

## **Entrevista IERALPyME a Fabián Fábrega, Director de El Castillo Hotel - Fábrega Organizational Center**

*El Castillo* es un hotel poco convencional, sólo recibe turismo vacacional durante siete semanas al año. Y es que su principal actividad es desarrollar durante todo el año programas de capacitación para empresas a través de su Centro Organizacional. De esta manera, todas las actividades de El Castillo están orientadas al desarrollo e integración de las capacidades intelectuales, artísticas, deportivas e interpersonales de sus clientes.

Esta iniciativa innovadora le ha valido a El Castillo ser considerado caso de estudio por prestigiosas universidades del mundo puesto que no vende solo hotelería sino, principalmente, educación.

Los integrantes de la familia Fábrega adquirieron un inmueble en ruinas situado en Valle Hermoso, Córdoba, en plena crisis de 2001. Edgardo (ingeniero) y Fabián (administrador de empresas) dejaron de lado sus investigaciones académicas en Estados Unidos para volver a Argentina y, junto a su hermana, Adriana (economista), decidieron desarrollar un emprendimiento innovador. En marzo de 2010, casi nueve años después, El Castillo Hotel está categorizado como hotel de 5 estrellas.

IERALPyME entrevistó a Fabián Fábrega, Director de El Castillo, para que nos comente cómo surgió la idea de este emprendimiento innovador en el mercado hotelero y para que nos detalle en qué consiste el mismo.

***IERALPyME: ¿Por qué decidieron apostar a un nuevo emprendimiento en plena crisis?***

*Fabián:* Fue un tema más que todo del corazón, quiero decir, no racional. Estábamos separados con mi familia, Argentina estaba en plena crisis, la empresa que tenían mis padres dejó de funcionar, no porque haya tenido problemas de adaptación, ni siquiera en la gestión, sino porque quebró el sistema de salud y la cadena de pagos se cortó. Y a nosotros allá con mi hermano en Estados Unidos nos agarró el patriotismo, queríamos de alguna forma aportar algo a nuestro país. Decidimos venir y queríamos hacer algo distinto, algo nuevo. Primero que todo nos enamorados de esa propiedad (El Castillo), para nosotros tiene toda una historia apasionante, y la compramos y empezamos a restaurarlo sin saber todavía qué íbamos a hacer. No sabíamos si hacer un hotel, si hacer un hospital, un geriátrico, una universidad. Mientras se iba restaurando íbamos pensando qué hacer: así desarrollamos, o definimos “el producto”. Una vez que estuvo la obra terminada, después de 4 años de restauración, decidimos emprender nuestro proyecto. Toda la restauración la dirigió mi hermano Edgardo, la decoración la hicieron mi mamá y mi hermana; si bien son economistas las dos, también son artistas plásticas. Y es todo muy artesanal. Con mi papá íbamos viendo qué fin le íbamos a dar cada ambiente. Toda la mano de obra que conseguimos en la zona, en la mayoría gente desempleada, era gente sin habilidad o sin un oficio determinado. La mano de obra local se entrenó y se capacitó para hacer tareas de reconstrucción, de restauración. Entonces se fueron haciendo albañiles, plomeros, carpinteros, pintores y al mismo tiempo se iban entrenando en el área en la que después iban a ser necesarias para el hotel. El personal nuestro hace pocos años estaba desempleado y ahora sabe hacer las tareas para operar y mantener un hotel 5 estrellas.

***IERALPyME: ¿Por qué se decidieron finalmente por un hotel?***

*Fabián:* En realidad el producto que definimos es una mezcla entre universidad y hotel. Lo que hacemos nosotros la mayor parte del año es diseñar a medida y dictar programas de capacitación para distintos tipos de organizaciones: empresas, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, universidades. El objetivo final de todo programa es la mejora y el desarrollo de las capacidades humanas para trabajar en grupo, para trabajar con otras personas. Es un proceso complejo de motivación, sistemas de normas o de cohesión en el grupo o grupo de trabajo, modelos de tomas de decisiones, modelos actitudinales, formas directas o indirectas de implementar el rendimiento

en el equipo de trabajo. Todo a nivel de capacidades humanas. De todas maneras, nuestro “approach” es muy distinto a todas las ramas que conocemos ya que tiene base 100% científica: nosotros vamos a la empresa, hacemos un diagnóstico, a veces la organización sabe exactamente lo que quiere y a veces no. El modelo teórico lo armamos exclusivamente de papers científicos, es decir, no hay intermediarios entre la ciencia y quien recibe el programa, no usamos libros, o revistas, o tendencias o escuelas de gurues o de expertos. Usamos solamente papers científicos, publicaciones científicas. Entonces, al programa lo armamos de manera que sea divertida. Hablamos de estadísticas, de niveles de coordinación, pero lo hablamos con lenguaje coloquial, del día a día, con mucho humor, y al final del programa damos todas las fuentes por si alguien quiere profundizar. Ese es el formato que tienen los programas. Toda la parte hotelera pasa a ser un servicio accesorio, es solamente el soporte físico del producto principal. Por eso es un hotel, pero es difícil identificarlo como tal.

***IERALPyME: ¿Ustedes (los 3 hermanos) son los que preparan los programas de capacitación?***

*Fabián:* Sí, mis padres también participan. Ellos fueron docentes por muchos años, acá en la Universidad de Córdoba y también en la Nacional de San Luis. Igualmente en algunos programas buscamos apoyo. Además tenemos acceso a bibliotecas de universidades. Inclusive para algunos programas viajamos. Yo he viajado a New York solo para buscar información para armar los programas.

***IERALPyME: ¿Cuál es el perfil de empresas a las que apuntan? ¿El programa está pensado para mandos altos dentro de la empresa?***

*Fabián:* Es para todos, no hay ningún perfil en particular. Sin embargo, siempre nos contratan empresas grandes por un tema de presupuesto y a veces pueden mandar al nivel de dirección o hasta a veces mandan niveles de línea, operarios. Nosotros adaptamos, no tanto el contenido, sino la forma de darlo. Y tienen una parte de teoría que se dicta durante la mañana y a la tarde hacemos actividades que integren al grupo y son todas actividades que tengan que ver con el arte, entonces de esa forma, nunca compiten entre sí.

***IERALPyME: Por mes, aproximadamente, ¿cuántos cursos en total o cuánta gente capacitan?***

*Fabián:* El promedio sería un programa y medio por mes, hay meses que son dos, hay meses que no tenemos nada. Queremos llegar a 4 por mes. Pero no vamos a llegar el año que viene seguramente, será de hecho en dos años. Y si llegamos a superara ese número, ya va a ser difícil porque no vamos a tener tiempo, tendríamos que aumentar el equipo consultor, o sea algún tipo de convenio con alguna entidad educativa internacional.

***IERALPyME: Y a su vez durante algunas semanas al año funciona como un hotel familiar...***

*Fabián:* Claro, siete semanas al año: en vacaciones de verano, en Pascuas y en vacaciones de invierno. Esas semanas se convierte en un hotel familiar y las familias reservan sus paquetes que son all inclusive. Se usa el hotel como un hotel más tradicional, pero tampoco es tan tradicional porque todos los días hay talleres deportivos y talleres de música, fotografía, pintura, de teatro, de cocina, de vino, son super divertidos; se mantiene ese perfil educativo.

En resumen, hay 3 tipos de producto: a los programas le llamamos el producto de capacitación; a las familias le llamamos producto de familia; y cuando van las empresas y usan el hotel como un hotel para sus propios programas le llamamos eventos. Eso es medio parecido al servicio que puede prestar otro hotel, la diferencia está en que está pensado en un centro capacitacional.

***IERALPyME: Al ser una empresa familiar, ¿Mantienen algún modelo de gestión en particular?***

*Fabián:* La estructura jerárquica es totalmente chata. El equipo que gestiona es la familia y el equipo que lleva a cabo las operaciones es todo el personal, que son más o menos 20 personas permanentes todo el año. Ellos están ahí y hacen el mantenimiento y se capacitan permanentemente. Y después tenemos el estudio contable y un estudio legal. Son las únicas dos

funciones que no se hacen adentro del Castillo. Además, tenemos una gente de prensa en Buenos Aires y un estudio de diseño que hace la estética del sitio web.

***IERALPyME: ¿Cuál es la estrategia de publicidad de El Castillo?***

*Fabián:* Hacemos muy poco de publicidad actualmente. Sí hicimos mucho el año pasado que fue un bajón para la industria de turismo en general. Pero este año cortamos con todo, este año no hicimos nada de publicidad porque era carísimo y no hay forma que vos veas un retorno financiero. Hay otras formas de hacer publicidad: hemos empezado a implementar las relaciones públicas o relaciones académicas. Nos invitan muchos desde universidades y de la universidad que nos invite vamos a exponer o a formar parte de un panel en un congreso y realmente tenemos resultados. Entonces en el balance casi que la publicidad no se ve, pero a nivel del esfuerzo en la gestión estamos enfocadas a la comunicación. Además, tenemos algo institucional que es el sitio web, tenemos un blog que es un nivel un poquito más informal y después algo que es muy informal, casi personal o a nivel de amistad: que es el Facebook, que lo tengo a mi nombre (Fabián Fábrega) en vez de tenerlo al de la empresa, y todos los huéspedes que pasan por el castillo se hacen amigos de Facebook. Es increíble la difusión que tiene

***IERALPyME: ¿Cómo fue la incorporación de la mano de obra local? ¿Representó un obstáculo para el desarrollo de su negocio?***

*Fabián:* Primero llegamos a un lugar que es muy pobre, ha tenido décadas de desinversión esta zona, es tristísima la historia. Han perdido el honor que te da la propia historia, que te valore la historia. Cuando te destruyen la historia, un poco de dignidad te quitan. Entonces encontramos gente que no creía en sí misma, no creía en nada, en que tiene derechos, ni piensa en eso y menos piensa que puede ser muy bueno en algo. Ahora les decimos: chicos ustedes hace 5 años eran desocupados, ahora están trabajando, ahora son personal de un hotel de 5 estrellas y es el primer hotel 5 estrellas de las Sierras de Córdoba y algunos de ellos ni siquiera tienen el primario completo. También es mucha responsabilidad de uno colaborar para la formación; no es que uno les va a ir enseñando como se hacen las cosas, simplemente darles las herramientas: la famosa igualdad de oportunidades que hablan en el mundo, la famosa inclusión social, abrirle la puerta y decirle si vos querés, podés llegar a lo máximo. En esa zona hay una cultura de no trabajo, sobre todo últimamente con los planes de familia y asignación por hijo. No ha habido forma, en algunos casos, de transmitir la dignidad del trabajo porque son muchos años de “desformación”. Aquí en la zona el personal en negro es casi todo. Al principio les chocaba que tengamos personal en blanco. Fue muy difícil formar el personal.

***IERALPyME: ¿Han accedido a algún tipo de programa público para desarrollar este emprendimiento?***

*Fabián:* Un obstáculo muy grande fue que hasta hace poco nunca nadie del gobierno de Córdoba fue a ver que estábamos haciendo, eso que fue una inversión privada muy importante en la industria en los últimos años. Ahora sí, ahora no puedo hablar nada mal porque realmente cuando fueron nos dieron 5 estrellas así que nos reconocieron, tarde pero nos reconocieron; hubiéramos preferido que hubiera sido antes porque el tema de las estrellas es un tema también impositivo. Nosotros durante varios años estuvimos pagando ingresos brutos, impuesto al sello y cuando te categorizan con 5 estrellas te eximen durante un periodo. O sea que hemos trabajado de golpe. No queríamos que nos traten mejor, sino que nos traten igual que al resto de los hoteles. No habían ido, o habían ido una vez pero nos dijeron que era un hotel extraño, que no encuadraba dentro de la ley y que no nos podían categorizar. Pero no era así, estaba dentro de la ley.

Por ahí los obstáculos son también a nivel psicológico. Solamente que no vaya nadie a ver que está haciendo, eso ya te hace sentir mal, o en el diario aunque sea: ah! están haciendo algo grande, ¡que bien!. Ese tipo de cosas a veces cuando tenés un emprendimiento te bajonean. Pero ahora en ese aspecto no nos podemos quejar porque sí no están reconociendo. Pero de vuelta, ya son 8 años de trabajo, es como que si hacen falta 8 años de trabajo para que alguien te diga: ¡que bien! Y un obstáculo cuantitativo grande está todo lo de los proveedores de hoteles, son muchísimo y si estás en Buenos Aires tenés todo solucionado y sino estás en Buenos Aires ya la

mitad no está solucionado y, si encima estás más lejos, que estamos a una hora de la ciudad de Córdoba, no conseguís nada que tenga la calidad en forma constante. Y otro obstáculo más es la incomprensión del producto, del tipo de producto. Si bien lo que vendemos son programas de capacitación, la red de ventas es turística.

***IERALPyME: ¿Cuáles son las perspectivas para lo que viene?***

*Fabián:* Lo que estamos tratando de hacer pero no vemos que sea fácil, incluso que sea posible, pero vamos a seguir intentando, es dictar programas cortos, por ejemplo programas de una semana que lo hayan diseñado universidades internacionales, que sean específicos. Este año tenemos dos que están listos para ser dictados, pero son muy caros, y no podemos conseguir sponsors. Uno de estos programas es sobre educación en salud, en administración de salud, que lo diseñó y lo dicta una vez por año una universidad de New York: RPI, la universidad de ingeniería más antigua del mundo de habla inglesa. En dicha universidad se diseñó un programa que se basa en un simulador que crea un entorno virtual de hospitales y clínicas médicas, entonces el programa se dicta a 35 personas que trabajan durante una semana entera como si estuvieran trabajando en vivo, con un simulador. Después armamos otro programa que dura entre 9 y 10 días sobre administración hotelera y lo hablamos con entidades hoteleras y nos dicen que ellos no necesitan aprender nada. Y es más, yo creo que de las actividades que en Argentina están con un nivel bajísimo de profesionalización y me animo a decir que la hotelería en la Argentina es la primera, la que más bajo nivel de profesionalización tiene. Este programa lo habíamos armado con Conell la primera universidad que tiene el primer programa hotelero, dentro de la educación de hotelería o administración de hoteles. Queremos enfocarnos en eso, ojala se dé, aunque sea que pueda dictar un programa de esos por año, nos estaríamos convirtiendo en una sede de una universidad durante una semana al año. Ese es nuestro próximo proyecto. Mientras tanto vamos a seguir dictando la mayor cantidad de programas que podamos al año.

***IERALPyME: Muchas gracias Fabián y a tu familia por haber accedido a nuestra entrevista.***

***Reconocimientos y logros obtenidos por El Castillo Hotel desde 2006 en adelante***

El Castillo ha sido calificado:

- Paradigma de innovación, estrategia y empresa familiar, según paper académico y caso de estudio "El Castillo: The Eco-Fairy Castle", dirigido por el Profesor Emérito de Economía Política Internacional Jonathan Story de INSEAD (Fountainebleau Cedex) cuatro veces premiado por European Case Clearing House;
- Icono de ética empresarial por la Universidad Católica de Córdoba en sus dos últimos libros sobre Responsabilidad Social Empresaria, por el Prof. Nicolás Liarte Vejrup;
- Ejemplo de entrepreneurship por las universidades Rensselaer Polytechnic Institute (New York) y Rutgers Business School (New Jersey) en sus visitas a Argentina.

Por otra parte, la familia Fábrega ha sido invitada para exponer su visión y compromiso como actor sustentable y socialmente responsable, por:

- El CFI, en el Primer Encuentro Federal sobre Desarrollo Local y Turismo;
- Las Universidades Nacionales de Buenos Aires, del Nordeste, de Quilmes, Universidad de Palermo, UADE, Austral IAE, y la organización de comercio justo Amartya;
- Por medios de prensa, en más de cien ocasiones (La Nación, Clarín, El Cronista, La Voz del Interior, Los Andes, Comercio y Justicia, Crítica de la Argentina, Noticias, Apertura, Pymes, Lugares, entre otros).

En noviembre de 2010, dos integrantes de nuestra familia, Adriana y Fabián, fueron designados Fellow Members of The Fordham University Consortium on the Purpose of Business (New York). Este Consortium reúne a sus treinta y nueve miembros, periódicamente y en distintos lugares del mundo, para examinar el rol y la responsabilidad de las empresas en la sociedad global.

***Links de interés:***

<http://www.elcastillohotel.com.ar>

<http://www.lanacion.com.ar/1017077-castillo-entre-las-sierras>