

ARTIEM FRESH PEOPLE HOTELS¹

En junio de 2016, Artiem Fresh People Hotels recogía por cuarto año consecutivo su distinción como Great Place to Work. José Guillermo Díaz Montañés, CEO del grupo hotelero menorquín, se sentía satisfecho por lo que el premio representaba para la empresa y su equipo; un equipo sin el cual Artiem Fresh People Hotels no habría podido afrontar los diferentes retos que se había planteado a lo largo de su trayectoria. El reconocimiento no era casual. Para Artiem Fresh People Hotels, la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, era clave. A ella se habían orientado –y se orientaban– buena parte de los esfuerzos de la compañía, que confiaba plenamente en un principio: trabajadores satisfechos dan lugar a clientes satisfechos y a cuentas de resultados sostenibles.

En 2013, Artiem Fresh People Hotels había entrado por primera vez en la lista de los Great Places to Work, un reconocimiento a las empresas que destacan por su potencial para desarrollarse profesionalmente y por su buen clima laboral. Un año más tarde, en 2014, comenzó a preparar su plan estratégico 2015-2018 (ver Anexo 1) y su “salto” a Madrid, donde la cadena menorquina abrió su primer establecimiento, Artiem Madrid, en diciembre de 2015, tras una importante reforma que duró cuatro meses.

José Díaz Montañés; Guillem Sintés, director de Calidad y Medio Ambiente; Gabriela Aliaga Eberle, directora de Personas y Bienestar; Victor Mayans Asián, director de Marketing y Francesc Pons, director Financiero, reflexionaban sobre el plan estratégico y se marcaban tres grandes objetivos: ser número uno en España en Great Places to Work, que la satisfacción del cliente pasara del 87% actual a un 93% y que el ebitdar² pasara de los 2.592.736 euros actuales a 4.939.277 euros, manteniendo una ratio de deuda/ebitdar menor de tres. Esto implicaba incorporar tres o cuatro hoteles más o incrementar la rentabilidad de los ya existentes.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta con la colaboración de la asistente de investigación Dña. Lola Maiques Flores, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Ebitdar (ebitda+arrendamiento) Beneficio antes de ingresos netos financieros, impuestos, depreciación, amortización y arrendamientos.

El CEO de Artiem Fresh People Hotels lo detallaba así:

“Sacamos 13 grandes objetivos estratégicos que tenían que ver con la organización, los procesos, los clientes y las finanzas, y que impactaban de lleno en el cuadro de mando integral”.

ARTIEM FRESH PEOPLE HOTELS: MODELANDO UN PROPÓSITO

José Díaz Montañés y su esposa, Gabriela Aliaga, eran el germen de Artiem Fresh People Hotels. Díaz Montañés ingeniero industrial de formación, PDG por el IESE (1991-92), GMP por Cornell University (2008) y Advanced Management Program (IESE, 2015)—siempre quiso trabajar en la principal empresa familiar, Industrial Quesera Menorquina S.A., más conocida como “El Caserío”. Sin embargo, un protocolo interno que pretendía garantizar la profesionalidad y competitividad de la compañía impedía que familiares de socios trabajasen en ella. Por este motivo, Díaz Montañés buscó su oportunidad en otra de las empresas en las que la familia tenía intereses, Red Turística Menorquina, encargada de la gestión de los hoteles Santo Tomás y Capri, y de un complejo de apartamentos en Son Bou, todos ellos en Menorca.

A mediados de los años 80 Menorca, que había quedado al margen del boom turístico de los setenta, comenzó a dar importancia a este sector. El potencial era tan grande como el desconocimiento y el reto no pasó inadvertido para esta pareja de emprendedores, pese a que socialmente no estaba bien visto dedicarse al turismo.

“Nunca olvidaré cuando mi abuela me dijo si había estudiado una ingeniería para vender habitaciones de hotel —recordaba Díaz Montañés—. Reconozco que la gestión entonces no era buena, no había previsiones de futuro y sí una mentalidad rentista que hacía que no se reinvirtiese nada en la mejora y desarrollo del producto”.

Cuando en 1992 la familia decidió desprenderse de “El Caserío” y desvincularse del negocio hotelero, Díaz Montañés y Aliaga no lo dudaron: vendieron el piso en el que vivían y adquirieron Red Turística Menorquina.

“Tras la operación de venta de la principal empresa familiar todo el mundo pensó que mi mujer y yo estábamos forrados, cuando en realidad no teníamos ni un duro —rememoraba Díaz Montañés— y eso motivó que comenzáramos a recibir ofertas de distintos hoteles”.

De las ofertas que recibieron les llamó la atención la del Audax de Cala Galdana (ver imágenes actuales en <https://www.artiemhotels.com/es/audax/hotel-audax>), del que un banco llevaba tiempo intentando desprenderse ya que representaba el declive de unos años de ostentación y de un modelo de negocio que no pensó en el futuro.

“Un plan de negocios que convenció y la suerte de que el banco considerase que representábamos su última oportunidad de reflotar el negocio hicieron que la entidad nos financiase toda la operación en unas condiciones muy ventajosas. El 19 de noviembre de 1993 el Audax se integraba en Red Turística Menorquina”.

La adquisición del Audax marcó un antes y un después en la trayectoria de Díaz Montañés y de Aliaga, que fue la primera directora del Audax en su nueva etapa.

“Fue un gran aprendizaje, aunque durísimo: un hotel que se caía y unos clientes que se quejaban y pedían hablar conmigo como directora rememoraba Aliaga.”

Ambos recuerdan ahora aquellos tiempos con una sonrisa pero no estuvieron exentos de dificultades.

“¿Te acuerdas cuando no había móviles e íbamos a todas partes con los walkies? inquiría Díaz Montañés. O cuando tuviste que meterte en la cocina a las seis de la mañana a preparar huevos fritos porque no llegaba el cocinero –respondía Aliaga”.

Anécdotas aparte, Red Turística Menorquina siguió evolucionando. En 1996 abandonaron la gestión del hotel San Tomás (Es Migjorn) y comenzaron a potenciar su imagen corporativa con el objetivo de poner de manifiesto los valores que siempre habían inspirado la cultura de la empresa: bienestar, sostenibilidad y personas; explicitados por el marketing como: Wellness, Ecology³ y Fresh People (ver Anexo 2). Aliaga, directora de Bienestar y Personas lo contaba así:

“Eran tres puntos en los que, de forma inconsciente, ya estábamos trabajando porque eran importantes dentro de nuestras propias vidas. Nuestra tarea consistió entonces en poner de manifiesto algo que ya estaba en el ADN de la marca”.

Esa tarea de explicitar lo que estaba en el ADN de Red Turística Menorquina (que en 1997 se convirtió en RTM) implicó un amplio conjunto de acciones que modelaron la forma de hacer y de sentir la compañía. En 1998 se refinanció el pasivo para ganar estabilidad y solvencia, y se creó el departamento Sports&Nature (ver imágenes en <https://www.artiemhotels.com/es/audax/sports-nature>). Entre 1999 y 2000 se trabajó para conseguir diferentes certificaciones medioambientales (ISO 14001, ISO 9002, y Q de Calidad Hotelera).

A partir del año 2000 la empresa abandona la gestión de los apartamentos en Son Bou para centrarse en el hotel Capri, establecimiento urbano de Mahón que abría todo el

³ En 2012, Artiem Fresh People Hotels inició un proyecto denominado *Aportam* (aportamos, en catalán), término que sustituyó al de *Ecology*. Con este cambio se pretendía crear una definición propia de este valor y evitar que cada uno lo interpretase con el significado de “ecología” que ya tenía interiorizado en su mente.