FUNDACIÓ CÀTEDRA IBEROAMERICANA
Universitat de les Illes Balears

Escola Universitària d'Estudis Empresarials
Escola de Turisme

Fundació Universitat Empresa de les Illes Balears

Cicle Trajectòries Empresarials, 3

LA PRÀCTICA EMPRESARIAL A RIU

Conferència de la Sra. Carme Riu, consellera-delegada de RIU Hotels, a la Universitat de les Illes Balears
1 de desembre de 2003

La Fundació Càtedra Iberomericana m'ha convidat a donar-vos una conferència sobre la pràctica empresarial a RIU.

En l'e-mail que em va enviar em demanava que expliqués "com es prenen les decisions i perquè; per què és tira endavant una iniciativa i una altra no; per què es decideix invertir en un lloc i en un altre no; l'avenir de l'empresa..."

I quan he hagut de plasmar aquestes preguntes en una conferència, he hagut d'escollir quins fets passats considerava més importants per a la història i el present de RIU, quins valors són els que han conformat la personalitat de RIU I quins en són els reptes futurs.

Així, l'estructura de la conferència tindrà aquestes parts:

0.-Breu història (per situar-vos).
1.-Decisions més importants.
2.-Valors.
3.-Reptes.

0-Breu història

Els meus avis i els meus pares eren catalans (la meva mare encara viu i treballa a l'empresa). Eren d'origen camperol i van muntar un comerç de fruites inicialment al seu poble natal, Olot, i després a Barcelona.

Van guanyar bastants doblers degut a un invent del meu avi que tot seguit vaig a explicar-vos, perquè és un bon exemple de com una petita empresa creix gràcies a haver descobert un nínxol de mercat.

Som a la postguerra espanyola, a la segona meitat dels anys 40s. A Barcelona un dia per setmana hi atracava un vaixell procedent de Canàries, carregat de plàtans verds.

Aquests plàtans es venien a través de subhasta als fruters del mercat del Born de Barcelona.

El primer dia de venda a les càmeres de fruites de Barcelona tots els plàtans eren verds. El segon i tercer dia tots els plàtans de Barcelona eren al punt i a partir del quart dia tots els fruters de Barcelona venien plàtans passats i massa madurs.

El meu avi, que era un "manetes", va inventar i va patentar un sistema de maduració "a la carta" dels plàtans. Actualment, pot ser un xic més modernitzat, aquest sistema es continua utilitzant.

De manera que quan les fruiteries del Born tenien els plàtans ja per llançar, ell podia anar treient estocs de plàtans al seu punt.

I gràcies a això el meu avi va acabar tenint un pseudomonopoli del plàtan a Barcelona. Amb això va guanyar uns doblers amb què mai havia arribat a somniar.

Els meus avis i el meu pare (molt jove) eren molt inquiets i van decidir emigrar a Veneçuela (en aquella època hi havia molta emigració espanyola cap a Sudamèrica). Van vendre a un germà del meu avi el negoci del comerç de fruites.

A Veneçuela van llogar un hotel a la ciutat de Barquisimeto. Va ser un primer contacte amb el món de la hosteleria. Van estar-hi tres anys però finalmente van decidir tornar a Espanya per tal d'invertir el que havien guanyat en la compra d'un hotel a la Costa Brava.

El batle d'Olot, el seu poble, persona amiga, havia estat de vacances a Mallorca i els va dir que creia que Mallorca tenia més futur turístic que la Costa Brava perquè els mallorquins eren més amables i acollidors que els catalans i l'illa molt bonica.

Així que van venir cap a Mallorca i van trobar un hotel a la Platja de Palma. Era l'únic que hi havia en aquell moment en Platja de Palma i el van comprar. Era 1953, novembre de 1953. Tot just novembre ha fet 50 anys. Era el nostre primer hotel: el Riu San Francisco.

Des d'aleshores, al principi molt lentament i ara molt més ràpid, hem anat creixent fins tenir 109 hotels en 13 països.

1-Decisions més importants

1.-A): L'associació amb un tour-operador

Des de l'any 1954 RIU havia treballat majoritàriament amb un tour operador, "Doktor Tigges", que va ser un dels tours operadors que amb quatre més van donar origen posteriorment a TUI.

L'any 1977 RIU tenia 7 hotels a la Platja de Palma i el tour operador era TUI, al qual teníem en exclusiva per al mercat alemany.

TUI s'estava plantejant el que després s'han plantejat molts tours operadors: tenir els seus propis hotels...I ens assabentem que estava festejant amb el senyor Kryns, que tenia una cadena hotelera (Iberotel), amb hotels molt ben situats i molt ben gestionats.

A nosaltres ens interessava especialment el mercat alemany i vam pensar que si la unió de TUI i el Senyor Kryns es duia a terme (i es va consumar) a RIU ens anaven a deixar a un costat. Anàvem a perdre la bona posició comercial que havíem tingut fins aleshores.

Així, doncs,vam fer una proposta a TUI per tal que participessin a la companyia explotadora dels hotels, no la propietària, i evidentment no majoritàriament.

Així es va fer. Es va regalar a TUI un 40% d'una societat de nova constitució que anava a gestionar hotels. Però amb el temps aquesta societat gestora d'hotels va produir uns beneficis i que en no distribuïr-se vam invertir en nous hotels fins tenir una companyia explotadora com l'actual, amb un potencial molt fort.

Vam aconseguir no perdre la bona posició comercial que teníem amb TUI?

Certament. És més: l'hem anat consolidant. Tanmateix, també crec que l'afiançament comercial va lligat al fet que el consumidor demani el nostre producte. Vull dir amb això que si el producte RIU no tingués una bona qualitat, de poc serviria l'aliança amb tours operadors. Si no hi ha demanda, aquesta unió amb TUI no hagués funcionat i a TUI no li hagués interessat continuar amb nosaltres.

Al 1977 RIU tenia la teoria següent:

-RIU ha de produïr bé, a un bon preu i amb bona qualitat. Aquest ha de ser el nostre principal objectiu.

-I el tour operador ha de ser el comercialitzador.

Per tant, nosaltres ens especialitzem a produir i el nostre soci havia de comercialitzar el nostre producte, que en realitat és el que ell sap fer.

Aquesta teoria avui no és viable. La nostra capacitat és tan gran que no podem confiar en un únic tour operador. Per tant, no ens ha quedat més remei que crear una estructura comercial suficientment forta com per continuar creixent. I amb 25 anys de perspectiva encara tinc els meus dubtes si aquest plantejament va ser un petit fre al creixement de l'empresa. Ens vam concentrar massa a la producció i vam oblidar la comercialització massiva. Ens adrecem a mercats molt concrets.

És cert que el resultat d'aquest plantejament ens ha fet aconseguir uns ratios de rendibilitat molt bons. També crec que un bon nivell de qualitat. Som bons productors però fins finals dels 90s no vam ser bons comercialitzadors.

L'èxit de la unió amb TUI crec que s'ha degut a dos factors:

*igual que la família Riu, TUI no ha tingut cap interès a repartir dividends. Aquest punt és important, perquè en origen som dues empreses completament distintes (una familiar, l'altra pertany a bancs i companyies aèries i és actualment a la Borsa).

Coincidir en aquest aspecte ha estat el factor més important del creixement. Però crec que en el futur sí que TUI demanarà dividends, tal com està la situació a Alemanya.

*TUI ha tingut clar que RIU coneixia el negoci hoteler més que ella i ens ha donat total confiança en el sistema d'explotació hoteler plantejat per nosaltres. No ha intervingut mai. A canvi, TUI ens ha proporcionat una bona informació sobre si era o no adequat crèixer en una zona determinada.

1-B): Inici de professionals a una empresa familiar

RIU és una empresa familiar. Els seus fundadors van ser els meus avis i els meus pares. Treballaven els quatre a l'empresa i a més hi havia altres membres de la família (cosins i nebots) que també hi treballaven, tot ocupant llocs conforme a la seva preparació.

Això continua avui així però amb algunes novetats:

*els meus avis i el meu pare ja no hi són.

*ens hem incorporat el meu germà i jo.

*es va incorporar un grup de professionals amb càrrecs de responsabilitat elevat i que en l'actualitat dirigeixen l'empresa conjuntament amb la família.

La situació actual ja molt consolidada requereix una sèrie de plantejaments inicials:

-primer d'ells: educació de la nova generació. El meu pare sempre ens deia que si no servíem per treballar a l'empresa, no hi treballaríem. I en qualsevol cas que ocuparíem el lloc d'acord amb la nostra capacitat i dedicació. Si hi hi ha persones millors professionalment, tindran més grans responsabilitats.

-el segon plantejament -i d'acord amb el primer punt- va ser que el cap de l'empresa, el meu pare, aprengués a delegar, a confiar en professionals.

Suposo que ho van passar mal tots, ell i els professionals que estaven amb ell.

Però va saber fer una cosa molt difícil per als fundadors d'una empresa familiar, que és confiar en persones que no han vist crèixer l'empresa i va saber aprofitar (en lloc de rebutjar) els coneixements i novetats que van aportar aquestes persones professionals.

1-C):Invertir fora de Mallorca

De vegades les decisions d'una empresa, més que seguir un procés racional i planificat, sorgeixen del atzar unit a una posterior decisió. I aquest va ser el nostre cas quan vam decidir anar a Canàries.

Tots els nostres hotels els teníem situats a la Platja de Palma i volíem expandir-nos cap a la zona d'Alcúdia. Vam fer una oferta per un terreny en primera línia de la platja d'Alcúdia que ens interessava però un altre comprador va oferir més i ho vam perdre.

Una setmana més tard ens oferien un solar a Playa del Inglés, a Gran Canària, i vam decidir comprar-lo després que el meu germà Lluís, davant la proposta, decidís anar personalment a Canàries a iniciar l'expansió. Ell era molt jove: tenia 23 anys. Va ser un gran repte per a ell.

La idea de treballar a Canàries la teníem molt arrelada a l'empresa, no tant per Canàries en sí, sinó per la possibilitat de treballar tot l'any.

A Mallorca havíem fet esforços molt importants per mantenir els hotels oberts tot l'any. No ho vam aconseguir amb tots, però sí amb la majoria.

La rendibilitat dels hotels a l'hivern, amb sort, era zero. Vam construir a més un centre d'animació per a les persones que venien de vacances als nostres hotels de Platja de Palma.

El meu pare sempre estava molt sensibilitzat per la precarietat del treball de temporada. A més, una persona no pot acabar sent un bon professional si a l'estiu treballa a hosteleria i a l'hivern ha de fer unes altres feines.

Així, doncs, amb el meu germà al front, ens vam anar a Canàries, on a més vam comprovar que la rendibilitat de les inversions era més alta que a Mallorca i on el turisme era també de major qualitat, la qual cosa permetia fer uns hotels amb una categoria superior. Professionalment ja ens agradava.

Aquesta realitat d'inversió fora del radi de la Platja de Palma ens va obligar a haver de consolidar més els equips de professionals, a haver de crear estructures fora de Mallorca, a dissenyar sistemes de control i seguiment sense l'alternativa de trepitjar personalment l'hotel.

I quan Lluís, el meu germà, va decidir iniciar l'expansió a l'estranger, ja vam haver de confiar plenament a professionals externs per dirigir una zona amb 10 hotels, en dues illes diferents i amb un creixement molt fort.

Actualment a Canàries tenim 34 hotels i som l'empresa més gran i amb més personal a tot l'arxipèlag canari.

1-D):Invertir a l'estranger

Volíem continuar creixent a zones on es treballés els 12 mesos de l'any. I si ja érem a Canàries, l'única alternativa era sortir fora d'Espanya i d'Europa.

El primer lloc que vam visitar, per raons del passat, va ser Veneçuela, però l'amabilitat dels veneloçans amb els turistes era molt poca i les zones que vam visitar no tenien la imatge típica del Carib, que era el que nosaltres cercàvem.

Ens era més fàcil anar a un país amb llengua castellana. Volíem platges amb una aigua meravellosa, arena blanca i palmeres. I vam saber que Barceló havia construït un hotel a la República Dominicana...

Vam visitar l'illa. Les seves platges era el que cercàvem i els dominicans tenen una afabilitat i una alegria que ens va sorprendre molt positivament.

No eren bons professionals de l'hosteleria però suplien el seu desconeixement amb una enorme amabilitat.

Així que de nou Lluís va decidir iniciar l'expansió a la República Dominicana i se'n va anar a viure allí 5 anys.

Des d'aleshores hem continuat creixent al Carib, a Mèxic, a Jamaica, a Florida.

En un principi comptàvem de tenir clients europeus. Però el Carib és el destí natural dels americans del nord i del sud, i les fluctuacions del dòlar en relació a les monedes europees oferien una continuïtat molt fràgil del mercat europeu.

Per tant vam haver d'anar aprenent quin producte volíem, tot adaptant els nostres hotels als gustos del client americà.

Vam haver d'aprendre també a comercialitzar en mercats on els tours operadors eren molt petits i on hi ha molta venda directa.

Vam haver d'adaptar-nos a noves cultures, a nous comportaments i a nous idiomes, a noves legislacions i fiscalitats.

I actualment a més del Carib ens estem expandint en el Pacífic mexicà, a Tunísia, el Marroc, Xipre, Bulgària, Croàcia, Grècia.

Creiem que hem de crèixer allà on el client vacacional vulgui anar. Allà hem de tenir un hotel RIU.

1-E): Mort del fundador.Continuïtat amb dos consellers-delegats

L'any 1998 va morir el meu pare a conseqüència d'una malaltia que es va desenvolupar molt ràpidament. Aquest va ser un moment molt delicat per a les empreses familiars i per a les famílies. Poden aparèixer discòrdies, enfrontaments entre els possibles successors i pot ser que al final del procés la persona al front de l'empresa no sigui la més adequada.

Lluís i jo havíam tingut una educació gens competitiva entre germans. Els meus pares mai no la van fomentar. I això va provocar –suposo que hi ha altres elements que hi han ajudat, com la diferència d'edat i sexe-. Això va suposar, dic, que Lluís i jo després del periode de la infantesa, en què ens barallàvem moltíssim com qualsevols germans, la nostra relació fos molt bona.

I des del punt de vista professional jo admirava molt la voluntat, la fortalesa, la decisió que tenia el meu germà i que l'havia portat a dur l'expansió a Canàries i al Carib.

Així que en un viatge que vaig fer amb el meu marit i els meus fills a República Dominicana per estar uns dies amb Lluís i la seva família, una nit que xerràvem tranquil.lament, li vaig dir que quan morís el nostre pare (i esperava que fos el més tard possible) el cap de l'empresa devia ser ell i a mi em tindria al seu costat fent el mateix paper que jo realitzava amb el meu pare, que era bàsicament controlar les finances, l'administració i els departaments jurídic, informàtic, etc, és a dir, la intendència de l'empresa.

Per tant, després de la mort del meu pare la meva proposta era que fos el meu germà Lluís el responsable de l'empresa. Però ell no hi estava d'acord. Em va dir que en els últims anys, des que ell havia tornat de República Dominicana a Palma, les decisions de l'empresa es prenien en reunions de tres (el meu pare, Lluís i jo) i que ara les prendríem en reunions de dues persones i que per tant ell i jo devíem estar al mateix nivell.

Així va ser com vam decidir que tots dos germans fóssim Consellers-Delegats. I la veritat és que fins avui ha estat una gran decisió. Molt còmoda per a jo i espero que per a ell també, ja que dur la responsabilitat d'aquesta empresa entre les dues esquenes és més suau que si tot estigués damunt d'una sola esquena.

Les decisions mai no són clares. Normalment has de prendre la decisió menys dolenta i és una comoditat prendre-la entre tots dos.

De totes maneres a RIU la gran majoria de les decisions es prenen entre més gent perquè tenim un equip excepcional de persones tant als primers nivells com a la resta de nivells de l'empresa.

Aquest equip continua essent l'equip bàsic que hi havia a RIU abans de la mort del meu pare, naturalment amb incorporacions noves, pel fet que creixem molt. I Lluís i jo agraïm a tots ells que continuïn donant-nos suport i que confiessin en nosaltres després de la desaparició del fundador, que era a més un fundador carismàtic.

També hem d'agrair al soci TUI que ens acceptés i admetés que ens poséssim al front d'una empresa tan gran.

A tots ells, al soci i sobretot a l'equip que ens acompanya, moltes gràcies. Els nostres èxits ho són gràcies a ells.

2-Valors

Crec que és molt important parlar sobre aquest tema a qualsevol empresa, ja que formen la personalitat i per tant el futur d'ella.

Una empresa familiar normalment té uns valors més arrelats i definits que una empresa multinacional que cotitza a Borsa (on potser el valor número 1 és el benefici per a l'accionista). Però una empresa familiar normalment arrossega els valors que li van imprimir els seus fundadors. Si aquests valors són bons, asseguren el futur de l'empresa. Si són dolents, l'empresa desapareix.

La nostra empresa té 50 anys i es troba a la tercera generació. Si fem cas a les estadístiques, estem en el petit marge de les empreses familiars amb èxit. Per tant, considero important parlar sobre els valors que tenim a RIU.

Aquests en seran els punts:

-Sensibilitat cap al client.
-Integritat i senzillesa.
-Agilitat per a canviar.
-Conciència de recursos limitats.
-No a la diversificació.

2.1-Sensibilitat cap al client.

En l'any 1980 vam redactar els principis bàsics de RIU i un d'ells deia textualment: "La satisfacció del client és un valor en sí mateix. L'empresa es deu als seus clients els 365 dies a l'any i 24 hores al dia".

Aquest és el nostre principi bàsic. Tots els treballadors de RIU són valorats pel client. Cada setmana es fa una enquesta a tots els clients de l'hotel. Una enquesta activa, no aquestes que de vegades et trobes a les habitacions dels hotels i que fa tanta mandra de contestar. I aquestes enquestes es fan des que jo era petita. Recordo els diumenges a la tarda, quan el meu pare llegia totes les enquestes dels clients...

La raó de ser de qualsevol treball és la satisfacció del client, sia a l'hosteleria o a la indústria de l'acer.

I sensibilitat cap al client com l'han de tenir només les persones que tenen tracte directe cap al client, no sols ha de tenir-la el cambrer perquè serveixi un cafè amb professionalitat i amabilitat, sinó que el cuiner que no veu el client ha de saber que ara els gustos han canviat, es menja més vegetarià, amb menys mantega, etc...O el director d'expansió ha de saber cap a on li agrada viatjar al client. I l'arquitecte quin tipus d'hotels vol el client, perquè vol coses diferents a fa 10 anys.

El client és el que ens paga el nostre sou. I d'aquesta realitat s'ha començat a a parlar des de fa uns deu anys però a RIU portem 50 anys amb aquesta idea com a pedra fonamental de l'empresa.

2.2.-Integritat i senzillesa.

Íntegre en el sentit d'honrat, fiable, recte. Sencillesa per poder-se relacionar en un pla d'igualtat amb tots els que formem l'empresa.

Els individus ens desenvolupem més com a persones quanta més capacitat tenim de relacionar-nos amb la resta d'individus. I el treball és una part important d'aquesta relació. Ens relacionem amb clients, amb companys, amb caps, amb subordinats. I cadascú de nosaltres ens movem com podem en un mar de dubtes, amb uns pocs principis clars, uns pocs coneixements tècnics clars, almenys durant un cert temps (avui la tècnica canvia molt ràpidament) i la resta ha de ser la capacitat d'aprendre, d'escoltar. I tots nosaltres hem de tenir la suficient humilitat per reconèixer-ho. Per reconèixer que tots necessitem de tots, que qualsevol persona ens pot ensenyar moltes coses.

I aquesta és la base per a un bon treball en equip: integritat per merèixer la confiança dels teus col.laboradors i sencillesa per aprendre i relacionar-te bé amb ells.

2.3-Agilitat per a canviar.

Ara més que mai, el ritme de canvis és tan gran que necessitem ser àgils per canviar. Per deixar de fer les coses que fèiem i fer d'altres o per deixar de fer les coses com les fèiem i fer-les d'una altra manera.

Els canvis tan ràpids que se succeixen és degut a l'"aldea global" en què vivim. A un senyor se li ocurreix una cosa a la Xina i com sigui positiva, demà aquesta idea la coneixerà tot el món. Si un metge fa un tractament contra el càncer que dóna millors resultats que els que es feien fins ara, tots els oncòlegs voldran aplicar aquesta nova prescripció per fortuna per als malalts.

Hi ha tants de canvis i tan ràpids que de vegades cansa haver d'adaptar-se a tants nous canvis. Recordo una persona que treballava a RIU, tenia una antiguetat de 30 anys, i una edat de 60 anys. Li vam canviar el seu sistema de treball i em va venir a veure. Em deia "estic cansat, no vull canviar més, per això em jubilaré anticipadament".

Jo ho comprenia prou bé. Perquè en el fons com a persona, penso que a l'igual que és un luxe tenir temps de lleure, és un luxe dir "no vull canviar".

Però els luxes –per això ho són- són a l'abast de molt poca gent. I per descomptat no són a l'abast de les persones que s'incorporen al treball en el segle XXI, ni a l'abast d'una directora d'empresa. Per tant cal canviar quan sigui necessari. I encara més important.

CANVIAR ABANS QUE ELS DEMÉS

Jo sé que com a empresa, si M'AVANÇO AL CANVI, TINC MOLTS AVANTATGES COMPETITIUS.

2.4-Consciència de recursos limitats.

NO MALGASTAR, la qual cosa vol dir gastar però que sigui una bona despesa.

Tots a l'any 2003 sabem que vivim en una societat de recursos limitats, i nosaltres que vivim a una illa amb problemes de sostenibilitat, molt més.

Per tant, aquest principi que hem d'aplicar a la nostra vida en general també hem d'aplicar-lo a l'empresa.

I a l'empresa per dues raons:

-perquè és un deure com a ciutadans d'aquest món.
-perquè assegura la continuïtat de l'empresa.

-perquè tindré un avantatge competitiu respecte al meu veí hoteler, si jo aconsegueixo donar el mateix producte o millor a un cost més barat. En els moments del cicle econòmic expansiu, guanyaré més doblers i en els moments recessius, resistiré més temps.

2.5-No a la diversificació.

No crec que en aquest auditori hagi molta oposició als quatre valors abans explicats. Però estic segur que sí que n'hi ha al següent valor.

És el valor "sabater, a les teves sabates".

És el valor de fer millor el que ja sabem fer.

I això només ho farem si saltem sense xarxa, si no tenim res més on agafar-nos. Ens obliguem a ser els millors perquè si perdem tornem al punt zero.

Des d'un punta de vista estrictament econòmic no és aconsellable. A empreses del nostre volum se li aconsella diversificar, sia invertint en altres sectors econòmics, sia invertint en branques turístiques diferent a l'hotelera (agències de viatges, tour operadors, restaurants...)

Nosaltres només apostem per la hosteleria vacacional, no hem entrat en hotels de ciutat però volem ser els millors hotelers vacacionals, no els més grans, ni els de més luxe. Només volem ser els millors.

I aquest és un valor que hem tingut com a família i que ens té motivats constantment. No podem relaxar-nos, ens ho hem jugat tot a una carta i aquesta ha de ser un as.

3-Reptes

Mireu, de reptes només en tenim un, si bé es pot enunciar de dues maneres:

*la primera: crèixer tot mantenint un producte homogeni i de qualitat.
*la segona: ser la millor cadena hotelera vacacional.

Això és com l'ou i la gallina:

¿RIU és la millor cadena vacacional perquè creix en qualitat i producte homogeni?

O bé:

¿Donat que hem crescut amb qualitat i oferim un producte homogeni ens hem convertit en la millor cadena vacacional?
Cal crèixer, perquè una empresa que no creix, decreix. El meu pare deia que l'empresa és com una bicicleta: si no pedales, et caus.

Mireu, jo vull que RIU sigui la millor cadena hotelera vacacional i això només ho aconseguiré si tinc el millor equip. I només tindré el millor equip si creixo. I només podré créixer, si el producte es demana. Si el meu producte té una demanda superior a l'oferta. I per això un producte ha de ser de qualitat, de més qualitat que la competència.

Mireu, trec are una gràfica per tal que veieu el que us explico. I amb això acabo. Però aquesta és la clau de RIU, del passat, del present i del futur.

Millor cadena vacacional

↑

Millor equip

↑

Creixement

↑

Més demanda que oferta

↑

Més qualitat que la competència