; Pasión y perseverancia ante las metas a largo plazo.

1.7 Definir el norte

No es otra cosa que, alinear los esfuerzos en la búsqueda de los resultados y meta más importante, es demostrar que el trabajo en equipo, puede lograr grandes objetivos.

RCCC = Respeto, confianza, compromiso, calidad.

GRIT = El poder de la pasión y perseverancia.

En el mundo hotelero, donde cada día presenta nuevos desafíos y oportunidades, el liderazgo no puede ser improvisado. Brian Tracy, experto en desarrollo organizacional, propone en “Cómo lideran los mejores líderes” siete características esenciales que definen a los líderes que logran resultados sostenibles y transforman sus equipos. Este enfoque es especialmente relevante para quienes dirigen hoteles, donde el servicio, la experiencia y la cultura organizacional son pilares del éxito.

Característica	Aplicación en hotelería
Establecer y alcanzar metas claras.	Definir objetivos de ocupación, satisfacción del huésped y eficiencia operativa.
Innovar y comercializar.	Crear experiencias únicas, renovar servicios y posicionar el hotel en nuevos segmentos.
Resolver problemas y tomar decisiones.	Actuar con rapidez ante sobreventas, quejas o imprevistos logísticos.

Continúa en la siguiente página...

Característica	Aplicación en hotelería
Establecer prioridades y tareas claves.	Enfocar recursos en lo que realmente impacta: servicio, limpieza, atención personalizada.
Ser ejemplo para los demás.	Mostrar puntualidad, respeto, actitud positiva y compromiso en cada interacción.
Persuadir, inspirar y motivar.	Comunicar con pasión, reconocer logros y construir una cultura de servicio.
Obtener resultados concretos.	Traducir la visión en indicadores tangibles: rentabilidad, reputación y fidelización.

Los mejores líderes hoteleros no solo administran, sino que transforman. Te invito a aplicar las siete características de Brian Tracy para construir equipos comprometidos, experiencias memorables y resultados sostenibles. El liderazgo, en este contexto, es una práctica diaria que se refleja en cada sonrisa, cada habitación impecable y cada huésped que regresa.

Es cierto que el día a día nos desgasta a todos y que al ver la encuesta Gallup, donde señala que solo el 21% de los empleados a nivel global están comprometidos con sus trabajos, resulta abrumador. Pero también, es cierto que los líderes que establecen coaching o mentoring con sus equipos, aumentan en un 18% el compromiso de sus equipos en datos de la misma fuente.

Recordar que solo con un equipo comprometido, logramos los

resultados y objetivos establecidos al lograr que, los expertos de calidad del hotel sea el número total de trabajadores.

Los líderes tenemos la responsabilidad de inculcar en las personas, el deseo de que las cosas ocurran. Esta idea la logramos entender, cuando nos damos cuenta de que son los equipos de primera línea, los que dedican una gran cantidad de esfuerzo en las tareas relevantes para los clientes, sin ese compromiso adicional para la milla extra, los resultados no llegan.

En términos amplios la gestión se mide por resultados, por lo anterior lograr el correcto equilibrio entre el management y el liderazgo es absolutamente clave.

Finalmente, el mundo de la hostelería es extremadamente apasionante, lleno de oportunidades para aquellos que se esfuerzan lo suficiente. Siempre he intentado traspasar a mi equipo, los más de 20 años en la alta dirección hotelera, todo con el único afán de lograr dar soporte o apoyo a la nueva generación de líderes, de esta maravillosa industria.

“Lograr un servicio asombroso es la única manera que permite que los clientes vuelvan, nos recomienden, en definitiva, sean leales a la marca, ya que el juicio del cliente es el barómetro de calidad de un producto o servicio, siempre”. LMF.



La *Estrategia* es una cosa,
pero la *Ejecución* lo es todo.

Del libro “Las 4 Disciplinas de la Ejecución” de Sean Covey.

1.8 Formación 4DX

Les dejo la invitación a descubrir Una de las mejores formaciones que he recibido en mi experiencia en la alta dirección, lleva relación con la desarrollada por la Universidad de St. Gallen, Suiza, en donde nos prepararon en las 4DX o también conocidas como **“Las cuatro disciplinas de la ejecución”**. Sean Covey – Chris McChesney, Jim Huling.

En la formación impartida por la **Universidad de St. Gallen, Suiza**, aprendimos a aplicar estas disciplinas en entornos de alta dirección, logrando foco, compromiso y ejecución con excelencia.

Las 4DX se componen de:

- 1. Centrarse en lo Crucialmente Importante (WIG).** Definir una meta clara y prioritaria que movilice al equipo.
- 2. Actuar sobre las Medidas Predictivas.** Identificar y ejecutar acciones que influyen directamente en el resultado.
- 3. Llevar un Tablero de Compromiso.** Visualizar el avance de forma sencilla, motivadora y compartida.
- 4. Establecer una Cadencia de Responsabilidad.** Reuniones breves y periódicas para revisar avances, compromisos y ajustes.

4 Disciplinas de la ejecución (Mi explicación):

Disciplina 1 “Concentrarse en lo más importante”.

- No llevar dos tareas al mismo tiempo (salir fuera del torbellino).
- Las batallas nos deben llevar a ganar esta guerra.
- Los objetivos deben estar interiorizados por el área.
- Establecer fechas límites (“DEADLINE”).

Disciplina 2 “Indicadores conducentes”.

- Establecer los KPI a medir.
- Establecer metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, tiempo límite).
- Desarrollar planes de acción.

Disciplina 3 Desarrollar un cuadro de mando integral (CMI).

- Desarrollar CMI semanal (amigable, sencillo de leer, con resultados obtenidos).
- Información actualizada y fidedigna.
- Que sea capaz de mostrar dónde estamos y dónde deberíamos estar.

Disciplina 4 “Ciclo recurrente de revisión”.

- Reunión semanal (establecer metodología y acuerdos).
- QQC (Qué, Quién, Cuándo).
- Generar confianza y compromiso.
- Mejorar desempeño.

1.9 MCI: Meta Crucialmente Importante.

Debemos conseguir una ejecución con el nivel de excelencia que se necesita. El compromiso produce resultados y los resultados generan compromiso, es un círculo virtuoso. Es importante lograr que la pasión, actitud y el sentido, estén alineados con la búsqueda de las metas y resultados.

Esta formación no solo me dejó herramientas. Me dejó una convicción: Ejecutar con excelencia requiere foco, datos, consistencia y alma. Porque en hotelería, como en la vida, los sueños se alcanzan cuando se convierten en metas... y las metas en hábitos.

Te recomiendo revisar este libro módulo por módulo, paso a paso, ya que te aportará un número importante de datos e información, la que no resulta fácil asimilar a la primera vista.

“Podemos lograr lo que deseamos, siempre y cuando nos esforcemos lo suficiente”. *Helen Keller.*

2.0 Operaciones hoteleras

Las operaciones hoteleras son el corazón del negocio de hospitalidad. No se trata solo de coordinar tareas, sino de crear experiencias memorables, optimizar recursos y garantizar rentabilidad. La gestión hotelera moderna se basa en tres pilares:

Accionistas: Buscan retorno de inversión y resultados con el mercado (RGI).

Administración: Se enfoca en la eficiencia operativa y el (GOP).

Marca: Prioriza estándares (SOPs) y reputación.

El líder hotelero debe ser estratega, gestor y mentor, capaz de transformar el hotel en un referente de calidad. Para ello, se requiere una visión clara del negocio, dominio de herramientas de gestión y una cultura centrada en el huésped.

Operation Hotel Management (OHM) es el enfoque integral que articula todos los aspectos operativos del hotel:

- Optimización de recursos.
- Control financiero.
- Gestión del talento.
- Marketing y ventas.
- Sostenibilidad y responsabilidad social.

La clave del éxito está en innovar, coordinar y servir con excelencia, asegurando que, el modelo OHM representa una visión integral de la gestión hotelera, donde cada área operativa se articula estratégicamente para lograr eficiencia, rentabilidad y una experiencia memorable para el huésped. Este enfoque no

solo busca resultados financieros, sino también impacto humano, reputación de marca y sostenibilidad.

2.1 “Cuando redefinimos lo que realmente importa”

Era mi primer día en el hotel. Como lo hago siempre que asumo una nueva posición de liderazgo, reuní al equipo principal: jefaturas de áreas, supervisores, colaboradores clave. En esa sala estaba reunido el corazón operativo del negocio.

Empecé con una pregunta simple, pero poderosa:

¿Cuál es la meta más importante del hotel?

Hubo silencio. Miradas cruzadas. Alguna respuesta tímida que apenas se escuchó. Nadie tenía clara la meta. Aquello no era falta de inteligencia, sino falta de alineación.

Decidimos conversar. Abrir ideas. Escuchar. Entre todos, reflexionando sobre la experiencia del cliente, la reputación digital, los comentarios positivos y el trato humano, llegamos a una conclusión: **“La satisfacción del cliente debe ser nuestra meta principal.”**

Me gustó la respuesta. Tenía alma.

Pero quise llevar el ejercicio un paso más allá.

Imaginemos ahora les propuse, que cada uno de ustedes ha puesto todos los ahorros de su vida en este hotel. Todo lo que tienen. “Son los nuevos socios”.

Hubo risas nerviosas, miradas más serias. Les pedí que volvieran a responder.

Ahora, como socios... **¿cuál creen que debería ser la meta principal?**

La respuesta cambió. **“La rentabilidad.”** dijeron casi al unísono.

Sonreí. Porque ese cambio era valioso. Mostraba algo esencial: **Dependiendo de dónde te sientes en la mesa, serán tus intereses.**

Entonces expliqué lo que para mí es una de las verdades más profundas de esta industria:

“La rentabilidad no es una meta por sí misma. Es el resultado natural de un modelo que genera satisfacción, fidelización y experiencia memorable.”

No es lo que vendes lo que garantiza tu éxito. Es el número de clientes que deseas conservar, enamorar y hacer volver. Es la capacidad de convertir cada interacción en una oportunidad de crear valor.

Ese día, el equipo no solo entendió la diferencia entre rentabilidad y propósito. Comprendió que liderar un hotel es un equilibrio entre las emociones del huésped y los números del negocio. Porque en esta industria, si cuidas al cliente como tu inversión más preciada, el retorno siempre llega...

La gestión de operaciones hoteleras se aborda desde una

perspectiva estratégica y operativa, destacando la importancia de coordinar los diferentes departamentos para optimizar la experiencia del huésped, maximizar la rentabilidad y garantizar estándares de calidad. Se enfatiza la gestión tripartita: accionistas, administración y marca, cada uno con objetivos clave como satisfacción del huésped, rentabilidad y retorno de inversión.

En torno a las cuatro etapas clave de la experiencia del huésped, se explica cómo operan los hoteles, en qué sistemas se basan y cómo los gerentes y el personal pueden colaborar para una operación exitosa.

Los hoteles son engañosamente complejos en sus operaciones. Hay varios departamentos y muchos empleados diferentes que tienen trabajos que se centran en brindar a los huéspedes una estadía placentera. La complejidad de las operaciones aumenta a medida que pasamos de propiedades más pequeñas de servicio limitado a propiedades más grandes de servicio completo.

Debemos realizar un análisis desde la perspectiva del huésped y la perspectiva del empleado a medida que el huésped se mueve a través del ciclo o recorrido del huésped, que incluye **antes de la llegada, la llegada, la ocupación y la salida**.

Para cada etapa, comprenderá los departamentos y el personal involucrados, y cómo la tecnología afecta a esos departamentos. Podrá articular la importancia y participar de manera efectiva en los aspectos clave de la prestación y recuperación del servicio en cada etapa de la experiencia del huésped. También obtendrá conocimientos sobre los diferentes segmentos de escalas de cadenas y comprenderá cómo difieren las estrategias y rutinas operativas a medida que pasamos de propiedades hoteleras más

pequeñas y de servicio limitado a hoteles más grandes de servicio completo.

Después, podrá participar de manera efectiva en un entorno hotelero como resultado de tener un conocimiento profundo de los departamentos del hotel y las interacciones y dependencias entre ellos, y cómo impactan al huésped.

El cliente no logra diferenciar entre los diferentes departamentos de un hotel, es importante que la comunicación y coordinación al interior del hotel, demuestre que el cliente es lo más importante como un verdadero norte común.

A continuación, se desarrollan sus cinco pilares fundamentales:

1. Optimización de recursos

La eficiencia operativa comienza con el uso inteligente de los recursos disponibles. En hotelería, esto implica:

Asignación estratégica de personal: Distribuir los turnos y funciones según la demanda, evitando sobrecarga o subutilización.

Gestión de insumos y suministros: Controlar inventarios, evitar desperdicios y asegurar disponibilidad sin excesos.

Uso eficiente de espacios: Maximizar la ocupación de habitaciones, salones y áreas comunes mediante planificación dinámica.

Automatización de procesos: Implementar tecnologías (PMS, CRM, sistemas de housekeeping) que reduzcan tareas repetitivas y mejoren la precisión.

La importancia de los SOPs o procesos definidos por la empresa o marca. Muy importante es, construir marcas fuertes con una identidad coherente. Esto ayuda a los huéspedes a comprender mejor qué esperar en nuestros hoteles y mejora su satisfacción. Es fundamental para garantizar una excelente reputación del hotel, aumentar la fidelidad de los huéspedes y, en última instancia, aumentar los ingresos y el valor para los propietarios.

“La eficiencia significa hacer bien las cosas. Eficacia es hacer las cosas, que hay que hacer”. *Peter Drucker.*

2. Control financiero

La rentabilidad hotelera depende de una gestión financiera rigurosa, transparente y estratégica. El control financiero en OHM incluye:

Monitoreo de ingresos y gastos: Seguimiento diario de ventas, costos operativos y márgenes.

Presupuestos y proyecciones: Planificación financiera basada en metas realistas y análisis de tendencias.

Tarifas dinámicas: Ajuste de precios según demanda, competencia y eventos, utilizando herramientas de revenue management.

Indicadores clave (KPIs): GOP, RGI, RevPAR, ADR, entre otros, para evaluar el desempeño económico del hotel.

3. Gestión del talento

El equipo humano es el activo más valioso del hotel. La gestión del talento en OHM se enfoca en:

Selección estratégica: Contratar perfiles alineados con la cultura de servicio y las competencias requeridas.

Formación continua: Capacitar en habilidades técnicas, blandas y actitudinales para elevar el estándar de servicio.

Motivación y reconocimiento: Crear un entorno laboral positivo, con salario emocional, feedback constructivo y oportunidades de crecimiento.

Delegación efectiva: Asignar responsabilidades claras, empoderar al equipo y fomentar la autonomía.

4. Marketing y ventas

La visibilidad y el posicionamiento del hotel son esenciales para atraer y fidelizar clientes. OHM integra marketing y ventas como parte de la operación:

Promoción multicanal: Presencia activa en redes sociales, OTAs, sitio web y campañas segmentadas.

Gestión de reputación digital: Monitoreo constante de reseñas, respuesta a comentarios y construcción de imagen positiva.

Fidelización: Programas que premian la lealtad y generan vínculos emocionales con el huésped.

Ventas estratégicas: Alianzas corporativas, eventos, paquetes especiales y upselling en recepción.

5. Sostenibilidad y responsabilidad social

La operación hotelera moderna debe ser consciente de su impacto ambiental y social. OHM promueve prácticas responsables como:

Gestión ecológica: Reducción de consumo energético, reciclaje, uso de productos biodegradables y eficiencia hídrica.

Compromiso comunitario: Integración con proveedores locales, apoyo a causas sociales y generación de empleo responsable.

Certificaciones y estándares: Cumplimiento de normativas ambientales y obtención de sellos de sostenibilidad.

Conciencia interna: Formación del equipo en prácticas sostenibles y promoción de valores éticos.

Las operaciones hoteleras son un proceso colaborativo que involucra múltiples roles, liderazgo y manejo de diversos sistemas. El ciclo o recorrido del huésped incluye reservas, llegada, estadía y salida. La gestión eficaz requiere coordinación entre los diferentes departamentos, para satisfacer a los huéspedes y generar fidelización.

Como hemos señalado, la industria hotelera se maneja desde una mirada tripartita, los accionistas, la administración y la marca, para cada uno de ellos la meta más importante pasa por la satisfacción del huésped, rentabilidad y retorno de la inversión. En el caso de los accionistas la comparación con el mercado RGI Es fundamental. Para la administración el GOP resulta clave y para la marca los SOPs y los estándares son esenciales.

Un líder hotelero no solo administra, sino que inspira, innova y transforma el negocio. Su misión es convertir el hotel en un referente de calidad, diferenciación y excelencia en servicio. La gestión efectiva no consiste solo en números, sino en generar valor para los clientes, colaboradores y accionistas, mientras se asegura la sostenibilidad, rentabilidad y evolución del negocio.

Este año recibimos una noticia extraordinaria que nos colmó de alegría y entusiasmo. Obtuvimos el RPS más alto de toda la cadena en North & Hispanic Americas. Este logro representa un verdadero motivo de orgullo para nuestro hotel y para cada miembro del equipo. Más que un reconocimiento, es una

confirmación de que nuestro compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente marca la diferencia, día tras día.

“La excelencia hotelera nace del arte de liderar con visión, colaborar con precisión y transformar cada experiencia en un motivo de fidelización, rentabilidad y evolución.” LMF.

2.2 Herramientas clave para la gestión operativa

Para lograr una operación hotelera eficiente y orientada al cliente, se utilizan tres herramientas fundamentales:

Reuniones Brief

Las Reuniones Brief son una herramienta fundamental en la gestión hotelera moderna. Se trata de encuentros breves, diarios, de aproximadamente **20 a 30 minutos**, realizados idealmente de pie y con un enfoque claro: alinear al equipo operativo en torno a lo esencial del negocio.

Estas reuniones no son espacios para largas discusiones ni para revisar todo lo que ocurre en el hotel. Su propósito es **comunicar, coordinar y anticipar**, asegurando que cada miembro del equipo tenga claridad sobre lo que pasó, lo que está pasando y lo que está por venir.

Ayer: ¿Qué ocurrió que merece atención? ¿Hubo algún incidente, reclamo o logro relevante?

Hoy: ¿Qué está programado? ¿Qué eventos, promociones o clientes VIP debemos tener en cuenta?

Mañana: ¿Qué debemos preparar o anticipar para garantizar una operación fluida?

centradas en lo esencial:

- Ventas, presupuesto, clientes VIP, reclamos, eventos y promociones.
- Revisión de KPIs y recorrido del cliente.
- Asignación de responsabilidades (QQC: Qué, Quién, Cuándo)
- Refuerzo de estándares y reconocimiento al equipo.

Estas reuniones fomentan la comunicación, coordinación y agilidad operativa.

Luego de dos años, alcanzamos todas las metas establecidas y superamos los indicadores o registros históricos existentes. Solo tengo lindos sentimientos, hacia el fantástico equipo de profesionales multidisciplinario de mi querido Hotel.

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”. *Aristóteles.*

2.3 Checklist

El Checklist es una herramienta simple pero poderosa que permite verificar el cumplimiento de tareas, estándares y procesos de forma sistemática. En el contexto hotelero, su uso garantiza que cada área cumpla con los protocolos establecidos, evitando omisiones y asegurando una experiencia consistente para el huésped.

Listas de verificación específicas para cada área y turno, que aseguran:

- Consistencia operativa.
- Reducción de errores.
- Supervisión eficiente.
- Optimización del tiempo.

Ejemplos de ítems: estado de instalaciones, limpieza, presentación personal, mantenimiento, atención al cliente, cumplimiento de protocolos. La idea es que el orden, limpieza y funcionalidad sean factores mínimos que se cumplan de manera consistente.

“Nos sobra liderazgo, pero nos falta gestión.” *Henry Mintzberg.*

2.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (**CMI**) también conocido como Balanced Scorecard (**BSC**) es una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la visión y objetivos del hotel en indicadores concretos, medibles y accionables. Fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y se ha convertido en un estándar global para alinear equipos, monitorear el desempeño y tomar decisiones basadas en datos.

En hotelería, el CMI es esencial para visualizar el éxito, anticipar desviaciones y asegurar que todas las áreas trabajen en armonía hacia metas comunes.

Herramienta estratégica que mide el desempeño desde cuatro perspectivas:

Financiera: rentabilidad, Ingresos, AV/CH, ADR.

Cliente: satisfacción, fidelización, NPS, RPS.

Procesos internos: calidad, eficiencia, auditorías.

Aprendizaje y crecimiento: formación, innovación, empoderamiento.

El CMI permite visualizar el éxito, anticipar problemas y tomar decisiones basadas en datos.

Así como no se puede conducir un automóvil mirando únicamente el espejo retrovisor, es fundamental comprender que los elementos de predicción en los resultados son altamente relevantes. No se trata solo de analizar los KPIs, sino también de definir acciones concretas que impulsen el logro de los objetivos.

Me gusta impulsar el análisis crítico en mis equipos, invitando a revisar registros históricos, comparaciones con año anterior, budget y rendimientos. Esto en los distintos segmentos para determinar producción y así, poner el foco en las agencias o empresas que están bajo los registros anteriores de alojamiento o eventos.

2.5 Excelencia en la experiencia del huésped

La experiencia del cliente es el eje central de las operaciones hoteleras. Cada etapa del ciclo del huésped debe ser gestionada con precisión y empatía:

En un mercado donde las habitaciones, instalaciones y tarifas pueden ser similares, el servicio es el verdadero diferenciador. Un huésped puede olvidar el tamaño de la habitación, pero no olvidará cómo lo hicieron sentir. La excelencia en el trato genera recuerdos positivos y vínculos emocionales.

La personalización crea conexión

Un servicio que reconoce preferencias, anticipa necesidades y adapta la experiencia transmite valor y cuidado. Esto fortalece la relación con el huésped y aumenta la probabilidad de que regrese y recomiende el hotel.

Fidelizar cuesta menos que captar

Retener a un cliente existente es entre 5 y 25 veces más rentable que adquirir uno nuevo. Un huésped fidelizado no solo repite su estadía, sino que se convierte en embajador de la marca, generando marketing orgánico y reputación positiva.

2.6 Ciclo del huésped

Reservas: Momento de la verdad, donde se inicia la expectativa.

Preparación: Asignación de habitaciones y revisión de solicitudes especiales.

Check-in: Bienvenida cálida, grata estadía, influir en la percepción del cliente.

Estancia: Limpieza impecable, atención personalizada, soporte eficiente.

Check-out: Despedida memorable y recolección de feedback.

Debemos limar las asperezas en el recorrido del cliente, para que salgan más felices de lo que entraron al Hotel. Esta afirmación encierra una filosofía poderosa: la experiencia del huésped no debe ser solo cómoda, sino transformadora. En hotelería, cada interacción desde la reserva hasta el check-out, puede contener pequeñas fricciones que, si no se gestionan, erosionan la percepción del servicio. Limarlas es un acto consciente de hospitalidad, empatía y excelencia operativa.

2.7 Excelencia en servicio

La excelencia en servicio es mucho más que cumplir con estándares, es superar expectativas, generar emociones positivas y construir relaciones duraderas con los huéspedes. En hotelería, donde cada interacción puede marcar la diferencia, la excelencia se convierte en un factor estratégico de diferenciación y fidelización.

Implica ofrecer una experiencia consistente, personalizada, cálida y memorable en cada punto de contacto con el cliente.

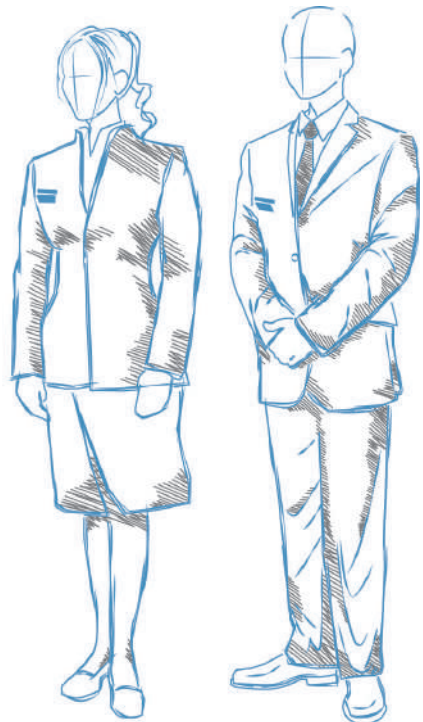
No se trata solo de hacer bien las cosas, sino de hacerlas con intención, empatía y pasión.

- **Anticipación:** Prever necesidades antes de que se expresen.
- **Personalización:** Adaptar el servicio a cada huésped.
- **Recuperación:** Resolver problemas superando expectativas, asesorando y sorprendiendo con pequeños detalles.

La calidad no se construye solo en lo visible, sino en los detalles invisibles que generan lealtad emocional. Un huésped satisfecho no solo regresa, sino que recomienda y defiende la marca. Se transforman en verdaderos “fans” de la marca o personas. Que regresen preguntando por ti. ¡Wow! Que gran trabajo. Simplemente, Well done.

NO HAY
una segunda
oportunidad
para una
primera
impresión
Oscar Wilde

Los líderes de la organización tenemos el poder de mejorar el día de uno de nuestros colaboradores simplemente con reconocer el trabajo



desarrollado o felicitar por la actitud correcta.

Las personas correctas siempre hacen la diferencia en las empresas exitosas, por lo mismo es crucialmente importante que los líderes de la organización estén claros con:

1. Atraer a los mejores.
2. Integrar a los nuevos colaboradores.
3. Establecer metas y objetivos (qué se espera de cada uno).
4. Organizar a las personas y equipos.
5. Tomar decisiones.
6. Controlar.
7. Desarrollar y potenciar a las personas.

El 95% del éxito de una empresa depende de la gente que haya sido elegida para trabajar en ella. Es por lo mismo que debemos estar conscientes de la importancia de ese relevante proceso, es clave **la selección, acogida e integración**.

Acogida: realizar un buen proceso de acogida e integración. Los empleados con un buen proceso de acogida estarán más motivados y tendrán menos riesgo de fracaso.

Enseñarles bien desde el principio: debemos dedicar todo el tiempo que haga falta a enseñar, orientar e instruir a la nueva persona cómo desempeñar su nuevo trabajo. Asignar tutores que vivan y fomenten nuestros valores del hotel.

Hacerles fuertes desde el primer día: si desde el primer día el empleado se encuentra con una carga de trabajo considerable, pensará que el trabajo es desafiante y excitante. Resolver cuanto antes los problemas. Cuando surja un problema, debemos tratarlo inmediatamente ya que los problemas no desaparecen sólo con desearlo, debemos abordarlos oportunamente.

2.8 La bienvenida que transforma

Hay momentos en la vida profesional que parecen simples, pero que en realidad encierran una profundidad silenciosa. Uno de ellos ocurre cada vez que recibimos a un nuevo colaborador en el hotel.

La acogida no es un trámite. Es un ritual. Un acto de respeto, de cultura y de propósito.

Ese día, como tantas veces, nos reunimos en la sala de formación. Los nuevos integrantes del equipo estaban ahí: algunos nerviosos, otros expectantes, todos con la mirada abierta al futuro.

Comenzamos presentando la empresa, su historia, sus valores, sus estándares. Hablamos de protocolos, de la cultura de servicio, de lo que significa ser parte de esta industria que no solo aloja, sino que emociona.

Pero lo más importante vino después.

Uno a uno, los líderes de cada área se presentaron. No como jefes, sino como personas. Compartieron su rol, su propósito, su compromiso. Y luego, les dimos la bienvenida. No con frases hechas, sino con gestos sinceros. Porque en este hotel, la bienvenida no se da con palabras, se da con presencia.

Al final, tomé la palabra como Gerente General. Miré al grupo y les pregunté: **¿Por qué creen que hacemos todo esto?**

Las respuestas fueron variadas. “Para que conozcamos la empresa.” “Para que nos sintamos parte.” “Para que entendamos los valores.” “Para que sepamos qué se espera de nosotros.”

Todas eran válidas. Pero entonces les dije:

Todo eso es cierto... pero no es la verdad.

Hubo silencio. Y luego, les compartí lo que realmente importa.

“Hacemos esto por una sola razón: porque queremos que les vaya bien aquí. Porque creemos en ustedes. Porque sabemos que, si se sienten acompañados desde el primer día, podrán crecer, aportar y brillar.”

2.9 Reputación digital y NPS

Otro tema, en la era de la hiperconectividad, la reputación digital y el Net Promoter Score (NPS) se han convertido en termómetros clave del éxito hotelero. Ya no basta con ofrecer un buen servicio: hay que generar experiencias que los clientes quieran compartir y que posicionen al hotel como una opción confiable, deseable y memorable.

- El Net Promoter Score mide la probabilidad de recomendación.
- Las redes sociales y plataformas como TripAdvisor son termómetros de calidad.
- Monitorear y responder comentarios es clave para fortalecer la imagen del hotel.
- La evaluación del cliente es el barómetro de calidad de un producto o servicio.

“Que vengan por nuestros productos, pero que regresen por nuestra calidad y calidez.” LMF.

Excelencia operativa en acción: Cambio de sistema en plena alta temporada.

En hotelería, los cambios tecnológicos suelen planificarse en temporadas bajas, cuando el impacto operativo es menor. Pero en nuestro Hotel, la excelencia no espera condiciones ideales. En el mes más alto del año, con una ocupación del 95%, el hotel enfrentó el desafío de migrar su sistema de gestión a Opera, a la versión Cloud, una transformación crítica para la operación diaria.

El cambio implicó la adaptación de todos los procesos: reservas, check-in, housekeeping, facturación y reportes. En cualquier otro contexto, esto podría haber generado fricciones, demoras o incluso afectado la experiencia del huésped. Pero aquí ocurrió lo contrario.

Gracias a un equipo altamente comprometido y motivado, se logró una transición fluida, sin interrupciones en el servicio. Cada área asumió su rol con responsabilidad y actitud colaborativa, desde recepción hasta administración. Se realizaron capacitaciones intensivas, simulacros operativos y se establecieron canales de soporte interno para resolver dudas en tiempo real.

El resultado fue extraordinario:

- 95% de ocupación durante el mes.
- 9/10 en satisfacción del huésped, incluso en medio del cambio.
- Cero incidentes críticos reportados en la operación.
- Feedback positivo de clientes y agencias por la continuidad del servicio.

Este hito demuestra que la tecnología es una herramienta, pero

el verdadero motor es el equipo humano. Cuando hay liderazgo, comunicación y propósito compartido, incluso los desafíos más complejos se convierten en oportunidades para brillar.

“No fue solo un cambio de sistema. Fue una muestra de lo que somos capaces de lograr cuando trabajamos como uno solo.”

Importancia de la Experiencia del Cliente: Se destaca que la percepción del cliente impacta directamente la rentabilidad, fidelización y reputación del hotel. Se menciona la relevancia del Net Promoter Score (NPS) y el monitoreo de redes sociales para gestionar la reputación digital.

Prioridad en la Gestión del Tiempo: El documento diferencia entre tareas urgentes e importantes, enfatizando estrategias de planificación, delegación y eliminación de tareas que no agregan valor. Se recomienda una estructura de trabajo eficiente para mejorar la productividad y reducir el agotamiento laboral.

La gestión hotelera eficaz requiere liderazgo, innovación y coordinación de múltiples áreas para garantizar la satisfacción del huésped y la rentabilidad del negocio. La implementación de herramientas de gestión y metodologías estratégicas es clave para optimizar operaciones y diferenciarse en el mercado.

“Puede que el carácter se manifieste en los momentos importantes, pero se forma en los pequeños”.

Winston Churchill.

Habitaciones e ingresos



Índice de ocupación



Tarifa Media Diaria (TMD)



ReyPAR (Ingresos por Hab. disponible)



TMPE (Tiempo medio de permanencia)

Experiencia del huésped



Índice de Satisfacción del Huésped (ISH)



Índice neto del promotor



Valoración de opiniones en línea



Tiempo de respuesta a quejas

Alimentos y bebidas



Ingreso por Comensal



Costo de A&B%



Gasto promedio por huésped

Operaciones



Costo de limpieza por habitación



Habitaciones limpias por turno



Tiempo de respuesta de mantenimiento

Recursos humanos



Índice de rotación del personal



Costo laboral



Horas de capacitación por empleado

Finanzas



Utilidad bruta operativa (Gross)



Índice de gasto operativo



EBITDA

3.0 Finanzas para no financieros

Tener unos conocimientos de finanzas para no financieros puede ser de enorme utilidad, sea cual sea tu puesto de trabajo en un Hotel. A los líderes nos ayudará a comprender mejor el funcionamiento de la empresa en su conjunto y a comunicarte con otros departamentos, sino que te servirá para tomar mejores decisiones en el día a día. Nos permite también, desarrollar habilidades de resolución de problemas y un pensamiento crítico de temas financieros.

Análisis de estado financiero: Revisión de ingresos, costos y rentabilidad para identificar oportunidades de mejora y riesgos financieros. El P&L y el balance general son esenciales en este análisis.

KPI Hoteleros: Indicadores clave como RevPAR, ADR, GOP, EBITDA, porcentaje de ocupación y duración promedio de estadía, que permiten medir desempeño y ajustar estrategias operativas.

Capex y Opex: El Capex (Capital Expenditure) implica inversiones en activos de largo plazo, como renovaciones y tecnología, mientras que el Opex (Operational Expenditure) cubre costos operativos recurrentes como mantenimiento.

Control de costos: Optimización de gastos sin afectar la calidad del servicio, mediante gestión eficiente de proveedores, reducción de desperdicio y mejoras en productividad.

Cumplimiento de compliance: Asegurar el cumplimiento de regulaciones fiscales, laborales y ambientales para evitar

sanciones y proteger la reputación del hotel.

Optimización de ingresos: Uso de estrategias de Revenue Management, segmentación de mercado y diversificación de ingresos (F&B, eventos, spa) para maximizar la rentabilidad.

Evaluación de proyectos: Análisis de viabilidad financiera, retorno de inversión (ROI) y riesgos antes de ejecutar expansiones, remodelaciones o nuevas líneas de negocio

En la gestión hotelera moderna, entender las finanzas no es exclusivo del área contable. Todo líder desde el gerente general hasta el jefe de recepción debe tener nociones claras sobre cómo funciona el negocio, cómo se genera valor y cómo se mide la rentabilidad. Las finanzas permiten tomar decisiones más acertadas, comunicar con otros departamentos, resolver problemas y pensar estratégicamente.

He realizado la formación de finanzas para no financieros en varias oportunidades en varias Universidades o Escuelas de Negocio y sinceramente, resulta fundamental lograr entender el negocio más allá de la operación, entender que la industria se gestiona desde una mirada tripartita:

Accionistas: buscan retorno de inversión y comparan resultados con el mercado (RGI).

Administración: se enfoca en eficiencia operativa y rentabilidad (GOP).

Marca: prioriza estándares de calidad y reputación (SOPs).

Conocer conceptos como P&L (Profit & Loss), KPIs financieros, presupuestos, flujo de caja, costos operativos, CAPEX vs OPEX

y márgenes de contribución permite al líder hotelero tomar decisiones alineadas con los objetivos del negocio.

P&L: resume ingresos, costos y utilidad en un periodo. Permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades.

Balance general: muestra activos, pasivos y patrimonio. Ayuda a evaluar la salud financiera del hotel.

Indicador	Qué mide
RevPAR	Ingreso por habitación disponible.
ADR	Tarifa promedio diaria.
GOPPAR	Ganancia operativa por habitación disponible.
OCC%	Tasa de ocupación.
EBITDA	Rentabilidad antes de impuesto, intereses y depreciación.

3.1 ¿Qué es la rentabilidad en un hotel?

La rentabilidad es la capacidad del hotel para generar beneficios sostenibles a partir de sus operaciones. No se trata solo de vender más, sino de vender mejor, maximizando ingresos y minimizando costos sin comprometer la calidad del servicio.

Una situación común entre gerentes y supervisores de área es

la confusión entre presupuesto y disponibilidad real de recursos. Es frecuente asumir que ciertos montos están disponibles simplemente porque figuran en el presupuesto, sin considerar que este es, en esencia, una estimación proyectada de ingresos, gastos e inversiones, no una garantía de fondos.

Por ejemplo, si el presupuesto mensual contempla ingresos por \$100 y asigna \$30 para materias primas, todo parece estar en equilibrio. Sin embargo, si en la práctica solo se logran ventas por \$80, entonces el gasto en materias primas debe ajustarse proporcionalmente. En este caso, el nuevo límite sería \$24, para mantener los ratios definidos y evitar desequilibrios financieros.

Este principio aplica a todas las partidas del presupuesto. El gasto debe estar alineado con los ingresos reales, no con los ingresos esperados. Comprender esta dinámica es clave para una gestión responsable, eficiente y sostenible.

Componentes clave de la rentabilidad:

Ingresos totales: habitaciones, alimentos y bebidas (A&B), eventos, spa, etc.

Costos operativos: limpieza, suministros, energía, nómina.

Margen de contribución: diferencia entre ingresos y costos directos.

GOP (Gross Operating Profit): utilidad operativa antes de impuestos y depreciación.

EBITDA: utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y

amortización.

El pulso vital de la operación hotelera.

En la gestión hotelera, el flujo de caja es mucho más que una herramienta contable: es el pulso vital del negocio, el indicador que revela si el hotel puede sostener sus operaciones, cumplir con sus compromisos y tomar decisiones con tranquilidad. A diferencia de la rentabilidad, que mide si el hotel gana o pierde dinero en términos contables, el flujo de caja responde a una pregunta más urgente: ¿Tenemos dinero disponible para operar hoy, mañana y el próximo mes?

El flujo de caja representa el movimiento real de dinero dentro y fuera del hotel en un período determinado. Incluye todos los ingresos que entran (ventas, reservas, eventos, pagos de clientes) y todos los egresos que salen (sueldos, proveedores, impuestos, servicios, inversiones). Es una fotografía dinámica que permite anticipar tensiones financieras, planificar pagos y evitar decisiones reactivas.

3.2 Buenas prácticas para gestionar el flujo de caja

Monitoreo semanal o quincenal: no esperar al cierre mensual para revisar la liquidez.

Proyección de escenarios: estimar ingresos y egresos futuros según ocupación, eventos y estacionalidad.

Control de cuentas por cobrar: asegurar que los pagos de

clientes y agencias se realicen en tiempo.

Priorización de pagos: definir qué gastos son críticos y cuáles pueden postergarse.

Comunicación interna: involucrar a jefaturas en decisiones que impacten el flujo (compras, contrataciones, promociones).

Por otro lado, controlar los costos no significa recortar servicios esenciales. El verdadero liderazgo financiero consiste en optimizar procesos, negociar inteligentemente y usar tecnología para reducir gastos sin afectar la experiencia del huésped.

Para lograr una rentabilidad sostenida, el líder hotelero debe integrar finanzas, operaciones y experiencia del cliente en una estrategia coherente. Esto implica:

Equilibrar ingresos y costos sin comprometer el servicio.

Tomar decisiones ágiles basadas en datos confiables.

Involucrar al equipo en la gestión financiera.

Evaluar inversiones con criterios claros de retorno (ROI).

Adaptarse al entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

La toma de decisiones en hotelería debe estar respaldada por indicadores clave (KPIs) y análisis financiero. Esto permite actuar con rapidez, ajustar estrategias y anticiparse a problemas. Ahora bien, inevitablemente, te encontrarás con problemas cuando

comiences a implementar la estrategia en la revisión de la finanzas o ventas de tu hotel. Cuando esto suceda, modifica los objetivos o el enfoque para solucionarlos. Recuerda que la adaptabilidad es una virtud en estos tiempos con un entorno **VUCA**. (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad).

Hablaremos de la importancia de la negociación con proveedores, compras homologadas y el porcentaje de descuento o devolución que se puede obtener al gestionar adecuadamente la rentabilidad del Hotel. Alcanzar la rentabilidad no depende únicamente del incremento de ingresos, sino también de una gestión inteligente del gasto. La negociación con proveedores y la implementación de compras homologadas se presentan como pilares fundamentales para mejorar los márgenes sin sacrificar calidad operativa.

Esto demuestra cómo una estrategia de compras bien diseñada permite:

- Consolidar el volumen y obtener descuentos por escala, condiciones de pago flexibles y bonificaciones por fidelidad.
- Implementar devoluciones programadas y acuerdos de valor agregado con proveedores confiables.
- Estandarizar productos mediante compras homologadas, reduciendo la variabilidad de costos, mejorando la trazabilidad financiera y facilitando auditorías.

En conjunto, estas prácticas pueden recuperar entre 5% y 12% del total invertido en insumos operativos, impactando directamente en los resultados anuales del hotel. Negociar bien no es sólo obtener precios bajos: es construir alianzas estratégicas que optimicen cada peso invertido.



“Recuerda la gestión se mide por resultados y quien llega a los resultados, evita dar explicaciones”. LMF.

Te recomiendo puedas definir, un cronograma para actualizar con frecuencia el estado de los objetivos. En función de la estrategia, puedes crear informes de estado del proyecto semanales, mensuales o trimestrales. Comparte estas actualizaciones con los colaboradores externos, así como con el equipo interno, para mantener a todos informados.

KPIs esenciales para decisiones inteligentes:

- **RevPAR:** mide ingresos por habitación disponible.
- **ADR:** tarifa promedio diaria.
- **OCC%:** tasa de ocupación.
- **GOPPAR:** utilidad operativa por habitación disponible.
- **Margen de contribución:** por departamento y global.

Herramientas para decidir mejor:

- **Dashboards financieros:** visualización de métricas en tiempo real.
- **Presupuestos y forecasting:** planificación de ingresos y gastos futuros.
- **Análisis de rentabilidad por segmento:** identificar clientes más valiosos.
- **Benchmarking:** comparación con el set competitivo.

Imagina que tu hotel es un paciente y la Cuenta de Resultados, también conocida como Estado de Pérdidas y Ganancias (P&L por sus siglas en inglés, Profit & Loss), es su termómetro. Al igual que un termómetro te dice si una persona tiene fiebre, el P&L te revela la salud financiera de tu hotel en un período específico, generalmente un mes, un trimestre o un año. Es, quizás, el informe financiero más importante que todo hotelero, sin importar su rol, debería saber interpretar.

No te asustes por el nombre “pérdidas y ganancias”. En esencia, el P&L es una historia simple: cuánto dinero entró a tu hotel y cuánto dinero salió durante un tiempo determinado. Al final, lo que queda es la ganancia (o, a veces, la pérdida).

3.3 ¿Por Qué te debe importar el P&L?

Como hotelero, tu día a día está lleno de decisiones: ¿debemos invertir en nuevas toallas? ¿Contratamos más personal para el desayuno? ¿Lanzamos una promoción para el fin de semana? Cada una de estas decisiones tiene un impacto financiero. El P&L es la herramienta que te permite ver ese impacto.

Evaluar el Rendimiento: ¿Estamos generando suficientes ingresos? ¿Estamos gastando de forma eficiente?

Identificar Problemas: Si las ganancias bajan, el P&L te ayuda a señalar dónde está la fuga: ¿menos ingresos por habitaciones? ¿un aumento en el costo de los alimentos?

Tomar Decisiones Estratégicas: Conocer tus números te permite ajustar precios, controlar gastos y planificar para el futuro.

Comunicarte con Dueños e Inversores: Ellos hablan el lenguaje del P&L. Entenderlo te da credibilidad y poder de negociación.

Ahora, veamos los componentes clave de este “termómetro” financiero.

3.4 ¿De dónde viene el dinero?

Los ingresos operativos son todo el dinero que tu hotel genera de sus actividades principales. Piensa en ellos como el flujo de sangre que entra a tu paciente. En un hotel, estos suelen dividirse en varias categorías importantes:

Ingresos por Habitaciones (Rooms Revenue): Este es, en la mayoría de los hoteles, la fuente de ingresos más grande. Es el dinero que recibes por el alquiler de tus habitaciones a los huéspedes. Este número es vital y lo analizaremos a fondo en el Capítulo 4 con KPIs específicos.

Ingresos por Alimentos y Bebidas (Food & Beverage - F&B Revenue): Incluye todo lo que vendes en tus restaurantes, bares, servicio de habitaciones, eventos y banquetes. Para muchos hoteles, especialmente aquellos con múltiples puntos de venta, este es el segundo ingreso más importante.

Otros Ingresos Operativos: Aquí entran todas esas otras pequeñas, o no tan pequeñas, fuentes de dinero:

Spa y Fitness: Servicios de masajes, tratamientos, acceso al gimnasio.

Eventos y Conferencias: Alquiler de salones, servicios adicionales para reuniones.

Lavandería: Servicio de lavandería para huéspedes.

Teléfono e Internet: Cargos por el uso de estos servicios si es que aplica.

Estacionamiento: Ingresos por el uso del parking.

Tienda de Regalos, Market o Souvenirs: Ventas de productos dentro del hotel.

La suma de todos estos ingresos te da el Total de Ingresos Operativos de tu hotel. Es el punto de partida de tu P&L. No solo se trata del dinero que entra por las habitaciones, sino de todas las fuentes de ingresos que mantienen la operación diaria.

“Nuestro reto más apasionante es hacer que las personas que trabajan con nosotros, disfruten con lo que hacen y encuentren sentido a su cometido”.

José González Fuentes.

3.5 ¿A dónde va el dinero?

Una vez que sabes cuánto dinero entró, necesitas saber cuánto dinero salió. Los costos operativos son todos los gastos en los que incurre tu hotel para generar esos ingresos. Piensa en ellos como la sangre que recorre el cuerpo para mantenerlo funcionando. Se dividen, al igual que los ingresos, por departamentos o por tipo de gasto:

Costo de Ventas (Cost of Goods Sold - COGS): Principalmente relevante para Alimentos y Bebidas. Es el costo directo de los productos que vendes. Si vendes un plato de pasta, el COGS es el costo de la pasta, la salsa, los ingredientes. Si vendes una botella de vino, es el costo de esa botella.

Nómina y Beneficios (Payroll & Benefits): Este es, para la mayoría de los hoteles, el gasto más grande. Incluye los salarios, sueldos, comisiones, bonos y todos los beneficios (seguro médico, transporte, etc.) de todo tu personal, desde la gerencia hasta el personal de limpieza.

Gastos Operativos por Departamento: Cada departamento tiene sus propios gastos directos:

Habitaciones: Suministros de habitación (amenidades), lavandería de blancos, costos de limpieza, etc.

Alimentos y Bebidas: Vajilla, cristalería, lencería de mesa, gastos de cocina, uniformes de personal F&B, etc.

Marketing y Ventas: Publicidad, promociones, comisiones a agencias de viajes online (OTAs), participación en ferias.

Mantenimiento y Servicios Públicos: Reparaciones, energía eléctrica, agua, gas, calefacción/aire acondicionado.

Administración y Generales: Seguros, licencias, honorarios legales y contables, suministros de oficina, software de gestión.

La clave aquí es que los gastos se suelen agrupar para ver la rentabilidad de cada departamento antes de sumar los gastos indirectos o generales.

comprender los indicadores financieros clave es esencial para tomar decisiones acertadas y liderar con visión estratégica. Dos de los conceptos más relevantes en esta materia son el **P&L (Profit and Loss Statement)** y el **GOP (Gross Operating Profit)**. Aunque muchos líderes operativos no provienen del área financiera, entender cómo funcionan estos instrumentos les permite gestionar con mayor precisión y contribuir directamente a la rentabilidad del negocio.

Ganancia Operativa Bruta (Gross Operating Profit - GOP): Este es uno de los KPIs (indicadores clave de rendimiento) más importantes para un hotel. El GOP es el Total de Ingresos Operativos menos el Total de Gastos Operativos Directos (incluyendo nóminas departamentales y otros gastos departamentales, pero antes de gastos fijos de administración, marketing o mantenimiento general, impuestos, intereses y depreciación). El GOP te muestra la eficiencia de tu operación principal, es decir, qué tan bien estás gestionando tus ingresos y tus costos directos. Un GOP sólido es señal de una operación eficiente.

El **P&L**, también conocido como estado de resultados, es la radiografía financiera del hotel. En él se detallan todos los ingresos generados habitaciones, alimentos y bebidas, eventos, spa, entre otros y los gastos asociados a la operación, desde nómina

y suministros hasta energía y mantenimiento. Este documento revela si el hotel está obteniendo ganancias o incurriendo en pérdidas durante un período determinado. Más allá de ser una obligación contable, el P&L es una herramienta de gestión que permite identificar qué áreas están generando valor y cuáles requieren ajustes. Analizarlo regularmente ayuda a detectar desviaciones frente al presupuesto, tomar decisiones correctivas y evaluar el impacto de las estrategias implementadas.

Por otro lado, el **GOP** representa la ganancia operativa bruta del hotel, es decir, el resultado de restar los costos y gastos operativos a los ingresos totales, sin considerar impuestos, intereses, depreciaciones ni amortizaciones. Este indicador es especialmente valioso porque muestra la eficiencia con la que se están utilizando los recursos disponibles para generar rentabilidad. En hotelería, el GOP es uno de los KPIs más utilizados para comparar el desempeño entre propiedades, independientemente de su tamaño o ubicación. También es un dato clave en procesos de inversión, ya que permite estimar el valor del negocio desde una perspectiva operativa.

Utilizar el P&L y el GOP como herramientas de gestión implica más que revisarlos al cierre del mes. Significa integrarlos en la cultura operativa del hotel, capacitar al equipo para que comprenda cómo sus decisiones impactan en los resultados financieros, y establecer metas claras que alineen la operación con los objetivos estratégicos. Cuando el líder hotelero logra traducir estos indicadores en acciones concretas, transforma los números en decisiones, y las decisiones en resultados sostenibles. **En definitiva, el P&L te dice qué está pasando. El GOP te**

dice cómo lo estás haciendo. Juntos, te muestran si vas por buen camino.

En la industria hotelera, medir para gestionar no es una opción, es una necesidad. Aunque muchos líderes operativos no provienen del mundo financiero, comprender los conceptos clave les permite tomar mejores decisiones, anticipar problemas y contribuir activamente a la rentabilidad del negocio. Este enfoque permite al líder hotelero transformar números en decisiones, decisiones en acciones, y acciones en resultados sostenibles. Porque en hotelería, cada cifra cuenta y cada decisión impacta.

En resumen, acá se presentan los pilares fundamentales que todo hotelero debe dominar para gestionar con inteligencia, sin necesidad de ser experto en contabilidad.

El flujo de caja no es solo un número: es la capacidad de respirar, decidir y avanzar. Ahora bien, si me preguntan la mejor inversión que puedes hacer en un Hotel es, preparar a tu equipo, motivarlo y hacerlo crecer, para que ellos logren los mejores resultados posible.

3.6 La reunión donde los números hablan. (BRM)

Cada mes, sin falta, nos reunimos en una sala que no tiene huéspedes, ni room service, ni música ambiental. Pero en esa sala se decide gran parte del futuro del hotel. Es la reunión de BRM

(Business Review Meeting), donde revisamos los principales indicadores financieros, operativos y estratégicos del mes junto al Asset Manager y el Gerente de Proyectos. Que representa a los accionistas del Hotel.

No es una reunión para mirar el pasado con nostalgia, ni para culpar al presente. Es una reunión para **entender, aprender y actuar**.

Ese día, como cada mes, comenzamos por los pilares: **Ocupación, ADR y RevPAR**. Los tres grandes indicadores que nos dicen cómo estamos vendiendo, a qué precio y con qué eficiencia. Por ejemplo, analizamos que, en junio, las ventas de habitaciones superaron la meta en 4,8 puntos. Un logro. Pero el ADR fue 10,28% más bajo, siguiendo la tendencia del compset. ¿Qué significa esto? Que vendimos más, pero a menor precio. ¿Es bueno o malo? Depende. Lo importante es entender por qué.

Vimos que los segmentos más activos fueron OTAs, Canal Direct y Convenciones. Eso explica parte del ADR más bajo. Pero también nos muestra dónde estamos ganando volumen. Y eso es información valiosa.

Luego pasamos a los canales y nacionalidades. ¿Quién nos está eligiendo? ¿Por dónde nos están comprando? ¿Qué segmentos están creciendo y cuáles se están retrayendo? La respuesta estaba en los datos: menos ventas en agencias de viaje, más en canales digitales. Menos eventos corporativos, más turistas y familias. La lavandería lo confirmó: +24% de consumo, +1.246 huéspedes en casa. La operación habla. Solo hay que saber escucharla.

Después, revisamos el F&B. Las ventas bajaron 2,39%, especialmente en eventos, audiovisuales y salones. Los almuerzos también bajaron. Pero el room service subió, alineado con el perfil de huéspedes. ¿La solución? Promocionar el buffet ejecutivo. ¿La causa? Menor demanda de eventos con servicios agregados. ¿La acción? Ajustar la oferta al comportamiento del mercado.

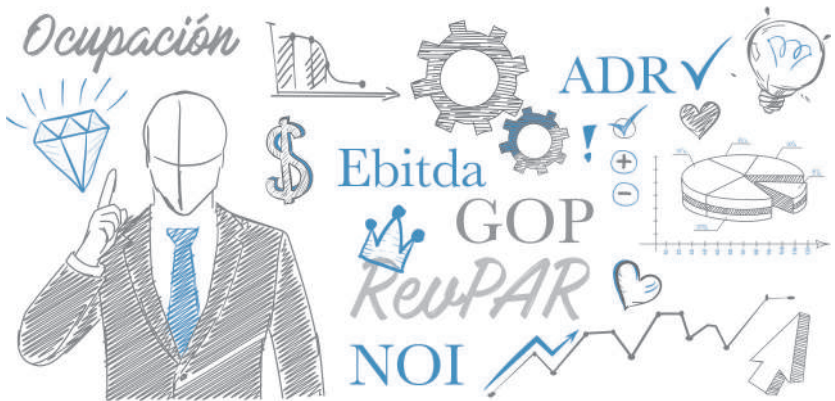
Pasamos por los márgenes, gastos, provisiones, rebates, ajustes contables, consumo energético, mantenimiento, payroll y Capex. Cada línea o asiento contable tiene una historia. Cada número tiene una causa. Y cada causa exige una acción en cada partida financiera.

Pero lo más importante no es lo que vemos. Es lo que decidimos hacer después de verlo.

Por eso, al final de cada BRM, no cerramos la reunión con un “gracias por venir”. La cerramos con una pregunta: **¿Qué vas a hacer con esta información?**

Porque el análisis sin acción es solo contemplación. Y en hotelería, **lo que no se ejecuta, no transforma.** Debemos lograr experimentar una excelente performance.

La revisión financiera mensual no es solo un ejercicio contable. Es un espacio de liderazgo. Es donde los números se convierten en decisiones. Es donde el equipo se alinea con la realidad. **Es donde se construye el puente entre lo que somos y lo que queremos ser.**



“Las operaciones financieras de un hotel consisten en gestionar eficientemente los ingresos provenientes de habitaciones, alimentos y servicios, controlar los costos operativos, y maximizar la rentabilidad a través de indicadores clave como RevPAR, ADR, GOP y EBITDA.”

“La educación formal te dará un medio de vida; la autoformación te hará ganar una fortuna”. *JIM ROHN*

4.0 Revenue Management

Revenue Management es la Maximización de Ingresos.

Es la capacidad que tenemos para obtener un mayor rendimiento de nuestro producto mediante una estrategia con diferentes palancas (fluctuación de precios, por ejemplo).

Para realizar mejores análisis, solemos mirar primero hacia afuera, al entorno en el que se encuentra el hotel, para luego entender Nuestro producto, añadiendo valores y servicios al precio, para lograr una rentabilidad cada vez mayor. A través del análisis de indicadores como el REVPAR, podemos medir nuestra eficiencia y saber cómo tomar decisiones más acertadas.

El Revenue Management es mucho más que maximizar ingresos: es la capacidad estratégica de optimizar el rendimiento de un hotel, mediante el uso inteligente de datos, herramientas analíticas y decisiones dinámicas de precios. Consiste en aplicar palancas clave, como la segmentación, la fluctuación tarifaria o la gestión de inventario, para alinear oferta y demanda, maximizando así el ingreso por habitación disponible.

El proceso comienza observando el entorno externo: ¿cuál es la situación del mercado local?, ¿cómo se comporta la competencia?, ¿qué factores impulsan la demanda? Solo entendiendo el contexto es posible diseñar una propuesta de valor coherente. Luego, se mira hacia adentro: **¿cómo se percibe nuestro producto?, ¿qué servicios agregan valor?, ¿qué experiencias justifican el precio?**

A través del análisis de indicadores clave como el **RevPAR**, el

ADR o la **ocupación**, el Revenue Management permite tomar decisiones más informadas y eficientes. La gestión tarifaria deja de ser una operación intuitiva y se transforma en una disciplina técnica, guiada por evidencia y orientada a resultados.

En hotelería, el Revenue Management se estructura en torno a cuatro pilares fundamentales:

- Estrategias de precios dinámicos.
- Segmentación precisa de clientes y canales.
- Forecasting basado en datos reales.
- Optimización de inventario y distribución.

Este enfoque permite adaptar las tarifas en tiempo real, diseñar promociones inteligentes y equilibrar la rentabilidad con la experiencia del cliente.

Dado que los hoteles operan con **capacidad fija** y enfrentan una **demanda variable**, es esencial aplicar esta metodología para:

- Aumentar la rentabilidad sin sacrificar calidad.
- Maximizar la ocupación en los períodos correctos.
- Asegurar una posición competitiva en el mercado.
- Diseñar tarifas y paquetes alineados a cada tipo de huésped.

Fijación de Precios Dinámica. Ajustar tarifas en tiempo real según la demanda, eventos locales y patrones de reserva.

Segmentación de Clientes y Canales de Venta. Diseñar estrategias diferenciadas para atraer distintos perfiles de huéspedes.

Uso de Tecnología e Inteligencia Artificial. Implementar

sistemas de gestión (PMS, RMS) y herramientas analíticas para prever la demanda. Ejemplo: Un hotel de playa utiliza algoritmos de IA para ajustar precios automáticamente, basándose en datos de reservas históricas y tendencias climáticas.

Segmentación de Mercado. Cada tipo de huésped tiene necesidades y comportamientos distintos. Se deben identificar segmentos como corporativo, leisure, grupos, eventos y largo plazo, y adaptar la estrategia de precios y promociones a cada uno.

Pricing Dinámico y Estrategias Tarifarias. Los precios deben ajustarse en tiempo real según demanda, competencia, estacionalidad y eventos. Se aplican estrategias como: **Best Available Rate (BAR)**: Tarifa flexible basada en demanda. Pricing basado en duración de estadia: Descuentos por noches adicionales. Ofertas por canal de distribución: Diferenciar tarifas en OTA's, venta directa, agencias corporativas.

Gestión de Inventario y Distribución. Maximizar la ocupación sin comprometer rentabilidad implica: Control de cupos en OTA's para evitar dependencia excesiva de intermediarios. Impulsar venta directa mediante una web optimizada y promociones exclusivas.

Este documento presenta un enfoque integral sobre el **Revenue Management** en la industria hotelera, resaltando estrategias clave para maximizar ingresos y mejorar la rentabilidad a través de decisiones basadas en datos y el análisis del entorno hotelero.

Los fundamentos del Revenue Management se basa en la optimización de tarifas y disponibilidad según la demanda. Se

sustenta en tres aspectos clave:

Capacidad fija: Los hoteles tienen un número limitado de habitaciones, lo que requiere una gestión eficiente.

Demanda variable: Factores como temporada, eventos y comportamiento del consumidor afectan la ocupación.

Percibibilidad: Habitaciones no ocupadas representan ingresos perdidos.

Métricas Clave

RevPAR: Ingreso por habitación disponible, indicador esencial de desempeño.

ADR: Tarifa diaria promedio utilizada para evaluar precios competitivos.

Ocupación: Porcentaje de habitaciones ocupadas en un período.

GOPPAR: Beneficio operativo bruto por habitación disponible.

Forecasting y Análisis de Datos: La capacidad de prever demanda es crucial. Se utilizan modelos predictivos basados en: Historial de reservas y tendencias de mercado. Factores externos como clima, eventos y política económica. Análisis de competidores y benchmarking para un adecuado forecast o propuesta de budget.

Marketing y Fidelización: El Revenue Management se complementa con estrategias de marketing: Campañas segmentadas para capturar nuevos clientes en períodos de baja ocupación.

“Overbooking controlado y optimizado, para minimizar pérdidas por cancelaciones”.

Mi recomendación es que siempre estés dispuesto a tener Overbooking mínimo 2 máximo 5, dependiendo de la plaza,

temporada y costo de envío a otro Hotel. La idea es, lograr cerrar con el 100% de Ocupación la mayor cantidad de veces posible.

Para lo anterior debes:

Comprender el entorno del hotel: Se estudian tendencias macroeconómicas, estabilidad del mercado, impulsores de demanda y análisis de la competencia. También se define el “compset”, es decir, el conjunto de hoteles competidores directos e indirectos.

Elaborar la estrategia de RM y posicionamiento de precios: Incluye la segmentación del mercado, elasticidad de precios y factores psicológicos en la fijación de tarifas. Se plantea la estrategia de precios ascendente para maximizar ingresos sin caer en guerras de precios perjudiciales.

Monitorear la estrategia de RM y precios: Destaca la importancia de revisar diariamente las recomendaciones de precio y planificación en sistemas automatizados (RMS y TARS). Además, aborda el control de duración de estadías para optimizar ocupación.

Evaluar la estrategia de RM: Se analizan métricas clave como ocupación, tarifa media y RevPAR, además de indicadores de cuota de mercado (MPI, ARI, RGI) para medir el rendimiento frente a la competencia.

Implicar a las personas clave: Resalta la comunicación efectiva entre los equipos de ventas, recepción y gestión de ingresos, asegurando que toda la organización trabaje alineada con los objetivos estratégicos.

De lo general a lo específico: Revise los resultados del RGI y compruebe si pueden explicarse por el rendimiento del MPI o del ARI (o de ambos). Compruebe el índice y la diferencia porcentual.

Identifique el estándar por día de la semana (DOW). Para cada DOW, identifique las conclusiones positivas/negativas. Evalúe otros KPI y mantenga/cambie la estrategia actual.

4.1 Displacement analysis (Análisis de desplazamiento)

Como los hoteles tienen una capacidad fija, cada vez que venden una habitación corren el riesgo de retirar de su inventario habitaciones que más tarde podrían venderse a una tarifa más alta. Uno de los objetivos de la Gestión de Ingresos es evitar que esto ocurra. Con los grupos, suele merecer la pena hacer un análisis de desplazamiento, en el que analizamos el historial para determinar cuántas habitaciones de segmentos con mayor tarifa (normalmente de la red pública) suelen venderse en esos días de la semana durante esa temporada. Luego, una vez aceptado el grupo, determinar si hay demanda que no se pueda satisfacer. En otras palabras, el hotel estará lleno y se rechazará a algunas de las últimas personas en buscar disponibilidad.

La fijación de precios dinámica permite a las empresas en línea ajustar los precios de productos idénticos a la disposición apagar del cliente. El sector de las aerolíneas suele citarse como ejemplo de éxito de los precios dinámicos. De hecho, emplea la técnica con tanta habilidad que la mayoría de los pasajeros, en cualquier

avión, han pagado precios de billete diferentes por el mismo vuelo.

En la fijación de precios dinámica puede basarse en el tiempo (utilizando los “Days Limits”, es decir, la compra anticipada, como desencadenante de subidas de precios) o en el volumen (utilizando los “Booking Limits”, es decir, los límites de reserva, como desencadenantes de subidas de precios). Véase también: fijación de precios en función de la demanda. demand-based pricing.

Análisis de datos:

Históricos: Estudiar patrones de demanda pasados para predecir tendencias futuras. No solo se trata de observar tendencias pasadas, sino de identificar factores clave que han influido en variaciones de ocupación. Es recomendable analizar eventos locales, temporada alta/baja, cambios en el mercado y decisiones estratégicas previas.

Competencia: Monitorear precios y estrategias de hoteles competidores. No se trata solo de ver los precios de los competidores, sino de analizar cómo varían según la temporada, el día de la semana y eventos locales. Esto ayuda a identificar oportunidades para ajustar tarifas dinámicamente.

Segmentos: Analiza comportamiento de diferentes tipos de clientes. Las reservar con poca antelación y prefieren tarifas flexibles. Valoran servicios como Wi-Fi de alta velocidad, salas de reuniones y opciones de check-in/out rápido. La fidelización es clave, por lo que los programas de recompensas pueden ser eficaces.

Benchmarking de tarifas: No se trata solo de ver los precios de los competidores, sino de analizar cómo varían según la temporada, el día de la semana y eventos locales. Esto ayuda a identificar oportunidades para ajustar tarifas dinámicamente.

Análisis de oferta y servicios: Comparar no solo los precios, sino también las características del producto. ¿Qué incluyen las tarifas de los competidores? ¿Ofrecen servicios adicionales, descuentos o paquetes atractivos?

Estrategias de distribución: Evaluar dónde y cómo los competidores venden sus habitaciones (OTAs, sitio web directo, canales corporativos). Identificar oportunidades para mejorar la presencia en plataformas clave.

Percepción de marca y reputación online: Analizar comentarios y calificaciones en plataformas como TripAdvisor, Booking y Google para ver cómo los huéspedes perciben a la competencia y qué se puede mejorar en la propia oferta.

Modelos de pricing dinámico: Implementar herramientas de inteligencia de precios que permitan adaptar tarifas en tiempo real según la demanda y la oferta del mercado.

4.2 Inteligencia comercial basada en datos

Revenue Management es mucho más que tarifas: es una filosofía de gestión basada en datos, que permite:

- Ajustar decisiones en tiempo real.
- Optimizar estrategias de marketing y fidelización.
- Evitar guerras de precios y proteger la rentabilidad.
- Alinear a equipos comerciales, operativos y financieros.
- Diseñar presupuestos realistas y previsiones confiables.

Tecnología como Aliado

Para lograr una implementación eficaz, los hoteles deben apoyarse en:

- RMS (Revenue Management Systems).
- PMS (Property Management Systems).
- BI (Business Intelligence).
- Inteligencia Artificial para predicción y fijación automática de tarifas.

En hotelería, Revenue Management es mucho más que ajustar precios, es una disciplina estratégica que permite maximizar ingresos, mejorar la ocupación y aumentar la rentabilidad, tomando decisiones basadas en datos, comportamiento del mercado y análisis del entorno competitivo.

El Revenue Management permite convertir la gestión de tarifas en una ventaja competitiva, transformando al hotel en una organización orientada al dato, con capacidad de adaptarse al mercado y tomar decisiones rentables sin sacrificar calidad ni experiencia.

El punto de partida es entender que los hoteles operan con capacidad fija, demanda variable y un producto perecedero. Cada habitación no vendida representa una oportunidad perdida que no se puede recuperar. Por eso, el objetivo del Revenue Management es vender la habitación correcta, al cliente correcto, en el momento correcto, al precio correcto y por el canal correcto.

Estrategias existen muchas y variadas, para gusto los colores, vender más y mejor es la clave. Ahora bien, diversos factores pueden afectar la estrategia y decisiones, lo importante es tomarlas con argumentos y datos.

4.3 Revenue con propósito: cada venta cuenta, cada huésped suma.

Entender que el producto es intangible, perecedero y no almacenable es clave. Una habitación no vendida hoy es una oportunidad perdida para siempre. En Nuestro Hotel, este principio guía nuestras decisiones de revenue.

Durante fines de semana con menor demanda, identificamos una oportunidad, equipos de fútbol en competencia que buscaban alojamiento. Ofrecimos tarifas más accesibles, conscientes de que toda venta sobre el punto de equilibrio aporta a la rentabilidad global.

El resultado fue más que económico: nos convertimos en el hotel cábala. Cada vez que se hospedan aquí, ganan. Nos trajeron incluso una camiseta de regalo como símbolo de gratitud y superstición positiva.

Esta historia demuestra que el revenue inteligente no siempre busca el precio más alto, sino el valor más estratégico. Porque en hotelería, la ocupación bien pensada es tan poderosa como la mejor tarifa.

4.4 Actuar sobre las medidas predictivas

Aquí ocurre la magia. Las medidas predictivas son acciones que influyen directamente en el resultado, aunque no sean el resultado en sí. En Revenue Management, estas medidas pueden ser:

- Número de llamadas de ventas realizadas a cuentas clave.
- Porcentaje de tarifas dinámicas ajustadas según demanda proyectada.
- Tiempo de respuesta a solicitudes de grupos.
- Activación de campañas en canales de alto rendimiento.

Estas acciones no son reactivas. Son palancas de impacto. Y al enfocarse en ellas, el equipo deja de perseguir resultados y empieza a provocarlos.

El Revenue Management ha evolucionado de una técnica comercial a una filosofía de liderazgo. En el libro **“El Arte del Revenue”**, **Diego de Ponga**, presenta una visión integral donde el liderazgo se ejerce a través de la gestión estratégica de datos, personas, tecnología y procesos.

4.5 Los 4 pilares del liderazgo en Revenue

- 1. Datos:** Decisiones basadas en información precisa y relevante.
- 2. Personas:** Equipos capacitados y motivados son clave para ejecutar la estrategia.
- 3. Tecnología:** Herramientas que permiten automatizar y optimizar.
- 4. Procesos:** Metodologías claras que aseguran consistencia y eficiencia.

El líder de Revenue no solo analiza KPIs como RevPAR, ARPAP o ReRTI, sino que impulsa una cultura de rentabilidad transversal. Esto implica romper silos, fomentar la colaboración interdepartamental y adaptar estrategias a cada segmento de cliente.

El liderazgo en Revenue requiere visión analítica, capacidad de adaptación y enfoque en la mejora continua. Formar, retener y empoderar al equipo es tan importante como dominar la técnica. Liderar en Revenue es hacerlo con propósito. Es convertir cada dato en una decisión inteligente y cada estrategia en una experiencia rentable. En la hotelería moderna, el arte de rentabilizar es también el arte de liderar.

“No se puede controlar el RevPAR, pero sí se puede controlar la calidad de las decisiones que lo afectan.”

5.0 Lealtad de los huéspedes

Como hemos dicho en la industria hotelera, la competencia es feroz y los productos tienden a parecerse, la experiencia del huésped se convierte en el verdadero diferenciador. La lealtad no se compra con descuentos ni programas de puntos; se construye con emociones, detalles y vínculos humanos. Este módulo nos invita a comprender que la fidelización comienza mucho antes de la salida del huésped y se cultiva en cada interacción, desde el primer contacto hasta mucho después de su estadía.

En mis más de 25 años en la alta dirección de la industria hotelera, el concepto de cliente ha pasado por diversas etapas y matices. No ha sido una definición estática, sino una construcción dinámica que ha evolucionado junto con los cambios culturales, tecnológicos y estratégicos del sector.

Al comienzo de mi carrera, el cliente era visto principalmente como un huésped que ocupaba una habitación. La relación era transaccional: ofrecer un buen servicio, cumplir con lo prometido y asegurar su retorno. Con el tiempo, esa visión se fue ampliando. El cliente dejó de ser solo un consumidor de servicios para convertirse en un actor central de la experiencia, un embajador de marca, un generador de reputación y, en muchos casos, un co-creador del valor que ofrecemos.

Hoy, cuando pienso en el cliente, lo veo como un socio estratégico. Alguien que nos desafía, nos inspira y nos obliga a evolucionar. El cliente ya no se conforma con una buena estadía: busca propósito, coherencia, autenticidad. Y eso exige que el liderazgo hotelero se reinvente constantemente.

Dirigir un hotel exitosamente hoy requiere más que eficiencia operativa. Implica liderar con propósito, fomentar una cultura de servicio auténtica y entender que el cliente es el centro, no una parte del negocio. Cada proceso, decisión y gesto debe estar diseñado para superar expectativas y generar vínculos duraderos. La calidad del servicio no es un valor agregado: es una expectativa básica. Y cuando se logra, se transforma en reputación, recomendación y rentabilidad.

La experiencia del huésped se compone de cuatro etapas clave: **antes de la llegada, ingreso, ocupación y salida**. En cada una de ellas, el hotel tiene la oportunidad de encantar, sorprender y corregir. La regla de distancia 10/5, contacto visual a 10 pasos, saludo cordial a 5 pasos es un ejemplo simple pero poderoso de cómo los pequeños gestos, generan grandes percepciones. Porque en hospitalidad, quien saluda primero, gana.

5.1 Cultura de servicio y medición de la calidad

Avanzar hacia una verdadera cultura orientada al cliente requiere descifrar cómo crear valor a través de la excelencia en el servicio. Esto implica formar equipos comprometidos, motivados y empoderados para entregar la “**milla extra**” que transforma una estadía en una historia memorable. La calidad no se limita a lo visible; se construye en lo invisible, en los detalles silenciosos que suceden cuando nadie está mirando.

Medir la calidad del servicio es esencial para mejorarla. Las herramientas más efectivas incluyen:

Encuestas de satisfacción: permiten conocer la percepción del huésped y detectar áreas de mejora.

Análisis de quejas y reclamaciones: revelan fricciones en el recorrido del cliente y oportunidades de corrección.

Métricas de rendimiento: como tiempo de respuesta, tasa de resolución en el primer contacto, retención de clientes RPS y NPS.

El Net Promoter Score (NPS) es una métrica clave para evaluar la lealtad. Preguntar “¿Qué tan probable es que recomiende nuestro hotel?” permite clasificar a los huéspedes en promotores, pasivos o detractores, y ajustar la estrategia en función de sus respuestas.

La fidelización cuesta menos que captar. Retener a un cliente es entre 5 y 25 veces más rentable que adquirir uno nuevo. Un huésped fidelizado no solo regresa, sino que se convierte en “**embajador de la marca**”, generando marketing orgánico y reputación positiva. Para lograrlo, debemos superar sus expectativas, no solo cumplirlas.

5.2 La calidad como base de la lealtad

Una experiencia memorable no es consecuencia del azar, sino del compromiso con la excelencia en el servicio. La calidad, entendida como la capacidad de cumplir y superar las expectativas del cliente, se construye en tres pilares fundamentales, en un restaurant por ejemplo hablamos de:

Clima: orden, limpieza y funcionalidad de los espacios.

Producto: estándares elevados en presentación, tiempos y consistencia.

Actitud: interés genuino en el bienestar del huésped.

La respuesta está siempre en el cliente, por lo mismo escúchalo, mira su interacción y dibuja su recorrido al interior del Hotel o restaurant, poniéndote los zapatos del cliente y mirando con una mirada crítica los puntos de contactos y las fricciones existentes.

Debemos lograr entregar el “**algoritmo del buen servicio**” Verdadera hospitalidad convertida en ciencia. Esto a través, de protocolos y secuencias de servicio e interés sincero.

Al lograrlo entenderás que la calidad impacta directamente en:

- La satisfacción del cliente.
- La retención y recurrencia de visitas.
- La reputación online y el marketing orgánico.
- La diferenciación frente a competidores.

Más del 70% de los clientes perdidos lo son por una mala experiencia de servicio, no por precio o producto.

Debemos lograr que los clientes no solo vengan por la infraestructura, ofertas o promociones. Si no, por nuestra calidad y calidez. Lograr tocar el corazón de los clientes.

En este libro quisiera profundizar el concepto del cliente, es por ello por lo que todo hoy en día se articula en torno a la figura del cliente, que se ha convertido en el recurso más escaso y valioso del

sistema empresarial, por el que todas las empresas compiten en los mercados maduros, donde captar nuevos es cada vez es más difícil. Por lo anterior, la excelencia en el servicio es fundamental para retener y fidelizar.

Contacto visual: resulta muy importante el primer contacto visual, ya que con este acto demostramos a los clientes que estamos atentos frente a sus dudas o consultas.

Saludar: las investigaciones demuestran que la satisfacción de los clientes baja significativamente cuando estos no reciben un saludo amistoso de forma oportuna. Es una demostración de respeto y amabilidad.

Sonreír: es fácil pensar que sonreír no conlleva grandes esfuerzos, no obstante, la realidad nos vuelve a sorprender, ya que vemos con frecuencia que las personas no logran desarrollar esta simple pero poderosa acción con la frecuencia y sinceridad que se necesita.

Actitud de servicio, naturalidad e interés sincero: no es solo estar parado frente a frente a los comensales y escucharlos. Nuestro cuerpo dice más de nuestras emociones que las palabras. Asesorar, guiar y recomendar para tomar las mejores opciones disponibles, junto a un interés sincero o genuino, es fundamental, lograr tocar el corazón.

Tu
compromiso
es la gran
DIFERENCIA
Hyatt

La cultura de las organizaciones la modelan sus líderes con el ejemplo en el día a día.



5.3 Liderazgo con propósito y gestión emocional

La cultura de servicio no es tarea de un área, sino de toda la organización. Cada colaborador debe sentir el negocio como propio, y cada líder debe motivar, influir e inspirar para que las cosas sucedan. Las tres preguntas fundamentales **¿Cómo estás?** **¿En qué estás?** **¿Cómo puedo ayudarte?** reflejan una gestión centrada en las personas, tanto clientes como colaboradores.

Hemos señalado que el cliente son lo más importante, que debemos lograr que salgan con un buen sabor de boca, luego de visitar nuestras instalaciones. Sólo podemos ser relevantes y significativos si logramos superar expectativas y ser consistentes y constantes en la propuesta de valor ofrecida.

La experiencia supera al producto. Un huésped puede olvidar el tamaño de la habitación, pero nunca olvidará cómo lo hicieron sentir. Por eso, la personalización crea conexión, y la conexión

genera lealtad emocional, la ventaja competitiva más poderosa en hotelería.

En resumen, la lealtad del huésped no se exige, se inspira. Se construye con calidad, calidez y coherencia. Y cuando logramos que el cliente salga más feliz de lo que entró al hotel, sabemos que estamos haciendo las cosas bien.

“Hemos entrado en la era del cliente. Brindar a los clientes una experiencia excepcional, es esencial para construir lealtad y una marca duradera” *Jerry Gregoire.*

5.4 La llegada del huésped: el momento de crear una primera impresión inolvidable

La llegada del huésped al hotel es mucho más que un trámite de registro: es una oportunidad única para establecer una conexión emocional, marcar el tono de la estadía y comenzar a construir una experiencia memorable. En ese instante, cada gesto cuenta. Lo más importante es que el huésped se sienta reconocido, valorado y bienvenido desde el primer segundo.

Como cliente, pocas cosas generan más incomodidad que ser ignorado o sentir que uno es una interrupción en la rutina del personal. En la industria hotelera, donde el servicio es el alma del negocio, la cortesía proactiva y la calidez humana son esenciales. Por eso, una práctica ampliamente adoptada en la hospitalidad internacional es la regla de distancia 10/5.

Explicada de forma sencilla, esta regla establece que cuando un

huésped se encuentra a unos 10 pasos de distancia, el colaborador debe establecer contacto visual y sonreír cálidamente. Si el huésped se acerca a 5 pasos, debe recibir un saludo verbal cordial, acompañado de esa misma sonrisa. Esta técnica, aunque simple, tiene un impacto profundo en la percepción del servicio: genera cercanía, rompe el hielo y transmite hospitalidad genuina.

La fase de llegada es crítica. Es el momento en que el huésped forma su primera impresión de la propiedad, y esa impresión puede influir en toda su estadía. Por eso, los colaboradores de primera línea, recepcionistas, botones, anfitriones, deben estar cuidadosamente seleccionados, capacitados y empoderados. No basta con saber operar un sistema de reservas; deben ser personas empáticas, extrovertidas y orientadas al servicio, capaces de establecer relaciones humanas y actuar con sensibilidad.

La preparación para las llegadas del día debe ser meticulosa: conocer los perfiles de los huéspedes, anticipar sus necesidades, coordinar entre departamentos y asegurar que todo esté listo para recibirlos con excelencia. La recepción, el housekeeping, el concierge y el área de alimentos y bebidas deben funcionar como un solo equipo, sincronizado y enfocado en hacer que el primer día sea placentero, fluido y memorable.

5.5 Garantizar una experiencia positiva desde el primer contacto

Una vez que el huésped ha sido recibido y registrado, comienza la etapa de ocupación, donde el objetivo es mantener su satisfacción, seguridad y bienestar. Aquí, cada departamento del hotel, desde limpieza hasta mantenimiento, seguridad desde cocina hasta atención al cliente, debe actuar con precisión y empatía.

Los servicios ofrecidos deben ser entregados con excelencia, siguiendo los estándares operativos, pero también con flexibilidad para adaptarse a las preferencias individuales del huésped. La actitud del personal, la coordinación entre áreas y el uso eficiente de los sistemas informáticos son claves para que todo funcione sin fricciones.

En esta etapa, la experiencia del huésped se construye minuto a minuto. No se trata solo de cumplir con lo prometido, sino de superar expectativas, anticiparse a necesidades y resolver cualquier inconveniente con agilidad y calidez. Porque en hotelería, la diferencia entre una estadía ordinaria y una extraordinaria está en los detalles invisibles que suceden cuando nadie está mirando.

La llegada del huésped es mucho más que un proceso operativo: es el inicio de una relación. Si se gestiona con atención, empatía y excelencia, se convierte en el primer paso hacia la fidelización.

Cada saludo, cada gesto, cada detalle suma. Porque en hotelería, como en la vida, nadie olvida cómo lo hicieron sentir.

En la industria hotelera, los clientes no son una variable más del

negocio —son su activo más valioso. Cada huésped representa una oportunidad de generar conexión, valor y reputación. Por eso, fidelizar no es solo una estrategia comercial: es una declaración de propósito.

A través del modelo **3C Captar, Convencer y Conservar** aprendemos que la fidelización no comienza con un programa de puntos ni termina con una encuesta de salida. Es un proceso continuo, una cultura que se vive en cada interacción, en cada sonrisa, en cada gesto de hospitalidad auténtica.

Captar implica atraer con propuestas de valor únicas, personalizadas y memorables.

Convencer significa cumplir lo prometido y superar expectativas desde el primer contacto.

Conservar es cultivar relaciones duraderas basadas en confianza, empatía y experiencias consistentes.

Cuando logramos que el huésped no solo regrese, sino que nos recomiende, entonces la fidelización se convierte en rentabilidad, y la experiencia en ventaja competitiva. Pero todo comienza con un principio esencial:

Se trata de llenar corazones, construir recuerdos y crear relaciones que perduren más allá de la estadía. Fidelizar es humanizar. Es poner al cliente en el centro de la organización, no como un eslogan, sino como una práctica viva y transversal.

“Si cuidas a tu cliente como si fuera parte de tu familia, te elegirá como si fueras su hogar.” *Anónimo.*

5.6 Fidelización en acción: cuando la hospitalidad supera las expectativas

La fidelización del huésped no se logra únicamente con programas de puntos o descuentos. Se construye en los momentos de verdad, especialmente cuando las circunstancias ponen a prueba la capacidad del hotel para responder con empatía, agilidad y compromiso. Un ejemplo real vivido en el Hotel, ilustra con claridad cómo una acción concreta puede generar lealtad emocional y fortalecer relaciones comerciales de largo plazo.

Un martes de febrero, un apagón masivo afectó a 14 regiones de Chile durante más de seis horas. En plena operación de cena, el hotel enfrentó el desafío de atender a más de 300 huéspedes en su restaurante, incluyendo al grupo internacional “**Star**” de Corea, una reconocida serie que viajaba por el sur de Chile en crucero.

Ante la emergencia, el equipo de garzones o camareros del turno de la tarde del Hotel no pudo llegar a trabajar. Esto generó que, el equipo de jefaturas asumiera el rol de camareros, Liderados por el Gerente General, los líderes aseguraron una experiencia gastronómica cálida y organizada, a pesar de la falta de energía. Sin embargo, el apagón también impactó a los proveedores externos, impidiendo la entrega de la ropa de huéspedes en lavandería para el grupo, lo que afectó directamente a seis habitaciones.

La respuesta del hotel fue ejemplar. En lugar de ofrecer disculpas genéricas, se tomó una decisión audaz: enviar al Hotel Sales, a Buenos Aires, puerto de destino del crucero, para entregar personalmente la ropa faltante. Esta acción fue recibida con

profundo agradecimiento por parte de la agencia, quienes no solo valoraron el gesto, sino que confirmaron la renovación de su contrato para el año siguiente, representando 1.220 noches adicionales.

Este caso demuestra que la verdadera hospitalidad se revela en los momentos más desafiantes. La fidelización no se trata de evitar errores, sino de cómo se responde ante ellos. Cuando el huésped percibe que el hotel está dispuesto a ir más allá, incluso cruzar fronteras para resolver un problema, se genera una conexión emocional que trasciende lo comercial.

El hotel esta filosofía se vive con hechos. Porque en hotelería, la recuperación efectiva no solo salva una experiencia: puede asegurar una relación de años.

“Que vengan por nuestros productos, pero que regresen por nuestra calidad y calidez.” LMF.



6.0 Gestión de Alimentos & Bebidas

Como ya hemos mencionado dirigir un hotel exitosamente hoy en día es, un proceso altamente colaborativo, que involucra muchos roles, constancia, esfuerzo y una cuota importante de liderazgo.

En F&B el Top line es el **“oxígeno del negocio”**, mientras que los costos son los **“pulmones”** con los cuales respirar ese “oxígeno”.

Un director experto cuida que cada punto de consumo, desde el desayuno buffet hasta que el bar de cócteles tenga identidad, coherencia y calidad. La carta, la ambientación, el servicio y la presentación de los platos están alineados con la marca del hotel.

Gestión del talento humano Se lideran equipos multidisciplinarios (cocina, meseros, sommeliers, bartenders) con enfoque en formación, motivación y excelencia operativa. La cultura del servicio se construye día a día.

Control de costos y rentabilidad El experto no solo sabe leer un P&L (Profit & Loss), también toma decisiones estratégicas basadas en datos: control de inventarios, negociación con proveedores, ingeniería de menús y análisis de márgenes.

En definitiva, liderar F&B es orquestar una sinfonía de sabores, personas y procesos, donde cada nota, desde el aroma del café hasta la sonrisa del camarero, suma a la satisfacción del huésped y al prestigio del hotel.

El cliente no es solo una parte del negocio, sino su razón de ser. Poner al cliente en el centro implica diseñar cada proceso, interacción y decisión organizacional con el objetivo de conocer, satisfacer y superar sus expectativas. Esta filosofía se convierte en una ventaja competitiva sostenible en un mercado donde los productos se han vuelto commodities y la experiencia marca la diferencia.

Experiencia Positiva y Memorable: No basta con cumplir, hay que encantar. Pequeños detalles que anticipan necesidades y generan emociones son el corazón de la fidelización.

Mente, Bolsillo y Corazón: El cliente debe recordarte (mente), preferirte (bolsillo) y quererte (corazón). Si hay que elegir uno, el corazón es el que genera relaciones duraderas.

Toda la organización es responsable: La cultura de servicio no es tarea de un área, sino de todos los colaboradores. Cada uno debe ser un embajador de la marca.

Escucha activa y mejora continua: La retroalimentación del cliente es una brújula. Escuchar, medir y actuar son pilares para evolucionar.

Liderazgo con propósito: Los líderes deben predicar con el ejemplo, inspirar y formar equipos comprometidos con la excelencia en el servicio.

Cuando el servicio es excelente, los programas de fidelización no se perciben como descuentos, sino como reconocimiento. El cliente siente que vale la pena volver, no solo por el beneficio

económico, sino por la experiencia humana.

Brindar una experiencia positiva, personalizada y memorable no es un valor agregado: es una expectativa básica en un mercado altamente competitivo. Anticiparse a sus necesidades mediante pequeños gestos de atención marca la diferencia entre una estadía ordinaria y una experiencia extraordinaria.

Nuestros huéspedes son, sin duda, el activo más valioso de la empresa. Por ello, es nuestra responsabilidad genuina demostrarles el aprecio que merecen, tratándolos no solo como esperan ser tratados, sino sorprendiéndolos de forma positiva. Conocer a fondo sus preferencias, deseos y expectativas nos permite generar momentos únicos que impulsan la fidelidad, la recomendación y, en última instancia, la rentabilidad del negocio.

La gestión de alimentos y bebidas (F&B) en hotelería es una sinfonía de sabores, personas y procesos, donde cada detalle, desde el aroma del café hasta la sonrisa del camarero, impacta directamente en la experiencia del huésped y en la rentabilidad del negocio. Recordar que el Top Line es el oxígeno del negocio, mientras que los costos son los pulmones que permiten respirar ese oxígeno.

Un líder hotelero en F&B debe dominar tres dimensiones:

Visión estratégica: comprender cómo cada unidad (restaurantes, bares, banquetes, room service, minibar, catering) contribuye al ingreso global.

Gestión operativa: controlar inventarios, negociar con proveedores, aplicar ingeniería de menú y optimizar márgenes.

Cultura de servicio: liderar equipos multidisciplinarios con empatía, formación y propósito.

La **ingeniería de menú** es una herramienta clave para maximizar rentabilidad sin sacrificar experiencia. En la gestión de alimentos y bebidas (F&B), cada plato que se ofrece no solo debe deleitar al cliente, sino también contribuir a la rentabilidad del negocio. La ingeniería de menú es una herramienta estratégica que permite analizar, clasificar y optimizar los ítems del menú en función de dos variables clave: popularidad y rentabilidad. Su objetivo es lograr un equilibrio entre lo que el cliente desea y lo que el negocio necesita.

Esta técnica no busca eliminar la creatividad gastronómica ni estandarizar la experiencia, sino tomar decisiones informadas sobre qué productos impulsar, ajustar o reemplazar, sin sacrificar la calidad ni la identidad del restaurante.

En este sentido la confección de la carta es uno de los factores clave de éxito de un buen restaurant. Debemos considerar:

- **Estrellas:** populares y rentables.
- **Caballos de batalla:** populares, pero menos rentables.
- **Rompecabezas:** rentables, pero poco vendidos.
- **Perros:** ni rentables ni populares.

Además, se analiza la elasticidad de precios, el posicionamiento percibido y la coherencia visual y verbal del menú, alineando precio, narrativa y servicio con la identidad del hotel.

La experiencia supera al producto. Un huésped puede olvidar el precio de un plato, pero no los sabores y cómo lo hicieron sentir. Por eso, se promueve una cultura de servicio centrada en:

- **Anticipación:** prever necesidades antes de que se expresen.
- **Personalización:** adaptar el servicio a cada cliente.
- **Recuperación:** resolver problemas con empatía y eficacia.
- **Regla 10/5:** contacto visual a 10 pasos, saludo cordial a 5.

El liderazgo en F&B requiere **más corazón**, reconocer, escuchar, orientar y acompañar. La excelencia hacia el huésped comienza con la excelencia hacia el colaborador.

El área de alimentos y bebidas (F&B) no solo representa una fuente clave de ingresos: es también uno de los principales generadores de percepción, reputación y lealtad. Cada plato servido, cada sonrisa ofrecida y cada detalle cuidado en el servicio gastronómico tiene el poder de influir directamente en cómo el huésped recuerda su estadía, cómo la comparte en redes sociales y si decide volver.

En mis primeros años en la industria, el área de alimentos y bebidas (F&B) era mi hogar. Me sentía como un pez en el agua, completamente inmerso en la operación, el ritmo, la adrenalina y la magia del servicio. La cocina, el restaurante, el bar, el banquete... cada espacio era un escenario donde se representaba la esencia de la hospitalidad. Y yo, como parte del elenco, vivía cada jornada con pasión, entrega y propósito.

La operación era mi vida. Aprendí que el servicio no es solo una tarea: es una actitud, una forma de estar en el mundo. Cada cliente atendido, cada mesa montada, cada evento ejecutado me enseñó que los detalles construyen experiencias, y las experiencias construyen reputación.

Con el tiempo, fui transitando por diversas posiciones, desde roles

operativos hasta cargos de alta dirección. Tuve el privilegio de trabajar en Disney, Hyatt, Accor, entre otras grandes marcas que marcaron mi visión del liderazgo. Cada una me dejó aprendizajes únicos:

En Disney, entendí que la magia está en la consistencia y que cada colaborador es parte de una historia que el cliente quiere vivir.

En Hyatt, aprendí a gestionar con propósito, integrando cultura, rentabilidad y sostenibilidad en cada decisión.

En Accor, descubrí el poder de la hospitalidad emocional, donde el lujo no está en el mármol, sino en la calidez humana, verdaderos artistas del corazón.

Estas experiencias me permitieron construir una mirada integral del negocio hotelero, donde el área de F&B no es un departamento aislado, sino un motor de experiencia, reputación y rentabilidad. Aprendí que liderar no es solo dirigir: es inspirar, formar, acompañar y transformar.

La gestión de F&B impacta en tres dimensiones fundamentales:

Reputación digital: la mayoría de las reseñas en plataformas como TripAdvisor, Google o Booking no destacan la decoración, sino la atención recibida en el restaurante, el desayuno o el bar. La calidad del servicio en F&B se traduce en puntuaciones altas, visibilidad positiva y mayor conversión de reservas.

Retención de clientes: un huésped que vive una experiencia

gastronómica memorable tiene más probabilidades de regresar. La fidelización no se logra solo con habitaciones cómodas, sino con momentos que emocionan, sorprenden y conectan.

Marketing orgánico: los clientes satisfechos se convierten en promotores espontáneos. Comparten fotos, recomiendan el hotel y generan contenido que posiciona la marca sin costo adicional. La experiencia del cliente en F&B debe ser diseñada con intención. Desde el momento en que el huésped entra al restaurante hasta que se despide, cada interacción debe estar pensada para encantar, facilitar y emocionar.

Mapear el Customer Journey implica identificar los puntos de contacto, los momentos críticos y las oportunidades de mejora. ¿Cómo es recibido el huésped? ¿Cuánto espera? ¿Cómo se le presenta el menú? ¿Qué emociones vive durante la comida? ¿Cómo se despide?.

Este mapeo permite anticiparse a fricciones, estandarizar buenas prácticas y crear una experiencia coherente con la identidad del hotel. Clave es el diseño de una secuencia o protocolo de servicio, ejemplo;

- Haga contacto visual y sonría. (Regla 10/5)
- Salude al cliente (Buenas tardes, bienvenidos).
- Mantenga la sonrisa y una actitud positiva.
- Desarrolle un tono de voz y postura corporal adecuada.
- Interés sincero en los clientes, deja huella con tu marca personal.
- Tome la orden del cliente teniendo en cuenta los básicos de la industria.
- Demuestre los estándares definidos.
- Brinde ayuda y consejo al cliente que lo necesite, logre

asesorar.

- Verifique que todo saliera según las expectativas del cliente.
- Despidete con cordialidad (hasta luego, muchas gracias, vuelva pronto).

Con pasión, estructura y visión comercial, el área de F&B se transforma en un motor de rentabilidad y reputación. Porque en hotelería, el sabor también se gestiona.” LMF.

Regla 10/5: *A diez pasos hago contacto visual y sonrío y 5 pasos saludo.*

La **eficiencia operativa seguirá siendo una prioridad**. Debemos gestionar nuestro negocio basándonos en indicadores clave de rendimiento (KPIs) y utilizar estos datos para realizar benchmarks y compartir buenas prácticas entre nuestras propiedades. La eficiencia operativa va de la mano con la **calidad del servicio**, buscando siempre un equilibrio que nos permita mejorar el rendimiento sin comprometer la experiencia del cliente.

6.1 Gestión de expectativas vs. percepción: cerrar la brecha del cliente

La satisfacción del cliente depende de la diferencia entre lo que espera y lo que realmente vive. Esta brecha conocida como GAP del cliente, puede ser positiva (cuando se supera la expectativa) o negativa (cuando se queda corta).

En F&B, gestionar esta brecha implica:

Comunicar claramente lo que se ofrece (menú, tiempos, precios).

Cumplir con lo prometido y, cuando sea posible, superarlo.
Escuchar activamente al cliente para ajustar la experiencia en tiempo real.

Cerrar esta brecha no solo mejora la satisfacción, sino que fortalece la confianza, reduce quejas y aumenta la probabilidad de recomendación.

Resolución proactiva de conflictos: intervenir antes de que el huésped abandone la propiedad.

Los errores pueden ocurrir, pero lo que realmente marca la diferencia es cómo se responde ante ellos. La resolución proactiva implica detectar señales de incomodidad, actuar con empatía y ofrecer soluciones antes de que el huésped se retire con una mala impresión.

En F&B, esto puede significar acercarse durante el desayuno si se percibe molestia, intervenir si hay demoras en el servicio, o simplemente preguntar con sinceridad: “¿Está todo bien con su experiencia?”

Cuando el líder se involucra personalmente, no solo se recupera la situación: se genera una conexión emocional que puede transformar una queja en una historia positiva.

En definitiva, la gestión de F&B no termina en la cocina ni en la caja. **Continúa en la mente, el corazón y las redes sociales del huésped.** Diseñar experiencias, cerrar brechas y actuar con empatía son las claves para convertir cada comida en una oportunidad de fidelización y posicionamiento.

6.2 Plan de Marketing para F&B: estrategia con sabor a rentabilidad

En hotelería, el área de alimentos y bebidas (F&B) no solo debe destacarse por su calidad gastronómica, sino también por su capacidad de atraer, seducir y fidelizar clientes. Para lograrlo, es fundamental contar con un plan de marketing específico, que conecte la propuesta culinaria con las necesidades del mercado, los momentos de consumo y los canales de comunicación adecuados.

Como manager o líder del área debes, conocer la oferta, trabajar con los procesos de checklist de revisión y brief diario de comunicación y coordinación. También es fundamental saber los SOPs y Brand Estándar, protocolos de higiene de la marca, para cumplir con ellos. Recuerda que una auditoría es la foto del momento y puede ser tomada en cualquier oportunidad.

Por otro lado, importante también será saber mostrar lo que haces en tu restaurant. Un plan de marketing para F&B no es simplemente publicar fotos de platos en redes sociales. Es una herramienta estratégica que permite posicionar el restaurante, bar o servicio de banquetes como una unidad de negocio rentable, alineada con la identidad del hotel y con objetivos claros de captación, conversión y fidelización.

6.3 *¿Qué debe incluir un plan de marketing para F&B?*

Análisis del entorno y del cliente objetivo. Comprender quién es el cliente —huésped interno o público externo—, qué busca, cómo consume y qué lo motiva. También implica estudiar la competencia, las tendencias gastronómicas y las oportunidades del mercado local.

Definición de objetivos SMART. Establecer metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido. Ejemplo: aumentar el check average en almuerzos de lunes a viernes en un 15% en tres meses.

Segmentación y posicionamiento. Identificar nichos de mercado (corporativos, familias, foodies, eventos) y definir cómo se quiere posicionar el F&B: ¿gastronomía de autor? ¿conveniencia ejecutiva? ¿experiencia sensorial?

Calendario de oportunidades. Diseñar acciones comerciales y promocionales alineadas con efemérides, temporadas, eventos locales y momentos clave de consumo (desayuno, brunch, happy hour, cenas temáticas).

Estrategia de comunicación multicanal. Integrar redes sociales, email marketing, alianzas con influencers, presencia en plataformas de reservas, señalética interna y comunicación en recepción. Todo debe hablar el mismo idioma.

Activaciones y experiencias. Crear eventos gastronómicos, catas, menús especiales, música en vivo o colaboraciones con

chefs invitados. Las experiencias generan contenido, reputación y fidelización.

Presupuesto y retorno esperado. Asignar recursos para campañas, diseño, fotografía, publicidad y medir el retorno de cada acción. El marketing debe ser rentable, no solo visible.

KPIs y evaluación continua. Medir resultados con indicadores como RevPASH, check average, ocupación de mesas, engagement digital, NPS y tasa de repetición. Ajustar el plan según los datos.

El marketing de F&B debe transmitir emociones, valores y diferenciación. No se trata de competir por precio, sino de construir una narrativa gastronómica coherente, que conecte con el cliente y lo invite a volver. La clave está en crear momentos memorables, donde el servicio, el ambiente y el sabor se unan en una experiencia que el cliente quiera compartir.

Entonces, ¿qué es exactamente el marketing? como consumidores, a menudo pensamos en el marketing en términos de lo que vemos, por lo que cosas como la publicidad impresa o las ventas personales, cada vez más sitios web y comercio electrónico, branding y marketing móvil. El hecho es que todas estas cosas son marketing. Pero el marketing es más que sus resultados. Entonces, es más que la publicidad, es más que el sitio web, es más que el producto. El marketing es realmente un proceso de entrega de valor.

Un plan de marketing bien diseñado convierte el área de F&B en una fuente de ingresos, reputación y fidelización. Porque en hotelería, cada plato servido es una oportunidad de posicionar la marca, enamorar al cliente y construir relaciones duraderas.

Me gusta pensar que, con pasión, organización y estructura, logramos las metas establecidas. Para el marketing de F&B nada más importante que el calendario de oportunidades, es decir las fechas de celebraciones relevantes en el año, trabajadas por trimestres, (Q1, Q2, Q3, Q4) Por ejemplo las acciones del Q2 (Día de la madre, padre, etc.) Las desarrollas en el Q1 y las acciones del Q3 las desarrollas en el Q2. Con esto siempre podrás salir con la adecuada anticipación a promocionar en redes sociales, la actividad.

El marketing de F&B debe transmitir emociones, valores y diferenciación. No se trata de competir por precio, sino de construir una narrativa gastronómica coherente, que conecte con el cliente y lo invite a volver. Cada plato nos permite conectar de forma sincera con nuestros clientes.

6.4 Donde el sabor se convierte en experiencia

En todos estos años de experiencia, veo que la gestión de alimentos y bebidas en hotelería es mucho más que servir platos bien preparados. Es una disciplina estratégica, emocional y operativa que impacta directamente en la reputación digital, la fidelización del huésped y la rentabilidad del negocio.

Cada desayuno, cada cóctel, cada sonrisa en el servicio es una oportunidad para conectar con el cliente, sorprenderlo y dejar una huella emocional. Porque en esta industria, el sabor no se mide solo en ingredientes, sino en recuerdos.

Un líder en F&B debe dominar tres dimensiones esenciales:

Visión estratégica, para entender cómo cada unidad contribuye al ingreso global.

Gestión operativa, para controlar costos, optimizar márgenes y tomar decisiones basadas en datos.

Cultura de servicio, para formar equipos comprometidos, empáticos y apasionados por emocionar.

La ingeniería de menú, el Customer Journey, la regla 10/5, el plan de marketing gastronómico y la resolución proactiva de conflictos no son herramientas aisladas: son parte de una orquesta que, bien dirigida, transforma cada comida en una experiencia memorable.

Lograr interiorizar un modelo de gestión, una verdadera filosofía y evolucionar del concepto de “cliente” al de “invitado” es una meta fundamental para quienes hemos trabajado en la primera línea del servicio, ya sea en roles operativos o estratégicos, internos o externos. Esta transformación no es semántica: es cultural.

Ser anfitriones conscientes implica asumir con orgullo y responsabilidad el momento de la verdad, ese instante en que el invitado entra en contacto con cualquier aspecto de nuestra organización y, a partir de esa experiencia, forma su propia percepción del producto o servicio, la marca y el valor recibido.

Cada interacción, por mínima que parezca, es una oportunidad para cuidar, emocionar y conectar. Porque cuando tratamos al cliente como un invitado, dejamos de vender productos y comenzamos a crear experiencias.

En mi formación en la **Universidad de Cornell**, vivos que para F&B nada más importante que, en la gestión hotelera, especialmente en F&B, liderar significa diseñar y controlar estos tres pilares con precisión y sensibilidad. La fidelización no ocurre por azar: se construye desde el detalle, la consistencia y el propósito. Porque en cada plato, cada gesto y cada espacio, se juega la decisión más importante del huésped: volver.

6.5 Clima: el entorno invisible que lo cambia todo

El clima se refiere al ambiente físico y emocional que rodea la experiencia. Incluye limpieza, iluminación, música, temperatura, decoración y orden. Pero también abarca la percepción de seguridad, hospitalidad y cuidado. En F&B, el clima debe transmitir confianza, confort y profesionalismo. Es el telón de fondo que permite que el producto y el servicio brillen.

6.6 Más que sabor, es percepción

El producto incluye todo lo tangible que el huésped consume: calidad de los alimentos, presentación, temperatura, tamaño de porción, variedad y originalidad. Pero también abarca lo intangible: ¿el plato cumple con lo prometido? ¿Es coherente con el precio? ¿Sorprende? En hotelería, el producto debe ser consistente y diferenciado, capaz de generar expectativas habituales que el huésped reconozca y valore.

6.7 Actitud del personal: el alma del servicio

La actitud del personal es el factor más emocional y determinante. Incluye cortesía, empatía, proactividad, capacidad de respuesta y personalización. Los colaboradores deben ser capaces de leer señales sutiles, anticiparse a necesidades y resolver problemas con calidez. La actitud no se improvisa: se entrena, se lidera y se refuerza constantemente.

Cuando el producto es excelente, el clima es acogedor y el personal actúa con empatía, se genera una **experiencia completa**. Esta experiencia no solo satisface, sino que emociona. Y la emoción es el motor de la lealtad. Los huéspedes no vuelven por lo que comieron, sino por cómo se sintieron.

Por último, como managers tenemos una misión clara. Hacer que las cosas sucedan. Ya sea a través de la suma de esfuerzos constantes, repetidos con disciplina cada día, o mediante la comprensión profunda de que la disciplina es el puente que conecta las metas con los logros.

El ABC del Management operativo, planificar, organizar, dirigir y supervisar sigue siendo, en la mayoría de los casos, la fórmula esencial para cumplir esa misión. Pero no basta con ejecutar procesos, debemos hacerlo todo con pasión, sentido y propósito. Nuestra responsabilidad es dar visibilidad a lo que realmente aporta valor para el invitado, asegurándonos de que cada acción, cada decisión y cada interacción esté alineada con una premisa fundamental. El cliente o, mejor dicho, el invitado debe estar siempre en el centro.



“Una buena cabeza y un buen corazón son una combinación formidable”. Nelson Mandela.

7.0 Cliente en el centro.

Es un modelo de gestión donde el huésped está en el corazón de todo, desde el diseño de servicios hasta la actitud del personal. No se trata solo de satisfacer necesidades, sino de anticiparlas, personalizarlas y emocionarlas.

Creencias compartidas: todos los colaboradores creen que el cliente es el propósito, no una interrupción del trabajo, sino la razón de él.

Acciones coherentes: cada área, desde housekeeping hasta dirección, actúa pensando en el impacto emocional en el huésped.

Empatía operativa: se entiende al cliente no solo como consumidor, sino como persona con expectativas, emociones y contexto. Por lo anterior los asesoro y guío como un verdadero anfitrión.

En hotelería, no basta con conocer al huésped... hay que emocionarlo. Hemos transitado del marketing relacional, que se basaba en construir vínculos, al marketing de experiencias, donde cada momento debe ser memorable. Hoy, diferenciarse no es ofrecer más amenities: es tocar el corazón. Y eso se logra cuando cada colaborador, cada espacio, cada detalle está diseñado para conectar emocionalmente con quien nos visita.

Probablemente, alguno de ustedes se haya preguntado alguna vez, ¿qué es la experiencia del cliente o la experiencia del usuario?, entonces, vamos a partir, por lo básico: definiciones.

7.1 The way that something happens and how it makes you feel

Según Cambridge, la experiencia es una manera en la que algo te ocurre y cómo te hace sentir. Es decir, tiene un componente emocional y no es tan solo un hecho objetivo. Por otra parte, Pine and Gilmore lo describen como un evento que te toca o conecta con uno mismo de una manera muy personal. En ambos casos se repite el componente emocional.

No es solo lo que pasa, sino lo que se siente. Dos personas pueden vivir la misma situación, pero si una se siente valorada y la otra ignorada, la experiencia es radicalmente distinta.

El componente emocional es el hilo conductor. Cambridge lo plantea como una forma de sentir lo que ocurre; Pine & Gilmore lo elevan al nivel de “evento transformador” que conecta con nuestra identidad.

En resumen, una experiencia es una percepción emocional construida a partir de una interacción, más que una descripción objetiva del evento.

En el mundo hotelero, la verdadera ventaja no está en la ubicación, ni siquiera en el lujo, está en la experiencia vivida. Una habitación impecable no emociona. Pero un check-in en donde se recuerda tu nombre, se anticipan tus gustos y se cuenta una historia local, sí lo hace. Desde la reserva hasta el check-out, cada interacción puede ser transformadora.

Las marcas hoteleras que conquistan hoy son aquellas que no venden estancias, sino emociones. La experiencia se convierte en el principal factor de diferenciación frente a competidores.

“Avanzar en una verdadera cultura orientada al cliente, sólo es posible cuando las empresas alcanzan a descifrar totalmente sus posibilidades de crear valor a través de la excelencia en el servicio”. LMF.

7.2 De satisfacer a emocionar

El nuevo huésped busca algo más que comodidad: desea conexión. Y aquí entra la magia del Marketing de Experiencias:

Personalización extrema: desde la almohada favorita hasta el café en el momento justo.

Sensorialidad: aromas, sonidos, texturas que hacen que el entorno hable.

Cultura de servicio emocional: el equipo como narrador viviente de la marca.

Diferenciarse hoy no es ofrecer más servicios. Es tocar el corazón.

La industria hotelera está atravesando una transformación profunda. En un mundo donde los clientes comparan experiencias entre industrias, no basta con ofrecer comodidad o eficiencia. Hoy, diferenciarse implica emocionar. El huésped moderno no busca solo una cama confortable, sino una vivencia que lo conecte, lo sorprenda y lo haga sentir único.

En este contexto, el Customer Experience (CX) se convierte en el motor estratégico de la hospitalidad, Aunque a menudo se confunden, CX y Customer Centricity son conceptos distintos. CX se enfoca en diseñar interacciones memorables; Customer Centricity es una filosofía organizacional donde cada decisión se toma pensando en el cliente. Una organización centrada en el usuario no solo entrega buen servicio, vive para entender, emocionar y evolucionar junto al cliente.

En la hotelería, el cliente no es solo el centro de la operación, es el motor que da sentido a cada decisión. Brindar una experiencia positiva, personalizada y memorable no es un valor agregado, es una expectativa básica. La calidad se construye en lo invisible, en los gestos silenciosos que suceden cuando nadie está mirando. Y cuando logramos ser verdaderamente relevantes en la vida del cliente, no solo obtenemos su satisfacción, sino su lealtad emocional: la ventaja competitiva más poderosa en hotelería.

7.3 Expectativas líquidas: el nuevo desafío

Hoy los usuarios no solo comparan tu hotel, con otros hoteles... lo comparan con las mejores experiencias que han tenido en cualquier industria. Este fenómeno, llamado por Fjord expectativas líquidas, implica que el estándar de servicio ya no es local ni sectorial: es emocional, transversal y exigente. Una organización centrada en el usuario no compite por estrellas, sino por emociones compartidas. El huésped no recuerda lo que pagó... recuerda cómo lo hiciste sentir.

Customer Experience $\neq$ Customer Centricity.

Customer Experience (CX): diseño de interacciones memorables.

Customer Centricity: filosofía organizacional donde cada decisión se toma pensando en el cliente.

Una organización centrada en el usuario no solo entrega buen servicio: vive para entender, emocionar y evolucionar junto al cliente.

Customer Centricity es la razón por la cual se diseña esa experiencia. Es una filosofía organizacional, que pone al cliente en el centro de todas las decisiones. Afecta la cultura, estrategia y operaciones de la empresa. Implica pensar como el cliente, no solo servirlo.

Vivimos en una era donde los clientes ya no comparan tu hotel con otros hoteles. Lo comparan con las mejores experiencias que han tenido en cualquier industria, desde la fluidez de una compra en Amazon hasta la personalización de una playlist en Spotify. Este fenómeno, conocido como expectativas líquidas, término acuñado por Fjord, consultora de innovación de Accenture plantea un desafío profundo para la hotelería. El estándar de servicio ya no es local ni sectorial, es emocional, transversal y exigente.

Las expectativas líquidas implican que el cliente no evalúa tu servicio en función de estrellas, tarifas o instalaciones, sino en función de cómo lo hiciste sentir. La hospitalidad ya no compete por categoría, compete por emociones compartidas. Y eso exige una transformación cultural en la forma de liderar, diseñar y operar.

7.4 *Qué significa ser verdaderamente centrado en el cliente*

Escuchar activamente: no solo encuestas, sino conversaciones reales.

Anticipar necesidades: prever lo que el cliente aún no ha expresado.

Personalizar con propósito: adaptar la experiencia según preferencias, contexto y emociones.

Empoderar al equipo: formar colaboradores que entiendan el impacto emocional de cada interacción.

Tomar decisiones con empatía: desde el diseño de una política hasta la respuesta a una queja.

Recuerda en este nuevo paradigma, el cliente no recuerda lo que pagó... recuerda cómo lo hiciste sentir. Y esa memoria emocional es la que define si volverá, si recomendará y si se convertirá en embajador de tu marca.

Para el líder hotelero, este cambio exige una nueva forma de pensar y actuar. Ya no basta con cumplir estándares: hay que crear momentos significativos, donde el cliente se sienta visto, valorado y comprendido. **La excelencia ya no es técnica, es emocional.**

7.5 El día que pusimos al cliente en el centro

Era una mañana cualquiera en el hotel. El sol apenas asomaba por el horizonte y el equipo comenzaba su rutina: revisar reservas, preparar desayunos, ajustar habitaciones. Todo parecía normal, hasta que llegó ella: Clara, una huésped que no pedía mucho, pero lo esperaba todo.

No era su primera vez en el hotel, pero sí la primera vez que alguien la llamó por su nombre antes de que lo dijera. “Bienvenida, Clara. Qué gusto tenerla de vuelta. ¿Le gustaría la habitación con vista a la montaña, como la última vez?” Su rostro se iluminó. No por el lujo, ni por el café perfecto. Por el detalle. Por sentirse vista.

Ese día, algo cambió. No en Clara, sino en nosotros.

Comenzamos a entender que el cliente no es una parte del negocio, sino su razón de ser. Que cada gesto, cada palabra, cada aroma en el lobby podía construir una emoción. Y que esas emociones eran más poderosas que cualquier campaña de marketing.

Ya no se trataba de cumplir con estándares, sino de encantar. De anticipar necesidades, sorprender con calidez, y hacer que cada huésped se sintiera único. Porque la calidad no está solo en lo visible, sino en lo invisible, en los gestos silenciosos que suceden cuando nadie está mirando.

Pusimos al cliente en el centro. No como una frase bonita en la pared, sino como una brújula que guía cada decisión. Desde housekeeping hasta dirección, cada colaborador se convirtió en

embajador emocional de la marca.

- Escuchamos activamente.
- Comprendimos sus emociones.
- Actuamos con empatía.

Y descubrimos que cuando el cliente se siente valorado, cuidado y comprendido, no vuelve por el precio... vuelve por cómo lo hiciste sentir.

Antes decíamos: “Lo que pasa en el hotel, queda en el hotel.” Pero eso ya no es cierto. Hoy, lo que pasa en el hotel queda en Instagram, en TikTok, en Booking y en Tripadvisor. Cada experiencia se convierte en una historia compartida. Y cada historia puede atraer decenas de nuevos huéspedes... o alejarlos para siempre.

Por eso, monitorear redes sociales, responder a cada comentario, aprender de cada crítica, se volvió parte esencial de nuestra cultura. Porque la calidad es corresponder a las exigencias del cliente, incluso cuando no las dice en voz alta.

Los líderes dejaron de ser jefes y se convirtieron en inspiradores de cultura. Predicaron con el ejemplo, formaron equipos comprometidos con la excelencia, y entendieron que **enamorar a los de adentro es la única forma de enamorar a los de afuera.**

Hoy, cada jornada comienza con una pregunta: **¿Cómo podemos hacer que el cliente se sienta especial hoy?** Y cada jornada termina con una certeza: **Si logramos que salga más feliz de lo que entró, hicimos bien nuestro trabajo.**

7.6 Transformación desde la experiencia

Señalar que cuando inicié la formación con el **Service Quality Institute**, bajo la guía del profesor **Mainor Izquierdo**, lo hice con una mochila cargada de prejuicios. Pensaba que, tras años de experiencia en la industria, poco podría sorprenderme. Pero lo que viví fue una verdadera disrupción personal y profesional.

La metodología del programa no se basa en complejidades teóricas, sino en conceptos simples, poderosos y profundamente humanos. Se trata de volver al origen: poner al cliente en el centro, no como una frase de marketing, sino como una convicción operativa y emocional.

Entre los aprendizajes más transformadores destacan:

Mentalidad de Servicio: El cliente no es una transacción, es una oportunidad de conexión. Aprendí que cada interacción puede convertirse en un momento WOW.

Reducción de Fricción: Identificar y eliminar las “reglas estúpidas” que entorpecen la experiencia. La BURROcracia no tiene cabida en una cultura centrada en el cliente.

Empoderamiento del Equipo: Formar colaboradores que no solo entiendan el servicio, sino que lo vivan con pasión. Personas que traten al cliente como tratarían a su mejor amigo.

Impacto Medible: Comprender el costo silencioso de la desertión de clientes y cómo una estrategia CX bien diseñada puede revertir esa hemorragia.

Esta formación me recordó que la excelencia no está en lo complejo, sino en lo consistente. Y que el verdadero liderazgo en servicio comienza cuando dejamos de ver al cliente como “el otro” y lo reconocemos como parte esencial de nuestra cultura organizacional. “Cliente es todo aquel, que no soy yo” Me pongo los zapatos del cliente y miro el negocio con ojos de cliente, viendo que tan fácil es hacer negocio con mi Hotel o simplemente, como me hacen sentir.

7.7 Beneficios clave de una estrategia Customer Centric

Los beneficios aprendidos en esta fantástica formación fueron varios, acá destaco los más relevantes desde mi punto de vista:

Fidelización duradera: Los clientes que se sienten comprendidos y valorados tienden a regresar. Esto reduce la tasa de abandono y fortalece el vínculo emocional con la marca.

Incremento en el valor del cliente (CLV): Al mejorar la experiencia, se eleva el valor de vida del cliente, lo que se traduce en mayores ingresos a largo plazo.

Reputación y diferenciación: En mercados saturados, una cultura centrada en el cliente se convierte en un factor de diferenciación. Las recomendaciones orgánicas aumentan y la marca se posiciona como referente.

Mayor rentabilidad: Conocer profundamente al cliente permite optimizar recursos, reducir fricciones y diseñar productos/servicios que realmente resuelvan sus necesidades.

Mejora continua basada en datos: Las empresas centradas en el cliente utilizan métricas como RPS, para ajustar procesos y elevar estándares de servicio.

Cultura organizacional más empática: El enfoque transforma la mentalidad interna, promoviendo equipos más comprometidos, empoderados y alineados con el propósito de servir.

También quisiera destacar la formación realizada con la Universidad Católica, a mi criterio posee el mejor modelo de formación On Line. La UC está posicionada como N° 1 de habla Hispana en Latinoamérica, por QS Latam University Rankings 2025.

7.8 Formación CX: gestión de procesos orientados al Cliente UC.

Como parte de mi compromiso con la excelencia en la experiencia del cliente, tuve el privilegio de cursar el diploma “**Gestión de Procesos Orientados al Cliente**” en la **Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile**, bajo la dirección académica de la destacada profesora **Rocío Salvatierra**.

Este programa fue una experiencia transformadora que me permitió comprender y aplicar los fundamentos más avanzados del **Customer Experience (CX)**, desde una perspectiva estratégica, operativa y humana. El enfoque del diploma se centró en el diseño, gestión y mejora continua de procesos que colocan al cliente en el centro de la operación, reconociendo

que la calidad del servicio es el resultado de la alineación entre expectativas y percepciones.

Principales aprendizajes:

Modelo de las 6 brechas: Identificación de los puntos críticos que afectan la calidad de la experiencia, desde el conocimiento del cliente hasta la entrega del servicio.

Gestión de expectativas vs. percepción: Comprensión profunda del ciclo de experiencia del cliente (pre-servicio, servicio, post-servicio) y su impacto en la satisfacción.

Diseño de journeys y touchpoints: Creación de experiencias memorables a través de la gestión de cada interacción.

Cultura centrada en el cliente: Desarrollo de una visión organizacional que promueve la empatía, la escucha activa y la mejora continua.

Medición y mejora de la experiencia: Uso de metodologías como Voice of the Customer, Net Promoter Score (NPS) y análisis de brechas para tomar decisiones basadas en datos.

Según el informe The State of Tourism and Hospitality 2024 de **McKinsey & Company**, la experiencia del cliente (CX) se ha convertido en el eje central de la transformación en la industria de la hospitalidad. Aquí se destacan los principales hallazgos y estadísticas clave.

Desde la perspectiva de McKinsey, la personalización, la confianza y la medición constante son claves para competir en un mercado cada vez más exigente. Más del 70% de los viajeros priorizan

experiencias adaptadas, y el 80% afirma que la experiencia pesa más que el precio en su decisión de volver.

Finalmente, se propone un sistema de medición de la experiencia del huésped basado en observación directa, encuestas específicas, reseñas en línea y visita misteriosa. La información recopilada debe ser compartida, interpretada y utilizada para mejorar procesos, capacitar equipos y reconocer el desempeño.

Este enfoque integral permite transformar cada interacción en una oportunidad para construir relaciones duraderas, diferenciarse de la competencia y elevar el valor percibido por los huéspedes.

El diploma desarrollado en la UC, me permitió integrar herramientas prácticas y modelos teóricos que hoy aplico en la gestión hotelera, donde la experiencia del huésped es el principal diferenciador competitivo. La profesora Rocío Salvatierra, con su enfoque riguroso y visión estratégica, fue clave en la consolidación de estos conocimientos.

“Recuerda que, si piensas que hay algo más importante que un cliente, por favor, vuelve a pensar”. *Manuel Artal.*



Mente

Estar presente en la mente de los consumidores para cada celebración, actividad de recreación, entretenimiento u ocio, como su lugar de encuentro y preferencia.

Bolsillo

Tenemos que ser atractivos en la oferta de productos y servicios, con promociones y alternativas transversales que puedan ser deseadas por un número significativo de nuestro segmento de clientes.

Corazón

Tocar el corazón de los clientes, a través de las emociones y el vínculo que se genera con nuestra marca personal. Que vengan por nuestros productos y que regresen por nuestra calidez humana.

8.0 Bonus

Carta abierta a los nuevos líderes de la hospitalidad

Querida nueva generación de líderes hoteleros,

Después de años en la alta dirección, de haber trabajado en múltiples hoteles, haber comenzado desde abajo y haber liderado equipos diversos, culturas distintas y desafíos inesperados, hay algo que quiero compartir con ustedes, tener un modelo de gestión no garantiza el éxito... pero no tenerlo probablemente garantice el fracaso.

Este libro no es solo una recopilación de conceptos. Es el reflejo de una vida dedicada a la hospitalidad. A entender que detrás de cada huésped hay una historia, una emoción, una expectativa. Y que detrás de cada colaborador hay un sueño, una vocación, una oportunidad de crecer.

He tenido el privilegio de liderar equipos, diseñar estrategias, implementar procesos y transformar experiencias. He conocido personas brillantes, humildes, apasionadas. Y también he visto cómo la falta de visión, de cultura, de propósito puede apagar incluso los hoteles más lujosos.

Lo que realmente marca la diferencia no son los amenities, ni las estrellas, ni los presupuestos. **Es la actitud. Es la pasión. Es la perseverancia por las metas a largo plazo.**

A lo largo de este libro, hemos recorrido juntos los fundamentos de un liderazgo hotelero moderno:

Visión estratégica: pensar más allá del día a día, anticipar tendencias, diseñar el futuro.

Gestión de operaciones: dominar los procesos, optimizar recursos, garantizar eficiencia.

Excelencia en servicio: convertir cada interacción en una oportunidad de emocionar.

Gestión de equipos: formar líderes dentro del equipo, no solo ejecutores.

Marketing digital: conectar con el viajero moderno, contar historias que enamoren.

Cultura de servicio centrada en el cliente: poner al huésped en el corazón de cada decisión.

“La pasión por servir no se enseña, se contagia. Cuando un líder vive la hospitalidad con propósito, inspira a su equipo a convertir cada detalle en una emoción”. LMF.

Pero más allá de los conceptos, lo que realmente importa es cómo los vives, cómo los transmites, cómo los conviertes en cultura organizacional.

Si estás comenzando tu camino en la industria, o si ya llevas años, pero buscas reinventarte, **aquí van mis consejos más sinceros:**

- No lideres desde el escritorio. Lidera desde el lobby, desde la cocina, desde la recepción.
- Escucha más de lo que hablas. El cliente y colaborador te dirá lo que necesita, si sabes interpretar sus silencios.
- Forma equipos con propósito. La técnica se enseña, pero la actitud se contagia.
- No te obsesiones con el corto plazo. Las verdaderas transformaciones toman tiempo, constancia y convicción.
- Sé un anfitrión, no un administrador. La hospitalidad es un arte, no una fórmula.
- Las empresas no te pagan por los años de antigüedad o los títulos que logras obtener. Te pagan por lo que eres capaz de crear, innovar, mejorar. En definitiva, hacer que las cosas ocurran.
- Cuida tu actitud al interior de una empresa, eso determinará tu altitud en ella.
- Lo que crees es lo que creas, por lo mismo realizar un mayor esfuerzo, suele ir asociado a un mejor futuro.
- La mejor manera de destacar en tu trabajo, es hacer muy bien lo que te han encomendado.

- No pongas tu felicidad en el aplauso ajeno.
- Más vale estar tranquilo, que tener la razón.
- Sé curioso y no dejes nunca de aprender.

Durante décadas, la elección de un hotel se basaba en dos factores principales: **ubicación y precio**. Si el hotel estaba cerca del centro, del aeropuerto o del lugar de interés, y si la tarifa era competitiva, el huésped lo elegía. Era una decisión funcional, casi matemática.

Pero eso ha cambiado.

Hoy, el huésped moderno evalúa mucho más que coordenadas y costos. La decisión de hospedarse en un hotel se ha transformado en una ecuación emocional y experiencial, donde cada elemento suma o resta valor.

La nueva fórmula incluye:

- **Buena cama:** porque el descanso es sagrado. No basta con tener una cama, debe ser cómoda, silenciosa, con sábanas suaves y almohadas que abracen.
- **Ducha eficiente:** presión de agua, temperatura estable, limpieza impecable. Un detalle que puede definir la percepción del huésped.
- **Desayuno de calidad:** no solo variedad, sino sabor, presentación y atención. El desayuno es el primer contacto del día con el servicio.

- **Conectividad confiable:** Wi-Fi rápido, enchufes accesibles, tecnología intuitiva. Hoy, estar conectado es tan importante como estar cómodo.
- **Eficiencia operativa:** procesos ágiles, check-in sin fricciones, resolución rápida de solicitudes. El tiempo del huésped es valioso.
- **Amabilidad genuina:** el trato humano sigue siendo el mayor diferenciador. Una sonrisa, un saludo, una actitud de servicio marcan la diferencia.

La hotelería está cambiando. Los clientes y colaboradores son más exigentes, las tecnologías más veloces, y la competencia más feroz. Pero hay algo que nunca cambia: la necesidad humana de sentirse valorado, cuidado y comprendido.

En cuanto a la estrategia comercial y de marketing, es fundamental trabajar en estrecha colaboración con los equipos de Revenue Management y Sales, para definir cómo segmentaremos nuestros mercados y estableceremos nuestra política comercial. Trabajemos para optimizar la performance del canal directo, para mejorar su contribución, gestionando eficazmente la paridad de precios, su contenido y la participación en campañas y acciones centrales. Además, preparémonos para cambios inesperados en el mercado, definiendo planes de acción flexibles/ alternativos que nos permitan adaptarnos a cambios en la competencia y las preferencias de los clientes.

Si logramos que nuestros hoteles no solo alojen, sino emocionen, estaremos dejando un legado. Si logramos que nuestros equipos no solo trabajen, sino crezcan, estaremos construyendo futuro.

Y si logramos que nuestros clientes no solo regresen, sino nos recomienden con el corazón, entonces sabremos que estamos haciendo bien las cosas, ya que el huésped ya no busca solo un lugar donde dormir. Busca un lugar donde sentirse bien.

A mi criterio, el éxito profesional está basado en la búsqueda de sentido, lograr ser nuestra mejor versión, construyendo nuestro futuro con perseverancia y propósito. Por lo anterior, ten en cuenta que **quien se deja guiar, no se pierde.**

Gracias por permitir que este libro sea parte de tu camino. Y recuerda: **la pasión por servir no se enseña, se vive. Está todo por hacer, de ti depende...**

“La pasión por el servicio al cliente, es el sentimiento que nos une”. *Novotel Santiago Las Condes.*

9.0 Agradecimientos

Este libro no es solo el resultado de años de estudio, experiencia, gestión y liderazgo. Es el reflejo de un camino recorrido con esfuerzo, pasión y convicción. Un camino que no transité solo.

Quiero agradecer, en primer lugar, a **mi familia**, por ser mi motor, mi refugio, apoyo y mi inspiración constante. A mi esposa, compañera y amiga en más de 30 años, y a todos los en los momentos difíciles, les debo el impulso que me hizo avanzar.

A la vida, ya que en el camino me otorgó coraje y resiliencia desde muy joven. Mis viajes han sido un punto de inflexión que me llevó a descubrir la hospitalidad como vocación.

Agradezco **a cada persona que ha sido parte de mi equipo**, en Chile, EEUU. y Europa. A quienes creyeron en mí, incluso cuando yo apenas comenzaba. A los que me enseñaron con paciencia, a los que me desafiaron con exigencia, y a los que me inspiraron con su ejemplo. En especial, a los colaboradores de **Novotel Santiago Las Condes**, por demostrar cada día que el éxito en hotelería es, sin duda, el resultado de un esfuerzo colectivo.

Gracias a **Accor**, por permitirme liderar con libertad, innovar con propósito y crecer con visión. El reconocimiento como **“GM Of The Year 2024 North & Hispanic Americas”**, no es solo un trofeo personal, sino un símbolo de lo que podemos lograr cuando trabajamos en equipo con disciplina, actitud y pasión. A líderes de la empresa, por su inspirador liderazgo y por creer en el poder de la cultura operacional de excelencia.

Agradezco profundamente a **mis mentores y formadores**, desde mi Colegio Claudio Matte y sus maestros, INACAP hasta ESADE, Cornell, MIT y la Universidad Camilo José Cela. Cada programa, cada clase, cada conversación me ayudó a construir una mirada más amplia, más estratégica y más humana de la gestión hotelera.

A **los clientes**, que, con sus historias, sus emociones y sus expectativas, nos enseñan cada día que servir es un arte. Que la calidad no está solo en lo visible, sino en lo invisible. Que la verdadera recompensa no es la rentabilidad, sino la lealtad emocional.

Y finalmente, a los **lectores de este libro**, especialmente a la nueva generación de líderes hoteleros. Que este texto sea una brújula, una inspiración y una invitación a liderar con propósito.

No lo digo, lo hago. Esta simple pero poderosa expresión, logra más que las mejores intenciones.

Recuerden siempre:

No todo cambio implica una mejora; sin embargo, toda mejora exige un cambio. Si aspiramos a resultados diferentes, debemos atrevernos a actuar de forma distinta. Porque en la vida, todo puede perfeccionarse... siempre hay espacio para hacerlo mejor.

Gracias por permitirme compartir esta etapa del viaje. **Con gratitud, pasión y sentido.**

“

*Motivar, influir e inspirar, para hacer que las cosas sucedan.
No obstante, si la motivación flaquea o no alcanza, debe ser
la disciplina la que venga en nuestro rescate.*

”

LMF

Tema principal	Términos Asociados	Contextualización
Liderazgo hotelero	Liderar con propósito, motivar, influir, inspirar, estilo emocional, RCCC, 3H, GRIT.	Reimaginar el liderazgo tradicional con enfoque colaborativo, emocional y centrado en las personas.
Rentabilidad operativa	P&L, GOP, EBITDA, flujo de caja, KPIs, Capex/Opex, margen de contribución.	Enseñar finanzas esenciales para no financieros, vinculando decisiones operativas con resultados sostenibles.
Compras estratégicas	Negociación con proveedores, compras homologadas, bonificaciones, devoluciones, eficiencia oculta.	Mostrar cómo la optimización del gasto eleva rentabilidad sin sacrificar calidad operativa.
Gestión de operaciones	Cuadro de Mando Integral (CMI), Brief diario, Checklist, SOPs, KPIs, OHM.	Modelo de gestión hotelera integral: articulación eficiente entre equipos, procesos, tecnología y experiencia.
Revenue Management	RevPAR, ADR, GOPPAR, overbooking estratégico, forecasting, segmentación, compset, pricing dinámico.	Optimizar ingresos mediante decisiones basadas en datos, demanda y valor del cliente.

Tema principal	Términos Asociados	Contextualización
Cultura de servicio	Servicio emocional, regla 10/5, momentos de verdad, GAP de cliente, empatía operativa.	Convertir el servicio en ventaja competitiva emocional, más allá de estándares técnicos.
Fidelización de huéspedes	NPS, RPS, promotores emocionales, experiencia sensorial, storytelling de marca.	Construir lealtad afectiva basada en experiencias memorables y recuperación proactiva.
Gestión de Alimentos & Bebidas	Ingeniería de menú, RevPASH, check average, secuencia de servicio, marketing de F&B.	F&B como motor de rentabilidad, reputación y experiencia.
Marketing digital	Reputación online, redes sociales, contenido emocional, calendarización promocional.	Posicionamiento auténtico que transmita los valores y el propósito del hotel.
Cliente en el centro	Customer Centricity, Customer Experience (CX), expectativas líquidas, journey emocional.	Filosofía transversal donde cada decisión conecta emocionalmente con el huésped.
Herramientas de gestión	4DX, Cuadro de Mando Integral, matriz de tareas, indicadores conducentes, meta crucialmente importante.	Metodología para ejecutar con excelencia, foco, disciplina y alineación estratégica.

Término	Definición contextualizada
P&L (Profit & Loss)	Estado financiero que muestra los ingresos, costos y rentabilidad del hotel en un período. Es el “termómetro” financiero mensual.
GOP (Gross Operating Profit)	Ganancia operativa bruta antes de impuestos, intereses y depreciaciones. Mide la eficiencia de la operación principal del hotel.
EBITDA	Indicador de rentabilidad que excluye intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Evalúa el desempeño operativo real.
RevPAR	Ingreso por habitación disponible. Se calcula como tarifa promedio (ADR) x ocupación. Refleja eficiencia en ventas.
ADR (Average Daily Rate)	Tarifa promedio diaria por habitación vendida. Permite evaluar el posicionamiento tarifario del hotel.
OCC% (Occupancy Rate)	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto al total disponible. Indicador básico de demanda.
GOPPAR	Ganancia operativa por habitación disponible. Integra ingresos y costos, revelando rentabilidad por unidad vendida.
RGI (Revenue Generation Index)	Índice que compara el RevPAR de un hotel con el promedio de su set competitivo. Mide la cuota de mercado.
RPS / NPS	Indicadores de satisfacción del huésped. Net Promoter Score mide la probabilidad de recomendación.
Compras homologadas	Proceso de estandarización de insumos, proveedores y precios para mejorar trazabilidad, calidad y negociación en compras.

Término	Definición contextualizada
Brief diario	Reunión operativa breve y estructurada que alinea equipos sobre eventos, clientes VIP y prioridades del día.
Checklist operativo	Lista de verificación por área o turno que asegura cumplimiento de estándares y minimiza errores operativos.
CMI (Cuadro de Mando Integral)	Herramienta estratégica que mide desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.
4DX (Cuatro disciplinas de la ejecución)	Metodología para lograr resultados extraordinarios: foco, indicadores conducentes, monitoreo semanal y compromiso del equipo.
Revenue Management	Estrategia de precios y distribución dinámica basada en datos, segmentos y demanda. Maximiza ingreso sin sacrificar experiencia.
Forecasting	Proyección de demanda futura basada en datos históricos, eventos y comportamiento del mercado.
Compset	Conjunto de hoteles competidores directos usados para benchmarking tarifario y posicionamiento estratégico.
Overbooking estratégico	Práctica controlada de reservar más habitaciones que las disponibles para maximizar ocupación según comportamiento de cancelación.
Segmentación de mercado	Identificación de tipos de clientes con comportamientos específicos para adaptar tarifas, productos y promociones.
Hospitalidad emocional	Enfoque donde el servicio busca generar conexión humana y emocional con el huésped, más allá del producto ofrecido.

Término	Definición contextualizada
Regla 10/5	Protocolo internacional de bienvenida: contacto visual a 10 pasos y saludo cordial a 5 pasos. Genera percepción cálida.
Recuperación proactiva	Intervención rápida y empática ante errores o malestares del huésped, antes de que se retire de la propiedad.
Experiencia del huésped	Ciclo emocional completo desde la reserva hasta el check-out, gestionado para generar satisfacción, lealtad y recuerdos positivos.
Expectativas líquidas	Concepto que indica que los clientes comparan experiencias de servicio entre industrias, no solo dentro del sector hotelero.
Customer Centricity	Filosofía organizacional donde cada decisión se toma pensando en el huésped. El cliente es el corazón del negocio.
Marketing de experiencias	Estrategia de comunicación que busca emocionar, conectar y diferenciar mediante momentos significativos para el cliente.
F&B (Food and Beverage)	Departamento de alimentos y bebidas. Impacta en experiencia, rentabilidad y reputación.
Ingeniería de menú	Técnica para analizar y clasificar productos del menú según rentabilidad y popularidad, optimizando resultados.
RevPASH	Ingreso por asiento disponible por hora. Indicador utilizado en restaurantes para medir rentabilidad.
Check Average	Consumo promedio por cliente en F&B. Se utiliza para evaluar desempeño comercial por servicio o franja horaria.



Leandro Moller Foster

Influente experto hotelero, con una notable carrera forjada con propósito y Grit. Su liderazgo está caracterizado por una clara orientación a las personas, consecución de objetivos y fidelización de los clientes.

Ingeniero Comercial de profesión, posee un MBA de la Universidad Camilo José Cela en Madrid; Programa de Desarrollo Directivo (PDD) en ESADE, Madrid; Programa de Desarrollo Gerencial (PDG) en St. Gallen, Suiza; Diplomado de Gestión Hotelera en la Universidad de Cornell, Nueva York; Diplomado en Transformación Digital en MIT, Massachusetts; Diplomado de Gestión de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago; Diplomado de Gestión de Procesos Orientados al Cliente en la Universidad Católica de Chile.

El libro **Modelo de Gestión para Líderes Hoteleros**, nos enseña que debemos; **“motivar, influir e inspirar, para hacer que las cosas sucedan. Y cuando la motivación flaquea, que sea la disciplina, la que venga a nuestro rescate”**.

En este, el segundo libro de Leandro Moller, nos enseña que es mucho más que un manual de administración. Es una guía para gestionar, transformando cada interacción en una experiencia. El libro que te enseña a liderar no desde el control, sino desde la inspiración.

Con 7 módulos clave y 6 habilidades esenciales, nos presenta herramientas prácticas, casos reales y una visión que une estrategia, cultura, emoción y liderazgo hotelero. Aplica un modelo de gestión ideal para gerentes, supervisores, administradores y líderes que saben que la excelencia no se improvisa, se gestiona con propósito, disciplina y pasión.