

7th INTERNATIONAL MARKETING TRENDS CONGRESS
17th – 19 th January 2008
VENICE

JORDI MONTAÑA
Full Professor, Department of Marketing Management
Director of the Chair of Design Management
ESADE

ISA MOLL, PhD
Academic Assistant, Department of Marketing Management
ESADE

FRANCESC SOLE PARELLADA
Full Professor, Department of Business Organisation
UPC, Universidad Politécnic de Cataluña

AV. PEDRALBES 60-62
08034 BARCELONA, SPAIN

isa.moll@esade.edu
jordi.montana@esade.edu
francesc.sole@upc.es

TEL.
(34) 93 2804954
(34) 93 2806162

Casos Empresariales de Éxito del Sector del Turismo

ABSTRACT

El estudio de empresas españolas del sector turístico reconocidas por sus “mejores prácticas” y por su orientación al diseño muestra que la apuesta por el diseño como ventaja competitiva determina un planteamiento estratégico y un modelo de gestión que potencia la orientación al mercado y favorece, por tanto, los resultados empresariales. Se estudiaron nueve casos de empresas reconocidas por su excelencia empresarial y por su orientación al diseño a partir de entrevistas en profundidad a propietarios y/o directivos de las empresas y de la aplicación de otras técnicas de investigación. Los casos sirven como ejemplo de éxitos empresariales y de ellos se extraen numerosas recomendaciones de gran interés para empresas del sector que busquen la excelencia.

Key-words

Estudio de Casos, Éxito Empresarial, Sector Turístico, Orientación al Mercado, Gestión del Diseño

Studies of Spanish tourist sector firms recognised for their ‘best practices’ and for their design orientation reveal that backing design as a competitive advantage brings about a strategic approach and a management model which enhances market orientation and therefore contributes to business results. Nine cases of companies recognised by their excellence and their design orientation have been studied based on in-depth interviews with the firms’ owners and/or executives in addition to the application of other research techniques. The cases are an example of business successes and numerous extremely interesting business recommendations can be extracted from them, specially interesting for companies of the sector that search excellence.

Key-words

Market Orientation, Design Management, Case Study Method, Management Model

1. Introducción

El turismo es un buen ejemplo de sector determinante para la economía europea, especialmente para las de los países mediterráneos, que se encuentra ante nuevos retos competitivos que exigen una revisión de los planteamientos estratégicos de las empresas que operan en él. Muchos son los factores que han complicado el escenario competitivo, entre los que habría que destacar la proliferación de nuevos destinos turísticos, la mayor exigencia de un consumidor cada vez más informado, agotamiento del modelo “sol y playa”, abaratamiento de los costes de transporte, etc. Ante este panorama la supervivencia del tejido empresarial pasa por su profesionalización y por una apuesta decisiva por la orientación al mercado fundamentada en la diferenciación y el enfoque como ventajas competitivas. El diseño destaca como recurso estratégico crítico para muchas empresas (Kotler y Rath 1984; Sisodia 1992, Steinbock 2005): es una incuestionable fuente de diferenciación (Montaña 1984, Borja de Mozota 2002) y su gestión fomenta la orientación al mercado (Montaña, Moll y Solé – Parellada 2006; Moll 2007) , tal como muestran los casos estudiados. En nueve casos de empresas reconocidas por sus mejores prácticas empresariales y por su diseño se expone cómo actúan estas empresas excelentes, cuáles son las herramientas con las que están compitiendo. De su estudio se extraen interesantes lecciones de planteamientos de éxito sostenible.

2. El diseño y la orientación al mercado

En las últimas décadas, el reconocimiento del valor del diseño en el ámbito empresarial está evolucionando positivamente, aunque a un ritmo lento. A pesar de que existe poca investigación en este campo (Bloch 1995; Ulrich y Pearson 1998; Jevnaker 2000; Gemser y Leenders 2001; Veryzer y Borja de Mozota 2005), los estudios destacan numerosas y determinantes repercusiones de las inversiones en diseño, la más inmediata su relación positiva con los resultados empresariales (Montaña 1990; Borja de Mozota 1990; Walsh, Roy y Bruce 1988; Ulrich y Pearson 1998; Hertenstein y Platt 2001; Borja de Mozota 2002; Hertenstein, Platt y Veryzer 2005).

Además el diseño ha sido reconocido como herramienta estratégica, fuente de ventaja competitiva (Kotler y Rath 1984; Peters 1989; Sisodia 1992; Borja de Mozota 2002; Creusen y Schoormans 2005; Hertenstein, Platt y Veryzer 2005), favorece la diferenciación (Montaña 1984), repercute en el posicionamiento estratégico, contribuye a hacer visible la estrategia de la empresa, favoreciendo las condiciones para crear una visión e incrementa el valor de marca

(Guzmán, Montaña y Sierra 2006). Borja de Mozota (2002) destaca que incluso el diseño afecta a la cultura empresarial, promoviendo la innovación, y a la eficacia interna, mejorando la gestión a través de la planificación de los procesos y de las capacidades de la empresa, potenciando la coordinación entre marketing, I+D y producción, transformando los procesos y generando transferencias de tecnología.

La gestión del diseño es un proceso de planificación integrada de todos los inputs de diseño que debe gestionar la empresa, el diseño de producto, de envase, gráfico y de interiores; es un proceso holístico de creación y toma de decisión que potencia las decisiones de gestión y estratégicas. Su efectividad depende de su coordinación e interrelación con el resto de funciones empresariales (Montaña y Moll 2003; Borja de Mozota 2003).

La orientación al mercado es un concepto desarrollado dentro del campo de conocimiento del marketing que tiene un especial interés para las empresas en la medida en que existe evidencia empírica de que éste repercute positivamente en los resultados económicos de la empresa (Narver y Slater, 1990), (Jaworski y Kohli, 1993), (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993), (Llonch 1993), (Greenley 1995).

Recientes estudios muestran que la apuesta por el diseño como fuente de ventaja competitiva y optimizar su gestión fomenta la orientación al mercado de las empresas. El modelo de gestión¹ desarrollado por Montaña y Moll (2003) que es una adaptación del modelo de innovación de Tidd, Bessant y Pavitt (1997) relaciona directamente estos conceptos.

3. Metodología

En la investigación se analizaron en total 10 empresas españolas del sector turístico, acotado al subsector de hoteles y restaurantes urbanos, reconocidas por sus “mejores prácticas empresariales” y por su diseño. Dado que una no autorizó la publicación de los resultados de la investigación, nos referiremos a las nueve que aceptaron. Las empresas fueron seleccionadas por la Federación Española de Entidades para la Promoción del Diseño², de

¹ Este modelo es la base de un artículo que será publicado próximamente en el Journal of Marketing Management

² La Federación Española de Entidades para la Promoción del Diseño es el organismo que agrupa a las entidades de promoción del diseño en España y quien financió la investigación. Su conocimiento del tejido industrial garantiza la selección de las empresas.

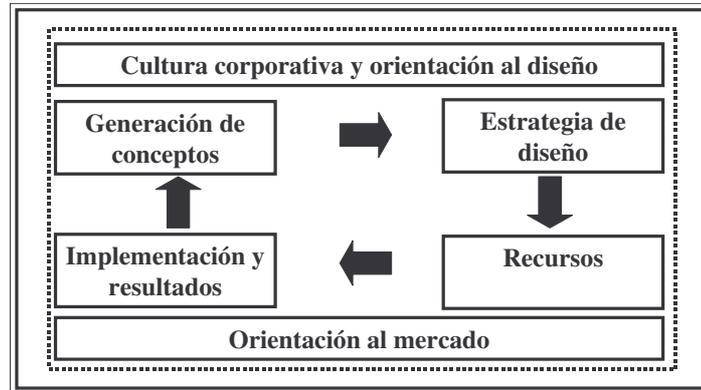
modo que quedaba garantizada la replicación literal (Yin 2003). La muestra de empresas consiste en un conjunto de establecimientos muy: hay hoteles pequeños claramente urbanos como el Hotel Abad en Toledo, el Hotel Axel en Barcelona y los hoteles Puro y Hotel Portixol en Palma de Mallorca. El Hotel Echaurren situado en Ezcaray, una localidad turística de La Rioja, aunque es un pequeño hotel que está en el centro de la villa, por su situación geográfica se acercaría más a un hotel de turismo rural que a un típico hotel urbano. La Posada de Babel, en una pequeña localidad de Asturias, es definitivamente un hotel rural.

En cuanto a los restaurantes se refiere también son muy distintos, aunque todos ellos tienen en común ser muy creativos. El Iboo es un grupo de restaurantes situado en Madrid y localidades circundantes; el Restaurante Echaurren es un restaurante clásico que se ha estudiado junto con el hotel y su otro restaurante, El Portal, este último de cocina de autor; el club-restaurante Puro Beach, iniciativa del fundador del Hotel Puro; el restaurante La Taberna de Lillas Pastia también en una capital de provincia interior, Huesca; y, por último, el restaurante El Bulli, situado en la Cala Montjoi, en la Costa Brava, que se ha estudiado conjuntamente con toda la actividad empresarial de su chef, Ferran Adrià.

La mayor parte de la muestra está formada por empresas de muy reciente creación y empresarios jóvenes que dirigen ellos mismos el negocio. Con la excepción del Echaurren, que es un negocio que ya era hostel en 1698, pero lo dirige un miembro muy joven de la familia.

De acuerdo con los objetivos de investigación y la revisión bibliográfica, se optó por la aplicación de metodología cualitativa para la construcción casos de estudio (Eisenhardt 1989; Stake 2000; Yin 2003). Las técnicas utilizadas fueron la entrevista en profundidad a propietarios y/o directivos de primer nivel en las empresas seleccionadas, la observación directa en los entornos de trabajo, el cuestionario y el estudio de datos secundarios. Las distintas fuentes de evidencia se complementan mutuamente y favorecen la validez del constructo a través de la triangulación. Para las entrevistas en profundidad, que son abiertas, se dispuso de un guión exhaustivo. En algunas entrevistas, que tuvieron una duración de entre 2 y 4 horas, participaron más de un directivo. El trabajo de campo se desarrolló entre Abril y Julio del 2005.

Como esquema de análisis a partir del cual se desarrolló el protocolo de investigación se utilizó el modelo de gestión de Montaña y Moll (2003).



Este modelo permitió profundizar en cómo gestionan el diseño las empresas seleccionadas, empresas reconocidas por su gestión eficaz, y cuáles son las consecuencias estratégicas de esta gestión. Para ello se recurrió a las variables con las que Lafferty y Hult (2001) sintetizan el concepto de orientación al mercado: el énfasis a los clientes; la importancia de la información; la coordinación interfuncional entre las actividades de marketing y las distintas funciones de la empresa; la receptividad y actuación de acuerdo a los cambios del mercado.

4. Resultados

A partir del trabajo de campo se construyen los casos de estudio³, que muestran cómo actúan las empresas, cuáles son sus armas competitivas. A partir de los casos se extraen conclusiones sobre el planteamiento estratégico de las empresas. Éstas se recogen a continuación acompañadas por alguno de los extractos de los casos en los que se basan.

Énfasis en los clientes

Las empresas analizan continuamente las necesidades actuales y futuras de los clientes; algunas tienen esta actividad muy sistematizada, en otras es más informal, pero en todos los casos este análisis es una fuente de captación de oportunidades nuevas. Para alguno de los entrevistados ésta es una función responsabilidad de los profesionales del diseño. Así, el conocimiento del cliente se domina en todas las empresas y los factores que influyen en el proceso de compra se suelen examinar, aunque en la mayor parte de los casos no es una labor formalizada.

³ Los casos serán próximamente publicados por la Federación Española de Entidades para la Promoción del Diseño, son una excelente herramienta de análisis.

Juan Juliá [del Hotel Axel] manejaba una gran información, era un auténtico experto sobre el mercado gay y estaba pendiente de la evolución del mercado tanto para adaptar el negocio a los cambios como para captar oportunidades nuevas. De hecho, como proyectos inmediatos destacaban la creación de una empresa consultora (Axel Consulting) y una agencia de viajes (Axel Travel) especializadas en el segmento gay internacional, así como el nuevo hotel de Buenos Aires.

A las empresas les interesa conocer el nivel de satisfacción de los clientes, algunas tienen sistemas sofisticados con objetivos y estrategias para medirlo y mejorarlo continuamente, pero todas, incluso las empresas más pequeñas, tienen mecanismos para medirlo, como es el caso del Hotel Abad Toledo:

[En el Hotel Abad Toledo] la encuesta de satisfacción de los clientes, que procuraba pasarse antes de su salida, era una gran herramienta y con ella se estaba organizando una base de datos.

Aunque no hay costumbre de medir la imagen de marca percibida por los clientes, la mayoría de entrevistados manifiesta interés por la misma. La orientación al mercado es la vocación de todas las empresas analizadas. En todas ellas la orientación al mercado está presente en la filosofía empresarial, de forma más o menos explícita:

El tema [en el Hotel Axel] era único: ambiente para el segmento homosexual, el cliente era el centro de atención.

Todas las empresas fomentan y gestionan las sugerencias de los clientes, con sistemas más o menos formalizados. También escuchan y atienden las quejas de los clientes de forma constructiva, como es el caso del restaurante Iboo:

Se atendían continuamente las sugerencias de los clientes. Para conocerlas “preguntamos constantemente”, según el director de Iboo, realizando encuestas y desarrollando acciones de marketing relacional.

- Empezamos hace poco a hacer algo de marketing relacional. También tenemos una encuesta, una micro encuesta, que se deja en las mesas o se la damos a la gente cuando va entrando – comentaba Juan Páramo-. Son las típicas preguntas, preguntamos sobre calidad de la comida, calidad del servicio... diez preguntas máximo, son fáciles... de tachar y un apartado de observaciones, por si la gente quiere añadir algo.

[...] -‘Juan Páramo’ le daba un valor fundamental a la información que recogían de los clientes: - Las sugerencias... te dan pistas de por dónde andas - decía.

La mayor parte de las empresas analizadas reconoce explícitamente la importancia del servicio al cliente, lo considera factor de diferenciación competitiva. La idea de “ambiente en el que el cliente se sienta como en casa” predomina en todas las empresas y se reconoce el diseño como factor determinante para lograrla. Se desarrollan acciones para que el personal sepa servir bien a los clientes.

La comunicación del hotel [Hotel Abad Toledo] consistía en tres folletos de reducido tamaño, la página web y la página del catálogo de Rusticae, una red de palacios, masías, conventos, molinos, cortijos y casonas de tamaño reducido y de decoración mimada, donde se potenciaban las atenciones a los clientes y se disfrutaba de trato personalizado.

- [‘El Hotel Puro’] lo definimos como un hogar para el viajero cosmopolita y espiritual – [comentaba Mats Wahlström]-.

- [...] Yo nunca digo que éste es un hotel de diseño porque no me gusta el “design hotel” – aclaraba la directora del Portixol-. Claro que es un hotel diseñado, pero también es un diseño donde la gente puede estar. Muchas veces están diseñando [de forma que] no hay sitio para la gente. Aquí es un diseño para que la gente se sienta como en casa... Justo la palabra en sueco sería «*hemtrelleit*»... confortable.

[...] El matrimonio [de Portixol] no tenía ningún plan escrito, pero siempre estaba pensando en pequeñas mejoras, la última un pequeño “beauty corner” junto al gimnasio y la sauna. Y, por encima de todo, tratar a la gente muy bien para que volviese. [...]

- El diseño es lo que nos ha dado personalidad y la fuente de ingresos –decía el propietario de La Posada de Babel-. Desde que descubrí a Santa & Cole, en el 1991, soy devoto del diseño. Tengo un poco de miedo a los decoradores porque no respetarían ese caos que quiero que represente mi hotel. Siempre buscaré la espontaneidad. Aunque el hiper-diseño sea una tendencia, yo quiero que se mantenga la personalidad. Porque, si no, se encorseta al propio cliente, que se mantiene rígido y eso le produce tensión, cuando de lo que se trata es de que se relaje.

[En Iboo tenían] un diseño que definían como pensado para hacer más cálida y agradable la experiencia en Iboo [y en donde te pudieses cuidar] como en casa.

[Carmelo Bosque, chef y propietario de La Taberna de Lillas Pastia definía su restaurante como] “un lugar de encuentro donde nada deja indiferente”, según indicaba el menú, “para que Vd. venga a disfrutar de una comida que le *apasionará* (sic.)”. De hecho éste era el origen del proyecto: - El proyecto del La Taberna de Lillas Pastia englobó un proyecto de una persona enamorada de su territorio, como soy yo, - expresaba con ilusión Carmelo Bosque- pero también pensando que la gente que viniese aquí encontrase algo en el cual se sintiese como en su casa, donde estar, donde pasarlo bien. [...]

[...] Carmelo Bosque expresaba decididamente su vocación por el proyecto: “esto es vocacional, esto es de servicios, esto es de amabilidad, esto es estar por la gente. Entonces, si quieres, te dedicas y si no, no”[...].

- El diseño lo asocio a la comodidad, a la funcionalidad y a la gente – era la peculiar definición de diseño de Carmelo Bosque-. Nuestro mundo siempre está unido al diseño. Siempre hemos intentado buscar que la gente, además de comer, reciba algo más. Pero el nuestro es un diseño con raíces.

[Explicaban en El Bulli que] el servicio debe presentar la oferta, ofrecerla al comensal, llevar el control de calidad, explicar algunos platos y, fundamentalmente, dar calidez a la estancia del cliente [...]. Finalmente y quizá lo más importante, la experiencia gastronómica se vive con los cinco sentidos. No solamente el gusto, el olfato y la vista, sino también con el tacto y el oído [...]. La creación de estas experiencias necesitaba un soporte material y por esta razón el diseño había estado presente desde siempre en el trabajo de Ferran Adrià.

- [...] Le damos muchísimo peso a la formación del personal in situ, para que el aspecto de [atención] al cliente sí que se cuide – explicaba Juan Páramo, del Iboo-. Es decir, en lo que sí que podemos intervenir. No podemos elegir físicos, por así decirlo, podemos elegir hasta cierto punto, pero entre lo que nos da el mercado. Pero sí que podemos intentar insistir en la amabilidad, en la sonrisa, en el trato al cliente. No somos un restaurante de lujo, con lo cual, no te vamos a estar poniendo la servilleta y tal, pero sí que vamos a intentar hacer agradable tu experiencia en Iboo. Es decir, que

te atiendan con una sonrisa, que te digan buenos días, que te digan buenas tardes, que te den las gracias por haber venido y que, si pides algo, hacértelo fácil, intentar complicarte la vida lo menos posible.

No todas las empresas analizadas tienen un plan estratégico formal, aunque se expresa la voluntad de hacerlo. El motivo probable de que no exista una planificación estratégica formalizada es que por la reducida dimensión de las empresas los directivos suelen ser los propietarios de las mismas y llevan personalmente la planificación, a veces en su propia cabeza. Por ello, aunque todas las empresas realizan acciones de marketing, en muchas de ellas no existe un plan estratégico de marketing a 3 o más años, ni un plan de marketing anual formal y escrito y, por consiguiente, tampoco un presupuesto específico para las acciones de marketing. Por otro lado, incluso en los casos en los que no existe un plan estratégico formal, las estrategias de marketing son reconocidas como fundamentales y prioritarias.

[En el Iboo] uno de los objetivos en el servicio del almuerzo en días laborales era la rapidez del servicio, porque era uno de los aspectos relevantes para el público al que se dirigían y para ello diseñaron un proceso original: - Sí, la idea es original -decía Juan Páramo-. Nosotros lo que intentamos es lo siguiente: si lo que ofrecemos es comida rápida, hay que agilizar el proceso. Soy un ejecutivo que trabajo y sólo tengo media hora para comer, cómo puedo hacer para comer rápido. Entonces, si queríamos dar ese aspecto rápido, que además fuera percibido por el consumidor, teníamos de alguna manera que meter procesos de comida rápida en este tipo de cocina. Empezamos y lo hemos cambiado porque, porque lo que vemos que no puede ser, lo cambiamos. [...] Y luego lo que sí que hacemos, desde el principio, que tanto por la noche y los fines de semana cambia el sistema, y es servicio en mesa. Desde el primer día porque por la noche la gente busca otro tipo de comida, más relajada, más tranquila. Vas con los amigos, no tengo prisa, me apetece estar, ver la carta y tal [...]. Y esto, de momento, sí que funciona, con lo que estamos haciendo lo que piden los consumidores. Es metodología pura de marketing.

Para él el restaurante [El Bulli] venía a ser el departamento de marketing de toda la empresa, el lugar donde se probaban todas las recetas y se recibía la opinión de los clientes.

La competencia lleva a una tendencia a definir con rigurosidad los conceptos de producto y a hacer participar a distintas funciones empresariales, como en el caso de la empresa Iboo:

- Desarrollar el concepto, el producto, determinar los precios... Este producto, a los precios que nosotros tenemos y con los márgenes que tenemos, no es fácil, hay que hacer muchísima [investigación] de producto en sí. Para hacer este menú a 10,50€, pues no te puedes ni imaginar. Tú a la gente le preguntas, quieres comer cocina de autor, alta cocina [a este] precio y te dice ¡sí! Pero [quieren] que el plato que le ponen en la mesa sea exactamente igual que el plato que tienen en la foto, que tienen en la carta. Pues ahí es donde está la complicación con los precios que nosotros tenemos [- explicaba Juan Páramo-.]

Importancia de la información

Todas las empresas dan especial importancia a la información y actúan proactivamente para captarla. En los casos del Axel, del Puro Hotel, La Posada de Babel y Iboo, la recopilación de información fue clave en el desarrollo del concepto de negocio.

[Juan Julià del Hotel Axel] se preciaba de conocer bien el mercado y la competencia. Antes de iniciar el proyecto pasó dos meses viajando por todo el mundo viendo hoteles específicos. Cuando volvió sabía perfectamente lo que quería.

La idea de hotel la había incubado [el fundador del Puro Hotel] viajando y analizando el mercado: - Consigo gran parte de mis ideas a través de mis experiencias durante los viajes – explicaba Mats Wahlström-.

En Malasia vieron [los fundadores de La Posada de Babel] ejemplos muy buenos de lo que querían hacer: hoteles pequeños que transmitían una gran sensibilidad, no eran hoteles de lujo. Se inspiraron en este concepto de sensualidad, la idea era transmitir sensaciones particulares a través de lo natural. [...] Eran conscientes de que el mercado había cambiado mucho y que el cliente era muy volátil y costaba mucho fidelizarlo. Había aumentado mucho la competencia.

- Y empezamos Paula [otro socio] y yo, esto fue un 19 de enero del año 2003, todo lo que fue el proceso de desarrollo e investigación, para ver si existía la oportunidad – explicaba Juan Páramo [del Iboo]-. [...] Iniciaron un proceso de

investigación por su cuenta para saber hábitos de consumo, gasto diario en comidas fuera de casa, que se pedía, etc.

La dirección tiene un sistema estructurado de información e investigación del mercado, éste es en algunas empresas más sofisticado que en otras. Aunque algunas empresas tienen un presupuesto asignado, en la mayor parte no lo hay, debido probablemente a su reducida dimensión y a que no existe planificación estratégica. Sin embargo, todas, sin excepción, investigan el mercado. En todas las empresas existen sistemas, más o menos formalizados, para estudiar el entorno, la competencia y el consumidor. Hay que destacar Internet como herramienta de captación de información. Los directivos o directivos-propietarios viajan constantemente para obtener nuevas ideas, sienten la necesidad de captar las tendencias a través de las experiencias que proporciona la competencia.

[La propietaria del Portixol], que era cocinera de profesión, decía conocer bastante bien al consumidor y las tendencias presentes y futuras. [...] Las ideas surgían en parte de la propia cultura sueca y escandinava y, sobre todo, porque Johanna Landström se fijaba mucho en revistas, libros, películas, etc.

Además [el propietario del Hotel-Restaurante Echaurren] seguía frecuentemente la prensa, Internet, y los congresos de gastronomía. [...] [Para el propietario del Hotel-Restaurante Echaurren] otra fuente de ideas eran los viajes y había llegado a visitar hasta 35 restaurantes en un mes. Además seguía frecuentemente la prensa, Internet, y los congresos de gastronomía.

[Carmelo Bosque de La Taberna de Lillas Pastia] tampoco tenía un plan de marketing, aunque se preciaba de conocer bien a la clientela que era su principal fuente de ideas: - Mis ideas me las da la sociedad. Me meto en ella para que me digan lo que quieren – explicaba Carmelo Bosque-. Por ejemplo, quieren bocadillos, pues me miro todo lo que se está haciendo. [...]

- Por supuesto que visitamos todo lo que sale nuevo, todo lo que sale nuevo... en Madrid, Barcelona,... ahí estamos para ver, tenemos que verlo, tenemos que saber – Carmelo Bosque insistía en su ansia por conocer el mercado -.

En términos de macroentorno, las empresas muestran interés por lo que ocurre en el entorno socio-económico, así como por los cambios tecnológicos y los temas ecológicos. Las

empresas hacen un seguimiento de la competencia, más o menos formalizado. Llama la atención la actitud hacia los competidores, los observan para ver qué pueden aprender de ellos, pero reconocen una relación de camaradería inusual.

[En el Hotel Echaurren] reconocían que estaban pendientes de lo que ocurría en el mercado. Conocían a sus competidores, con los que curiosamente mantenían una excelente relación y aprovechaban las oportunidades que se presentaban. [...]

[...] Copiar a Ferran [Adrià] es absurdo [- explicaba el director-]. Sí [que] cogemos conceptos de Ferran [Adrià] y lo adaptamos a lo nuestro. Lo más importante es hacer una cocina con tu propio estilo.

Coordinación interfuncional entre las actividades de marketing y las distintas funciones de la empresa

Las empresas analizadas fomentan el contacto directo con los clientes y tratan de involucrar a todos los niveles organizativos en este cometido.

- Le damos muchísimo peso a la formación del personal in situ, para que el aspecto de [atención] al cliente sí que se cuide – explicaba Juan Páramo [del restaurante Iboo]-. Es decir, en lo que sí que podemos intervenir. No podemos elegir físicos, por así decirlo, podemos elegir hasta cierto punto, pero entre lo que nos da el mercado. Pero sí que podemos intentar insistir en la amabilidad, en la sonrisa, en el trato al cliente. No somos un restaurante de lujo, con lo cual, no te vamos a estar poniendo la servilleta y tal, pero sí que vamos a intentar hacer agradable tu experiencia en Iboo. Es decir, que te atiendan con una sonrisa, que te digan buenos días, que te digan buenas tardes, que te den las gracias por haber venido y que, si pides algo, hacértelo fácil, intentar complicarte la vida lo menos posible.

En las empresas analizadas se manifiesta un interés por difundir la información de mercado (sobre clientes, competencia, distribuidores,...) a todos los departamentos de la empresa, pero algunas empresas lo hacen más sistemáticamente que otras, que, por su reducida dimensión, funcionan eficazmente a través de sistemas de comunicación informal. En la definición de las estrategias de marketing participan distintos departamentos, incluso en las empresas en las que, por su dimensión, las estrategias no están formalizadas.

Junto con la abundante información del mercado, encuestas a clientes y viajes con visitas y estancias en hoteles, era muy frecuente desarrollar sesiones de “brain storming”, en los que participaban todos los responsables de la gestión. Juan Julià, del Hotel Axel, daba un gran valor al trabajo en equipo y acostumbraba a hacer participar

al resto del equipo en sus inquietudes: - Siempre pido opinión, porque creo que es interesante pedir, porque a lo mejor te presentan cosas o te dicen cosas que no habías pensado [...]

La alta dirección juega un papel importante en las decisiones de marketing. En muchos casos la función de marketing es responsabilidad directa de la dirección o dirección/propiedad.

El marketing [en Axel] fue algo dirigido directamente desde el principio por Juan Julià, que además estaba involucrado en el resto de funciones empresariales. Una compañera le ayudaba a planificar todas las acciones de marketing y ocupaba un lugar importante en el organigrama de la empresa. Aparte de las relaciones públicas, de las que ocupaba un hermano de Juan Julià había también un director comercial.

El marketing [en Iboo] lo llevaban directamente los propietarios, al igual que el diseño [...].

Por lo general en las empresas analizadas se constata una involucración manifiesta del equipo en la propia empresa y su proyecto, lo que favorece el trabajo en equipo, que la información se comparta y que las distintas funciones, como marketing, diseño, producción trabajen conjuntamente. También se confirma una mayor involucración del equipo cuando éste está profesionalizado.

[En Portixol] ella intervenía directamente con el *chef* en la determinación de los platos y en los cambios de decoración y del restaurante, mientras su marido se ocupaba de los asuntos financieros. Así lograban una perfecta coordinación entre todas las funciones empresariales.

En el 2005 trabajaban en el hotel [La Posada de Babel] cuatro personas, una de ellas en la cocina, más el matrimonio propietario. Era una forma de evitar complicaciones y así lograban trabajar muy estrecha y coordinadamente.

[En La Taberna de Lillas Pastia] había un muy buen ambiente de trabajo, el equipo estaba muy compenetrado: - Se vive una sensación de gente que disfruta trabajando y eso es lo que nos pasa, que en nuestro mundo la cocina se nos une dentro del trabajo en el cual estamos disfrutando y hacemos lo que nos apetece hacer – expresaba con orgullo Carmelo Bosque-. Nos rodea un tipo de gente que saben sacarnos partido a lo

que nosotros somos y a lo que ellos pueden hacer. [...] Nos percatamos de que los proyectos sin los equipos humanos nunca funcionan, - manifestaba Carmelo Bosque de forma tajante. Seguidamente explicaba su estrategia - te vas haciendo un círculo de colaboradores con los que tienes una relación muy especial.[...] Al fin y al cabo, tienes que buscar la satisfacción personal, - Carmelo Bosque trasladaba su filosofía de trabajo al plano personal - porque, si tú no estás satisfecho de tu trabajo, no eres feliz.

- Preguntáis si Luki diseña y nosotros cocinamos... no es así, es un trabajo conjunto... Se incorpora dentro del equipo creativo... hay un trabajo conjunto y... ¿qué hace uno y qué hace otro?... es muy relativo: no es aquello de que él diseña y nosotros cocinamos. - aclaraba Juli Solé, de El Bulli-. Nosotros hemos participado mucho del diseño con él. Hay cosas que se las pedimos por encargo y hay cosas que él puede hacer y decir qué hacemos con esto. No hay una regla fija.

Receptividad y actuación de acuerdo a los cambios del mercado

En todas las empresas, el motor del desarrollo de nuevos productos son las demandas del mercado. La estrategia de desarrollo de nuevos productos no es en todos los casos proactiva, pero se expresa la voluntad de que así sea.

Aunque [en El Bulli] no tenían un sistema formal de planificación tenían un gran sentido de anticipación, como cuando se plantearon que el restaurante no podía ser un negocio en sí mismo y el negocio estaba en otra parte y decidieron cerrar al mediodía y seis meses al año porque no tenían tiempo para pensar.

Las empresas se interesan por los cambios tecnológicos que pueden tener un impacto sustancial en la actividad de la empresa. Muchos directivos entrevistados expresan su preocupación medioambiental y las medidas tomadas para paliar el impacto ecológico negativo de sus productos o actividades de la empresa. Para monitorizar los cambios relevantes del entorno se controlan indicadores, que en el caso de las empresas más pequeñas son básicamente intuitivos.

- Al diseño le impulsa la competencia- afirmaba el propietario del Hotel Puro-. El diseño está unido a la modernidad. Las cosas evolucionan muy rápidamente y, si no diseñas continuamente, te quedas atrás.

Mats Wahlström, el propietario y director del Hotel Puro, estaba pendiente de la evolución del mercado y tenía nuevas ideas, como la inmediata inauguración de un nuevo “beachclub”.

El matrimonio [fundador de Portixol] iba siguiendo las tendencias del mercado para captar oportunidades y actuar en consecuencia. Así, dentro de estos planes no escritos estaba la inminente inauguración para el 1º de julio de otro hotel, un hotel de los años 50 rediseñado completamente.

Para reforzar la experiencia y siempre pendiente del mercado y de las oportunidades que podían salir [el propietario de La Posada de Babel] había iniciado, tres años antes, un proyecto de alta cosmética de diseño para hoteles.

[En La Taberna de Lillas Pastia] se reconocía la receptividad ante los cambios de entorno, que era el motor de cambio del proyecto en su globalidad.

- Yo creo que es el día a día, que nos va desarrollando y nos va haciendo, nos va haciendo cambiar – subrayaba Carmelo Bosque.

Las empresas hacen un seguimiento de la competencia, más o menos formalizado, y en muchos casos el análisis de las prácticas y de los productos de la competencia se considera fuente prioritaria de ideas. Entre las empresas analizadas hay alguna que es líder en su especialización e innova continuamente para mantener su posición; las que no se definen como líderes manifiestan responder con rapidez a las acciones de la competencia.

[En el Hotel Echaurren] reconocían que estaban pendientes de lo que ocurría en el mercado. Conocían a sus competidores, con los que curiosamente mantenían una excelente relación y aprovechaban las oportunidades que se presentaban.

5. Conclusiones

El sector del turismo, y más concretamente, los pequeños hoteles y restaurantes urbanos, ha tenido en España un desarrollo importantísimo en la última década. Lo más importante a destacar es la incorporación y el uso del diseño profesional en todas sus especialidades: diseño del entorno, diseño gráfico y de la comunicación y, más sorprendentemente, el diseño de producto, fundamentalmente en los restaurantes.

La orientación al diseño, creemos que muy consciente, ha traído aparejada la orientación al mercado, que es lo que prueba nuestra investigación. Si la orientación al diseño supone una cierta cultura empresarial, un sistema más menos estructurado para desarrollar ideas (en el caso de El Bulli, muy estructurado y formalizado), estrategias de producto y marca, uso de

recursos internos y externos y una implementación, a menudo impecable, la orientación al mercado es una consecuencia de la orientación anterior.

La orientación al mercado es patente en todas las empresas analizadas. Tienen una dedicación y atención extrema hacia los clientes; manejan información de mercado que en el caso de las empresas más pequeñas es muy directa, visitando personalmente establecimientos de la competencia dentro y fuera de España; la coordinación entre las distintas funciones las establece el mismo propietario o el “chef”; y, por último, reaccionan rápidamente ante los cambios, como se detecta en todas las entrevistas.

La investigación tiene interés académico porque confirma la relación entre orientación al diseño y orientación al mercado. Está probado que ambas estrategias son rentables. Para el ámbito de la gestión tiene una especial importancia. Los resultados de una orientación al diseño son muy palpables y evidentes a corto plazo. Es una estrategia muy visible, por lo que fomentando una orientación al diseño, promoviendo el uso del diseño en las empresas, se está promoviendo la orientación al mercado lo que, sin duda, redundará en la consecución de unos mejores resultados empresariales.

Desde un punto de vista de la gestión empresarial la investigación tiene interés en la medida en que ofrece un modelo que permite a la empresa fomentar su orientación al mercado a partir del diagnóstico de su capacidad para gestionar el diseño y del establecimiento de medidas para mejorarla. Los casos, que serán próximamente publicados al completo por la Federación española de Entidades para la Promoción del Diseño ofrecen un conjunto de buenas prácticas que pueden servir como pautas de las medidas a tomar.

6. Limitaciones e implicaciones para la investigación posterior

Como limitaciones hay que destacar principalmente las propias de la metodología utilizada, metodología cualitativa para el desarrollo de casos de estudio. Se optó por esta metodología por las características del objeto de estudio, a pesar de sus inconvenientes, entre los que destacan (Miles y Huberman 1994; Patton 2002): la recopilación de datos es un trabajo arduo; puede haber saturación de datos, posible sesgo en el análisis de los datos, el procesamiento de datos y la codificación requieren mucho tiempo; posibles problemas para generalizar las conclusiones y en términos de credibilidad y calidad de las conclusiones. Además, el método del caso como procedimiento analítico inductivo tiene ciertas desventajas

respecto a otros métodos de investigación (Eisenhardt 1989; Flick, 1998; Yin 2003): falta de rigor metodológico, tendencia a prescindir de procedimientos sistemáticos; riesgo de desarrollo teórico excesivamente complejo por el uso intensivo de evidencias empíricas; insuficientes fundamentos para la generalización teórica; posible subjetividad.

Sin embargo, estos inconvenientes pueden ser superados conociendo en profundidad el método de investigación, aplicando procedimientos sistemáticos a partir de un diseño de la investigación riguroso y utilizando un estilo de redacción objetivo. Además, se debe asumir que el estudio de casos sí es generalizable a proposiciones teóricas, pero no a poblaciones o universos. Es una metodología que satisface objetivos de desarrollo y generalización teórica (generalización analítica) y no generalización estadística (Yin, 2003).

En cuanto a implicaciones para la investigación futura cabría destacar fundamentalmente una aproximación cuantitativa al objeto de estudio y ampliar la muestra a empresas de otros países. En la investigación realizada la cultura empresarial se ha destacado como factor fundamental de la orientación al mercado y al diseño. Partiendo de la base de que el entorno inmediato repercute en la cultura empresarial, un análisis comparativo de empresas que operan en distintos países podría ayudar a identificar posibles elementos determinantes de la cultura empresarial que promueven la orientación al diseño y consecuentemente la orientación al mercado.

Referencias bibliográficas

- Bloch, P. H. (1995), "Seeking the ideal form: Product design and consumer response", *Journal of Marketing*, Vol. **59**, No. 3 (July), pp. 16-29.
- Borja de Mozota, B. (1990). *Design et management*. France, Editions d'Organization.
- Borja de Mozota, B. (2002). "Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SME's", *Design Management Journal Academic Review*, Vol. **2**, N° 1, pp. 88-103.
- Borja de Mozota, B. (2003), *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*, New York, NY: Allworth Press.
- Creusen, M. E. H. y Schoormans, J. P. L. (2005), "The different roles of product appearance in consumer choice", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. **22**, No. 1, pp. 63-81.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. **14**, No. 4, pp. 532-550.
- Flick, U. (1998), *An introduction to qualitative research*, London: Sage Publications
- Gemser, G. y Leenders, M. (2001). "How integrating industrial design in the product development process. Impacts on company performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. **18**, N° 1, pp. 28-38.
- Greenley, G. E. (1995). "Market orientation and company performance: empirical evidence from U.K. companies", *British Journal of Management*, Vol. **6**, pp. 1-14
- Guzmán, F., Montaña, J. y Sierra, V. (2006), "Brand building by associating to public services: A reference group influence model", *Journal of Brand Management*, Vol. **13**, No. 4/5, pp. 352-362.
- Hertenstein, J. y Platt, M. (2001). "Valuing design: enhancing corporate performance through design effectiveness", *Design Management Journal*, Vol. **12**, N° 3, pp. 10-23.

- Hertenstein, J., Platt, M. y Veryzer, R. W. (2005). "The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. **22**, pp. 3-21.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. **57**, pp. 53-70.
- Jevnaker, B. H. (2000), "Championing design: Perspective on design capabilities", *Design Management Journal Academic Review*, Vol. **1**, No. 1, pp. 25-39.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. **30**, pp. 467-477.
- Kotler, P. y Rath, G. A. (1984), "Design: A powerful but neglected strategic tool", *The Journal of Business Strategy*, Vol. **5**, No. 2, pp. 16-21.
- Llonch, J. (1993). *La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publication
- Moll, I. (2007). *Orientación al Diseño y Orientación al Mercado. La relación entre la optimización del diseño como recurso empresarial y la orientación al mercado de las empresas*, Tesis Doctoral, UPC, Barcelona.
- Montaña, J. (1984). *Llibre blanc del disseny a Catalunya*. Barcelona, Generalitat de Catalunya.
- Montaña, J. (1990). *Marketing de nuevos productos*. Barcelona, Editorial Hispano Europea.
- Montaña, J. y Moll, I. (2003). *Guies de gestió de la innovació. Desenvolupament de producte: la gestió del disseny*, ACV Edicions - Activos de Comunicación Visual. Generalitat de Catalunya, CIDEM, Barcelona.
- Montaña, J., Moll, I. y Solé – Parellada, F. (2006) "Design Management and Market Orientation: the relationship between Design strategy and Marketing strategy". En

- Williams, A.; Hands, D. y O'Brien, M. (eds.) *D2B The 1st International Design Management Symposium, Shanghai*. The University of Salford, Manchester, The Adelphi Research Institute Creative Arts&Sciences, pp. 222–229.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). “The effect of a market orientation on a business profitability”. *Journal of Marketing*, Vol. **54**, pp. 20-35.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, London: Sage Publications
- Stake, R. E. (2000), “Case Studies”. In: Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S., eds., *Handbook of Qualitative Research* 2nd edition, London: Sage Publications., pp. 435-454.
- Tidd, J., Bessant, J. y Pavitt, K. (1997). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. New York, John Wiley and Sons.
- Peters, T. (1989), “The design challenge”, *Design Management Journal*, Vol. **1**, No. 1, pp. 3-7.
- Sisodia, R. S. (1992). “Competitive advantage through design”, *Journal of Business Strategy*, Vol. **13**, N° 6, pp. 33-40.
- Steinbock, D. (2005), “Design and mobile innovation”, *Design Management Review*, Vol. **16**, No. 4, pp. 55-62.
- Ulrich, K. T. y Pearson, S. (1998). “Assessing the importance of design through product archaeology”, *Management Science*, Vol. **44**, N° 3, pp. 352-369.
- Veryzer, R. W. y Borja de Mozota, B. (2005), “The impact of user-oriented design on new product development: An examination of fundamental relationships”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 128-143.
- Walsh, V.; Roy, R. y Bruce, M. (1988). “Competitive by design”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, N° 2, pp. 201-216.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.