

GERENCIA SPA 2.0.

Introducción

El crecimiento exponencial de la Industria del bienestar, los spa urbanos. los resort, los de destino, los spa médicos, los termales y las otras categoría de este tipo de organizaciones, han llevado como lógica consecuencia del crecimiento de toda industria emergente, a desarrollar una demanda excedente de puestos tanto de soporte como gerenciales. Aquí algunos secretos para los que buscan convertirse en directores de este floreciente sector.

Todos sabemos que un puesto particularmente difícil de conseguir es el de director de spa, a pesar que algunos ya están en ese lugar, o aspiran a estar en él, son pocos los que están sólidamente capacitados para llevar adelante esta función, ya han pasado los días que cualquier persona poco calificada y con buenas intenciones podía lograr resultados en esta Industria tan demandante.

Para empezar una recomendación

Antes que nada es importante Conocerse uno mismo, antes que nada un buen gerente de spa debería hacer su propio "check list" de sus talentos y experiencias, es decir desarrollar su propio F.O.D.A. Para conocer sus propios puntos fuertes y débiles y detectar sus oportunidades, sin por ello dejar de lado, los riesgos de su puesto. Sea muy autocrítico al momento de desarrollar esta actividad de auto diagnóstico, no deje puntos en blancos, pregúntese: ¿Estoy capacitado para leer una hoja de cálculo que me muestre un cash flow de la empresa, sus ingresos, egresos y tasas de retorno? ¿Estoy preparado para mantener una entrevista con un nuevo empleado? ¿Conozco las herramientas para liderar un equipo de ventas? ¿Estoy al tanto de la nueva aparatología disponible en el mercado? ¿Sus ventajas y desventajas? ¿Estoy preparado con las últimas novedades del marketing de spa? ¿Conozco las últimas tendencias del mundo del Bienestar? Estas y otras preguntas son un buen punto para empezar a convertirse en un líder de la industria.

Estrategia Wellness

¿Cuáles son los mejores caminos que tiene un emprendedor Spa para desarrollar su Negocio?

El desarrollo de una Estrategia SPA es Vital para cualquier Spa, Centro de Belleza, de Medicina Estética, de Bienestar, Termal o Fitness, y es el Líder de estas organizaciones quien conduce la Estrategia Wellness.

Existen tantas definiciones de estrategia, como árboles en un bosque a modo de ejemplo mencionemos una de ellas: “La compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Los axiomas actuales hacen hincapié en la búsqueda de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás, dice Michael Porter, que la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han elegido seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

En nuestro caso, hablamos de la “Estrategia Wellness” dado que siento que este concepto es el que mejor engloba a la Industria de la Estética, la Belleza y el Bienestar, la estrategia como dice Henry Mintzberg es un posicionamiento, es un planeamiento y un modelo a seguir, entonces la “Estrategia del Bienestar”, es:

La manera única que definimos nuestra posición en la mente del consumidor Spa, los caminos para llevar a cabo esa misión wellness y la manera única y diferente a nuestra competencia en que desarrollaremos nuestra experiencia para nuestros clientes

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes, esto es una responsabilidad indeclinable del “Líder Spa”.

Teniendo en cuenta la importancia que se asigna a la Visión Wellness, el valor que lleva la planificación y la fijación objetivos estratégicos y operativos, podemos describir los 5 pasos a seguir en el logro de este camino: la Formulación de la estrategia Wellness 2.0:

1. Determinar a dónde queremos llegar
2. Diagnostico SPA
3. La Estrategia SPA
4. Implementación de la Estrategia Wellness
5. Control de gestión y Números SPA

Formulación de la estrategia Wellness 2.0.

1. Determinar a dónde queremos llegar

Michael Porter, dice que “si uno se siente tentado a competir en todos los negocios, en realidad no tiene una estrategia” por eso el primer paso es establecer la visión del mundo Wellness, la misión de mi Centro de Bienestar, sus valores y objetivos estratégicos. La Visión Spa implica establecer límites de actuación, en especial cuales son los tratamientos, los clientes, y la forma de atenderlos, un célebre pensador estratégico Peter Senge escribió en 1992:

“La visión es el qué, la imagen del futuro que queremos crear”

“Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera, una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder”

En nuestro “Mundo Spa”, la Visión es conocer dentro del Mundo del Bienestar y teniendo en cuenta las tendencias spa más importantes que vislumbramos, visualizar, nosotros nuestro Centro y como será en el futuro para vencer en este competitivo entorno en que nos movemos

2. Diagnostico SPA

Un paso imprescindible que debe desarrollar un Innovador es tener a mano una herramienta tan imprescindible como necesaria la **información**, cualquier proyecto en la Industria del Bienestar por Brillante que nos parezca corre el riesgo de sucumbir o peor aún ir hacia un tremendo fracaso, si el “socio y el gerente” no cuentan con el conocimiento necesario de este Sector.

El diseño de su spa para el futuro es una tarea ineludible de un gerente de spa exitoso, quién vigila permanente las tendencias del mercado para conocer hacia dónde va la Industria Spa, implementar esos caminos y que su Spa se mantenga actualizado y siga siendo un número uno dentro de un mercado de innovación permanente es su responsabilidad.

Un gerente de spa, es un verdadero “cool – hunter”, ávido de capacitación, un navegador de la web inquieto y un asistente permanente de eventos, congresos y seminarios sobre spa, ¿Cómo afectará la medicina energizante en el futuro de su spa? ¿Cómo reaccionará la generación Y a sus

propuestas de marketing y como lo hará la generación X? ¿Cuáles serán los productos cosméticos que acompañarán las nuevas olas? ¿Qué nuevas aplicaciones se desarrollarán en el marketing de Internet 2.0?¿Cómo impactarán en su spa la tendencia Spa-eco embebidos?

El desarrollo consistente y eficiente de la respuesta a la pregunta ¿Por qué estamos aquí? De cualquier spa, debe dar respuesta a los objetivos de la organización, sus unidades funcionales, (marketing, finanzas, terapias, ventas, etc.) y por supuesto al propósito laboral de cada uno de sus integrantes. Aunque es obvio, “el bienestar” como concepto, no puede estar ausente en una misión bien declarada de un Centro Spa, como así, tampoco pueden estar ausentes otros valores y principios que le dan forma y sustento a su identidad corporativa y a su cultura organizacional spa.

Un correcto Diagnostico Spa, implica determinar dónde estamos, analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro y para ello son útiles herramientas tales como la matriz FODA, Matriz BCG, Matriz de los Factores Claves de Éxito y otros instrumentos que están al alcance de cualquier Manager de SPA 2.0 y disponibles en la literatura de Administración

Estas matrices son solamente ayudas metodológicas y que deben facilitarnos el camino a entender algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la Situación de mi Centro de Bienestar?
- ¿Cómo es su situación frente a la competencia?
- ¿Mi rentabilidad actual está por encima o por debajo de la media del Industria del Bienestar de mi Entorno geográfico?
- ¿Cómo son mis precios en función de mi oferta de valor spa?
- ¿Cuáles son mis tratamientos más eficientes y porque son más rentables?

3. La Estrategia SPA

Realizado a conciencia el paso anterior nos cabe ahora, determinar como llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- Qué tratamientos y servicios ofrecer
- Qué demandas del mercado satisfacer
- A qué segmento de clientes atender
- Qué tecnología / aparatología médica o estética utilizar (o desarrollar)
- Qué método de ventas manejar
- Como serán nuestros Centros y donde estarán ubicados

Tipos de Spa

Clasificación de la International Spa Asociation y adoptada por México

◆ SPA de DESTINO. Este segmento es como el pionero de los SPA, debido a que en éstos se vive una verdadera experiencia de SPA. Quienes acuden a estos lugares, participan en programas de actividades físico recreativas; toman un menú bajo en calorías; se someten a los programas de tratamientos corporales, como masajes o hidroterapia, tratamientos faciales y de belleza en general. Dentro de este tipo de SPA, se pueden encontrar aquellos que no cuentan con bebida

alcohólicas en sus menús, los que las ofrecen es en forma moderada, algunos no cuentan con servicio telefónico ni televisor en las habitaciones, etc. Aunque en un principio este tipo de SPA aparente ser un poco estricto, es el más completo en cuanto a los beneficios que pueden obtener sus visitantes.

◆ SPA RESORT. Normalmente, es una instalación típica de hotel; puede encontrarse en un destino de playa o en áreas con características boscosas, o quizá como los oasis en los desiertos, y tienen una sección específica del hotel para la operación del SPA.

◆ SPA de LUJO. Es normalmente un SPA de Destino pero con instalaciones de primera calidad, haciendo énfasis en consentir y atender al visitante; el precio es elevado.

◆ SPA por el DIA (DAY SPA). Es uno de los segmentos con más crecimiento en los últimos años, se encuentra dentro de las ciudades y aún cuando éste cuente con los servicios de un SPA completo, no hay servicio de hospedaje, las personas lo visitan sólo por algunas horas.

◆ SPA de CLUB de GOLF. Algunos clubes de golf han acondicionado una sección dentro de sus instalaciones con servicios de SPA para que sean utilizados por sus socios.

◆ SPA ABORDO. Los grandes cruceros, como el Queen Elizabeth II y la compañía Seaford, han acondicionado dentro de sus embarcaciones un área dedicada a SPA para uso de sus pasajeros.

◆ SPA HOLÍSTICO. La intención de un SPA holístico es crear un medio ambiente en el que se pueda tratar a la persona como una entidad, como un ser integral, incorporando “cuerpo, mente y espíritu”, y logrando un equilibrio entre el interior y el exterior de ser, que se proyecte sobre su cuerpo de una forma visible así como en sus actitudes.

Extraído del Manual para el diseño de Herramientas de Comercialización de spas, Publicado por Fidetur México Enero del 2004

Una misión clara y basada en el conocimiento del mercado, la tecnología disponible, y las tendencias dominantes nunca será puesta en práctica, sin la adecuada instrumentación de responsabilidades, propósitos e hitos, para todo el equipo de trabajo, el establecimiento de estas guías de acción a través de una metodología como por ejemplo, el ROIS, (Responsabilidad, Objetivos, Indicadores, Spa), desarrollada en la Asociación Americana de Spa, determinan una manera para:

- Centrar energías en objetivos concretos
- Hacer operativa la “misión spa”
- Determinar cómo los integrantes del equipo contribuyen a los logros del centro
- Establecer un orden de prioridades
- Marcar las pautas sobre rendimiento y aprendizaje.

Se deberán fijar los Objetivos Estratégicos y Financieros que se propone el Centro Wellness alcanzar en el mediano plazo

Matriz de Objetivos SPA a Alcanzar

Actividad: Objetivo:				
Fecha de establecimiento	Fecha de Finalización	Recursos	Responsables	Grado de cumplimiento

En la elaboración de los planes debemos considerar dos o más tipos, de acuerdo a una jerarquía de la planificación

La planificación Wellness estratégica

La más dilatada, porque está vinculada a los objetivos del Centro de Bienestar, y definida por la Alta Dirección y toma en cuenta la totalidad del Centro de Bienestar y está proyectada a largo plazo, quedando los efectos y consecuencias en el futuro.

La planificación SPA táctica

Es la que se realiza en las áreas o departamentos, y la operativa y se realiza para cada actividad, es más detallada y a corto plazo.

4. Implementación de la Estrategia Wellness

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia Spa, si esta no se lleva a cabo de una manera excelente, llevar a cabo implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, aparatología etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Desarrollar un plan Comercial y de Marketing
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Podemos además en esta sección tomar en cuenta **las sugerencias** propuestas por el manual elaborado por el Ministerio de Turismo

- ✓ Partir de la visión para definir la planificación y los objetivos, ya que deben guardar lógica con la misma. Luego de un ejercicio de 5 o 10 años, de establecer objetivos y cumplirlos, se debería alcanzar aquella situación que se ha establecido en la visión.
- ✓ Involucrar al personal en la definición de la visión, ya que con su participación se puede obtener el compromiso, así como cualquier aporte o valor que el individuo pueda otorgar en este momento
- ✓ Buscar ese compromiso y participación de los responsables de cada área en la definición de los objetivos de cada una de ellas, incluso, en las que no sean de su incumbencia inmediata, ya que ello les aportará una visión más completa, promoviendo su integración.
- ✓ Dejar que los responsables representen los intereses de sus respectivas áreas, y que en la negociación entre las mismas, con el GERENTE SPA como mediador, se alcance a definir las prioridades de la organización.
- ✓ Otorgar retroalimentaciones periódicas al personal respecto del grado de cumplimiento de los objetivos. Esta información les permitirá reorientar recursos cuando sea necesario

Control de gestión y Números SPA

Para que los objetivos y metas sean operativos, se debe controlar, este mecanismo de control asegura que vigilando el rendimiento de los diferentes procesos y el cumplimiento de los diferentes planes, se alcanzan los resultados.

El control se ejerce de acuerdo a indicadores que se establecen y son una medida de lo como el spa esta en un determinado momento. Cuando los indicadores muestran desvíos sobre el comportamiento planeado permiten la iniciación de las acciones correctivas.

La gerencia spa debe tener claro cuales es el fin último del control de gestión que **“es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los resultados”** y podemos señalar que el sistema para establecer un verdadero tablero de mando o su forma actual conocida como “balance scorecard”.

El cuadro de mando es un tablero donde se ven las variables que afecten la rentabilidad del spa empresa y el Balance Score Card ayuda a los gerentes a controlar habitualmente el logro de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas y se apoya en el cuadro de mando para llevar a cabo tareas de medición y control sobre nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

¿Cuáles serían los instrumentos del control de Gestión del Bienestar?

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. La planificación spa consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas. El presupuesto está más vinculado con el corto plazo.

Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo, con variables de ingresos, gastos, rentabilidad y resultados del spa. La elección de un soft de gestión, que contribuya a llevar a cabo estos dos procesos planificación y presupuesto, el conocimiento de las finanzas y la economía de su spa son una faceta más que el director de spa no debe desconocer.