

ERNESTO RAMÓN FAJARNÉS. UNA VIDA EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Con motivo de su 65 aniversario, tuve el placer de entrevistar a Don Ernesto. Del largo rato que estuvimos charlando, he extraído algunos ejemplos de sus técnicas de gestión, que pueden dar idea de cual es el estilo de esta persona que se define así misma, como "autodidacta dispuesto a aprender de cualquiera en todo momento"..

Cesáreo Sánchez Molina. Profesor de la Escola de Turisme d'Eivissa i Formentera

Este empresario innovador, que ha trabajado siempre como socio compartiendo riesgos, pues no se conforma con el sueldo *"si de mi esfuerzo se beneficia la empresa, también quiero beneficiarme yo"*.

Empezó su aventura empresarial a principios de los 60, cuando creó la asesoría de empresas Yebisah.

En 1962 entró como socio gerente de Astilleros de Ibiza SL, empresa pequeña, pues tenía 3 obreros dedicados a la construcción de barcos.

- Aquí contribuyó decisivamente, en la idea de construir barcos con fondo de cristal, los glass botton, siendo los primeros de Europa y del Mediterráneo en hacerlo. Recibían pedidos de Malta, islas griegas, Mar Rojo, Chipre, Cataluña, Mallorca, etc. Él adquirió varios barcos de fondo de cristal y ofreció el servicio en la isla, empresa en la que sigue aún como socio.
- ¿Cómo con tan sólo 3 obreros podían servir los pedidos que recibían?. Involucrando a diferentes carpinterías de la isla, y especializando a cada una en la fabricación de determinadas partes del barco, de esta forma la empresa era totalmente flexible y minimizaba riesgos. Aplicando ya por aquél entonces, las técnicas del "just in time".
- La gestión fue tan bien, que en poco tiempo tuvieron capacidad financiera para adquirir Astilleros Gallart S.A. en Arenys de Mar, empresa que poseía 300 obreros y contaba con mayor infraestructura, pero atravesaba graves dificultades por deficiencias en la gestión. Al trasladarse el centro de producción a Cataluña dejó la empresa.

"En 1964 junto con mi hermano y Antonio, el de Bodegas Grau; creamos la Escuela de Turismo porque pensamos que los ibicencos-formenterenses tenían derecho a ser directores de los hoteles de aquí, pues hasta entonces el puesto era ocupado por mallorquines".

En 1973, la empresa belga propietaria del Hotel Hacienda, al cual le llevaba la contabilidad en la asesoría, le llama para poner remedio a la quiebra técnica que padecía. Dicho hotel había sido inaugurado dos años antes como 4 estrellas, explotado por una empresa suiza que ni siquiera pagó el alquiler y desde el principio estuvo mal financiado. Durante la

temporada del 73 estudió las posibilidades y viendo que era posible salvarlo, asumió la dirección en 1974.

- *"Traje a los mejores profesionales de hostelería del país para que enseñaran al personal, reforzando por arriba en los meses de más trabajo. Es decir, les puse la escuela en el hotel ... Tenía un magnífico capital humano con muchas ganas, pero no profesional, había que formarlo cuanto antes".* Su objetivo era llegar a 5 estrellas para que el hotel fuese rentable.
- *"Ser camarero es algo importante, si piensas que es una bajeza, nunca serás un buen profesional". "Cada miembro de la organización tiene que ser consciente de que su error fastidia a toda la empresa".*
- *"Al cliente no hay que ir con servidumbre, es un señor que tiene su propia forma de vivir, mentalidad y gustos; y que sus vacaciones las paga al precio que nosotros le hemos puesto. Las vacaciones de una persona son los mejores días del año que quiere pasar, si nosotros no servimos para proporcionarle esto, mejor que nos dediquemos a otra cosa".*
- *"Para captar clientes, aproveché al máximo las posibilidades que ofrecía la red de oficinas de turismo españolas, sus directores sabían que podían contar con El Hacienda para invitar a quienes estimasen oportuno. Por ejemplo, todos los circuitos de periodistas que venían a realizar artículos sobre nuestro país, pasaban por el hotel. En 5 años Estados Unidos se convirtió en mi tercer mercado".*
- *Para asegurar un ritmo de producción acorde con el personal disponible, y evitar las fuertes oscilaciones en el número de comensales entre el almuerzo (muchos) y la cena (pocos), había que conseguir un buen número de medias pensiones. "Por cada semana de MP (dado su alto precio) invitaba un día al restaurante que el cliente quisiera de la isla, encargándonos nosotros de la reserva, de conseguirle buena mesa, atenciones, etc ... al año siguiente turoperadores que nunca me habían enviado un solo cliente, empezaron a enviarme todos los clientes con MP".*
- *El horario de las comidas era flexible. Los clientes podían desayunar a cualquier hora, si pasaba la hora del restaurante, en su habitación o en cafetería. "Nos poníamos en contacto con el cliente que iba a entrar, y si venía después del cierre del comedor, le preguntábamos si quería cenar de caliente o de frío ... no puedes meterle un clavo de 60.000 ptas por dormir y ser cicatero en el horario".*
- *"Al llegar el cliente se le entregaba:*

-Una carpeta con una carta dirigida y firmada por mí, a su nombre y en su idioma. Con información de los mejores folletos editados en la isla, además de información creada por nosotros con los mejores y más originales restaurantes, lugares a visitar y cómo hacerlo, etc.

-Una botella de vino marca "Don Ramón" con etiqueta redactada a mano <envasado especialmente para el Sr. D. XYZ>, o una botella de hierbas ibicencas caseras hechas por mí".

- *"Cada día recibía la información meteorológica de Palma, el cliente estaba acostumbrado a preguntar en recepción ... hoy el director le recomienda las playas del noroeste donde va a encontrar los siguientes servicios. Cuidando de que*

tuvieran buen tiempo y no encontrasen medusas. Si después de dos días seguidos de mal tiempo, alguien me preguntaba ¿dónde hace sol en el mediterráneo?, con dolor de corazón se lo decía, confiando en que al año siguiente repitiera ... En un negocio tan personal como éste, a un señor/a que quiere disfrutar de sus vacaciones, ningún empleado estúpido tiene derecho a estropearle esos días, ni ningún inútil de director, que es más normal".

- *"Todo cliente que estuvo al menos una semana, no se marchó sin haberme sentado con él. Un director de hotel tiene que ser residente, si hay un problema hay que dar la cara, y cuanto antes para convencer a quien nos da de comer, al menos de la buena fe del hotel".*
- *"Como tenía datos de todos mis clientes, el ordenador me sacaba con un mes de antelación las felicitaciones de cumpleaños, o si habían venido en viaje de novios, de su aniversario. Para enviarlas procurando que tuvieran noticias mías en la época en que estaban decidiendo sus vacaciones ... ¿Qué habitación voy a tener? ... la suya ... Detalles que cuestan tan poco dinero y en cambio el ego de la persona intentábamos ponerlo en lo más alto, sin ser bufaculos".*
- *"Los barman tenían que saber lo que bebía cada cliente, como fuese, y después se pasaba al ordenador. Entre otras cosas para que en el próximo viaje del cliente, la primera vez que se acercase al bar se le invitara sin mediar palabra, a su bebida ... El impacto con este tipo de atenciones era enorme ... No existe habitación que valga 110.000 ptas/día, si se pagan es por recibir algo más ... El cliente se preguntaba: ¿adónde voy a ir que me traten mejor, esté más atendido y me desenvuelva entre amigos?"*

En noviembre de 1996 dejó El Hacienda, por divergencia de criterios con la nueva mayoría del consejo de administración. Pasando en el mismo mes a ocupar el cargo de Director General de Hostelería del Holding Soleynap. Este hombre que desde siempre ha estado orientado a la tecnología punta aplicada a la hostelería, aplica su filosofía de gestión allá por donde va.

- Desde San Antonio, donde dirige 4 aparthoteles de dos llaves, en tiempo compartido. Administra la gestión de los hoteles que el grupo posee en los Alpes franceses, Londres y Tenerife.
- Ha cambiado las instalaciones y tres de ellos, ya utilizan la energía solar. *"Llegará un día en que los clientes no perdonen el que un hotel sea contaminante y que se pongan impuestos a las empresas que estropeen el medio ambiente, ... me estoy protegiendo para el futuro ... Mi objetivo es presentarme como totalmente ecológico con desperdicios contaminantes cero".*
- En sólo dos años de gestión, ha llevado a corona de oro (la máxima categoría reconocida por RCI) al Ap. Marina Palace, y ha subido al Ap. Ses Fontanelles a distinción internacional (escalón inmediato anterior).
- En temporada baja mantiene como mínimo uno abierto, en la navidad pasada tres. *"Podríamos tener dos o tres en funcionamiento si el aeropuerto de Ibiza estuviese 24 horas abierto al menos un día a la semana, ayudando dicho organismo a la desestacionalización".*