

OPINIÓN



LA PARADOJA DEL DATO, ¿HOTELEROS O ANALISTAS?



FABIEN DROGUE

General Manager Paradisus by Meliá
Salinas Lanzarote | Asesor hotelero
Keymets

En los últimos años, los datos se han convertido en el nuevo petróleo para las empresas, y especialmente para las hoteleras, para las cuales la personalización del servicio en busca de maximizar satisfacción del cliente y por consiguiente ingresos es el santo grial. Los empresarios están cada vez más interesados en recopilar grandes volúmenes de datos sobre sus operaciones, clientes y mercado, pero esta tendencia ha generado una paradoja: mientras que la capacidad de recopilar datos ha aumentado exponencialmente, la habilidad para analizarlos y utilizarlos de manera efectiva no le sigue el paso.

I. El hambre del dato

Los hoteleros tienen un hambre voraz. Los escuchamos a diario hablar de «BI» (*Business Intelligence*), de base de datos, de *Big data*. Recopilan

información de innumerables fuentes: sistemas de gestión de propiedades (PMS), reservas en línea, redes sociales, encuestas de satisfacción, programas de fidelización, y más. Esta información suele incluir datos demográficos, preferencias de los huéspedes, historiales de reservas por canales, comportamiento de compra, comentarios en tiempo real, y una interminable lista de etcéteras.

Pero ahí donde parece que tenían cómo saciarse, nace el problema: a pesar de la abundancia de datos disponibles, los hoteleros enfrentan verdaderos retos por convertir estos datos en información accionable. Padecen del síndrome del cliente de buffet incapaz de decidirse entre las docenas de opciones disponibles, el síndrome del niño en la juguetería.

II. Enfoque en la cantidad sobre la calidad

El primer enfoque erróneo que sufren las empresas tiene que ver con el balance desequilibrado entre cantidad y calidad. Se centran en recopilar la mayor cantidad de datos posible, en lugar de enfocarse en la calidad y relevancia de los datos. Nace la sobrecarga de información que es difícil de gestionar y analizar, y por ende la

ineficiencia en balance «*tiempo invertido en gestionar datos*» versus «*utilidad del dato*».

Pongamos el ejemplo de un dato simple: cantidad de carne consumida por cliente en el buffet del hotel. A primera vista, puede parecer un dato relativamente sencillo de conseguir. Contaremos, pesaremos, revisaremos *stock*, restaremos los desperdicios, y tendremos el dato. Ahora bien, ¿qué hacemos con este dato? ¿Es útil por sí sólo? ¿Con qué lo comparamos? ¿Tenemos puntos de referencia?

Ahí, cuando nacen estas preguntas, es cuando el hotelero se percata que la dificultad no reside en disponer del dato sino en lograr hacer del mismo algo útil. ¿Y sí el planteamiento tuviera que hacerse al revés? ¿Y sí antes de recopilar y analizar datos nos planteáramos la pregunta de la utilidad, del impacto real en la toma de decisiones?

III. Silencio de datos

Otro de los grandes retos nace de la estructura digital de las empresas, y de su transformación progresiva, en muchas ocasiones improvisada, o al menos no planificada tomando en cuenta todos los retos de comunicación entre las diferentes herramientas o plataformas. Cuando se vienen a dar cuenta, los empresarios se encuentran con datos fragmentados, almacenados en sistemas dispares que no se comunican entre sí. La consolidación de los datos acaba de convertirse en una odisea, y de su mano, la obtención de una visión integral del negocio también.

IV. Malgastando el tiempo

Como hotelero y consultor, veo cada día a los equipos de *Revenue Management* castigados por este nuevo panorama. Sus responsables les piden análisis tras análisis, presentaciones, más y más precisas, se multiplican las fuentes de datos, y de repente, el *Revenue Manager* se ha convertido en analista, en gestor de base de datos. Entramos en la espiral en la que el tiempo antes dedicado a tomar decisiones y marcar estrategias de *pricing* está ahora asignado en gran proporción a recopilar, tratar, y consolidar datos que no siempre aportan una información relevante.

Otros expertos cuyo tiempo es malgastado a diario son los *F&B Manager*, (responsables de alimentos y

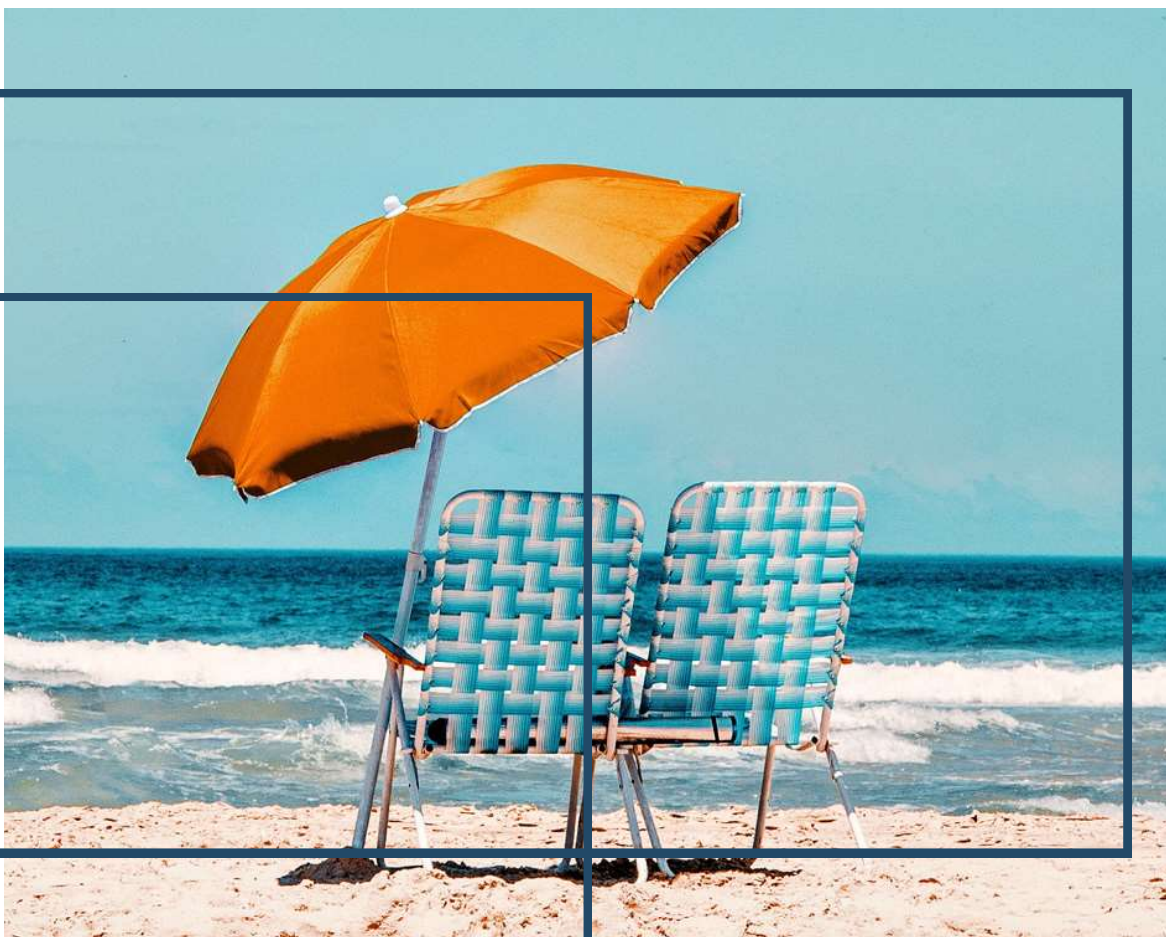
bebidas). Por falta de herramienta, o de conocimiento, muchos de ellos realizan sus ingenierías de menú de manera «*manual*», con tablas Excel, algunas veces incluso introduciendo los datos a mano. La (ostentosamente) llamada «*Ingeniería de menú*», consiste en una sencilla matriz que coloca los diferentes productos de una carta de restaurante en cuatro categorías, en función de su popularidad y rentabilidad.

Dicho análisis se nutre por lo tanto solamente de dos datos: cantidades vendidas, y margen neto. En plena segunda era digital, cuesta creer que un análisis tan sencillo, que depende solo y únicamente de datos de una fuente (TPV, o sistema de facturación del restaurante), no pueda automatizarse. Por cierto ¿de verdad toman decisiones en base a este análisis? La respuesta natural es que sí, por supuesto. La observación del día a día, no obstante, lleva a una respuesta con algunos matices. Dejando de lado el ego de los creadores del menú, aún toca lidiar con la interpretación de las razones de la popularidad... ¿disponemos de este dato? Tal vez... pero en otro lugar, o en otro formato... o puede que simplemente se nos haya olvidado preguntarle al cliente.

IV. Algunas pistas para salir del bucle

¿Cuánto invierten las empresas en formación y capacitación de sus equipos en este ámbito, el del análisis de datos? La incapacidad para analizar y utilizar los datos de manera efectiva tiene implicaciones muy significativas, aun así, son innumerables los trabajadores de hoteles que se ven obligados a formarse por su cuenta para no quedarse atrás. Parece crucial que las empresas inviertan en la capacitación de su personal en habilidades analíticas. Esto incluye la formación en el uso de herramientas analíticas, por supuesto, pero también en la comprensión de los principios de análisis de datos. El sector hotelero necesita con urgencia que sus equipos puedan ampliar su visión y su abanico de herramientas.

Queda claro que, en lugar de centrarse únicamente en la cantidad de datos recopilados, las empresas deben priorizar la calidad y relevancia de los datos, y evitar a toda costa el silencio de datos. Para ello, lo primero es idear y enfocar su transformación digital



en la integración de sus sistemas de datos. Esto puede implicar la adopción de plataformas de gestión de datos que centralicen la información y faciliten el acceso y el análisis integrados, pero también establecer procesos de limpieza y validación de datos para garantizar que la información sea precisa y utilizable. Realizar este tipo de procesos internamente es casi misión imposible para los hoteleros, que no suelen disponer de expertos entre sus filas. Por suerte, existen empresas dedicadas a la adquisición y transformación de datos, que devuelven herramientas como cuadros de mando e informes analíticos muy detallados «llave en mano». Puede que uno de los grandes retos de los hoteleros sea el ejercicio de humildad de acudir a expertos para poder dedicar todo el esfuerzo a su propia área de *expertise*.

La paradoja de la gestión del dato está siendo todo un reto para las empresas del sector hotelero, donde la capacidad de recopilarlos ha superado la capacidad de analizarlos y utilizarlos de manera efectiva. Sin embargo, al adoptar un enfoque estratégico que incluya la implementación de herramientas analíticas avanzadas, la capacitación del personal, la integración de sistemas de datos y un enfoque en la calidad de los datos, las empresas pueden aprovechar al máximo el

potencial de los datos. Algunas ya están liderando el camino en esta transformación y han comenzado a utilizar tecnologías avanzadas y enfoques innovadores para recopilar y analizar datos, ofreciendo experiencias personalizadas y optimizadas a sus huéspedes. Lo que tienen en común todas ellas: han asumido que esta especialidad está fuera de su área de conocimiento y se han rodeado de empresas expertas en la materia, que les ayudan a diseñar estrategias de transformación digital y de análisis de datos con enfoque a largo plazo y visión global.