

REVISTA DE ESTUDIOS FRONTERIZOS DEL ESTRECHO DE GIBRALTAR

REFEG (NUEVA ÉPOCA)

ISSN: 1698-1006

GRUPO SEJ-058 PAIDI

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SECTOR HOTELERO DE TÁNGER

JORGE EDUARDO VILA BIGLIERI

Grupo de trabajo Economics and Business Administration for Society
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Vigo
biglieri@uvigo.es

ELIAS BENAMAR

Grupo de Investigación en Economía y Territorio
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales de Tánger
Universidad Abdelmalek Essaadi
elias-ben@hotmail.fr

FADOUA LAGHZAOU

Grupo de Investigación en Economía y Territorio
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales de Tánger
Universidad Abdelmalek Essaadi
laghzaouifadoua@yahoo.fr

REFEG 3/2016

ISSN: 1698-1006

JORGE EDUARDO VILA BIGLIERI

Grupo de Trabajo Economics and Business Administration for Society
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Vigo biglieri@uvigo.es

ELIAS BENAMAR

Grupo de Investigación en Economía y Territorio
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales de Tánger
Universidad Abdelmalek Essaadi elias-ben@hotmail.fr

FADOUA LAGHZAOU

Grupo de Investigación en Economía y Territorio
Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales de Tánger
Universidad Abdelmalek Essaadi laghzaouifadoua@yahoo.fr

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SECTOR HOTELERO DE TÁNGER

SUMARIO: I. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES. II. HECHOS RELEVANTES EN LA HISTORIA RECIENTE DEL TURISMO EN TÁNGER. III. HOSTELERÍA EN TÁNGER: NECESIDAD DE ADAPTACIÓN. IV. SUGERENCIAS DE MEJORA. V. BIBLIOGRAFÍA.

1

RESUMEN. Tánger es una gran ciudad que se recupera de su letargia resultado de una larga marginación institucional económica, política y social. Todos los sectores productivos de la ciudad han conocido en esta última década un crecimiento satisfactorio. En particular, el sector hotelero contribuye a la riqueza de la ciudad. El trabajo de campo de este trabajo se centra en investigar a la industria hotelera de Tánger y más precisamente a las instituciones hoteleras más relevantes de la ciudad. El objetivo del presente artículo consiste en procesar todas las notas obtenidas a través de la Teoría de las Limitaciones de Goldratt y crear un árbol de la realidad actual según Dettmer que nos permita comprender a los principales retos a los cuales se enfrenta el sector hotelero de Tánger.

PALABRAS CLAVES: HOTELES, EFECTOS INDESEABLES, NUBES DE EVAPORACIÓN, ÁRBOL DE LA REALIDAD ACTUAL, AUDITORIA INTERNA.

ABSTRACT: Tangier is a city recovering from its lethargy result of a long institutional marginalization economic, political and social. All productive sectors of the city have known in the past decade satisfactory growth. In particular, the hotel sector contributes to the wealth of the city. The fieldwork of this research work focuses on the hotel industry Tangier and more precisely to the most important institutions hotel in the city. The aim of this article is to process all the notes obtained through the Theory of Constraints Goldratt and create a tree of the current reality as Dettmer that allows us to understand the main challenges the hotel industry faces Tangier.

KEY WORDS: HOTELS, UNDESIRABLE EFFECTS, EVAPORATION CLOUDS, CURRENT REALITY TREE, INTERNAL AUDITING.

I. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES

La Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) define el turismo como: “el conjunto de actividades de las personas que viajan y se alojan en lugares ajenos a su entorno habitual durante un periodo inferior a un año y mayor a un día, por motivos de ocio, negocios u otros”. Según Augusto Guitard Lejarreta (2014: 5), el turismo abarcaría una serie de actividades como la hostelería, la restauración, el transporte de pasajeros, la contratación de servicios turísticos, las actividades de ocio y animación turística y otra serie de servicios conexos.

El turismo de Tánger, marginado desde los años 80 del siglo XX, tiene una tendencia creciente desde el 2000 con algunos altibajos que comentaremos en este artículo. El trabajo de campo de este trabajo se centra en investigar a la industria hotelera de Tánger y más precisamente a las instituciones hoteleras más relevantes de la ciudad. Si bien hay cinco hoteles de 5 estrellas, nos pareció más oportuna la clasificación de TripAdvisor, aunque empírica, pero se basa en la valoración que hacen los mismos turistas de los hoteles. Según este servicio de reservas hay 43 hoteles de calidad en esta ciudad y se clasifican como lujo, medio, económico o sin clasificar.

En la clasificación de lujo figuran los de la tabla 1.

Tipo	Puntuación	Hotel	Visitado
Lujo		2 Mnar Castle Hotel Apartments	
Lujo		5 Royal Tulip City Center	
Lujo		6 Grand Mogador Sea View - Luxury Hotel	
Lujo		4 Grand Hotel Villa de France	24/06/2016
Lujo		8 Hilton Garden Inn Tanger City Center	
Lujo		7 El Minzah Hotel	25/06/2016
Lujo		9 Kenzi Solazur	
Lujo		11 Hotel Farah Tanger	15/06/2016
Lujo		12 Le Mirage	
Lujo		13 Movenpick Hotel & Casino Malabata Tanger	24/06/2016
Lujo		16 Atlas Rif Front Beach Tanger	
Lujo		17 Hotel Nord-Pinus-Tanger	
Lujo		22 Atlas les Almohades Tanger	
Lujo		26 El Oumnia Puerto	15/06/2016
Lujo		36 Hotel InterContinental (Cerrado)	
Lujo		38 Tanjah Flandria	

Fuente: TripAdvisor (24/06/2016) y elaboración propia.

El puesto número 1 lo ocupa, según la misma clasificación, el hotel *La Maison Blanche*. Al analizar la información, observamos que en el puesto 36, el *Hotel InterContinental* está actualmente cerrado. TripAdvisor lo recoge, pero hemos comprobado que al intentar hacer una reserva, el servicio comenta que debemos contactar con el hotel para reservas. En resumen, la población a entrevistar es de 15 hoteles. Se decidió tomar una muestra aleatoria del 33%, que se materializó en las visitas recogidas en la tabla anterior.

Utilizamos la técnica contable llamada auditoría (del latín *audire*, escuchar) en entrevista personal al gerente. Esta técnica “ya era utilizada por los romanos para ejercer el control sobre la administración de las provincias que conformaban el Imperio, entre los años 27 antes de Cristo y 476 después de Cristo”¹.

Durante la entrevista en cada uno de los hoteles de la muestra, los investigadores tomábamos notas. Tenemos que agradecer la colaboración, la sinceridad demostrada por los gerentes atendiendo a todas nuestras preguntas, por embarazosas que fueran y revelando información sensible y sobre todo, su cordialidad y simpatía.

El objetivo del presente artículo consiste en procesar todas las notas obtenidas a través de la Teoría de las Limitaciones de Goldratt (1984) y crear un árbol de la realidad actual según Dettmer (2006) que nos permita comprender a los principales retos que se enfrenta el sector.

II. HECHOS RELEVANTES EN LA HISTORIA RECIENTE DEL TURISMO EN TÁNGER

Antes de 1980, Tánger tiene un turismo de vacaciones importante que se detiene por revueltas y problemas que condenan, por parte del poder, todo el Norte de Marruecos a una marginación económica y política. En 1980, la caída de los visitantes provoca que muchos hoteles emblemáticos se cierran (Villa de France, Malabata, actual Movenpick, etc.) hasta que en el año 2000 hay inversores que adquieren y comienzan a abrir estos hoteles antiguos, incurriendo en unos gastos elevados para su rehabilitación.

El turismo actual en Tánger es un turismo industrial, lo que la diferencia del turismo económico que se produce en Casablanca. Turismo industrial quiere decir que hay una ocupación inicial del personal de empresas que monta la planta hasta que esta se finaliza. La planta queda en manos de personal marroquí. Posteriormente, los supervisores vendrán periódicamente a solucionar problemas que no puedan hacer de forma remota. Este turista necesita un trato rápido, una cama, una ducha y una conexión a internet.

El turismo económico es el que viene a congresos, conferencias y actos oficiales. Es un turismo más estable y rentable. Actualmente, este hecho provoca que los hoteles de 5 estrellas de Tánger cobren unos 70 euros de media mientras que en Casablanca la media está en 130 euros.

El turista vacacional está tomando cada vez más relevancia en el paisaje turístico “tangerino”. Esto supone un turismo estacional y mayoritariamente de masas, que suele tener pocos recursos y

¹ García, Adolfo José (2013, p. 7).

que busca satisfacer sus ansias de pasar unas buenas vacaciones con un presupuesto mínimo. En la actualidad está poco reglado, es informal² y genera mucho dinero “negro”.

1. Cambio en las nacionalidades/estructura de costes de los turistas atraídos a Tánger

El 60% de la ocupación la producen los propios marroquíes, seguidos por los españoles, franceses y alemanes. Adicionalmente, los recientes contactos de la diplomacia marroquí han aumentado los intercambios turísticos con los asiáticos y los rusos. Los asiáticos parecen turistas ideales porque hablan inglés, pero uno de los principales problemas detectados con esta comunidad es que odian la comida occidental, por lo cual, necesitamos un proceso de adaptación y aprendizaje a largo plazo, tanto de estos turistas como de los chef de los restaurantes.

Los cambios en la estructura de los costes de los turistas provocan ciertas paradojas. El turista debe pagar el hotel para tener un sitio donde estar y dormir, pero puede ahorrar costes como el del restaurante.

2. Atentados terroristas

Los turistas no identifican demasiado si el atentado se produce en Siria, Túnez, Argelia o Marruecos. Tampoco hay que olvidar los recientes atentados del año 2016 de París, Bruselas o Alemania han provocado la caída de los turistas que vienen por primera vez. No han hecho más que agudizar el miedo del turista hacia los países árabes o musulmanes. Los gerentes destacan que los turistas que vienen por primera vez son los que anulan las reservas. Los clientes que ya han estado en Marruecos se mantienen estables y fieles.

4

Event	Location	Date
Tunisia Beach Shooting	Beach of two hotels in the resort city of Sousse, Tunisia	29 June 2015
Charlie Hebdo Shooting	Charlie Hebdo Office, Paris, and others in Ile-de-France, France	7 January 2015
Tunis Museum Attack	Bardo National Museum, Tunis, Tunisia	15 March 2015
ISIS	Levant region, various terrorist attacks in Europe	Active presence since mid 2014
Ebola	Mostly Liberia, Sierra Leone, Guinea and Nigeria	December 2013 - May 2015
Marrakech Bombing	Jemaa el-Fna square, Marrakech, Morocco	28 April 2011
Arab Spring	Most of Northern Africa and some countries in the Middle East	Dec 2010 - ongoing in certain countries

Tabla 2: Eventos de crisis.

Fuente: Nicole Perreten, “Marrakech-1001 hotels”, HVS, July 2015.

² L'économiste Edition N°:1884. Le 27/10/2004

3. Ramadán

La distribución del Ramadán ha perjudicado gravemente a la industria hostelera porque el particular desplazamiento de 13 días lleva provocando que coincida con meses de temporada alta para el turismo. En Ramadán, la ocupación hotelera cae, si bien, este año, no se ha notado tanto este efecto y la mayoría de los hoteles de la ciudad están en torno a un 25%. El desfase temporal del Ramadán permite asegurar que este problema queda resuelto durante varios años. Siendo testigos de la formidable Fiesta del Fin del Ramadán, queremos destacar que el día exacto es un hecho incierto, pues depende de una declaración institucional que, en 2016, se produjo a las 22:00. Mientras, nadie podía asegurar si el día siguiente era festivo o no.

4. La crisis en España

Si bien los factores que tuvieron que ver con la crisis del mercado inmobiliario español fueron múltiples y de diversa índole (tipos de interés bajos, falta de control del Banco de España sobre bancos y particulares, la crisis *Subprime* norteamericana, la confianza de los inversores nacionales e internacionales en el mercado inmobiliario español, etc.), en este artículo queremos aplicar la navaja de *Occam*, (cuyo enunciado establece que si hay una explicación sencilla y otra complicada para un hecho es muy probable que la correcta sea la sencilla).

En España, sin entrar en términos económicos existe la preferencia cultural de tener casa en propiedad en vez de pagar alquiler. El que haya muchos interesados en la compra de vivienda hace que el mercado sea estable y atractivo. Por otro lado, si analizamos la evolución de los salarios en unidades monetarias constantes, se puede observar un deterioro sostenido. En nuestra opinión, creemos que este hecho se debe a la idea empresarial de aumentar la productividad y reducir los costes para ofrecer productos más baratos. Sin pretender ser exhaustivos (porque de serlo podría dar lugar a una tesis doctoral), esta reducción de costes se acentúa en los salarios provocando el deterioro mencionado.

En los últimos años, la tecnología, los medios informáticos y la globalización han acentuado esa tendencia. Hace décadas, sería imposible mandar un correo instantáneamente a mil destinatarios. La economía actual ha reducido drásticamente los puestos de trabajo disponibles.

Si añadimos que los españoles han perdido puestos de trabajo y salario, la tendencia a comprar vivienda se debería reducir. Pero debido al complot entre el gobierno (a través de las deducciones por adquisición de vivienda habitual), los bancos y los constructores incentivan al español a la compra de vivienda.

Ese factor es acelerado por unos tipos de interés muy bajos. El resultado es que los españoles deciden adquirir vivienda con unos préstamos hipotecarios por un 110% o un 120% del valor de tasación (porque el banco le financia la compra de mobiliario, cambio de coche, viajes, etc.) con unos pagos mensuales de más del 80% de sus salarios. El problema de esta actuación surge cuando el hipotecado no puede pagar las cuotas mensuales.

A diferencia de los Estados Unidos, en España, la devolución del inmueble no te exime del pago del préstamo concedido.

En resumen, si no tengo dinero porque mi salario es pequeño y quiero comprar un inmueble, acudo a la financiación fácil. El optimismo es muy característico en las decisiones financieras personales. Queremos destacar que esta idea de abaratar, aumentar la productividad, producir en ciertos países que no respetan a los seres humanos, etc. tiene que cambiar porque es la causa raíz de las agonías del sistema.

El problema de fondo es que las empresas ven a trabajadores como costes, y por ello, quieren abaratarlos. Por otro lado, las grandes áreas de distribución y los servicios de venta online parten del principio de reducir precios para vender más. Sin embargo, todo el abaratamiento que consiguen lo hacen limitando los ingresos de sus proveedores (estrangulando a las empresas locales y pequeñas) y generando cuantiosos beneficios para sus accionistas.

Los economistas tenemos que partir de la base de que el personal que trabaja en la empresa también puede ser cliente. Necesita dinero y tiempo para comprar. Necesita dinero y tiempo para comprar coche, comprar casa, casarse, tener hijos e irse de vacaciones a Tánger. Este es el problema del sistema económico actual. No hay nada más valioso en la empresa que el factor humano. La empresa ha invertido numerosas nóminas para que el trabajador tenga el nivel de competencia actual, lo cual lo convierte en el recurso más caro de toda la empresa, por encima de cualquier inmovilizado.

Un sistema se define por un conjunto de hechos dependientes. Las empresas toman decisiones como si fueran independientes del sistema económico y por ello no se obtienen los resultados esperados. La economía tiene pendiente la toma de decisiones considerando todos los factores que influyen en una decisión económica sobre la población mundial.

6

5. Servicios de reserva por internet

Los principales son TripAdvisor, Booking y Expedia. Este es el resumen de hechos auditados:

- a) Hemos detectado que estas páginas web presentan la información dependiendo del país de la persona que hace la consulta. Si uno es francés, le ponen los comentarios de los franceses. Esto tiene sentido porque la percepción de los hoteles varía en función de las características culturales de cada país. Estos servicios detectan la procedencia del ordenador, de forma que un ordenador español aunque este navegando en Marruecos sigue recibiendo comentarios de los españoles.
- b) Cuando detectan a un usuario interesado por un destino que se conecta varias veces, estos servicios limitan la información disponible requiriendo que se registre.
- c) Hemos constatado que el ranking de hoteles cambia en tiempo real
- d) La comisión media de estos servicios ronda el 17%.
- e) Se puede pagar más y que aparezca el hotel destacado (aparece como Patrocinado en la parte superior de la página), pero a los gerentes no les parece adecuado porque la mayoría de los turistas ya tienen claro el nombre del hotel al que quieren ir.

- f) La competencia entre los servicios se ha trasladado a las páginas web de cada hotel. Estos servicios están ofreciendo los motores de búsqueda para las páginas web particulares de cada hotel. El usuario entra en una página web propiedad del hotel pero al hacer la reserva le queda constancia al servicio de reservas, de modo que pueden mantener el control de la información para sus modelos de predicción
- g) Uno de estos servicios ofreció a los hoteles el paso de la comisión del 17% al 20%. Un gerente que accedió nos comenta que ha resultado ser beneficioso porque así se consigue un incremento en las reservas que supera con creces el aumento de coste.
- h) Los gerentes son conscientes del poder de estas páginas web, de modo que saben que el cliente lee primero las críticas, y después, visualiza las fotos del hotel.

6. Redes sociales

En uno de los hoteles entrevistados habían tenido un evento multitudinario convocado por Facebook que les había permitido aumentar la publicidad del local. Las propias redes sociales tienen planes de promoción de las actividades hoteleras que pueden permitir una mejor ocupación, y con ello, un mejor resultado. Algunos gerentes nos han comentado que a veces tienen problemas porque hay gente que les chantajea para obtener algún servicio gratuito para evitar una opinión negativa.

7. Problemas con empresas familiares

En uno de los casos, el propietario decidió que su hijo debía llevar la gestión del hotel, causando serios problemas financieros. Al final, el propietario tuvo que contratar los servicios de un gerente profesional. Sin una dirección, el personal toma sus propias decisiones. En otro de los casos, el hijo del propietario demostró ser capaz de desarrollar una dirección por objetivos que está dando frutos actualmente.

8. Recursos humanos

8.1. Sindicatos marroquíes

La Ley marroquí exige que se debe contratar indefinidamente a los trabajadores que han superado dos periodos de prueba de tres meses. El personal indefinido puede trabajar bien si existen procedimientos básicos que regulen adecuadamente su desempeño. Sin embargo, la complejidad del negocio hotelero puede provocar que las personas con contrato indefinido puede perder incentivos para superarse continuamente.

8.2. Contratos indefinidos

En uno de los casos, el nuevo gerente se encuentra con que existen unos costes salariales muy elevados por la antigüedad de la plantilla que pueden condenar al fracaso a la nueva gestión. El gerente plantea a sus trabajadores que tiene dos alternativas: despedir a una o rebajarles los salarios a todas. La hábil maniobra consigue que los empleados se pongan de acuerdo en aceptar la reducción de los salarios a corto plazo sin reducir la calidad de sus servicios.

- a. La gestión del origen de la propinas y su asignación a los trabajadores que la han hecho posible que son hábilmente solucionados por los gerentes.
- b. Formación del personal.- Es una queja común que las escuelas de hostelería no cualifican al personal adecuadamente. Alguna de las causas detectadas consiste en que estas escuelas captan alumnos poco estudiosos que deciden con desgana dedicarse a la hostelería. Entre las técnicas utilizadas para evitar la caída de la calidad con la jubilación de los empleados destacamos el mencionado por uno de los gerentes que consiste en seleccionar una persona adecuada para sustituirle y ponerla a trabajar codo con codo con el trabajador a jubilar para que el “know how” se trasmita lo más eficientemente posible.

9. Hoteles antiguos, hoteles reformados y hoteles nuevos

La mayoría de los hoteles sufren costes de mantenimiento elevados. Muchos de ellos incurren en costes elevados para mantener sus dependencias en perfecto estado de limpieza y conservación. El polvo y el Levante provocan que estos costes se disparen en función de las circunstancias climatológicas. Estos elevados costes provocan que los puntos muertos (es decir, el nivel de ocupación para que el hotel comience a tener beneficios) sean elevados.

Otro de los problemas detectados es la falta de comunicación entre el arquitecto que diseña o remodela un hotel y el gerente. Por ejemplo, el diseño que decidió hacer en su día el arquitecto dificulta el acceso a personas con movilidad reducida o de la tercera edad. Otros fallos de diseño han sido dotar a todo el hotel con camas de matrimonio, en vez de diversificar con camas individuales.

8

III. HOSTELERÍA EN TÁNGER: NECESIDAD DE ADAPTACIÓN

El sector hotelero ha conocido grandes cambios positivos estos últimos años. A pesar de ello los profesionales siguen quejándose de lo poco que se llenan sus hoteles pese a los esfuerzos en infraestructuras y personal humano. Es necesario entonces que busquemos las limitaciones en otros niveles. Lo que hemos podido obtener de nuestras entrevistas nos puede ayudar a esclarecer esas limitaciones y entrever un futuro mejor para el sector.

1. El servicio de hotel

El negocio de hostelería es un servicio que está configurado por unas interacciones cliente-trabajador que no siempre dan el resultado esperado. A algunos clientes les puede parecer que el trato es amigable como a otros les puede parecer ofensivo. Ningún trabajador puede conseguir que un cliente se quede satisfecho totalmente y sin embargo cualquiera de ellos puede hacer algo que provoque malestar en el cliente y su posterior pérdida para siempre.

Nos ha sorprendido gratamente la capacidad de los gerentes entrevistados para lidiar con las problemáticas diarias, detectando necesidades insatisfechas de sus clientes y actuar en consecuencia, bien sea mediante el trato personal, llamándoles por teléfono o mandándoles un correo electrónico. Estos directores están dispuestos en sentarse a hablar tranquilamente con sus clientes, incluso en el caso de que no tengan nada que reclamar.

Figura 1: El árbol de la realidad actual

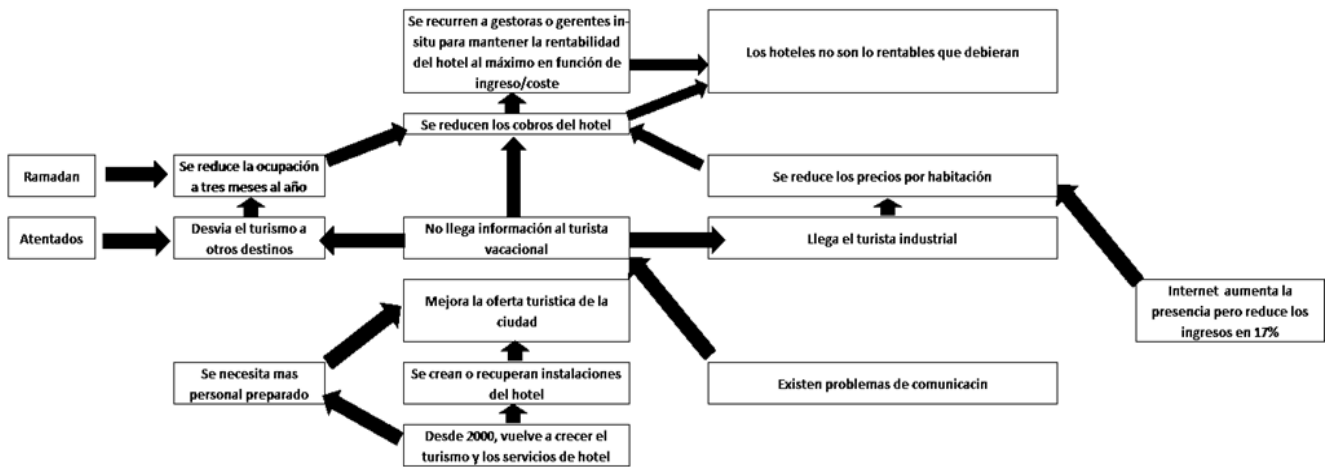
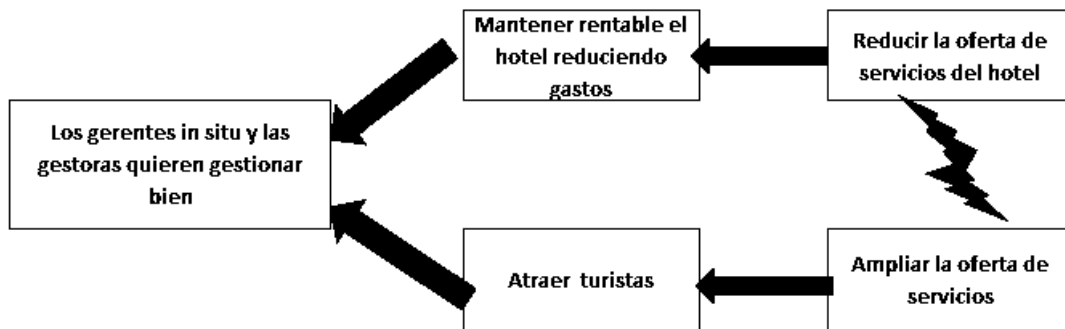


Figura 2: Nube evaporadora.



Fuentes: Elaboración propia, julio 2016

Para sorpresa nuestra, los gerentes entrevistados conocían las limitaciones de los datos estadísticos y de la contabilidad analítica. Sus decisiones se basaban en el Yield Management y demostraron que están entrenados para captar las necesidades de los clientes y anticiparse a ellas.

2. Tipo de propietario. El economista o el implicado

Hay propietarios que ayudan al hotel a cubrir los déficit de tesorería y que tienen detalles con el personal en Ramadán e incluso facilitando el acceso al préstamo para la Fiesta de los corderos (el hecho anual más importante tras la finalización del Ramadán), pero hay otros que sólo se dedican a cobrar los beneficios del hotel. Este último tipo de propietario evita cualquier acto de remodelación del hotel o cambios en sistemas de calefacción y agua caliente, pudiendo provocar una caída de las ventas motivada a que la competencia si se renueva.

3. Las gestoras

Los hoteles visitados tienen dos formas de gestión: gerente propio o gestora. En opinión de los entrevistados y razonable desde el punto de vista del sentido común, aunque las gestoras intentan tener un control financiero estricto en tiempo real y que mandan a visitantes sorpresa para controlar los parámetros básicos de la gestión (tiempo que se tarda en el check-in, etc.), la gestora no vive el día a día del hotel como un gerente *in situ*. De esta manera, si es necesario hacer algún cambio, la gestora necesita preguntar al personal, mientras que un gerente dedicado puede resolver los problemas en tiempo real. En una ocasión, el control de la gestora es tan estricto que el gerente se veía obligado a hacer “overbooking” vendiendo más habitaciones de las disponibles para conseguir los objetivos marcados por la gestora.

Las particularidades del servicio de hostelería no se pueden reflejar en una contabilidad presupuestaria por buena que sea esta. Los factores humanos implicados hace necesario la presencia continua de un decisor eficaz.

La gestora no es capaz de ver las oportunidades de negocio que si puede ver un gerente *in situ*. Si la gestora quiere cambiar algo, debe preguntarlo a los trabajadores, con la distorsión que este hecho provoca además del retraso en la toma de decisiones.

4. Necesidad de obras públicas e infraestructuras internas

Uno de los gerentes nos comentaba lo interesante que sería que se facilitarían líneas de comunicación entre el sur y el norte de Marruecos, concretamente con aviones. El turismo interior garantiza la estabilidad de la ocupación y protege al sector de los eventos económicos de otros países. Se constata que el actual monarca está apostando por el norte de Marruecos. La gran inversión que se está produciendo en Tánger dotándolo de un nuevo puerto y la remodelación de las zonas de playa con el nuevo paseo van a provocar que Tánger sea como “una pequeña Barcelona”, aumentando el turismo vacacional y propio en el futuro.

5. Apuesta del gobierno por el desarrollo turístico

Otro de los gerentes nos hace hincapié en que los países como Tailandia que comienzan a desarrollar el turismo al mismo tiempo que Marruecos, tienen una industria turística mucho más desarrollada por la apuesta del Sector Público. Uno de los entrevistados nos ha comentado que ha tenido que ponerse de acuerdo con otros establecimientos para editar su propio folleto turístico en vista del poco apoyo institucional. Las trabas burocráticas, la lenta administración y en algunos casos, la corrupción son otros problemas mencionados en las entrevistas.

6. Incentivos turísticos en Tánger

Hace algunos años, al turista tangerino que preguntaba qué podía hacer se le contestaba que fuera a tal bar o cual restaurante. Ahora empieza a haber alguna atracción turística más, como museos, pero muy tímidamente. Es necesario desarrollar el perfil de un turista con un objetivo (como La Meca o Santiago de Compostela) para lo cual la ciudad tiene la tumba de Ibn Batouta (el Marco Polo marroquí), restos arqueológicos fenicios, romanos o, más recientemente, la plaza de toros o el teatro Cervantes, por citar algunos ejemplos. En todos los casos, hace falta una masa crítica de clientes para mantener abiertos todos los servicios.

7. Sugerencias de gestión

La contabilidad de gestión, a diferencia de la contabilidad analítica o de costes es una contabilidad proactiva porque tiene en cuenta los hechos futuros. Los gerentes entrevistados tienen en cuenta el futuro, por ejemplo, han mandado a todo el personal del que podían prescindir de vacaciones porque se acerca una buena temporada después del Ramadán.

Para establecer mejoras, se debe tener en cuenta que un hotel es una empresa de servicios. Si deja de vender una habitación, ese ingreso se pierde para siempre. Si determinamos que la limitación de un hotel es el número de habitaciones que dispone, los parámetros de gestión serían los siguientes:

1) Nivel de ocupación: Si un hotel³ no consigue un elevado nivel de ocupación es porque no consigue llegar a los clientes-objetivo. Si un hotel tiene más demanda que habitaciones debe guiarse por atender a los clientes que más Dihamas por estancia generan.

2) Una herramienta de gestión por excelencia es el retorno de la inversión (ROI). Teniendo en cuenta que se expresa por la siguiente relación

³ No estamos diciendo que deba bajar el precio. Esta es la peor decisión que puede tomar un gerente. Los hoteles tienen intercambio de información entre ellos. Si nosotros bajamos el precio, la competencia va a esperar un tiempo para ver que nos pasa. Si aumentamos la ocupación, mañana ellos también bajarán los precios. Si no nos aumenta la ocupación, ello mantendrán los precios, dejando que nos se estrellemos.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Dihams Netos cobrados a Clientes} - \text{Gastos Operativos}}{\text{Total de las Inversiones}}$$

El ROI mejorará siempre que se haya:

- a) Aumentos en los Dihams Netos cobrados a los Clientes (DNC). Hay que entender esta expresión teniendo en cuenta que nuestro cliente es el ser humano que va a venir a disfrutar de la estancia, pagar por ella y recomendarla a sus allegados. Nuestros clientes no son los servicios de reservas. Por último, las dos formas de aumentar estos ingresos son aumentar el número de clientes o aumentar el precio que se le cobra. Téngase en cuenta que estos cobros no tienen límite, por lo cual se suele decir que DNC es la medida más importante porque puede crecer hasta el infinito.
- b) Reducción del Total de las inversiones en el hotel, también llamada Dihams hundidos en el hotel o simplemente Inversiones. Cuando menos inversión sea requerida, el ROI mejora. Hay que tener en cuenta que una decisión, como el renovar las habitaciones requiere de disponer de financiación y que repercute negativamente en el ROI. Sin embargo, esto se puede hacer habitación a habitación con lo cual la inversión se divide y temporaliza. Por otro lado, sabemos que hay visitantes que ven expresamente si el hotel está renovado, pero resulta difícil predecir si los cobros adicionales que obtendremos superaran los gastos de remodelación en los que hemos incurrido. Como han mencionado algunos gerentes, esto requiere hacer una prueba a pequeña escala y comprobar si se recupera la inversión a corto plazo, el conocido procedimiento de Prueba y Error. Tras el aumento del DNC, la segunda actuación TOC consiste en la reducción de las existencias, poderosa herramienta en las empresas industriales, pero consideramos que, en los hoteles, las existencias no son un activo importante. Las inversiones no se pueden reducir por debajo de cero.
- c) Reducción de los Gastos Operativos (GO). El hotel incurre en una serie de gastos operativos para conseguir que las Inversiones se transformen en Dihams Netos de Clientes (DNC). Para ello, debe tener unos trabajadores, encargar unos suministros, pagar impuestos, etc. Una de las funciones de un gestor es mantener estos gastos controlados. En ocasiones, una revisión profunda permite detectar gastos que se pueden evitar o reducir. Sin embargo, la dieta de la contabilidad analítica que somete a todas las empresas, incluyendo los hoteles, nos permite asegurar que estos gastos son los mejor controlados, constituyendo la tercera medida a tomar desde TOC. Los Gastos Operativos no se pueden reducir por debajo de cero.

Toda decisión que aumente el ROI futuro es una decisión que nos permitirá ganar más dinero. Hay que tener en cuenta que hay decisiones que nos aumentan los cobros actuales pero pueden poner en tela de juicio los futuros. Por ejemplo, si un visitante no encuentra de agrado la estancia, no volverá más.

En términos generales, sería interesante un sistema de feedback para conocer las causas del malestar o agrado de cada cliente. En los tiempos actuales, la información vale más que el oro. Los móviles que atraen clientes son muy diversos. En las entrevistas, los gerentes

nos informaron que algunos clientes vienen por determinados platos, servicios, personas, etc.

IV. SUGERENCIAS DE MEJORA

Insistiendo en la necesidad de predecir el futuro, los gerentes comentan que se han anticipado ofreciendo ofertas especiales a eventos que se iban a desarrollar en la ciudad. También tenemos que ser capaces de captar lo que el cliente quiere decir que muchas veces no coincide con lo que está diciendo.

Otras mejoras de gestión podían venir de un plan de incentivos al personal basado en los cobros adicionales que el hotel consigue (aumento del DNC). Dada la naturaleza humana, los trabajadores se acostumbran pronto al nivel salarial que obtienen, equilibrando sus ingresos con sus gastos. Es probable que la situación de la economía ~~actual~~ y las mayores necesidades de las personas en la actualidad (antes comida y techo, ahora educación, internet, entretenimiento, ropa, sanidad, turismo, etc.) provoquen que las nóminas desaparezcan antes de llegar a fin de mes. Cualquier cobro adicional, por reducido que sea, provoca una alta motivación, por ejemplo, la propina está altamente valorada por los trabajadores. Si estos perciben que no está bien repartida se puede crear problemas de convivencia y malestar.

Si bien hemos constatado en las entrevistas que los gerentes eran reacios a este tipo de planes porque los consideran inviables a la vista del aumento de los gastos que suponen, en realidad, estos planes funcionan proporcionalmente sobre el aumento de los ingresos del hotel. Estos planes permiten que los trabajadores se integren mejor porque son consultados para establecer los mecanismos de remuneración. A su vez, los propios trabajadores son los que hacen sugerencias para mejorar la gestión así como implicarse en vigilar actuaciones de sus compañeros.

1. Geocaching.com y otros servicios online

Nuestro consejo sería investigar o encargar que se investigue sobre nuevas tendencias en las redes sociales. En pocos años, sólo existirá aquello que se pueda encontrar en los buscadores de internet. El turista joven tiene amplios conocimientos de internet. Como sugerencia, *Geocaching* es la página web que ayuda a buscar “tesoros” (caches) en todo el mundo y es conocida ampliamente a nivel internacional. Esconder un *cache* en un hotel (y si es difícil de encontrar mejor) puede mejorar la presencia en internet, sobre todo cuando había uno en Tánger y fue expoliado. También las puestas en línea en tiempo real de fotos a través de Instagram, comentarios o videos pueden representar un plus en la comunicación del hotel con los foros sociales.

2. Turismo interno de jubilados

Marruecos está pisando los talones de los países europeos en lo que a envejecimiento de la población se refiere. En menos de un siglo el país estará a la altura de Francia en envejecimiento de la población. Además, esta tendencia está amenazando el cobro futuro de las pensiones y supone, por tanto, una amenaza para la sociedad y la economía. En la

actualidad, los jubilados marroquíes disfrutan de unas pensiones que les permiten vivir bien y poder disfrutar de vacaciones todo el año. Por lo que el turismo (hostelería y sus actividades complementarias), orientado hacia esta franja de la población, puede suponer una alternativa muy interesante en las temporadas de baja ocupación del hotel.

3. Visión y misión del hotel

Los gestores deberían (re) plantearse su visión y misión por encima de vender habitaciones. Buscar ser el líder, mejorar o diversificar los servicios, cuidar la calidad de las prestaciones son unos objetivos que aumentarían las frecuentaciones del hotel. Dentro de esa visión, el cliente debe sentirse cómodo, orgulloso y tranquilo. Su estancia tiene que ser irreprochable en calidad de servicios e inolvidable en cuanto al trato humano.

4. Turismo sostenible

Para un hotel, apostar por un turismo sostenible puede contribuir a mejorar la imagen del establecimiento (hotel sostenible). Esto supone un posicionamiento ético y responsable como agente del desarrollo sostenible. Mejoras continuas e innovación permanente que permitan producir bienestar y beneficios más allá de la clientela del hotel, incluyendo la plantilla y el entorno.

5. Ahorro de costes

También es importante no olvidarse de los ahorros de costes⁴ que se puedan generar de una gestión inteligente. Para conseguir este objetivo es imprescindible animar a los empleados para que participen de esa política de “guerra a los desperdicios” y buscar formas de incentivarlos.

V. BIBLIOGRAFÍA

GUITARD LEJARRETA, A. (2014). “El mercado del turismo en Marruecos”. ICEX, <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4524233.html?idPais=MA> (25/06/2016).

GARCÍA, A. J. (2013). *Curso de organización profesional: guía de estudios para los alumnos de la carrera de contador público*. La Plata: EDULP, 2013. Ebook. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30195/Documento_completo__SCAVINO-TABORDA.pdf?sequence=3 (05/07/2016).

GOLDRATT, E. M. (1984). *La Meta*. Ediciones Díaz de Santos, 2005.

⁴ 11 consejos para ahorrar en costes en hostelería, en <http://www.arcorocprofessional.com/11-consejos-para-ahorrar-en-costes-en-hosteleria/> (05/07/2016).

DETTMER, W. (2006). "Policy Analysis: What to Change, What to Change To, and How to Make the Change". Goal Systems International, 2006.

L'ECONOMISTE (2014). "Tanger-Tétouan: Une économie plombée par l'informel". Edition N°:1884 du 27/10/2004. <http://www.leconomiste.com/article/65279tanger-tetouan-une-economie-plombee-par-l-informel> (06/07/2016).

PERRETEN, N. (2015). "Marrakech-1001 hotels", HVS, July 2015, p. 2.

VILA BIGLIERI, JORGE (2013): Econo4us, Amazon.

Artículo sometido a proceso de revisión por pares.

RECIBIDO: 14 de septiembre de 2016.

ADMITIDO : 1 de noviembre de 2016.