

Pablo Pesce: “En este trabajo tiene que haber pasión porque el camino es sacrificado, pero también es muy satisfactorio”

29 marzo 2019



Pablo Pesce, gerente general de las propiedades Marriott International en Montevideo - Sheraton Montevideo Hotel, Aloft Montevideo Hotel y Four Points by Sheraton Montevideo-

Conoce todas las áreas del sector hotelero, lo que le permite tener una visión global del trabajo y del negocio. Fue botones, mozo, recepcionista, auditor nocturno y hasta pasó por la esfera comercial... una división en la que se sentía muy a gusto... hasta convertirse en el gerente general de los tres hoteles que Marriott International tiene en Montevideo. Antes, experiencias en Santiago de Chile y Cancún. Pasión, compromiso y liderazgo son conceptos que aparecen a lo largo de la charla, y dice que si pudiera empezar de nuevo haría el mismo recorrido, por lo que no se imagina trabajando en otra cosa. Airbnb, la amplia oferta hotelera que hay en la ciudad y la tecnología aplicada al negocio son cuestiones que también tienen su análisis por parte del ejecutivo, en un extenso mano a mano con Empresas & Negocios.

Por Oscar Cestau | @OCestau

Pablo nació en Positos, donde vivió hasta los 15 años en una casa de la calle Sarmiento, entre Luis de la Torre y Francisco Aguilar. Proviene de una familia numerosa, y es el menor de siete hermanos –cuatro mujeres y tres varones–.

Su padre trabajaba en el Maestrazo Cubano, y años después se cambió al rubro de artículos de mercadería. “Cun él recorté todo el país siendo muy chico”, recuerda en la charla. Su madre trabajaba en la Aduana, hasta que en determinado momento optó por dedicarse a la casa.

Sus hermanos se fueron casando y cuando quedaban solo dos en el hogar familiar, sus padres vendieron la casa y se mudaron a una propiedad en Leyenda Patricia Hidalgo, en el barrio de Punta Carretas, donde Pablo vivió hasta que se casó.

Estudió en el Colegio Seminario. Luego, su vocación lo llevó a iniciar el camino de lo que más tarde sería su fuente laboral: la hotelería.

Realizó la carrera de Hotelería en lo que en su momento fue la Escuela Superior de Hotelería del Uruguay – hoy ITHU – Politécnico de Montevideo –, representando a los egresados de la primera generación. A los tres meses de comenzar estos estudios, comenzó a trabajar. Posteriormente, tras terminar su formación en el ITHU, cursó la carrera de Analista en Marketing en la ORT.

“Desde el momento en que me enteré de que abrió la Escuela de Hotelería, me apasioné este rubro, fue amor a primera vista con esta industria. Luego me fui redireccionando hacia la parte comercial, que son mis orígenes, y fue a lo que me dedicué durante muchos años”, estableció sobre esa etapa de su vida.

Más adelante obtuvo un Diploma en Administración de Empresas de Servicios de la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile.

Su primera experiencia laboral en la industria fue en el Balmoral Plaza Hotel. “Allí pasé por todas las áreas... fui botones, mozo, recepcionista, auditor nocturno, hasta que me nombraron ejecutivo de cuentas y después jefe de Ventas; todo eso en un período de cinco años”, recordó.

El siguiente desafío laboral se le presentó a los 23 años. “Me fui a trabajar como director de Ventas al hotel Meliá Punta del Este, que hace unos años cerró sus puertas. Era un hotel lindísimo, ubicado en la Av. Gorleto y la 20. Ahí estuve casi tres años, hasta que regresé a Montevideo y empecé a trabajar en el Sheraton Montevideo Hotel, dos meses antes de su apertura. Entré como director de Ventas en el año 1999”, recuerda.

Aunque fue en ese momento donde la relación laboral se consolidó, la idea de trabajar en Sheraton comenzó mucho antes. “Yo trabajaba en el Balmoral – todavía era poder postularme a trabajar en la recepción cuando lo inauguraran. Lo cierto es que la vida te lleva por caminos pensados... entré como director de Ventas y como el empleado N°2 de este hotel. En realidad, fue una experiencia extraordinaria porque me dio la posibilidad de trabajar en la apertura de un hotel... y, es más, hacerlo desde la obra. No es frecuente participar en aperturas de hoteles yafortunadamente yo he participado en varias”, contó Pesce a modo de anécdota.

Según el ejecutivo, en esa época, Sheraton representó un antes y un después para la industria hotelera en Uruguay dado que, aunque existían hoteles importantes en Montevideo y Punta del Este, el modelo de negocios era bien diferente.

“Sheraton puso una vara de medición en cuanto a estándares de calidad y servicios de nivel internacional; fue un salto superlativo para el mercado”, puntualizó.

Pesce estuvo durante cinco años como director de Ventas de Sheraton, tiempo en el que también participó de la apertura del hotel Four Points by Sheraton Montevideo, ubicado en las calles San José y Ejido.

En 2005 surgió la propuesta, que fue aceptada, de trasladarse a Chile como director de Ventas y Marketing para los dos hoteles que la compañía tenía en Santiago el Sheraton Santiago Hotel & Convention Center y el San Cristóbal Tower, hotel miembro de la marca The Luxury Collection.

En 2010 le ofrecieron la posición de subgerente ejecutivo, y a pesar de que le costó dejar de lado la parte comercial, que le apasionaba, se movió al área de la operación. “Fue una experiencia formidable. Tomé el cargo en el mes de marzo, inmediatamente después del terremoto que hubo en el mes de febrero y que fue el más fuerte de la historia del país. Esto, profesionalmente, lo considero como un hito en mi carrera, ya que todo lo relacionado al post terremoto y a los trabajos de reconstrucción de los hoteles fue un desafío tremendo. Realmente disfruté muchísimo esos años”, resumió.

Posteriormente, se trasladó a Cancún, en México, para tomar la gerencia de The Westin Resort & Spa, un hotel muy importante para la compañía.

Este resort representó un gran cambio en su carrera, pues a diferencia de los hoteles de Montevideo y de Chile – que poseen un perfil muy corporativo –, el de Cancún tenía un modelo de negocios diferente, no solo por el tipo de público al que apunta, sino porque en este tipo de destinos, los huéspedes, pasan la mayor parte del tiempo dentro de la propiedad y con estadías muy prolongadas.

Luego, a fines del 2013, quien hoy es su jefe en Uruguay y a quien lo une una relación de muchos años, le ofreció volver al país como gerente general del Sheraton Montevideo Hotel y, a su vez, a liderar el proyecto de apertura del Aloft Montevideo Hotel, por lo que decidió pagar la vuelta con su familia. “Junto a un gran equipo de colaboradores trabajamos mucho en el proyecto del Aloft y fuimos poniendo en marcha ese hotel desde la obra, con algunos modificaciones al proyecto inicial, cambios de conceptos, y en el armado de toda la sinergia de trabajo entre Sheraton y Aloft, dado que el equipo de supervisión y de gerencia es uno solo. Eso, que era un proyecto o un sueño, es esta realidad que hoy está muy consolidada, con un concepto diferente a lo que había en Montevideo hasta ese momento en perfil de hotelería; y la verdad es que estamos encantados con los resultados que hemos logrado”, puntualizó.

A su vez, en enero de 2018 asumirá, también, la gerencia general del hotel Four Points by Sheraton Montevideo.

Los tres hoteles tienen un perfil parecido en cuanto al mix de negocio, pero muy diferente en lo que respecta al tipo de servicio y el público al que apuntan. “Nuestra compañía categoriza a Sheraton como un premium services, mientras que Aloft y Four Points son hoteles select services, aunque con perfiles bien diferentes”, agregó. Entre los tres hoteles, el grupo ofrece 450 habitaciones.

¿Qué cambios se dieron con la adquisición de Starwood Hotels & Resorts, por parte de Marriott International?

Si bien todos los cambios generan incertidumbre, creo que, en nuestro caso, ha sido para bien. Después de trabajar 18 años para la compañía, a lo mejor todavía haber esperado algún sacudón más fuerte, pero ocurrió todo lo contrario. La fusión fue a fines del 2016, y pasamos dos años enteros con un proceso de integración gradual y con mucha contención por parte de la compañía, se mantuvieron todas las marcas de las dos compañías, y en cuanto a Sheraton International tiene un portafolio de 30 marcas de hoteles muy bien diferenciadas en cuanto a cuál es el producto que ofrece cada una de ellas en los segmentos de marcas de lujo, premium y select services.

Actualmente, Marriott es sin duda la mejor compañía de viajes a nivel mundial, con más de 6.900 propiedades alrededor del mundo.

Esta integración ha logrado complementar muy bien la oferta con una amplia presencia en más de 130 países. Y nosotros, como asociados de la compañía, acabamos de transitar dos años muy intensos. Pasamos por un proceso de cambio de prácticamente el 90% de los sistemas operativos con los que trabajábamos. Eso, de alguna manera, fue incorporar una cultura nueva, ya que nosotros nos pasamos a formar parte del mundo Marriott. Hay un cambio de cultura organizacional y de valores como compañía muy importante y fueron muchas horas de entrenamiento y de capacitación.

Creo que todo el proceso fue manejado en muy buena forma y con mucha participación de los equipos de liderazgo corporativo para lograr los objetivos de la manera más eficiente y con mucho seguimiento. Incluso en la última etapa, con la integración de los programas de fidelidad.

En marzo de este año, Marriott International lanzó una campaña global presentando a Marriott Bonvoy, con el eslogan “Rewards Reimagined” (Recompensas Reimaginadas) con un portafolio de hoteles sin precedentes, extraordinarias experiencias y beneficios únicos para los miembros del programa. Marriott quiere ser considerada la mejor compañía del mundo para viajar. Ese es nuestro objetivo... y en eso trabajamos.

¿Cuál es su modelo de gestión? ¿A qué línea de conducción se afilia?

Uno a lo largo del tiempo va tomando de la gente con la que se rodeó las cosas que le sirven y las que más le gustan; y también aprende qué cosas no quiere replicar en el futuro. La verdad es que me siento muy afortunado porque creo que he trabajado con líderes que fueron espectaculares y de los que aprendí muchísimo. Hoy me toca trabajar en una compañía donde, dentro de sus principales valores, y en su decálogo, el número uno es “Los asociados son lo primero”. En ese sentido, Howie Brown, el gerente general del Sheraton en Santiago de Chile, tenía una frase de cabecera que trato de aplicarla en el día a día, que es “liderar con el ejemplo”. Para mí, eso es el ABC en una industria donde es tan importante la interacción con los equipos de trabajo.

En mi caso, no me gusta que haya distancias, sino que trato de tener mucha cercanía con mis colaboradores y los asociados, porque estoy seguro de que eso hace que la gente esté más conforme y que el ambiente de trabajo en general sea mucho más agradable. Trato de transmitir eso a quienes trabajan conmigo y creo que en ese sentido el ambiente que tenemos en nuestros hoteles es extraordinario; lo vemos en los resultados y en las encuestas de asociados.

¿Montevideo padece hoy de una saturación en materia hotelera?

Hoy en Montevideo hay una oferta muy amplia de habitaciones; incluso hay algunos proyectos nuevos en marcha.

Los últimos tres años han sido un desafío para nuestra industria. Entre el 2014 y el 2018, a período cerrado, el crecimiento en la demanda para el destino fue en un entorno del 19%. En ese mismo período de tiempo, el aumento de la oferta hotelera en el segmento de hoteles que afectan a los nuestros creció en un 69%. Entonces, sí, hay una sobreoferta.

Han abierto además proyectos hoteleros con modelo de negocios diferentes, como los condohotels, que tienen otro tipo de objetivos y rentabilidad, más bien asociados a un negocio inmobiliario.

Por otro lado, los costos para cualquier industria hoy en Uruguay van en aumento – y nosotros no estamos ajenos a eso –, por lo que la rentabilidad del negocio se ve afectada.

En los últimos años ha habido una conjunción de cosas que han impactado. Una de ellas es la situación de Argentina, el principal generador de negocios en esta industria. Se le suma la inestabilidad política y económica de Brasil, que es nuestro segundo mercado. Y, además, está la situación de Uruguay, que en nuestro mix de público ocupa el cuarto lugar.

Ahora bien, nosotros somos muy optimistas con respecto a lo que se viene y al futuro inmediato. Acabamos de pasar, por una temporada muy complicada, pero son situaciones circunstanciales. Ya hemos pasado por esto en Uruguay anteriormente y lógicamente en nuestra compañía hemos enfrentado desafíos similares en diferentes mercados; y estamos muy confiados en que esta situación va a mejorar.

De los huéspedes de nuestros hoteles, en promedio, un 60% son socios del programa de fidelidad. Tener un programa de fidelidad potente como el que tenemos hoy, nos da una tranquilidad muy grande de que, si hoy somos líderes en términos de performance y de participación de mercado, en el momento en que la demanda se reactíve, nosotros estamos más que preparados para acompañar esa mejora.

¿Qué riesgo real tienen las plataformas como Airbnb por el sector?

Desconocer la relevancia que tiene hoy Airbnb sería una miopía. Sin embargo, en lo que respecta a nuestros hoteles en Montevideo, el impacto no ha sido mayor.

Airbnb es, sin lugar dudas, una muy buena alternativa para quien viaja por ocio o el que quiere explorar la ciudad y viviría como un local.

Obviamente que nosotros monitoreamos todo el tiempo cuánto crece la oferta de habitaciones en Montevideo a través de esta plataforma; pero lo cierto, es que nosotros tenemos mucho público corporativo, y este necesita otro tipo de prestación de servicios que busca la comodidad, la seguridad y las soluciones que les da una marca hotelera reconocida.

Lo que sí creo es que Airbnb nos llevó a poner foco en brindar experiencias que van más allá de la estadía en el hotel y nos hizo darnos cuenta de que hoy el viajero busca otro tipo de experiencias diferentes a la hora de viajar.

Nuestros huéspedes hoy quieren disfrutar y recorrer la ciudad y conectarse con la comunidad y las propuestas locales, y las grandes compañías hoteleras tenemos todo a nuestro alcance para ser facilitadores de estas experiencias.

Estoy convencido de que aprendemos de eso y trabajamos para dar servicios más vivenciales, y que la experiencia de alojarse con nosotros sea diferente de lo que era hace unos años.

Yo le miro el lado positivo. Lo que tenemos que hacer con plataformas de este estilo es darnos cuenta hacia dónde tenemos que redireccionar el modelo de negocio en el que estamos.

Internet de las cosas, big data, inteligencia artificial... ¿Cómo impactarán estas tendencias en el negocio hotelero?

Sin duda alguna, este es el gran cambio. Pero es la tecnología aplicada a nuestro modelo de negocios lo que hace que hoy tengamos una cercanía mucho mayor con nuestros huéspedes.

Me refiero a toda tecnología que le agregue valor a la experiencia del huésped en su interacción con el hotel, personalizando su experiencia y los servicios que recibe, antes, durante y después de su estadía.

Respecto a las operaciones y a la optimización de los ingresos, hoy a nivel comercial no se toman decisiones si no las hacemos pasar por un filtro de análisis de demanda y de precios. Las nuevas herramientas y programas aplicados a la industria nos permiten poder tomar mejores decisiones.

De todas maneras, yo creo que es importante recordar, que, si bien debemos generar capacitaciones, entrenamiento, y uso de las nuevas tecnologías, la realidad es que al final del día hay que comprender que la base de esto es dar un buen servicio, con una atención personalizada y que el huésped que llegue a alojarse con nosotros se sienta bien recibido, que la experiencia de servicios que tenga sea lo que quería, o más, y que eso haga que regrese.

Según Pesce, la demanda de Montevideo como destino crece cada año. Pero para poder acompañar el crecimiento de la oferta hotelera, es necesario generar un negocio adicional al que hay en la ciudad. “El negocio corporativo está y va creciendo paulatinamente, al igual que el del turismo de descanso. Pero el negocio que habría que fomentar es el de congresos y convenciones, con grandes eventos y grupos numerosos”, subrayó.

Para eso, añadió, Montevideo necesitaba un recinto similar al que hay en Punta del Este, como es el Centro de Convenciones.

“Nosotros estuvimos trabajando mucho en forma mancomunada para esto, en conjunto con el Ministerio de Turismo, la Dirección de Turismo de la intendencia de la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay, la Cámara de Turismo del Uruguay, propietarios de convenciones, compañías hoteleras. Abrió el Antel Arena, qué si bien no es un centro de convenciones tradicional, creo que en nuestra industria causará un antes y un después, porque es un recinto que alberga sin ningún problema convenciones de gran envergadura con todos los servicios adicionales necesarios y por lo que en Montevideo vamos a recibir eventos de todo tipo que antes no llegaban porque no había lugar donde organizarlos. Todo eso impacta positivamente en la industria de la hospitalidad. Ahora hay que trabajar muy fuertemente para la generación de estos negocios. Cada rubro tiene sus especialidades y la mayoría de los eventos que son considerados de un tamaño bien interesante tienen entre 400 y 500 personas. Tenemos que trabajar sobre eso, y estamos haciéndolo en conjunto con los actores mencionados anteriormente”, reflexionó sobre el tema.

Si volviese a empezar de cero, ¿seguiría el mismo camino o cambiaría algo de lo que hizo?

Me cuesta mucho imaginarme trabajando en otra cosa. A mí me encanta lo que hago, y estoy convencido de que trabajando con compromiso en lo que a uno le apasiona se logran buenos resultados.

Cuando comencé, cumplía horarios que iban de las 11 de la noche a las 2 de la mañana y de repente en la semana siguiente estos horarios cambiaban. A la vez se estibaba y trabajaba los fines de semana, pero jamás los sentí como una carga; al contrario, a mí me encantaba.

Lo que trato de transmitir siempre es que en este trabajo tiene el haber pasado por el camino es sacrificado, pero también es muy satisfactorio y el buen desempeño del equipo es reconocido inmediatamente por nuestros huéspedes y clientes.

Entonces, si, hubiese seguido el mismo recorrido. En lo personal, siento que valió oro el haber pasado por todas las áreas que transitó, porque eso me llevó a conocer el sector y el negocio en su totalidad.

De la vieja escuela

¿Cuál fue el mejor consejo que le dieron?

Más que consejos, me gustaría señalar a las personas que me dejaron enseñanzas. En el ámbito laboral me marcó mucho, por diferentes razones, haber trabajado con Howie, el gerente general en Santiago de Chile y un muy buen amigo. Es una persona que jamás tuvo el impedimento de liderar una estructura de dos hoteles con 820 habitaciones, a pesar de haber tenido un severo accidente y no poder caminar. Es una persona brillante en su desempeño, pero a la vez, un extraordinario líder y un ejemplo a seguir. Me dejó mucho.

Por otro lado – y en lo personal –, mi padre fue un ejemplo respecto a lo que uno tiene que trabajar con mucho compromiso y esforzarse día a día para lograr los objetivos. En ese sentido, fue un referente para mí. El esfuerzo personal y el compromiso con la empresa para que estás trabajando son aspectos que yo aprendí con él.

Hoy, los tiempos han cambiado mucho y creo que eso es algo que no se puede perder y por eso tal vez las compañías comienzan a mirar un poco más por encima de la edad.

Para las empresas tiene un costo enorme incorporar gente en lo que respecta a capacitación, entrenamiento, tiempo, etc., entre otras cosas. En ocasiones sucede que luego de que una compañía se toma el tiempo de preparar a alguien, esa persona se va a los pocos meses. Me cuesta entender qué haya gente que renuncia a través de un mensaje de WhatsApp o que simplemente nunca avise que no va a trabajar más. Entiendo la evolución de las cosas, pero no cumulo con esa falta de compromiso.

La profesión y el rugby

Pablo jugó al rugby desde los 13 años. Practicó este deporte activamente en el Club Champagnat, y aún hoy, una vez por año, los veteranos del “Champa”, como dice cariñosamente, se van de viaje a disputar algún partido. “En el club tengo amigos que van a acompañarme toda la vida”, remarca.

¿Ha sacado cosas del rugby para manejarse en la vida laboral?

Creo que, en todos los órdenes, el éxito parte de un buen trabajo en equipo, y eso se aplica en el día a día en lo que hacemos.

El rugby la diversidad es muy valorada, y la clave del éxito es identificar las fortalezas y cuáles son los diferenciales de cada uno de los integrantes del equipo. Y en lo profesional, es exactamente lo mismo.

En la industria de la hospitalidad la cadena de prestación de servicios está conformada por eslabones muy especiales; somos personas atendiendo a personas y el cliente es parte integral del servicio recibido. Es por eso que en esos equílibros de trabajo hay que identificar dónde están las fortalezas, en qué voy a delegar que, quién lidera mejor este tipo de proyectos, etc. Hay una analogía bien importante entre este deporte y el manejo de liderazgo de equipos.

Cuestión de liderazgo

Hace pocos días, Sheraton Montevideo Hotel recibió en Cancún un importante premio por parte de Marriott. ¿Por qué fue el reconocimiento?

Efectivamente, a comienzos de cada año, se realiza la Conferencia Anual de Gerentes Generales de América Latina. Y este año fue en Cancún.

Habitualmente, además de las charlas y presentaciones que se realizan, en la cena de gala del último día, se aprovecha para premiar a algunos hoteles y gerentes generales en diferentes categorías. Este año – y por segundo año consecutivo – en nombre del Sheraton Montevideo Hotel, recibí el premio a la Excelencia en el Liderazgo como gerente general. Este es un premio que considera diferentes variables relacionadas a cómo los asociados del hotel evalúan el liderazgo dentro de la propiedad.

Retorné muy orgulloso de recibir este premio en nombre del hotel en el que comencé a trabajar hace 20 años, porque es una muestra de la confianza que nos tienen los asociados a todos quienes integramos el equipo de liderazgo.

Pero, sobre todo y de mi parte, es un reconocimiento enorme a mi equipo más cercano de colaboradores que hacen una tarea formidable.

Señas de identidad

Pablo Pesce, 45 años, está casado con Magela Estellano y tiene tres hijos –Juan Martín, Federica y Delfina–.

Además de su desempeño en los hoteles antes mencionados, también tiene una faceta docente en Santiago de Chile y un muy buen amigo. Es una persona que jamás tuvo el impedimento de liderar una estructura de dos hoteles con 820 habitaciones, a pesar de haber tenido un severo accidente y no poder caminar. Es una persona brillante en su desempeño, pero a la vez, un extraordinario líder y un ejemplo a seguir. Me dejó mucho.

Entre sus hobbies menciona la música, los viajes y el rugby. Dice que su banda de cabecera es Pink Floyd, pero que le gusta mucho la música de la década del 70.

¿Qué está leyendo?

Acabo de terminar “La Voz Ausente” de Gabriel Rolón y “Falcón” de Arturo Pérez Revverte.

¿Un plato de su preferencia?

Un bien asado con amigos.

¿Una bebida?

El vino. Me gustan mucho el Malbec mendocino y el Carmenerre chileno.

¿Una pasión?

La música.

¿Cuál es su rincón favorito del Sheraton?

Hay un rincóncito en el bar del hotel que me encanta. Disfruto mucho tomar un café allí y mirar el lobby.

Si tuviera la posibilidad de invitar a tomar un café en ese rincóncito a alguien, ¿quién sería?

Me gustaría sentarme una vez más a tomar un café con mis viejos, a hablarles de sus nietos y contarles lo que ha sido nuestra vida en estos últimos años.

¿Qué características lo definen?

En lo profesional, creo que soy un buen líder de equipos de trabajo. Me considero un muy buen amigo de mis amigos y una persona demostrativa y cariñosa. Me gustaría, también, que el día de mañana dirigan que fui un buen padre.



Me gusta esta página

Sí, el premio de los amigos en buscar que le gusta.

Tweets por @crónicasly

Twitter feed showing tweets from @crónicasly about the article.

EDICIÓN IMPRESA

