

Del Precio Medio al Goppar

Hace ya una década que comencé a dirigir hoteles y salvo un breve periodo de tiempo, aún sigo en la brecha. Han sido tiempos de cambios interesantísimos los que me han tocado vivir, y creo que esto no ha acabado aún. La que nos espera a los Directores de Hotel.

Como digo, cuando comencé en este maravilloso mundo, sólo había un concepto sobre el que giraba nuestra preocupación: el Precio Medio.

Era, con diferencia, la variable que definía la labor diaria de un director, la que le relacionaba con su Central y la que presidía las comidas de confraternización con otros colegas, tanto de la plaza como de otras ciudades. Nuestro querido Precio Medio era el banderín de enganche de la profesión. Pero, ¿qué ocurría con la ocupación? Esta segunda variable se daba por no controlable, volátil, sujeta a criterios que escapaban a nuestra razón. Dependía de un tal Mercado, algo sutil, intangible e ignoto. Dado que no había forma de controlarlo, ni de predecirlo, ¿por qué preocuparse de él? Unos años después, a través de estudios de predicción de la demanda, en base a históricos, y por qué no decirlo, a que los Directores tomamos conciencia de que algo podíamos hacer para incrementar o potenciar la demanda, apareció el concepto de Revpar.

Ya no sólo consistía en saber a qué precio medio habíamos vendido las habitaciones, sino cuál era el precio medio de venta, en función del total de habitaciones que teníamos para vender, puesto que nuestro producto no es stocable, ni sus unidades pueden aumentar o disminuir en función de nuestras necesidades.

Con este concepto, muchos egos sufrieron un gran golpe moral, De repente, nuestro querido Precio Medio sufría una reducción considerable que incluso llevó a algunos a preguntarse si eran buenos gestores.

Y cuando parecía que nos habíamos acostumbrado a esa nueva magnitud, hete aquí que aparecen los gurús del Revenue Management y acuñan un nuevo concepto, una vuelta de tuerca más: El Goppar : la relación entre beneficio operativo y las habitaciones disponibles.

Y todo por una sencilla, pero hasta ahora parece que no tan evidente razón: un hotel no sólo vende habitaciones, sino que vende salones para reuniones y conferencias, celebra bodas, ofrece un restaurante, una cafetería, alquila plazas de garaje, ofrece televisión de pago a la carta... Es un negocio global y lo mismo que las gasolineras han pasado a denominarse Estaciones de Servicio, quizá el Hotel deba pasar a llamarse Establecimiento de Servicios Múltiples mediante Pago (Esmupa) o así.

D. Joseba Villate

Profesor del Master en Dirección y Gestión de Hoteles

Director de Ventas de Grandes Cuentas