

AEROSTAR MOSCÚ

Christine Shea prepared this case under the supervision of Professor Henry Lane, solely to provide material for class discussion. The author does not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The author may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1994, Ivey Management Services

Version: (A) 2002-10-11

Christine Shea ha preparado este caso, bajo la supervisión del profesor Henry Lane, exclusivamente como material de discusión en clase. Los autores no intentan que el caso ilustre el manejo eficiente o ineficiente de una gestión administrativa. Puede que se hayan cambiado algunos nombres y otra información identificadora para proteger la confidencialidad.

Ivey Management Services prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenamiento o transmisión sin su permiso. Este material no tiene la autorización de CanCopy u otra organización para los derechos de reproducción. Para pedir copias o solicitar permiso de reproducción de los materiales, póngase en contacto con Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1994, Ivey Management Services

Version: (A) 2002-10-11

ANTECEDENTES

El Hotel Aerostar Moscú abrió sus puertas el 1 de mayo de 1991. Se trató de una empresa conjunta entre la aerolínea nacional de Rusia Aeroflot y una multinacional del espacio aéreo, IMP Group Limited, con centro de operaciones en Halifax, Nova Scotia. La relación entre ambas empresas comenzó cuando una compañía de IMP obtuvo un contrato para atender y reabastecer de combustible a los vuelos de Aeroflot que llegaban a Gander, Newfoundland. En un viaje de negocios a Moscú en 1998, el presidente del consejo y director general de IMP, Ken Rowe, se dio cuenta que había un edificio de concreto sin terminar en Panorama Leningradski, cerca de la sede de la Olimpiada de Moscú de 1980. Aeroflot era el dueño del edificio, originalmente diseñado para alojar atletas durante los juegos, pero nunca fue terminado. Ken Rowe, aceptó el reto de convertir el edificio en un hotel al estilo occidental.

“Han sido cuatro años de retos”, asegura Rowe. “Lanzarse a una empresa conjunta con un antiguo país comunista no es lo mismo que trabajar con cualquier otro país del mundo. Tuvimos que superar numerosos obstáculos, tender muchísimos puentes entre los rusos y nosotros, y navegar por aguas desconocidas. En la actual situación política de Rusia, todos los días nos sale al paso algo nuevo!”¹.

Fue necesario importar casi todos los materiales utilizados para remodelar el edificio: equipo eléctrico de España; equipo mecánico de Inglaterra, Bélgica, Estados Unidos y Canadá; equipo de cocina de Alemania; y accesorios para baño e Italia y Canadá. Asimismo, fueron reclutados albañiles de Polonia y Hungría. El Hotel se terminó con solo cuatro meses de retraso, lo cual fue “un milagro, con los estándares de Rusia”².

El Aerostar Moscú ostentaba cuatro estrellas y había logrado una tasa promedio de ocupación de más del 80%. Desde su inauguración tuvo fama de ser “un oasis de eficiencia occidental en medio del huracán político y económico de Rusia”³. Se enorgullecía de contar con un restaurante que ofrecía desayunos, comidas y cenas en buffet (y que además servía langosta tres veces por semana); un restaurante de carnes y mariscos; una oficina de negocios para los huéspedes, con servicio de fax vía satélite, fotocopiadoras y servicios de procesamiento de palabras; una sala de juntas con capacidad de 80 a 150 personas para reuniones, conferencia de prensa o cócteles; una sala de ejercicio con sauna, equipo de remo y gimnasio; un bar de vodka y caviar; y 417 habitaciones bien equipadas. El precio de los cuartos era entre 15% y 20% más bajo que la competencia (que por lo general tenía cinco estrellas) y oscilaba entre \$205 la noche por ocupación individual, incluyendo desayuno⁴, a \$395 la noche por una suite de ocupación triple. Los precios de los restaurantes eran equiparables a los de los hoteles parecidos en Occidente.

Lograr este estándar de calidad y servicio no había sido fácil, pues exigió el trabajo de un grupo de talentosos y dedicados profesionales para hacerlo realidad. A pesar de que ya se había hecho de una buena reputación, trabajar para mantenerla seguía siendo un reto para el equipo directivo del hotel. El canadiense Andrew Ivanyi era el gerente general del Hotel Aerostar Moscú. Según él, desarrollar talento gerencial era uno de los mayores obstáculos para la empresa.

El plan había sido reducir drásticamente el número de extranjeros que participaban en las operaciones del hotel a los dos años de su inauguración, pero después de un año, el número de ellos aumentó. En virtud de la baja productividad, a consecuencia de tener que operar con un personal totalmente falto de experiencia

¹ *Boletín de prensa del Hotel Aerostar Moscú, marzo de 1992.*

² *The Globe and Mail, febrero 3 de 1993, p. B25*

³ *Ibid*

⁴ *Ibid*

en hotelería, Aerostar debía recurrir al doble de empleados que se necesitan para manejar un hotel similar en Occidente. Quinientos cincuenta empleados eran rusos⁵. Veinte extranjeros administraban el hotel cuando este abrió sus puertas, cifra que se esperaba reducir a 10 para enero de 1993. En lugar de ello, en junio de 1992 había 22 gerentes extranjeros. El número de empleados y gerentes extranjeros repercutía considerablemente en el presupuesto.

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento del personal comenzaba con la publicación de un anuncio en el periódico ruso que exclusivamente se entrega a domicilio y va dirigido a gente joven. Si el puesto exigía dominio del inglés, para digamos, el escritorio de información, el aviso se publicaría en inglés, lo cual serviría como primer filtro. La respuesta a los anuncios de reclutamiento había sido buena y el nivel de los candidatos era elevado. La mayoría de ellos eran graduados universitarios (médicos, profesores de psicología, ingenieros, enfermeras y abogados). Pero a últimas fechas, un descenso en el número de buenos candidatos había instado a la administración a organizar una campaña de “contratación de amistades”, mediante la cual se pediría a los empleados que invitaran a conocidos suyos a solicitar trabajo en el hotel.

En un principio, Aerostar utilizó una forma de solicitud de Aeroflot con numerosas preguntas consideradas ilegales en Canadá. Por ejemplo: los candidatos debían decir su edad, el número de hijos que tenían, si sus padres habían pertenecido al partido comunista, donde habían trabajado antes, que enfermedades padecían, y si alguna vez habían hecho servicio militar. Aunque desde entonces se habían suprimido muchas de esas preguntas, aún quedaban algunas. Todavía se preguntaba por el número de hijos y sus edades. Los hijos son algo casi sagrado en Rusia, y era importante saber si había alguien en casa cuidándolos. Según Laurie Sagle, directora de capacitación y personal, no era raro que una madre obtuviera permiso para permanecer en casa tres semanas y cuidar a su hijo o hija, enfermos de un simple catarro. Era fácil conseguir justificantes médicos de doctores, y por un resfriado común y corriente la gente se tomaba una semana o dos para descansar. Laurie señaló que, al parecer, el personal siempre quería descansar:

“El último fin de semana hubo cuatro días de asueto. El día estuvo muy bonito y nosotros anduvimos en los parques caminando. Muchos moscovitas permanecieron en casa para descansar. Durante la orientación tuvimos que recalcar que la prima en dólares que podrían obtener se basaba en el desempeño y en la asistencia. Si no se presentan a trabajar, no se están desempeñando bien”.

⁵ *Ibid*