

Empresa e iniciativa emprendedora

Dossier profesional específico

Pablo Castro, Remedios Cuevas



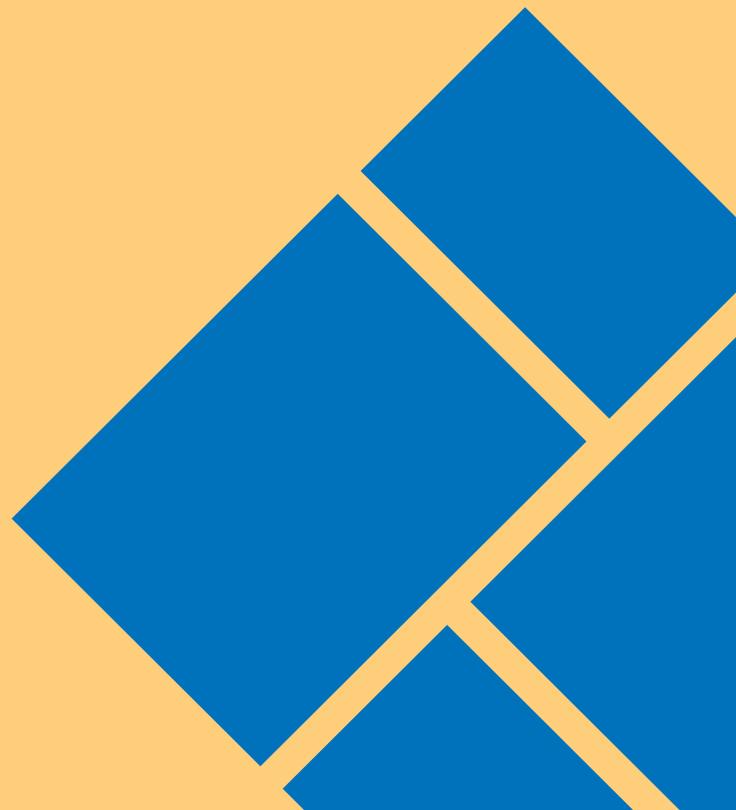
Turismo

vamos a conocer...

1. Las empresas en el sector profesional
2. Un emprendedor en este sector profesional
3. Ventajas competitivas en el sector
4. La cultura empresarial: misión, visión y valores
5. Características de las empresas del sector
6. La empresa y su entorno
7. El análisis D.A.F.O.
8. Investigación de mercado
9. Plan de inversión y plan de financiación
10. Análisis de gastos e ingresos
11. Análisis de la viabilidad económico-financiera
12. Plan de marketing
13. Recursos humanos
14. Formas jurídicas de las empresas del sector

y al finalizar este libro...

- Conocerás el tipo de empresas que puede crear un emprendedor en tu sector profesional.
- Descubrirás la realidad económica de los pequeños negocios que operan en el ámbito productivo.
- Analizarás cómo obtener una ventaja competitiva sostenible.
- Serás capaz de crear un proyecto de empresa de tu sector profesional.



CASO PRÁCTICO INICIAL

situación de partida

David, Lola e Irene se conocieron cuando realizaban un módulo de Formación en Centro de Trabajo, a través del Programa Erasmus, en Portugal. Habían estudiado la parte teórica de sus respectivos ciclos en el mismo centro educativo, pero no se conocían. Durante los tres meses que duró su estancia en Lisboa pudieron hacerlo en profundidad, ya que, junto con otra compañera, compartieron piso y trabaron una gran amistad. Comprobaron que sus caracteres eran compatibles, y que los tres son organizados y responsables. David y Lola son muy alegres y extrovertidos, e Irene algo más reservada.

David estudió un ciclo de Agencias de Viajes y Gestión de Eventos; por su parte, Lola se orientó hacia la Gestión de Alojamientos Turísticos; finalmente, Irene optó por el de Guía, Información y Asistencias Turísticas.

Una tarde de verano, dos años después de finalizar sus estudios, los tres amigos se citaron para recordar sus vivencias en el Programa Erasmus y charlar un rato. Inevitablemente hablaron de sus trayectorias profesionales: David estuvo trabajando durante un año y medio en una agencia de viajes que, desgraciadamente, acabó cerrando; Lola está trabajando desde hace ocho meses como recepcionista en un hotel, llevando la coordinación con una empresa encargada de organizar los eventos que se realizan en el salón principal de aquel; e Irene ocupa un puesto de guía en una empresa que realiza visitas turísticas, pero solo lo hace esporádicamente.

Charlando, poco a poco y de manera natural, David, Lola e Irene dieron forma a la idea de crear una empresa cuyo objeto fuera prestar un servicio que reuniese todas sus capacidades profesionales, concluyendo que la actividad idónea sería la organización de eventos y visitas turísticas.

«¿Y el dinero?», preguntó David. «Yo tengo ahorrado algo, y podemos buscar a alguien que nos ayude entre familiares y amigos -respondió Lola-. Además, aunque para nosotros sea mucho dinero, montar un centro de estas características no precisa mucha inversión. Lo más importante es el factor trabajo que nos caracteriza, el saber hacer... ¡y nosotros somos los mejores!» «Pero ¿y los trámites?», preguntó ahora Irene. «Ya vimos en el módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora, que impartía el profesor D. Pablo, que son relativamente sencillos», contestó David.

Esa tarde surgió el compromiso de ponerse a ello al cien por cien: trabajar para que su idea se hiciera realidad. Convinieron también que el primer paso sería documentarse lo más posible, repasar apuntes, volver a consultar las webs de empresa y páginas específicas del sector, y finalmente redactar un plan de empresa para analizar la viabilidad del proyecto.

Los amigos salieron de esa tarde con un nuevo objetivo profesional, ilusionados y con las ideas claras sobre hacia dónde dirigir sus esfuerzos, convencidos de que su futuro pasaría por trabajar con determinación para alcanzar el éxito profesional, por el que están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.



Las empresas en el sector profesional



Dentro de la familia profesional de Hostelería y Turismo, vamos a analizar en este dossier las posibilidades de emprendimiento en los ciclos superiores de:

- Agencias de Viajes y Gestión de Eventos.
- Gestión de Alojamientos Turísticos.
- Guía, Información y Asistencias Turísticas.

En este sector, como en cualquier otro, los modelos de negocio no son algo cerrado: precisamente, la posibilidad de innovar en la forma de ofrecer el servicio puede ser un factor determinante para el éxito de la empresa. No obstante, resulta recomendable conocer cuáles son los modelos más usuales. Los exponemos a continuación:

Para los **Técnicos en Agencias de Viaje y Gestión de Eventos**, encontramos los siguientes modelos de negocio:

- Agencia de viajes tradicional, con un local de negocio bien ubicado y apertura al público.
- Agencia de viajes únicamente *on-line*.
- Empresa dedicada a gestionar todo tipo de eventos, como congresos, ferias, reuniones de empresas, celebraciones privadas, etc.

Las ocupaciones o puestos de trabajo más habituales son los siguientes:

- Jefe/a de oficina de agencia de viajes.
- Jefe/a de departamento en agencia de viajes.
- Agente de viajes.
- Consultor/a de viajes.
- Organizador/a de eventos.
- Vendedor/a de servicios de viaje y viajes programados.
- Promotor/a comercial de viajes y servicios turísticos.
- Empleado/a del departamento de «booking» o reservas.

En cuanto a los **Técnicos en Gestión de Alojamientos Turísticos**, los modelos de negocio podrían ser los siguientes:

- Hoteles.
- Apartamentos turísticos.
- Camping.
- Casas rurales.
- Albergues juveniles.



En lo que respecta a sus ocupaciones o puestos de trabajo más habituales, podemos destacar:

- Subdirector de alojamientos de establecimientos turísticos.
- Jefe de recepción.
- Encargado de reservas.
- Jefe de reservas.
- Coordinador de calidad.
- Gobernanta o encargada general del servicio de pisos y limpieza.
- Subgobernanta o encargada de sección del servicio de pisos y limpieza.
- Gestor de alojamiento en residencias, hospitales y similares.
- Gestor de alojamiento en casas rurales.
- Coordinador de eventos.
- Jefe de ventas en establecimientos de alojamientos turísticos.
- Comercial de establecimientos de alojamientos turísticos

Por último, los modelos de negocio vinculados a **Técnicos Superiores en Guía, Información y Asistencias Turísticas** son los siguientes:

- Empresa de viajes y visitas turísticas.
- Empresa de turismo activo.
- Empresa de rutas culturales.
- Empresa de rutas en autobuses turísticos.

Las ocupaciones o puestos de trabajo más habituales de estos profesionales son las que se relacionan a continuación:

- Guía local.
- Guía acompañante.
- Guía en emplazamientos de bienes de interés cultural.
- Informador/a turístico/a.
- Jefe/a de oficinas de información.
- Promotor/a turístico/a.
- Técnico/a de empresa de consultoría turística.
- Agente de desarrollo turístico local.
- Azafata/asistente en medios de transporte terrestre o marítimo.
- Asistente en terminales (estaciones, puertos y aeropuertos).
- Encargado/a de facturación en terminales de transporte.
- Asistente en ferias, congresos y convenciones.
- Encargado/a de servicios en eventos.



Innovación

El sector del turismo no ha parado de innovar. Sus inicios en España nos llevan a los años 60 del siglo XX, concebido fundamentalmente como un producto de sol y playa y enfocado de forma primordial hacia el cliente extranjero, principalmente europeo.

Con el paso del tiempo se ha experimentado todo tipo de cambios, y hoy en día el turismo es un servicio muy diverso, dirigido no solo al mercado exterior sino también, y en gran medida, al nacional.

No se trata aquí de realizar un análisis profundo sobre estos aspectos: únicamente es necesario poner algunos ejemplos y resaltar la idea de que la innovación es, en muchas ocasiones, un factor de éxito.



Describimos a continuación algunos ejemplos de los cambios e innovaciones más significativas, acaecidos en las últimas dos o tres décadas. Desde una perspectiva general, destaca:

- La extensión del turismo a todas las clases sociales, prácticamente.
- El desarrollo del turismo para personas mayores. Especialmente significativo ha sido el programa de vacaciones del IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales).
- La extensión del turismo fuera de las temporadas clásicas de verano, Semana Santa y Navidad.
- El avance del turismo cultural y de ciudades, favorecido por el desarrollo de las compañías aéreas de bajo coste.
- El turismo de interior o rural, con el desarrollo de las casas rurales.
- La aparición del turismo de aventura, con el desarrollo de los programas «multiactividades».
- La aparición del denominado turismo solidario.
- La popularización de los cruceros.
- La generalización de Internet como medio (casi imprescindible) para planificar una actividad turística o de ocio.

EJEMPLOS

Ejemplos de servicios innovadores concretos que han irrumpido en el mercado son los vinculados a actividades «multiaventura», los organizadores de rutas en coches singulares, visitas en globo, turismo gastronómico, rutas vinícolas, hoteles nudistas, etc.

Franquicias

El informe «La Franquicia en España 2012» contabilizó en el sistema de franquicias español un total de 1040 enseñas, con un número de establecimientos abiertos (a cierre del citado año) de 59 758 locales, de los cuales 18 039 revestían un carácter propio y los 41 719 restantes se organizaban como franquiciados.

En total se computaron 1 479 establecimientos más que en 2011 (a cuyo cierre se determinaron 58 279 puntos de venta abiertos), lo que supuso un incremento del 2,5 %.



Pese a la crisis económica, todos los años se asiste a un incremento de esta fórmula de negocio, debido a las garantías y ventajas que ofrece.

Principales ventajas

- El prestigio de la marca garantiza la afluencia de clientes y logra una mayor fiabilidad.
- Mejores precios en los aprovisionamientos, al beneficiarse de las grandes compras que realiza el franquiciador.
- Se recibe una formación inicial que, junto a los elementos de gestión y los programas informáticos que aporta la franquicia, facilita un funcionamiento correcto del negocio y proporciona seguridad al promotor.
- Se asume, al menos en principio, un riesgo inferior, al integrarse en una organización consolidada. Este menor riesgo no equivale a ausencia del mismo: basta con ver la cantidad de empresas franquiciadas que acaban finalmente cerrando.

Principales inconvenientes

- La franquicia no asegura, por sí misma, la rentabilidad de la empresa.
- El abono de derechos de entrada y los posteriores pagos de parte del beneficio a la franquicia.
- La falta de autonomía en la forma de prestar el servicio.
- Estar sometido a un contrato que delimita la forma de actuar en el negocio, dejando un margen de libertad de acción reducido en comparación con una empresa que se organice de manera completamente autónoma.

- Enlace a webs de las principales enseñas de franquicias de agencias de viajes:

www.infofranquicias.com/fl-20/franquicias/Agencias-viajes.aspx

- Enlaces a webs de algunas enseñas de franquicias hoteleras que por norma general, requieren inversiones importantes:

www.topfranquicia.com.mx/resultadobusqueda.aspx?idsubsector=73

- Por último, citaremos las franquicias «La caravana» (www.lacaravana.biz) y «Plan Events» (www.planevents.es), que pueden definirse como de organización de eventos.



Un emprendedor en este sector profesional

Antes de entrar en el análisis detallado de tu idea de negocio y la elaboración de tu plan de empresa, conviene plantearse algunas preguntas clave, cuya contestación ayudará a decidir crear tu empresa o no hacerlo, pero siempre desde un mejor conocimiento de todo lo necesario para tomar la decisión:

EJEMPLOS

Lola es aficionada a escuchar tertulias de economía en la radio, y ha oído en muchas ocasiones que la demanda interna de España está cayendo con fuerza: por tanto, es difícil que un negocio crezca si su clientela es únicamente española. En el hotel en que trabaja prácticamente todos los clientes son españoles, y ha visto decrecer su ocupación en los últimos años.

Lola ha hablado con el director del hotel, sugiriéndole la necesidad de atraer público extranjero: si se dispone de suficiente dinero, podría planear la apertura de una sucursal del negocio en alguna ciudad de Sudamérica, zona que en general está experimentando un fuerte crecimiento.

El jefe de Lola agradeció su aportación y, viendo difícil atraer público extranjero al hotel (dada su ubicación), piensa abrir un centro en Montevideo: para ello se está informando y ha contactado con un primo suyo de nacionalidad uruguaya, que le está sirviendo de gran ayuda. Además, ha asegurado a su empleada que, si la idea funciona, contará con ella para su desarrollo.

Preguntas clave

- ¿Por qué quieres montar una empresa?
- ¿Tienes seguridad en ti mismo y eres capaz de transmitirla?
- ¿Tienes la capacidad de trabajo suficiente para enfrentarte al reto de ser un emprendedor?
- ¿Cuál es tu ventaja competitiva?
- ¿Conoces bien los servicios que van a ser la base de tu negocio?
- ¿Crees que tienes formación y experiencia suficiente para llevarlo a cabo con éxito?
- ¿Podrás generar suficientes beneficios como para rentabilizar la inversión inicial y cubrir costes, incluyendo tu propio salario?
- ¿Eres una persona a la que motive la autonomía y la responsabilidad?
- ¿Crees que lograrás mantener tu empresa viva durante muchos años?

Recuerda que todo proyecto emprendedor ha de fundamentarse en una ventaja competitiva que permita entrar y mantenernos en el mercado. Esa ventaja puede residir en muchos sitios: en tu especial capacidad de trabajo, en tu virtuosismo profesional, un equipo diferente, una ubicación especial o un servicio innovador.

Y no olvides que, para emprender, son necesarias unas capacidades específicas, facultades que también se pueden desarrollar y que guían hacia la superación personal.

El intraemprendedor. Emprendedores empleados

El emprendedor no es solamente el que crea una empresa, sino aquel que posee una idea que consigue desarrollar en su ámbito de trabajo.

Los trabajadores por cuenta ajena, e incluso el personal que trabaja para la Administración pública, también pueden desplegar estas habilidades en mayor o menor medida, desarrollando e implementando proyectos (propios o de otros) con espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

Es importante que las empresas valoren a empleados que cuenten con ideas y capacidad emprendedora, pues constituyen la principal fuente de innovación. La capacidad de motivar y de retener el talento por parte de las organizaciones es un aspecto capital en el actual contexto empresarial.

Ventajas competitivas en el sector

Como expusimos anteriormente, la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva es la clave fundamental para todo negocio. Son muchas las formas y maneras en las que se puede obtener esa ventaja: la capacidad de descubrirlas e implementarlas se convierte en un gran reto para todo emprendedor.

A modo de ejemplo, y refiriéndonos al contexto de los perfiles de estudiantes más habituales, podemos señalar algunas formas usuales de lograr ventajas competitivas en el sector:

- **Localización alejada de la competencia:** en el caso de un hotel es evidente que un emplazamiento exclusivo supone una clara ventaja competitiva; en una agencia de viajes (que en no pocas ocasiones funciona como un servicio de proximidad) también puede beneficiar un emplazamiento con la competencia alejada. No obstante, Internet ha matizado mucho esta ventaja en el caso de las agencias: así, una empresa organizadora de eventos y de visitas turísticas puede obtener su ventaja de operar en una ciudad con poca competencia.
- **Servicios innovadores:** introducir un servicio nuevo puede garantizar el éxito, siempre que ese servicio tenga aceptación. Como expusimos en el apartado de Innovación, son muchos los ejemplos de servicios en el ámbito del sector del turismo introducidos en el mercado. Una empresa que ofrece de manera temprana un nuevo servicio con demanda tiene asegurada una ventaja competitiva inicial.
- **El precio más económico:** sin duda, el precio es un factor fundamental a la hora de conseguir clientes. Para lograr un precio competitivo resulta imprescindible controlar los costes. Y en este sector los costes dependen del factor trabajo.
- **La mejor calidad:** conseguir ofertar la mejor calidad nos hará triunfar sin ningún género de dudas. Obtener una ventaja sobre los demás realizando el mejor trabajo es, desde luego, un reto nada sencillo: este sector es extremadamente competitivo y cuenta con una larga tradición.

De manera intuitiva, el emprendedor sabe qué aspectos destacan en su idea y en su forma de ponerla en marcha. Conoce sus puntos fuertes, que son los generadores de las ventajas. No obstante, hemos de saber que toda ventaja resulta atacable por la competencia: por eso se trata de un concepto dinámico, que sufrirá un continuo proceso de ajuste.

EJEMPLOS

Juan, un compañero de los jóvenes del ejemplo inicial, al finalizar sus estudios se incorporó a trabajar en una empresa de organización de eventos propiedad de su padre. La sociedad fue de las primeras en su campo en la ciudad de Madrid, y gozaba de una sólida cartera de clientes compuesta por hoteles de primer nivel. Juan se ha trasladado a vivir a Valencia y desea abrir el mismo tipo de negocio. Piensa que conoce bien el sector y que, en la situación de crisis actual, la mejor alternativa para lograr clientela consiste en una ventaja competitiva en precios. Algunas de las medidas para mantener precios económicos son las siguientes:

- Su propio salario será reducido, cifrándose en torno a 1 100 euros al mes; además, él mismo puede realizar algunas actividades, como ambientaciones musicales o pequeñas presentaciones.
- Cuenta para las distintas tareas con la colaboración de su novia, que en principio trabajará solo algunas horas.
- Juan diseñará y mantendrá su página web, contando como sabemos con la colaboración de su novia.
- Los equipos musicales serán trasladados por los propios músicos o disyosqueis (por lo que recibirán un extra), y por su parte Juan se ahorrará el coste del transporte.
- El catering será subcontratado con una empresa asociada que ofrece precios muy económicos.
- El caché de actores, cómicos, azafatas y presentadores será muy ajustado sin por ello afectar a la calidad, dando además oportunidad de empleo a nuevos profesionales.



La cultura empresarial. Misión, visión y valores

ACTIVIDADES

1. Muchas empresas del sector turístico publicitan su misión, visión y valores en sus respectivas páginas web. Introduce en el buscador «misión, visión y valores de una agencia de viajes» o «misión, visión y valores de un hotel», y consulta algunas de las búsquedas obtenidas: de esta manera podrás hacerte una idea propia acerca del tipo de competencia que puedes encontrar.

Aprovecha la actividad para analizar las páginas web de estas empresas: fíjate en su contenido, en las principales ideas que quieren transmitir y en la presentación general.

La cultura empresarial

La cultura corporativa constituye la identidad de la empresa, expresando sus valores y determinando su estrategia empresarial.

Si una empresa define su propia cultura corporativa y logra que sea asumida por todos sus miembros, conseguirá:

- Una identidad o imagen corporativa.
- Transmitir fiabilidad a sus clientes.
- La confianza de sus proveedores.
- Un clima laboral adecuado.

En el ámbito del turismo resulta fundamental un buen clima laboral, al trabajarse de cara al público y con un grado de convivencia muy elevado entre compañeros y jefes. Otro eje es la cultura de empresa enfocada hacia la satisfacción del cliente.

Misión, visión y valores

Definiendo estos conceptos la empresa hace un ejercicio de introspección y se conoce a sí misma, determinando lo que es, y por tanto su *misión*. También establece una idea de hacia dónde se dirige, un camino a seguir, para alcanzar un objetivo siempre ambicioso y realista, y de esa forma define una *visión*. Pero el fin no justifica los medios: las cosas se hacen respetando unos principios, que en el largo plazo ayudan siempre en la consecución de los objetivos. La forma correcta de hacer las cosas son los *valores* de la empresa.

EJEMPLOS

David, Lola e Irene, los tres amigos de la situación de partida de este dossier, quieren poner «negro sobre blanco» esos conceptos que están en boca de todo el mundo últimamente: misión, visión y valores, que ciertamente resultan, así dichos, ideas solemnes. Sin embargo, al final comprenden que se trata de conceptos sencillos, aun difíciles de expresar. Después de muchas reflexiones ya tienen un borrador:

- Misión: nuestra empresa es una entidad dedicada a organizar todo tipo de eventos y visitas turísticas. Nuestros servicios consisten en organizar eventos corporativos y particulares, así como la gestión de visitas de turismo dirigidas a todo tipo de público. Conseguimos así la satisfacción de nuestros clientes a partir de una atención directa y personalizada, manteniendo siempre precios justos.
- Visión: la empresa tiene la vocación de expandir su concepto de servicio por todo el mundo. Entendemos la globalización como un reto al que no somos ajenos. Nuestro negocio se encuentra en constante evolución e innova en todas sus actividades: esto permitirá proyectarnos como un proyecto permanente.
- Valores: el trato justo, el respeto a los derechos de los trabajadores y proveedores y la satisfacción del cliente son nuestros valores clave.

El contenido de estos conceptos ha de ser asumido por todos los miembros de la organización y se plasmará explícitamente. Serán redactados de manera clara y tendrán una extensión corta. Es importante señalar que las empresas, en el contexto español, se plantean el reto de superar una visión cortoplacista y definir objetivos a largo plazo, que las guíen hacia un futuro de permanencia, garantizando su sostenibilidad. La innovación y la reinversión de los beneficios son factores determinantes para encauzar el reto del largo plazo.