

# Marketing Hotelero del Nuevo Milenio

Marketing Hotelero 2.0

Autor: Albert Barra

[albertbarra.com](http://albertbarra.com)

## Reconocimiento-No comercial 2.5 España

### Usted es libre de:

- copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra
- hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

- Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
- alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor
- Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

**Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por ley no se ven afectados por lo anterior.**

**D**esde el punto de vista hotelero, esperamos otro año de buenos resultados. No obstante, estos no llegan solos, y hay que provocarlos o salir a buscarlos. Creo que el 2007 ha sido un año de transición, en realidad todos los años son de transición, pues siempre esperamos que el siguiente sea mejor. De todos modos creo que el 2007 ha sido un año en el que **determinados aspectos del marketing han logrado captar la atención de un buen número de hoteleros**, y está en el ánimo de muchos que formen parte del día a día para el 2008.

Por eso mismo, **¿qué podemos esperar para el 2008?**

**T**odos los hoteles entenderán que el usuario ha tomado el control de los contenidos en Internet, y controla asimismo las interacciones que ocurren en el medio. Existe una conversación, y el hecho de no participar de ella puede dejarnos fuera de mercado.

El CRM o incluso el Revenue Management tal como se concibe nos da una visión parcial de nuestros clientes, y desaprovechamos grandes oportunidades para conseguir nuevos y hasta tal vez clientes que estén dispuestos a pagar más por nuestro hotel.

Todo es debido a que:

- **diseñamos nuestras estrategias en base a los clientes que han estado en nuestro hotel.** Sin embargo desconocemos de ellos muchas otras cosas como que factor fué el que motivó al cliente a elegir nuestro producto sabiendo que a lo largo

del proceso de compra, el usuario está sujeto a centenares de impactos de distintas formas: Opiniones en sitios web, blogs, publicidad, críticas realizadas por expertos, campañas de marketing, email marketing, foros, vídeos, fotografías, etc.

- no hemos tenido en cuenta a aquellos usuarios que en su proceso de compra, **optaron por elegir otro hotel.** No sabemos por lo tanto que es lo que convenció a dichos usuarios para que eligieran otro establecimiento. En definitiva, algo hemos hecho mal.

La costumbre nos lleva a deducir que la cuestión es el precio, para gran gloria de los Revenue Managers, pero hasta el precio puede ser circunstancial, en base a diferentes factores de los que por citar solo algunos podríamos mencionar:

- **Valor Percibido.**
- **Expectativas del cliente.**
- **Necesidad.**
- **Búsqueda de Experiencias.**
- **Oportunidad.**
- **Competencia.**
- ...

Cada uno de estos factores puede influenciar el hecho de que un posible cliente finalmente decida no solo elegir nuestro hotel o no estar dispuesto a pagar lo que estamos pidiendo que pague por su estancia.

En este punto, lo lógico es hacerse dos preguntas:

**¿Cómo conocer las expectativas, las necesidades, y las experiencias que busca el cliente, en un entorno donde hasta ahora simplemente me he enfocado hacia la oportunidad, y la competencia?** Seguramente, incluso con este enfoque los resultados

pueden haber sido buenos, pero siempre quedará la duda: ¿podrían haber sido mejores?

La segunda pregunta, es el resultado de la anterior: una vez conocemos las expectativas, necesidades y experiencias que busca el cliente, **¿como sabemos lo que el cliente está dispuesto a pagar por ellas?**

La respuesta a ambas es simple: PREGUNTANDO AL CLIENTE. Evidentemente no con preguntas abiertas, sino **estableciendo una conversación permanente con el cliente.**

La cuestión se remonta a algo que ya se dijo en Abril de 1999.

El Manifiesto Cluetrain, en su día sonó a profecía cuando aseguraba el final de los Negocios, donde pero la realidad demuestra que sus 95 tesis cobran mayor importancia en el mundo real.

Utilizando un lenguaje crudo y hostil le muestran a las empresas del siglo pasado que la revolución ya está aquí. El sector hotelero, y el turístico en general no es una excepción.

Tesis como estas, son las que justifican la conversación:

- Los mercados consisten de seres humanos, no de sectores demográficos.
- Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos.
- Como resultado los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados. La participación en un mercado interconectado hace que las personas cambien de una manera fundamental.
- Las personas que participan en estos mercados interconectados han descubierto que pueden obtener mucha mejor información y soporte entre sí mismos que de los vendedores. Ya basta de la retórica corporativa acerca de añadir valor a productos de consumo general.
- No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos. Y ya sea que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo.
- Hoy en día, las compañías que hablan el lenguaje del charlatán, ya no logran captar la atención de nadie.
- Las compañías que intentan “posicionarse”, necesitan adoptar una posición. Idealmente relacionada con algo que realmente le importe a su mercado.
- Las compañías necesitan bajar de su pedestal y hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones.

- Los mercados inteligentes encontrarán proveedores que hablen su mismo lenguaje.
- Las comunidades humanas se basan en el diálogo — conversaciones humanas acerca de inquietudes humanas.
- La comunidad del diálogo es el mercado.
- Las compañías que no pertenecen a una comunidad de diálogo, morirán.
- Existen dos conversaciones llevándose a cabo. Una dentro de la empresa. Otra con el mercado.

**F**ruto de esta conversación, los hoteles serán conscientes de la importancia de gestionar su reputación online, y los efectos que las opiniones publicadas por los usuarios tienen sobre las ventas, y lo harán prestando la debida importancia no solo a los portales de referencia y los transaccionales, sino también teniendo en cuenta los blogs, foros, y redes sociales, como puntos de intercambio de información entre usuarios.

Es sabido que el 83% de los usuarios verían influida su decisión de compra en base a las opiniones que puedan ver en Internet acerca de un producto como puede ser un hotel. Por lo tanto es de suma importancia que un hotel tenga constancia de dichas opiniones para actuar en consecuencia:

- Argumentando las opiniones negativas
- Tomando nota de ellas para mejorar su nivel de servicio
- O incluso agradecer las opiniones que le son favorables, pues qué duda cabe que quien la haya puesto es un cliente satisfecho.

Los hoteles tienen la tendencia a pensar, erróneamente, que las opiniones realmente importantes son las que existen en el sitio de referencia para este fin, como es [Tripadvisor](#), o bien los sitios web de intermediarios online como [Booking](#), u [HotelClub](#), que ofrecen a sus clientes la posibilidad de Opinar o bien puntuar sobre su experiencia en hoteles. Digo erróneamente pues se deja de lado lo que pueda comentarse en los millones de Blogs, Foros, Feeds RSS, Videos, Fotografías, Redes Sociales, etc que existen en Internet, muchos de ellos sin ninguna relación con el turismo o los hoteles.

Tales sitios, además por su funcionalidad tan particular, son especialmente atractivos para los buscadores como Google, por lo que cualquier comentario negativo es fácilmente visible y accesible para cualquier cliente potencial que esté buscando información sobre un hotel en particular antes de realizar su reserva.

Haciendo una búsqueda en Google, por el nombre de un hotel concreto, aparecerán centenares de páginas Web, normalmente intermediarios online, que ofrecen la posibilidad de reservar ese hotel, pero buscando entre los resultados es probable encontrar un blog que tenga un artículo sobre dicho hotel.

1. No es ningún secreto que las **opiniones, valoraciones y comentarios sobre hoteles** dan una poderosa ventaja competitiva al hotel que las tiene, cuando estas son positivas. Este hecho no pasa inadvertido a los intermediarios online que sabiendo este dato, lo utilizan de forma inteligente, incrementando con ello sus ratios de conversión.
2. Un estudio muy reciente al que he tenido acceso, indica que **el 58% de los compradores online, prefiere sitios con opiniones**, y por ello el 44% de los principales intermediarios online ofrecen algún tipo de sistema de opiniones o valoraciones. Algunos de ellos incluso, tienen en cuenta dicha valoración en el cálculo del algoritmo que determina el criterio de ordenación de los hoteles en su sitio web.

**A**lgunos hoteles incluso se lanzarán a la aventura de ampliar esta

## conversación a través de un blog corporativo.

No me cabe ninguna duda de que el entorno actual 2.0, con las herramientas que de forma muy económica nos facilitan esta conversación. Los Blogs, Wikis, Foros y Redes Sociales en la medida en que seamos capaces de generar interactividad y dinamismo con el usuario, generan conversación. No digo que sea fácil, pero tampoco es imposible.

Citando a Enrique Dans: **“El blog corporativo no es una cuestión de tiempo. Tiempo tenemos todos, y además, mágicamente, todos en la misma cantidad: veinticuatro horas al día. Es una cuestión de prioridades. Y el directivo le dará al blog corporativo la prioridad adecuada cuando en vez de plantearse un divertimento o un ejercicio de modernidad, se plantee el verdadero valor de comunicarse de forma transparente y directa con sus lectores. No antes. Un Director General que dice que trabaja mucho y que afirma que por eso no tiene tiempo para hablar de manera directa con el entorno que le rodea, con sus empleados, con sus clientes, con sus proveedores... seguramente no debería ser Director General. Debería revisar sus prioridades.”**

Y a Enrique Burgos: **“No cabe duda que la entrada de las empresas en la Web 2.0 se está realizando de modo muy lento, totalmente contrario al crecimiento de los usuarios, y no es más que miedo a pasar de la unidireccionalidad de la comunicación de toda la vida, a la bidireccionalidad.”**

**L**os hoteles prestarán especial atención en capturar y analizar la mayor cantidad de información de sus clientes así como de los clientes potenciales, para desarrollar estrategias efectivas que les permitan fidelizar

## mejor a unos y captar la atención de los otros. En definitiva el CRM se desmitificará creando un gran vínculo entre este y el Revenue Management (incluso en hoteles vacacionales), el Marketing, la Distribución y la Reputación Online.

Se habla mucho del nuevo marketing, del cliente inteligente e informado. Poco decimos sobre nosotros y los errores que cometemos al comercializar nuestras habitaciones.

El **Revenue Management** es ya una práctica generalizada en los hoteles urbanos, y los hoteles vacacionales poco a poco van descubriendo sus beneficios. Utilizamos el **Yield** como medida para maximizar nuestros ingresos, con una clara orientación hacia la transacción en los diferentes **canales de distribución**. Activamos la demanda mediante ofertas y promociones en períodos de baja ocupación, y nos beneficiamos de períodos de gran demanda en períodos incrementando nuestras tarifas.

Difícilmente tenemos una visión clara del **CRM** y las implicaciones no tecnológicas del mismo. Sabemos que es necesario gestionar las relaciones con los clientes, pero erróneamente tendemos a pensar que el resultado final del CRM es la desintermediación.

Las herramientas de **Business Intelligence** que utilizamos, si las utilizamos, extraen información fundamentalmente de nuestro Programa de Gestión Hotelera (PMS), del Cardex, de los informes de ventas, etc...

¿En base a qué entonces diseñamos nuestras estrategias?

- El precio pagado.
- El tipo de servicio o tipo de habitación contratado.
- Las fechas de compra y de estancia, además de la antelación.
- Ciudad y País de origen del cliente.
- Canal de distribución utilizado para realizar la transacción.

- Probablemente con una segmentación básica, sabemos también si el cliente es de ocio o negocio.

**En definitiva, diseñamos nuestras estrategias en base a los clientes que han estado en nuestro hotel.** Sin embargo desconocemos de ellos muchas otras cosas.

Sabemos que el usuario recaba información del destino y del producto en Internet antes de realizar su compra. Sabemos que a lo largo de dicha investigación, el usuario está sujeto a centenares de impactos de distintas formas: Opiniones en sitios web, blogs, publicidad, críticas realizadas por expertos, campañas de marketing, email marketing, foros, vídeos, fotografías, etc.

**¿Somos conscientes que es lo que motivó que un cliente realizara una reserva en nuestro hotel?**  
¿Qué es lo que le convenció?

**Siempre llegamos a la conclusión de que el precio es el factor decisivo en la compra, pero siempre quedará la duda de si un cliente en particular hubiera estado dispuesto a pagar más por venir a nuestro hotel.** Todo depende de las emociones recibidas por él, y sus propias expectativas. En definitiva, cosas que desconocemos.

Por otro lado, **deberíamos tener en cuenta también a aquellos clientes que desconocemos por no haber venido a nuestro hotel**, y que a lo largo de su investigación optaron por reservar otro hotel. **¿qué es lo que hemos hecho mal en este caso?** **Seguramente damos por supuesta determinada información por falta de datos a analizar.** Lo más probable es que desconozcamos las verdaderas razones que motivaron el hecho de que un cliente se decidiera por nuestro hotel, así como los motivos que indujeron a no hacerlo a quienes no lo reservaron.

La estrategia de distribución de un hotel, debe ser junto a su estrategia de Revenue Management, el caballo de batalla para la consecución de los objetivos marcados en cuanto a ocupación y precio medio, en definitiva su RevPar. Ello hace que se requiera una constante evaluación de los objetivos conseguidos, para la toma de decisiones que afecten a los resultados a corto, medio y largo plazo.

Ambas estrategias (Distribución y Revenue Management), definen, o deben definirse en el plan de marketing de un hotel, si existe, y deben ir de la mano en cualquiera de las acciones que el hotel o cadena hotelera desarrolle. De hecho, dentro de los errores más comunes en los hoteles vienen dados por el hecho de desvincular ambas estrategias.

Antes de nada debemos entender que el concepto de distribución, es la forma de hacer llegar nuestro producto a nuestro cliente, más que un mecanismo para estar presente en el máximo número de sitios. El resto, es saber a que clientes distribuimos, a que precios y a que coste.

Por lógica, existen dos grupos de sistemas de Distribución para hoteles. Estamos hablando de Distribución Directa, que erróneamente relacionamos únicamente con la Web del hotel o cadena hotelera, y la Distribución Intermediada o Indirecta, es decir, aquella distribución donde el hotel se apoya en un tercero que le representa para su distribución, a cambio de una remuneración en concepto de intermediación, cuando esta aporta valor.

Siempre me ha gustado comparar el Market Mix Hotelero, y en definitiva sus estrategias de marketing, Distribución, y Revenue Management, como una receta culinaria, donde la calidad de los ingredientes, junto a la proporción de los mismos, sus combinaciones, el orden en que se dispongan, su presentación, el grado de cocción y sobre todo el saber-hacer particular de cada chef, determinan el éxito o el fracaso de cada plato.

Con esto en mente, deberemos elaborar nuestra receta particular, donde lo importante es saber que plato queremos cocinar, más que ver que plato nos sale después de mezclar los ingredientes.

El Mix que componen la receta de éxito de cualquier establecimiento, a mi entender debe ser:

- Valor del Cliente, Clientes de valor por su frecuencia y por los ingresos percibidos, junto a clientes más sensibles al precio.
- Equilibrio en cuanto a costes de intermediación.
- ROI
- Generación de Marca
- Sostenibilidad e Independencia.

Aquí es donde juega un papel importante el CRM, y el conocimiento del cliente antes de emprender acciones enfocadas a su consecución.

Una de las cosas que me llaman la atención es que los hoteles son conscientes de los efectos positivos que una buena estrategia de Revenue Management le aporta. Sin embargo, la estrategia de distribución se limita a la contratación de canales de distribución sin los planteamientos estratégicos necesarios.

Con la integración del Revenue Management con el CRM finalmente lograremos:

- **Competir en experiencias, no en precio**
- **Ofrecer Experiencias personalizadas a cada usuario.**

Aunque para ello, el Revenue Management debe estar mucho más integrado en el proceso de compra de lo que hoy por hoy está.

**D**el mismo modo que se desmitificarán el CRM y el Revenue Management, otros conceptos extraños hasta ahora como Web 2.0 se entenderán desde el ámbito social, y evitaremos caer en las manos de falsos especialistas que pretenden hacernos creer que inventaron el concepto.

Francamente no creo que sea necesario crear psicosis colectiva acerca de la necesidad de que el sector turístico entienda que existe un fenómeno social, y de no entrar las empresas turísticas en dicho fenómeno quedarán desplazadas en un futuro muy cercano. A mi entender basta con crear conciencia social acerca de un fenómeno que es una realidad, y hace que existen determinados colectivos muy propensos a opinar y expresarse, y otros individuos, los más numerosos que están sumamente predispuestos a escuchar lo que los primeros tienen que decir.

La Web 2.0 es algo que denota una tendencia actual y de futuro, Turismo 2.0 es dicha tendencia en el sector turístico y tal vez un poco más, pero las tendencias son solo eso, y las labores de evangelización deben concluir en la comunicación de dichas tendencias.

No creo que nadie deba verse obligado a entrar en el mundo de la Web 2.0. En mi opinión es suficiente con entender lo que la Web 2.0 implica tanto en lo positivo como en los riesgos que se deben controlar. Pero no es necesario que todos creen Blogs, RSS, Podcasts, Wikis, Redes Sociales, y otras cosas que suenan muy

bien, pero que poco aportan si no se cree sumamente en ello y se conoce con que fin se está haciendo.

No es de extrañar que muchas empresas turísticas se decanten por el lanzamiento de plataformas que les permitan acometer determinados objetivos. Es de esperar que tales objetivos se encuentran definidos previamente y la decisión de crear uno u otro ha sido evaluada, consensuada y bien analizada.

Para ello es determinante, creo yo, conocer que es lo que pretendemos conseguir con el lanzamiento de dicha plataforma.

Queda claro que:

- Si deseamos comunicar a nuestro público, transmitir nuestro mensaje, y del mismo modo interactuar con la audiencia en forma de comentarios. La elección debe ser un **Blog**.
- Si nuestro interés es crear una comunidad, donde la interactividad no se limita a la que pueda haber entre nuestra organización y la audiencia, sino que pretendemos que los usuarios interactúen entre ellos, quedando nuestro rol a un segundo plano, queda claro que nuestra decisión debe ser un **Foro**.
- Si hemos evaluado como alternativa un Foro, y queremos ir algo más allá, donde la interactividad se traslada hasta establecer vínculos emocionales, y el traspaso de información más allá de los simples comentarios, estamos sin duda decantándonos por una **Red Social**.

**L**os hoteles ejecutarán planes de marketing debidamente analizados y elaborados, en lugar de reciclar planes de años anteriores. Dichos planes de marketing se adaptarán a los tiempos actuales, y el marketing online será una parte importante del mismo. En definitiva conceptos

**como SEM y SEO son ya conocidos, y aunque desconozcamos la técnica, somos plenamente conscientes de su importancia.**

Normalmente cuando pensamos en posicionamiento Web, nuestro esquema mental nos lleva a pensar siempre en dos cosas **SEO** y **Patrocinados de Google**. La primera el SEO para echarnos las culpas por no tener un sitio optimizado, pero cuando nos damos cuenta de que hay que hacerlo y conocemos que los resultados son a largo plazo, optamos por la segunda, es decir '*posicionarnos*' a base de talonario, en beneficio de las agencias de marketing y del propio Google.

Creo que el error reside precisamente en el generalismo propio de la palabra '**posicionamiento**'. Creo que cuando tenemos algo que posicionar hay una serie de reflexiones que deben acompañar nuestra decisión de '*posicionarnos*'. Como serían:

- Ante quien nos queremos posicionar.
- Como nos queremos posicionar.
- Cuando nos queremos posicionar.
- Para que, o que acciones esperamos generar.
- Cuanto quiero gastar.
- etc.

Ante todo esto, es muy probable que nuestro posicionamiento pase por posicionarse en otros sitios o la realización de determinadas acciones donde la competencia sea inferior, el coste más bajo, el retorno superior, y en definitiva de mayor eficacia, sin descartar el SEO y el PPC pero teniendo siempre en mente los objetivos marcados anteriormente y de forma complementaria..

Creo que este es precisamente el secreto del posicionamiento, al margen de conocer más o menos el comportamiento de los buscadores y saber algo de HTML, pues **si centramos nuestro posicionamiento en aspectos técnicos, siempre encontraremos a alguien que sepa más**, en cambio, **nadie sabe más de nuestro negocio que nosotros mismos**.

**D**e todas nuestras acciones, controlaremos el

## ROI por separado, para saber la rentabilidad de cada una de nuestras acciones, así como sus resultados. Ello nos permitirá una mejor toma de decisiones.

Un 48% de los hoteles que respondieron a la encuesta de marketing hotelero, afirman realizar acciones de marketing online para su hotel. La gran mayoría, en forma de campañas de 'pago por click'. Lo chocante es que si bien la gran mayoría dice conocer su ratio de conversión, o el ratio de conversión del tráfico en reservas, el 69% de los encuestados dice no controlar o gestionar el ROI (Retorno de la Inversión) de sus acciones de marketing online.

**E**s muy probable que para desarrollar mejor nuestro plan de marketing, sea preciso un cambio de página web. Dicho cambio, lo haremos pensando en la usabilidad que nuestro cliente necesita, y la conversión del tráfico en negocio. Para ello desarrollaremos los sistemas de medición y control que sean necesarios.

Desde el punto de vista del Marketing Hotelero, debemos entender la conversión, a la conversión del visitante en clientes. Por lo tanto el Ratio de

Conversión será la métrica que nos permita saber cuántos de los clientes que visitan nuestra página web terminan convirtiéndose en clientes, en definitiva, terminan comprando (reservando).

El hecho de tener un mejor ratio de conversión, va estrechamente ligado al de tener una mejor página web, orientada a la venta, pero también existen una serie de factores que resultan determinantes a la hora de mejorar nuestro ratio de conversión:

- Tendemos a pensar erróneamente que quien llega a nuestras páginas lo hace siempre a través de la página principal. No siempre es así, o cuanto menos si esto fuera así creo que tenemos un problema, pero esto es tema para otro artículo. Muchos de nuestros visitantes, por lo tanto, debemos asumir que nos estarán llegando a través de resultados de búsqueda, o bien a través de campañas de enlaces patrocinados. La optimización de dichas páginas de entrada (*landing pages*) para que el cliente que llega a ellas termine reservando debe ser nuestro principal punto de atención.
- Debemos ser capaces de **sacrificar diseño por funcionalidad y usabilidad**. Además, creo que el cliente hoy en día lo agradecerá, máxime todavía si nuestras páginas cargan rápidamente.
- Nuestra **estrategia de marketing** también tiene algo que decir, y si somos capaces de atraer únicamente a aquellos clientes que realmente tienen cierto interés (o que les hayamos despertado ese interés) en nuestro producto, mejoraremos nuestros ratios de conversión. Ahora bien, mensajes generalistas, falsas promesas, o ventajas ambiguas generarán un tráfico nada acorde a nuestro producto, que terminará por no reservar, y en definitiva mermará nuestro ratio de conversión.
- En último lugar la **tecnología** que utilizamos para las reservas online, que normalmente suele ser una aplicación externa y que elegimos fundamentalmente por el coste de intermediación más que por la usabilidad y funcionalidad del proceso de reserva. Esta pequeña herramienta, bien merece que sea analizada a fondo, pues de ella dependerá en parte que los clientes que llegan a nuestra página terminen por reservar.

No es mala idea trabajar con diferentes ratios de conversión, es decir, medir la conversión a clientes desde diferentes fuentes de tráfico, o desde diferentes campañas o acciones de marketing. Con ello podremos saber cuáles de nuestras acciones convierten mejor, y podremos enfatizar más sobre aquellas acciones que nos proporcionan mejores resultados.

Cabe decir también que el Ratio de Conversión suele y debe ser siempre un secreto dentro de cada hotel, y

cada una de las acciones que desarrollen debe ir enfocada a mejorar dicho ratio.

**L**os hoteles, como fruto de todos los puntos anteriores, serán conscientes de que todos los esfuerzos serán inútiles si el servicio no es impecable y acorde con las expectativas de los clientes a los que vamos a traer. Por lo que los Recursos Humanos estarán debidamente capacitados y motivados para que así sea. Palabras como Gestión

## del Talento, Formación y Fidelidad dejarán de ser extrañas.

Además de la gestión del talento, los ejecutivos en recursos humanos de las empresas se verán obligados a afrontar tareas que actualmente no desarrollan, como la **gestión demográfica**, la **gestión del cambio** o la necesidad de que los trabajadores **compaginen su vida privada con su vida laboral**.

Otra de los retos al que tendrán que hacer frente las empresas de aquí a 2015 es la **formación de sus empleados**. En concreto, los departamentos de recursos humanos tendrán que formar a sus trabajadores para que puedan hacer frente a la velocidad y la complejidad de la economía globalizada.

Sin embargo, gastar en programas de formación no se traducirá en un aumento automático de la productividad. Los ejecutivos recursos humanos se verán obligados a **medir muy bien el retorno de la inversión** que esperan conseguir con los programas de formación para alcanzar resultados tangibles.

En España, los gerentes de RRHH están preocupados esencialmente por la **gestión del talento** y porque su organización se convierta en una **empresa capaz de aprender**.