

Una empresa es rumbo y ritmo (I)



por **Eduardo Serrano Martínez**,
director general de ESM y Asociados

A la hora de planificar una actividad hostelera, tanto si hablamos de un alojamiento como de un servicio de restauración –los pasos y las herramientas son los mismos–, el gestor debe plantearse una serie de preguntas que le permitan definir, de la manera más eficiente posible, el objetivo de sus esfuerzos. Partiendo de la base de que este esfuerzo se realice con ánimo de lucro, o lo que es lo mismo, tenga como fin ‘ser negocio’, esta actividad de planificación, que tiene carácter previo y está todavía en el ámbito de las hipótesis, es parte de lo que se ha venido a denominar como ‘Diseño de Modelos de Negocio’.

Un plan de negocio –de empresa o ‘Business Plan’, como se conoce vulgarmente– es un documento que plasma por escrito las reflexiones que deben acompañar todo proyecto empresarial. Los atributos que hacen a una compañía distinta de la otra configuran un modelo diferente: hotel, hostel, camping o glamping, apartahotel, restaurante, bar, catering etc.

En los últimos años, los tradicionales planes de negocio (aún en uso), siguiendo la corriente denominada ‘lean startup’ o ‘emprendimiento ligero’, han venido siendo sustituidos por un modelo simplificado que se conoce como ‘lien-

zo para el desarrollo de modelos de negocio’ o ‘business model canvas’. Este plan abreviado o simplificado, recoge nueve aspectos críticos o de reflexión a la hora de comenzar a diseñar una actividad empresarial. Estos elementos se comprenden y responden a través de preguntas tan sencillas pero tan poderosas como: ¿qué?, ¿para quién? ¿cómo? y ¿con qué rentabilidad? o lo que es lo mismo: producto, clientes, infraestructuras y finanzas.

Me gusta tomar prestada una expresión de un gran amigo y magnífico consultor, Manuel Navarro, que resume una empresa y el éxito o fracaso de su gestión en dos palabras ‘rumbo’ y ‘ritmo’.

Una empresa es básicamente una visión o un rumbo hacia el que dirigimos todo nuestro esfuerzo, misión o ritmo

Sin embargo, y aunque ninguno de los elementos que conforman la gestión empresarial (planificación, organización, coordinación, gestión del talento, dirección, control y evaluación) es menos importante que otro, es en la planificación donde reside el éxito o el fracaso.

En las últimas dos décadas, hemos podido observar como el mercado hotelero crecía de forma exponencial, generando tantas expectativas como decepciones entre sus grupos de interés, y dando satisfacciones a muy pocos.

Algunas de las tendencias destacables de estos últimos años han sido:

- La entrada en el sector hotelero de capitales provenientes del sector inmobiliario y/o fondos de inversión poco o nada especializados.
- La migración desde la gestión familiar de tradición hotelera hacia otras empresas con poca o nula experiencia en el sector.
- Una oferta muy atomizada en multitud de cadenas de un solo hotel.
- Concentración en el segmento de 4*.
- La falta de innovación y diferenciación, más allá del tamaño de los edificios, las calidades constructivas y/o número de unidades alojativas.
- Una tendencia decreciente de los precios de venta al público y una permanente guerra de precios.
- La repetición de la historia reciente, caracterizada por dejar en manos de los intermediarios la comercialización



La planificación del negocio determinará su éxito o fracaso

de los servicios hoteleros, primero en los TTOO, o turoperadores, y ahora en las OTAS, o portales de comercialización hotelera en Internet.

- Un gran número de propiedades, especialmente en el extrarradio de las ciudades y el entorno rural, cerradas o a punto de cerrar, por falta de negocio.

» La mayoría de las ocasiones, los nuevos negocios hoteleros responden más a los gustos del promotor que a la realidad.

Todas estas realidades responden, en el fondo, a la ausencia de una visión o, peor aún, a una visión alejada del verdadero corazón o motor de un negocio: el cliente y sus necesidades conscientes o inconscientes. En la mayoría de las ocasiones, responden más a una creencia o a los gustos de su promotor, que a la realidad del mercado.

De entre los nueve elementos que componen el modelo abreviado de plan de negocio conocido como 'lienzo para el desarrollo de un modelo de negocio', destaco especialmente uno. Un elemento que debe motivar multitud de preguntas y que actúa a modo de ingrediente secreto. Ese elemento es lo que se conoce como 'propuesta de valor'.

Una empresa es esencialmente rumbo y ritmo, pero para que exista el rumbo y mantener el ritmo es necesario partir de o fijarse en algún punto

Ese punto es el cliente, sus necesidades conscientes o aquellas que está aún por descubrir.

Particularmente me gusta considerar esta propuesta de valor desde una perspectiva más amplia, dentro de lo que se conoce como 'marketing mix' o 'mezcla de mercadotecnia', enfoque que directa o indirectamente incluye otros elementos, sino todos, de un plan de negocio abreviado o no, actuando como una gran receta de elaboración de nuestra empresa, productos y servicios. Cuantos más o menos perejiles añadamos, más o menos atractiva y más o menos rentable será ésta.

¿Cómo identificar los elementos necesarios para construir una propuesta de valor exitosa? Termino la primera parte de éste artículo dejando esta pregunta en el aire, para ser desarrollada en una segunda contribución, y os regalo dos elementos de reflexión: de un lado, una definición de cosecha propia de lo que es un negocio y de otra, un caso de éxito en el que hemos estado trabajando en los últimos años, el Smart Boutique Hotel Literario San Bietio, resultado de hacernos las preguntas correctas y del que os invitamos a conocer su crítica en Tripadvisor y/o en Booking.

Un negocio exitoso o que funciona...

Genera un producto o servicio, percibido como algo de valor para otras personas, que lo quieren (necesidad conscien-



El foco de atención siempre tiene que estar en el cliente, en sus necesidades

te) o necesitan (inconsciente), y que se les ofrece a un precio que están dispuestas a pagar, de forma que se satisfagan las condiciones de las partes, por un lado llenando 'espacios vacíos' del comprador y por otro, dando un beneficio al vendedor. De forma resumida, es una situación en la que los ingresos superan a los gastos de forma sostenida. H

Eduardo Serrano Martínez,
director general de ESM y Asociados
www.eduardoserrano.com

CURSO DE GESTIÓN DE ALOJAMIENTOS

El pasado octubre dio comienzo el 'Curso de Gestión Hotelera - Alojamiento Turístico y sus Servicios' de la Universidad de Granada, una formación orientada al desarrollo de las habilidades directivas, especialmente de investigación, análisis, formulación de estrategias y planes de acción, que un emprendedor, futuro gestor de un establecimiento, pueda necesitar para enfrentarse a la gestión de todo tipo de alojamientos (no sólo hoteles).

El curso realiza un recorrido por aspectos como el desarrollo de la marca personal, gestión de operaciones, aspectos económico-financieros, normativa, marketing y ventas, diseño de instalaciones, uso de nuevas tecnologías...

Entre su profesorado cuenta con profesionales del sector, activos en Andalucía y Madrid, como Eduardo Serrano, autor de este artículo. El programa tiene una duración de 400 horas (16 créditos), divididas entre sesiones de formación teórico prácticas en aula, visitas técnicas, conferencias y prácticas.

www.ucursosgestionhotelera.es