



REINVENTANDO ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

CASOS DE ÉXITO Y SOLUCIONES INNOVADORAS

CÁTEDRA DE TURISMO CAJACANARIAS - ASHOTEL - UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Moisés R. Simancas Cruz y Raúl Hernández Martín (coordinadores)

REINVENTANDO ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

Casos de éxito y soluciones innovadoras

© Abril 2015, Moisés R. Simancas Cruz y Raúl Hernández Martín

©Cátedra de Turismo de CajaCanarias - ASHOTEL - Universidad de La Laguna

Editores: Moisés R. Simancas Cruz y Raúl Hernández Martín

Autores: Fernando Senante, Lluís Falcón, Enrique Padrón, Juan Pablo González, David Hoys, Francisco Rodríguez, Moisés Simancas, Héctor Dávila, Teresa Yagüe, Crístofer Pérez, Araceli Reymundo, Juan Carlos Martín, Rosa Marrero, Eduardo Parra y Candelaria Santos

IBN: 978-84-606-5816-0

Depósito Legal:

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Edita:

Cátedra de Turismo de CajaCanarias - ASHOTEL - Universidad de La Laguna

Vicerrectorado de Relaciones Universidad y Sociedad

C/Viana 50, 38201-La Laguna

Diseño y maquetación:

Mientrastanto agencia de publicidad creativa

Impreso por:

Imprenta Reyes S.L

C/Subida de Mayorazgo-Nave 12

Pol. Ind. El Mayorazgo

Presentación	8
---------------------	---

Introducción	10
---------------------	----

REINVENTANDO LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE RENOVACIÓN TURÍSTICA

01	15
-----------	----

Innovación en la planificación territorial de los procesos de renovación

Principios innovadores del proceso de renovación del Puerto de la Cruz

· Fernando Senante y Lluís Falcón

[Consortio de Rehabilitación Urbanística de Puerto de la Cruz]

02	53
-----------	----

Innovación en la metodología del proceso de renovación

El Proyecto Nosolocamas

· Enrique Padrón y Juan Pablo González

[Ashotel]

REINVENTANDO LAS FÓRMULAS DE FINANCIACIÓN DE LOS PROYECTOS DE RENOVACIÓN

03	89
-----------	----

Fórmulas de financiación del proyecto de renovación

Apartamentos Don Paco Castilla

· David Hoys

[Dyrecto]

04	119
-----------	-----

La incorporación fórmulas que favorecen el incremento de los ingresos (revenue y yield management)

Spring Hoteles

· Francisco Rodríguez

[Room Project]

REINVENTADO LOS PROCESOS DE RENOVACIÓN FÍSICA (EDIFICATORIA)

05	145
-----------	-----

Sustitución, tematización y cualificación de un alojamiento turístico

Hotel Europe Villa Cortés

· Moisés Simancas, Héctor Dávila y Teresa Yagiie

[ReinvenTUR]

06 165

Incorporación de equipamiento complementario

Hotel Beatriz Atlantis

· Cristófer Pérez y Moisés Simancas [ReinvenTUR]

07 191

Incorporación de criterios de eficiencia y sostenibilidad

Hotel Tigaiga

· Araceli Reymundo

[ReinvenTUR]

08 215

Gestión de la calidad de los servicios alojativos

Apartamentos Casablanca

· Agustín Dorta [ReinvenTur]

· Tomás Méndez [Universidad Europea. Grupo TourisTIClab3.0]

REINVENTANDO LAS FORMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

09 235

Renovación de la estructura organizativa y recursos humanos

Hotel Paradise Park

· Juan Carlos Martín y Rosa Marrero

[ReinvenTUR]

10 255

Nuevas formas de venta y comercialización: la incorporación del marketing digital y ecommerce

Dreamplace Hotels & Resorts

· Eduardo Parra y Candelaria Santos

[Cátedra de Turismo]

PRESENTACIÓN

Como presidente de Ashotel, es un honor prologar este libro que analiza la importancia de la renovación hotelera como un factor clave en la competitividad de los destinos turísticos. En efecto, desde esta patronal hemos apostado por ella desde un inicio y, más concretamente, desde la publicación de la ley 2/2013, como una necesidad clara del destino Canarias, en la que es necesario renovar la parte de la oferta que está en proceso de obsolescencia, antes que seguir apostando por oferta nueva. Lamentablemente, nuestra postura parece que no ha encontrado oídos en el Gobierno de Canarias que, apenas un año y medio después de aprobar la ley, levanta el veto a los hoteles de categorías inferiores a las 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo, lo que contribuirá a que tengamos más oferta de nueva construcción, mientras los complejos más obsoletos, ubicados en primeras líneas sigan su lenta agonía, afectará a la imagen del destino y, con ella, a la rentabilidad de los negocios. Espero equivocarme, pero tiempo al tiempo.

La renovación, tal y como la entendemos desde Ashotel, no supone solamente la intervención física en el inmueble; se trata de un proceso mucho más complejo. Debe tenerse en cuenta cuáles son las tendencias actuales y futuras del mercado turístico para intentar adaptar cada establecimiento a ellas. Además, frente a un modelo de hotelería generalista, cada vez se imponen más modelos de hoteles especializados que dan respuestas a nuevos segmentos de la demanda, lo que les permite optar por una estrategia de diferenciación y con posibilidades de una mayor rentabilidad.

A tal fin, y tras la experiencia acumulada en los hoteles analizados de Puerto de la Cruz, hemos constituido junto a un grupo de empresas innovadoras la plataforma NOSOLOCAMAS Alliance, especializada en ofrecer soluciones integrales para la modernización turística, tanto a nivel de destinos como de establecimientos turísticos.

Este libro hace un extenso y minucioso recorrido por todos los aspectos intrínsecos de la renovación turística, con numerosos ejemplos de establecimientos que los han

implantado mediante el análisis de su antes y después. En la mayoría de los casos, como no puede ser de otra forma, los cambios han ido a mejor, y no sólo desde un punto de vista económico, sino también organizativo y de eficiencia, puesto que la gestión es otro de los aspectos fundamentales que incide claramente en que el modelo renovado tenga un impacto claro y directo.

También el libro pone de manifiesto las estrechas y necesarias relaciones que deben darse entre la esfera pública y privada en materia de renovación turística. No sólo en la fase de planificación, sino también en la de impulso y transformación de los destinos, pues un destino competitivo es mucho más que la suma de su oferta. Necesita también de otros ingredientes como una marca conocida, promoción adecuada y estar “vendiéndose” de manera continua.

En definitiva, se trata de un libro que permitirá al interesado lector conocer y descubrir los aspectos más destacados de la renovación turística en un destino líder como es Canarias y que, si todos nos esforzamos, seguirá siéndolo.

Jorge Marichal González
Presidente de Ashotel

INTRODUCCIÓN

Un establecimiento de alojamiento turístico es susceptible de ser calificado como obsoleto cuando muestra una dificultad o incapacidad para adaptarse a los cambios en los gustos, motivaciones y exigencias de la demanda y, por ende, a las nuevas tendencias del mercado. Esta situación de falta de funcionalidad y fuera de moda (old-fashioned) tiene impactos notables sobre los principales indicadores del negocio turístico y de la rentabilidad empresarial (turistas alojados, pernoctaciones, estancia media, precios percibidos, índices de ocupación, RevPAR, etc.).

La renovación de la oferta de alojamiento turístico constituye un elemento clave de cualquier estrategia de su reposicionamiento competitivo. La renovación de los alojamientos incluye tanto actuaciones físicas sobre el hardware, como intervenciones sobre elementos más relacionados con la operativa y la funcionalidad, es decir, el software. En general, las actuaciones de renovación exitosas incluyen acciones que trascienden a la intervención física y, por supuesto, a la mera rehabilitación edificatoria, que comprende la obra menor o de estricto mantenimiento (conservación). Así, los procesos de renovación deben afrontar cambios e innovaciones en los distintos elementos del sistema alojativo, como el modelo de negocio, la forma de gestión empresarial, la estructura organizativa y de los recursos humanos, etc. De esta manera, a partir del diseño de los modelos de negocio más adecuados para cada alojamiento, la renovación se plantea en torno a actuaciones de innovación y de creación de nuevos productos que sean atractivos, diferenciados y que estén dirigidos a diversos segmentos de clientes. Este plan integral de actuación va a determinar, entre otros aspectos, las reformas físicas a acometer en los establecimientos alojativos. De esta manera, los actuales procesos de renovación requieren la consideración de las actuales tendencias turísticas y su formulación a partir del trabajo multidisciplinar.

El libro recopila diez estudios de caso de alojamientos turísticos que han abordado operaciones de renovación en Canarias; en este sentido, debemos señalar que no

están todos los que son, pero sí son todos los que están. Como es sabido, un caso es una historia corta de una situación concreta a la que ha debido enfrentarse una organización, sus promotores, directivos o empleados. Su elección se ha hecho en función de criterios de oportunidad y, sobre todo, representatividad en función de la selección de una serie de factores de éxito (cuadro 1). De esta manera, cada caso puede plantearse a modo de benchmarking, en cuanto evidencia las mejores prácticas en esta materia, susceptible de transferir el conocimiento y su aplicación.

Factor de éxito		Caso analizado	Autor/es
Reinventando los procesos de planificación de los procesos de renovación turística	Innovación en la planificación territorial de los procesos de renovación.	El plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz.	Fernando Senante Lluís Falcón
	Innovación en la metodología del proceso de renovación.	El proyecto Nosolocamas	Enrique Padrón Juan Pablo González
Reinventando las fórmulas de financiación de los proyectos de renovación	Fórmulas de financiación del proyecto de renovación.	Apartamentos Don Paco Castilla	David Hoys
	La incorporación de fórmulas que favorecen el incremento de los ingresos (revenue y yield management)	Spring Hoteles	Francisco Rodríguez
Reinventando los procesos de renovación física (edificatoria)	Sustitución, tematización y cualificación de un alojamiento turístico	Hotel Europe Villa Cortés	Moisés Simancas Héctor Dávila Teresa Yagüe
	incorporación de equipamiento complementario	Hotel Beatriz Atlantis	Moisés Simancas Cristófer Pérez
	Incorporación de criterios de ecoeficacia y sostenibilidad	Hotel Tigaiga	Araceli Reymundo
Reinventando las formas de gestión empresarial	Gestión de la calidad de los servicios alojativos.	Apartamentos Casablanca	Agustín Dorta Tomás Méndez
	Renovación de la estructura organizativa y recursos humanos.	Hotel Paradise Park	Juan Carlos Martín Rosa Marrero
	Nuevas formas de venta y comercialización: la incorporación del marketing digital y ecommerce.	Dreamplace Hotels & Resorts	Eduardo Parra Candelaria Santos

Cada caso se ha redactado de forma objetiva, derivándose de una investigación de campo, bien a través de una investigación profunda de la situación a analizar o bien de hechos de la vida real relatados por sus protagonistas. El enunciado en gerundio del título del libro pretende dar la necesaria idea de acción, de proceso, que debe articular

a cualquier proceso de renovación de un destino, en general, y de los establecimientos de alojamiento turístico, en particular. Así, los objetivos del libro son los siguientes:

- Dotar de valor a los procesos de renovación de los alojamientos turísticos acometidos
- Analizar desde una perspectiva interdisciplinar las nuevas tendencias de materia de renovación de los alojamientos turísticos
- Aportar las buenas prácticas y los criterios necesarios para integrar tales tendencias en los procesos de diseño de estrategias y acciones de renovación de los alojamientos turísticos

En definitiva, se pretende poner a disposición de los profesionales, responsables públicos, empresarios e investigadores del sector turístico un conjunto de conocimientos, prácticas, metodologías, conceptos y reflexiones útiles para la toma de decisiones, a la vez que contribuir a formar profesionales en esta materia y poner en valor los procesos de renovación turística.

Desde esta perspectiva, este libro constituye uno de los productos del Observatorio de Renovación Turística, adscrito a la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna y del grupo de investigación ReinvenTUR: renovación e innovación turística. Este pretende convertirse en una herramienta de inventario, sistematización, análisis y difusión de experiencias en materia de innovación y reestructuración de los espacios públicos y privados de las áreas turísticas maduras.

Moisés R. Simancas Cruz

Raúl Hernández Martín

.01



PRINCIPIOS INNOVADORES DEL PROCESO DE RENOVACIÓN DEL PUERTO DE LA CRUZ

Fernando Senante Mascareño
Abogado urbanista

Luis Falcón Martínez de Marañón
Arquitecto urbanista y Máster en Planificación Estratégica

FACTOR DE ÉXITO

Innovación en la planificación territorial de los procesos de renovación de destinos turísticos maduros

FERNANDO SENANTE MASCAREÑO

Es abogado urbanista con una intensa actividad de más de 30 años dedicados tanto al planeamiento urbanístico y territorial, como a los procesos para su gestión y ejecución, siendo codirector de numerosos Planes Generales, Parciales y Especiales. Desde marzo de 2011 a febrero de 2014 ejerció de Gerente del Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz (Tenerife).

LUIS FALCÓN MARTÍNEZ DE MARAÑÓN

Es arquitecto urbanista. Máster en Planificación Estratégica por el Berlage Institute, Róterdam (2001). Co-fundador y CEO de la compañía tecnológica inAtlas, especializada en Analítica de Localización, #Geolocalización #BigData y #SmartCities. Co-fundador y director de la compañía Intelligent Coast, perteneciente a inAtlas, coautora del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz. @inAtlas @luisfalconbcn es.linkedin.com/in/lfalcon/en.

Palabras clave:

reactivar, reposicionar, renovar, innovar, destino turístico, Puerto de la Cruz.

1. INTRODUCCIÓN.

REACTIVAR, REPOSICIONAR, RENOVAR PUERTO DE LA CRUZ

Puerto de la Cruz es una ciudad que está viviendo un innovador e intenso proceso. Innovador, porque por primera vez en Canarias se integran en el proceso de renovación de un destino los componentes de planeamiento y gestión urbanística, de reposicionamiento turístico y de promoción, y de gestión para la puesta en marcha del proceso. Intenso, porque no está dejando indiferente a nadie. En él están participando, por acción, omisión u oposición, todos los agentes públicos y privados que intervienen en el destino.

Dicho proceso, que responde a los objetivos y criterios definidos desde su inicio, se construye a partir de tres principios básicos: reactivar, reposicionar y renovar el destino.

Podría entenderse que tales conceptos se repiten con frecuencia al planificar otras zonas turísticas que requieren ser modernizadas o adaptadas. Sin embargo, estos principios básicos adquieren, en el caso de Puerto de la Cruz, una especial singularidad y relevancia, actuando como elementos innovadores en la actual coyuntura turística a la que el destino hace frente.

Reactivar la ciudad y a sus actores: la implementación de la gestión. En julio de 2010 se suscribe el Convenio de colaboración por el que se crea el Consorcio urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz (Consorcio), siendo suscrito por las cuatro administraciones que lo van a integrar: el Gobierno de España, el Gobierno de Canarias, el Cabildo Insular de Tenerife y el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz¹. Desde su puesta en funcionamiento impulsa dos grupos de acciones que serán esenciales.

¹El Consorcio se crea, en julio de 2010, mediante el Convenio de colaboración para la rehabilitación de Puerto de la Cruz, suscrito por las cuatro administraciones públicas.

El primer grupo aborda la planificación estratégica y operativa. Incluye la redacción coordinada de dos instrumentos. El primer instrumento es el Plan de Rehabilitación de las infraestructuras turísticas (PRIT)², redactado por la empresa pública GESTUR y la Fundación Empresa-Universidad de la Universidad de la Laguna, y coordinado por el Consorcio y la consultora Intelligent Coast. Actúa como documento de diagnóstico y de estrategia, y su elaboración se recoge expresamente en el convenio y en los Estatutos del Consorcio. El segundo instrumento es el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz (PMM)³, redactado por la empresa pública GESTUR y la consultora Intelligent Coast, elaborando la empresa pública GESPLAN el anexo de contenido ambiental, todo ello por encargo del Consorcio. Éste tiene el carácter operativo previsto en la legislación canaria. Integrados abordan de una sola vez la planificación turística y la planificación urbanística, territorial y ambiental.

El segundo grupo de acciones se centra en la activación de los procesos de gestión: de cooperación interadministrativa, de coordinación técnica, de colaboración con entidades públicas y privadas, de participación e intervención de asociaciones empresariales, agentes y profesionales, de dinamización de actividades de interés turístico, culturales y de tradiciones, y el impulso del programa para la mejora de la calidad de los servicios turísticos del destino.

Reposicionar el destino en el mapa de los deseos de los nuevos viajeros: la implementación de la promoción. Vivimos, por un lado, montados a caballo entre las generaciones que van desde los usuarios de los viajes del Imserso⁴ a los Nativos Digitales⁵ o Millennials⁶. Por el otro, en medio de la tercera revolución industrial

²El PRIT ha sido redactado por la empresa pública GESTUR y la Fundación Empresa-Universidad de la Universidad de la Laguna (ULL), y coordinado por el Consorcio y la consultora Intelligent Coast.

³El PMM ha sido redactado por la empresa pública GESTUR y la consultora Intelligent Coast, elaborando la empresa pública GESPLAN el anexo de contenido ambiental, todo ello por encargo del Consorcio.

⁴El Imserso es la Entidad Gestora de la Seguridad Social para la gestión de los Servicios Sociales complementarios de las prestaciones del Sistema de Seguridad Social, y en materia de personas mayores y personas en situación de dependencia. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

⁵Nativos Digitales. Personas nacidas en las décadas de los años 1980 y 1990, momento en que la tecnología digital ya estaba desarrollada y era de uso común. El término lo acuñó Marc Prensky en 2001, en un artículo titulado Digital Natives, Digital Immigrants.

⁶Millennials. Inicialmente también llamados Generación Y. Nacidos entre los años 1985 y 1994, hoy se usa el término para definir a los jóvenes que viven con una plena integración en las tecnologías digitales, principalmente reflejado en el uso intensivo de las redes sociales.

(Florida, 2010). Además de la biomedicina, la nueva industria se ha centrado en dos sectores tecnológicos: las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y las tecnologías relacionadas con el Medioambiente y la Eco-eficiencia. Esto se ha traducido en una reformulación de la demanda, más independiente, informada, sensible con el medioambiente y con una alta exigencia de destinos adaptados físicamente a todo tipo de usuarios.

Para abordar la mutante complejidad en la toma de decisiones de los nuevos turistas, en el PMM se priorizan tres grandes acciones. La primera, la creación de una nueva marca-producto, Puerto de la Cruz Xperience⁷, por parte de Turismo de Tenerife, por encargo del Cabildo, tras el convenio suscrito entre éste y el Consorcio. La misma se lanza oficialmente, entre los canales de venta, en abril de 2013. Ésta recoge el cambio de posicionamiento del destino, que evoluciona de una comercialización centrada en el de “sol y playa”, a una centrada en una oferta multi-experiencias: la urbana y cultural, y la de las actividades enmarcadas en ese espacio físico, a 30 minutos en coche, que forma parte del imaginario espacial del destino. La segunda acción prioritaria, se centra en el desarrollo de una estrategia de colaboración con los nuevos canales de venta *online*, capaces de llegar al mercado especializado por productos, de *longtail*⁸. Como tercera prioridad, se determina la puesta en marcha de la maquinaria de gestión de cara a implementar la cadena de valor de la oferta de productos y actividades turísticas en el territorio. Se inicia la coordinación de acciones, y la generación de formas de colaboración entre agentes, empresas y profesionales.

Renovar el espacio turístico y las infraestructuras turísticas: la implementación del destino. El Consorcio nace con la vocación de intervenir de forma integral en un destino que vivió su fase de mayor crecimiento en los tiempos del boom del turismo

⁷Puerto de la Cruz Xperience es una Marca-Producto creada por Turismo de Tenerife, por encargo del Cabildo, tras el convenio suscrito entre éste y el Consorcio. La misma se lanza oficialmente, entre los canales de venta, en abril de 2013.

⁸ En turismo, el mercado *longtail* hace referencia al mercado de turistas que busca productos especializados, donde el mercado objetivo se polariza sobre una gran cantidad de nacionalidades. En la captura de este segmento los canales de venta convencionales pierden toda su eficacia. En el lado opuesto se encuentra el turismo de masas clásico, donde la demanda principal se concentra en pocos países. Puerto de la Cruz, por ejemplo, concentra el 80% de su demanda en tres países: España, Alemania y Reino Unido. La estructura de su mercado sitúa al destino en una posición de debilidad y dependencia ante cualquier contingencia económica de esos pocos países emisores, así como de los canales de venta que concentran esa mayoritaria masa crítica de la demanda.

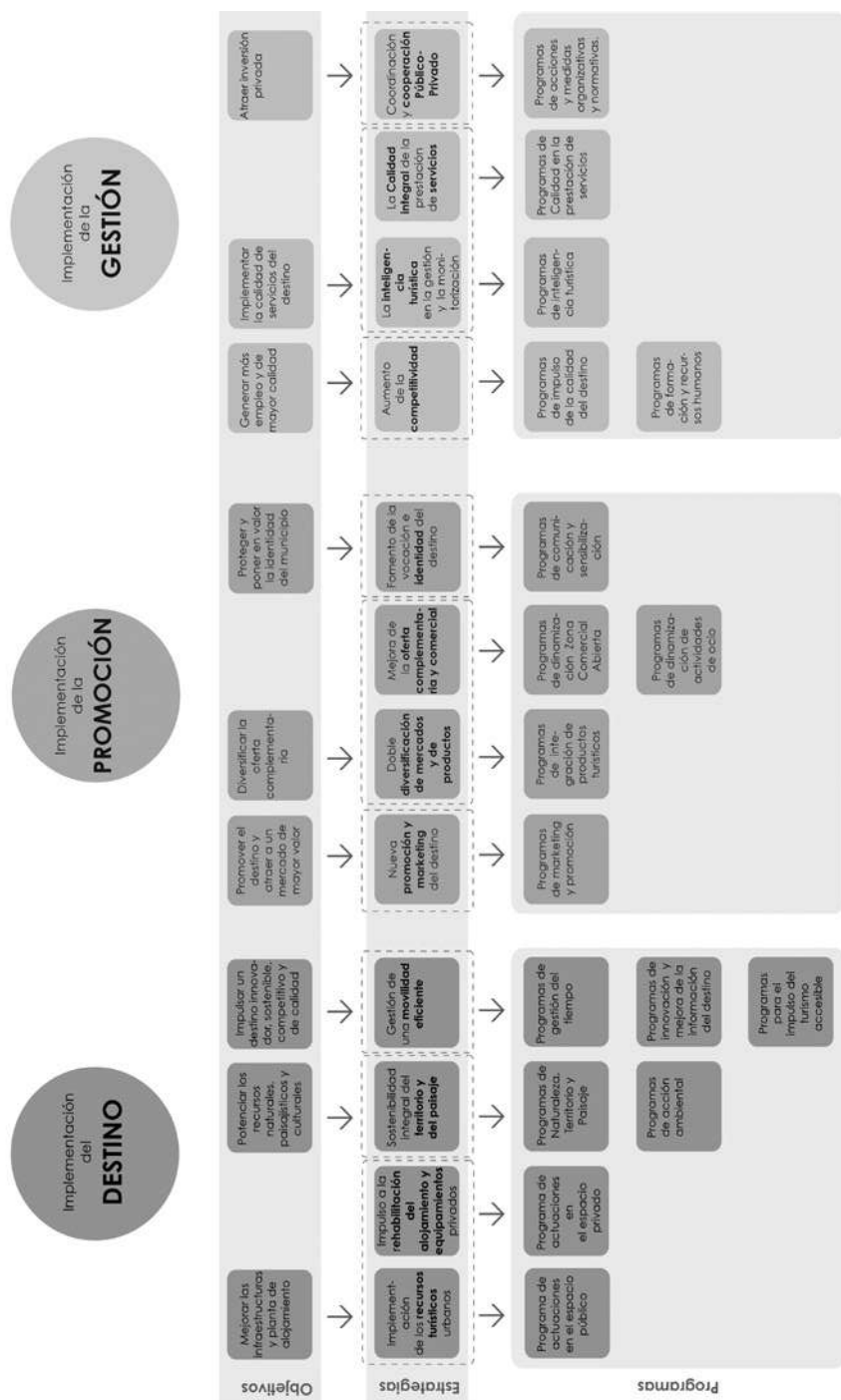
fordista (Urry, 2002), de masas. Su evolución presenta características y condicionantes ciertamente singulares y complejos, que han sido objeto de amplios estudios (Dorta, 2010a y 2010b; Ledesma, 2012; Martín, 2002; Simancas, 2010), trabajos y documentos específicos. Este conocimiento acumulado, junto a la elaboración de programas, planes de choque y proyectos que, por unas u otras razones, no pudieron culminarse o fueron ejecutados de forma parcial, marcan en buena medida el diagnóstico realizado en el PRIT.

Así, el nuevo proceso de renovación a emprender innova en tres aspectos capitales para el destino (figura 1). En primer lugar, innova con la incorporación al instrumento de ordenación (PMM) de dos nuevos componentes: el de la promoción y el de la gestión del proceso. En segundo lugar, innova al concebir el paisaje urbano como un activo turístico⁹. Éste se introduce en la argumentación y justificación de las actuaciones urbanísticas de reordenación, y también atendiendo a los valores intangibles y de identidad de ese paisaje. Por último, innova al tratar las actuaciones de renovación hotelera con propuestas elaboradas de forma consensuada y, en determinados casos, desarrolladas a partir del proyecto NOSOLOCAMAS¹⁰. Dicha fórmula innovadora y operativa, aborda la compleja renovación de los pequeños y medianos hoteles familiares, tan presentes en Puerto de la Cruz. Este proyecto es una iniciativa de la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma y el Hierro (Ashotel), concretada, en los casos tratados en Puerto de la Cruz, en colaboración con Turismo de Tenerife y con el propio Consorcio.

⁹El paisaje se sitúa en segundo lugar, como motivo de elección del destino, para los turistas que visitan Puerto de la Cruz. Eligen esta opción un 24,2% de los encuestados, frente a un 12% en el conjunto de turistas que visitan la isla. Encuesta de Turismo Receptivo 2012. Dirección de Investigación Turística y Planificación, de Turismo de Tenerife.

¹⁰El proyecto NOSOLOCAMAS está liderado por Ashotel, y puesto en marcha por Juan Pablo González Cruz, Gerente, y por Enrique Padrón Fumero, Director de Innovación y Desarrollo. En el capítulo 2 de este libro se recogen los componentes de los equipos participantes y una exposición detallada de la metodología y resultados. Para el desarrollo de este programa en Puerto de la Cruz se suscribió un Convenio de colaboración entre el Consorcio y Ashotel, con fecha uno de febrero de 2012.

Figura 1. Ejes, objetivos, estrategias y programas del PMM.



2. UNA NUEVA VISIÓN ANTE UN RETO INAPLAZABLE

Puerto de la Cruz ha iniciado un importantísimo proceso de renovación y reposicionamiento turístico. Vuelve con fuerza la mirada a sus grandes activos, como su condición de ciudad marítima, su encanto, la tolerancia de sus habitantes, su interés cultural e histórico, y la apertura al Océano Atlántico, enmarcados por los valores naturales y paisajísticos del territorio de una isla volcánica, sostenible y accesible. El objetivo, en síntesis, es atraer turistas activos y motivados por el disfrute de la naturaleza, tanto en el mar como en la montaña, y por una extensa y atractiva oferta de ocio urbano, con un ambiente ideal para aquellos que desean un lugar tranquilo donde callejear, descubriendo su historia, y sentir el asombro en la quietud de los sitios con encanto que envuelven la ciudad, o ir de compras y relajarse en ella, los 365 días del año.

Esas experiencias se ofrecen al visitante desde la propia experiencia colectiva de ser un destino pionero del turismo. Su Club de Productos, del que se trata más adelante, posiciona a Puerto de la Cruz para atraer en invierno, reforzando el carácter urbano y el clima templado, el turismo que huye del frío. Y en verano, el turismo de iniciación en actividades y deportes activos. La dinamización de sus actividades culturales, el apoyo a las tradiciones y la mejora de la zona comercial abierta, persiguen potenciar las visitas diarias y las escapadas de fechas concretas y de fin de semana.

Situado en las coordenadas UTM 348065.26, 3144211.86, con 8,73 km², es el municipio más pequeño de la isla de Tenerife (2.035km²), la mayor de las Islas Canarias (España). Tiene una población de 29.435 habitantes, frente a los 1.004.788 de la isla.

Ciudad costera, es la decana del turismo en Canarias y una de las primeras que acogió la actividad turística en el Estado. ‘Su puerto vivió bulliciosos momentos comerciales, desde donde el azúcar y el vino de la isla viajaban a la floreciente Europa. Su espectacular naturaleza, su clima, su extraordinario cielo cautivaron a los científicos y botánicos del continente y se convirtió en un lugar único para los viajes de salud. Su cosmopolitismo y la tolerancia de sus habitantes lo posicionaron como centro cultural de vanguardia de todo el archipiélago¹¹’.

Hoy mantiene un litoral urbano, especial en la isla, donde el paseante disfruta del

¹¹Manual de Ventas de la marca-producto Puerto de la Cruz Xperience.

intenso mar del norte. Posee un casco histórico protegido, junto a otros enclaves también incluidos en el Conjunto histórico, que dota a la ciudad de un espacio urbano de atractivo recorrido peatonal, donde se sitúa su zona comercial abierta. Sus tres principales activos turísticos de equipamiento son el Lago Martiánez, diseñado por el artista lanzaroteño César Manrique, el histórico Jardín Botánico y el emblemático Loro Parque, uno de los mejores parques zoológicos del mundo, que atrae anualmente casi dos millones de visitantes. A ellos se unen otros lugares de interés por su especial singularidad, como los jardines del Sitio Litre, el Risco Bello, o los parques situados en el área del Taoro.

Puerto del Valle de la Orotava, Puerto de la Cruz se enmarca en un espectacular paisaje, con una constante presencia del Teide, el pico más alto de España. Sus playas, Playa Martiánez y Playa Jardín (en el ámbito urbano), son de arena negra volcánica. Los parques y jardines de la ciudad muestran una exuberante vegetación tropical, constituyendo una atractiva red de espacios públicos de paseo, donde se cruzan de forma natural la vida del turista con la del habitante.

El clima es estable durante todo el año, con una temperatura media de 20°, y una diferencia térmica máxima de $\pm$ seis grados entre el verano y el invierno, y entre la noche y el día. Su humedad relativa es del 60%. Un entorno perfecto para el disfrute del paisaje, del turismo activo y de las actividades relacionadas con la naturaleza.

Puerto de la Cruz está en el centro de la zona verde de Tenerife, la vertiente norte de la isla. A sólo 30 minutos en coche, al visitante se le abre un mundo de experiencias únicas. Puede visitar dos patrimonios de la UNESCO, el Teide y el casco histórico de San Cristóbal de La Laguna. Tiene a su alcance 20 espacios naturales protegidos, 13 playas, 500 km. de senderos, 13 museos, 27 miradores de paisaje, o acercarse a otros 8 centros urbanos de interés, como el de Garachico o el cercano conjunto histórico de La Orotava; o la capital insular, Santa Cruz de Tenerife.

En el año 2014 se alojaron 766.881 turistas, los cuales generaron 5.511.606 pernoctaciones. En un descenso progresivo de llegada de turistas durante más de una década, su momento más bajo lo vivió en mayo de 2013, con un acumulado anual de cerca de 681.000 turistas. En junio de 2013 se produce un punto de inflexión, justo después de ponerse en marcha la nueva estrategia de posicionamiento del destino.

El destino cuenta con una oferta total de 21.379 plazas autorizadas, de las cuales

15.626 son hoteleras y 5.753 son extrahoteleras. El 75% de sus plazas hoteleras son de categoría 4* o superior. Pero un elevado número de establecimientos turísticos no han sido objeto de la necesaria modernización o mejora. Bien no han disfrutado de la necesaria inversión para su renovación integral, tanto sea por la falta de rentabilidad que aducen sus propietarios y operadores, o bien han soportado los importantes problemas urbanísticos que se han generado para la mayoría de ellos, tanto sea por la entrada en vigor del planeamiento general municipal, como por la aplicación de la legislación urbanística y sectorial sobrevenida. Con todo, según la Encuesta de Turismo Receptivo de Tenerife (2012) de la Dirección de Investigación Turística y Planificación de Turismo de Tenerife, los establecimientos de alojamiento son uno de los aspectos peor valorados por los turistas que visitan Puerto de la Cruz. Su puesta al día y adaptación a la creciente competencia internacional, conjuntamente con el desarrollo de las actuaciones públicas en infraestructuras turísticas, ya proyectadas o en proceso de serlo son, quizá, los dos principales retos a abordar por el destino.

3.REACTIVAR: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN

En el marco del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 - Plan del Turismo Español 2008-2012, aprobado en noviembre de 2007, y del Acuerdo por la competitividad y la calidad del turismo en Canarias 2008-2020 (suscrito por el Gobierno de Canarias, los Cabildos Insulares, la Federación Canaria de Municipios, las principales organizaciones empresariales y las Cámaras de Comercio), las cuatro administraciones públicas implicadas, es decir, el Estado, la Comunidad Autónoma de Canarias, el Cabildo de Tenerife y el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, se pronunciaron mediante los oportunos acuerdos de sus respectivos órganos sobre la necesidad de crear un consorcio que integrara las políticas turísticas y territorial-urbanística y llevara a cabo el conjunto de actuaciones que fueran precisas para abordar la renovación y rehabilitación del destino turístico Puerto de la Cruz, a través de los pertinentes planes, proyectos y programas.

En tal sentido, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), la Comunidad Autónoma de Canarias, el Cabildo Insular de Tenerife y el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, suscriben con fecha 20 de julio de 2010 el Convenio de Colaboración para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas del municipio, incorporándose en anexo los Estatutos del Consorcio. Tras las publicaciones pertinentes en los boletines oficiales (BOE núm. 236 de 29-9-2010; BOC núm. 152 de 4-8-2010; y en el BOP de Santa Cruz de Tenerife,

núm. 206 de 18-10-2011), en octubre de ese mismo año se celebra la sesión constitutiva de la Junta Rectora, a partir de la cual se inician los procedimientos para designar y contratar al Gerente, lo que finalmente se realiza en marzo de 2011.

El Consorcio del Puerto de la Cruz es el último de los cuatro consorcios promovidos a partir del Plan de Turismo Español Horizonte 2020. Con anterioridad se pusieron en marcha el Consorcio de Playa de Palma, el Consorcio de la Costa del Sol Occidental y el Consorcio para la Rehabilitación turística del Sur de Gran Canaria.

El hecho de que las cuatro administraciones públicas implicadas en la renovación del destino formen parte del Consorcio, y que en él también esté un representante de la principal asociación empresarial hotelera (ASHOTEL), por designación del Cabildo, como uno de sus miembros, lo convierte en un lugar de encuentro donde debatir y adoptar las decisiones de forma consensuada y lograr la coordinación de la acción común. Pese a las dificultades y la complejidad de ciertas actuaciones, es un órgano que, por su propia naturaleza, sirve de cauce para facilitar la necesaria concertación, mejorar la operatividad de la cooperación interadministrativa y viabilizar la coordinación técnica, no sólo en las relaciones entre empresas y organismos públicos de unas y otras administraciones, sino también entre éstos y los agentes del sector privado.

En los primeros años de funcionamiento (2011-2013), el Consorcio suscribió, tras la aprobación preceptiva de su Junta Rectora, una decena de convenios o protocolos de colaboración, con administraciones públicas (4), empresas públicas (3) y asociaciones empresariales, profesionales o colectivos (3).

3.1. La cooperación interadministrativa

En el Plan de Rehabilitación de las infraestructuras turísticas (PRIT), previsto en el convenio de colaboración y en los propios Estatutos del Consorcio fijó, de forma consensuada, la nueva visión estratégica del destino, y los elementos del modelo turístico a desarrollar para su nuevo posicionamiento del mismo. Éstos se definieron a partir del diagnóstico realizado y de las líneas de actuación propuestas, permitiendo así definir en el documento operativo (PMM) las actuaciones y programas a desarrollar en cada una de tales líneas de acción.

Este segundo instrumento, el PMM resultaba imprescindible, pues se trata de una nueva herramienta de planeamiento nacida con la Ley 6/2009, de medidas urgentes

en materia de ordenación territorial y turística, que le daba el alcance requerido y, por tanto, dotaba al Consorcio y a las Administraciones Públicas de un instrumento operativo para la ordenación urbanística de los ámbitos que requerían de un nuevo tratamiento, dentro del marco legislativo canario y estatal de aplicación. Este nuevo instrumento (PMM), creado en una ley promulgada en 2009, no se mencionó en el convenio de colaboración suscrito en julio de 2010 por el que se creó el Consorcio, aunque luego se adoptaron los acuerdos pertinentes por la Junta Rectora para habilitar su elaboración junto con el PRIT, quedando éste como documento de diagnóstico y estrategia, y redactando el PMM, en desarrollo de aquél, como instrumento de ordenación operativa.

La aprobación interna previa de ambos planes (PRIT y PMM) por parte de la Junta Rectora del Consorcio se produjo en junio de 2012. A partir de entonces, el PMM, reconocido como tal instrumento de ordenación por la legislación canaria, se sometió al análisis concreto por parte de la Dirección General de Ordenación del Territorio del Gobierno de Canarias, al ser éste el órgano administrativo competente para impulsar su tramitación. En diciembre de 2012 fue dictada la pertinente resolución para someter al PMM a información pública y consulta administrativa por plazo de dos meses.

El Consorcio puso en marcha durante este periodo un intenso programa de difusión y de acciones para incentivar la participación ciudadana y de los agentes empresariales y colectivos.

Se realiza un nuevo trámite de información pública y cooperación interadministrativa del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz. Trámite.- (Resolución de 14 de febrero de 2014, de la Dirección General de Ordenación del Territorio BOC nº 36, de 21 de febrero de 2014)

No se trata aquí de comenzar a discernir acerca de la tramitación del documento a partir de la promulgación de la Ley 2/2013. Pero lo que sí interesa resaltar es que ambos documentos, PRIT y PMM, se elaboraron a partir de los trabajos ya citados, tras una consulta referida más adelante, y se sometieron a un periodo de información pública en el que se activó la intervención y la participación de numerosas acciones.

El marco de cooperación interadministrativa activado con la constitución del Consorcio, permitió al mismo desarrollar un intenso trabajo de cooperación:

- Con el Gobierno de Canarias se trabajó de forma activa con Presidencia del Gobierno, la Viceconsejería de Turismo, la Consejería de Obras Públicas, Transportes y Política Territorial y la Consejería de Empleo, Industria y Comercio, y con Puertos Canarios.
- Con el Cabildo Insular de Tenerife, con las Consejerías de Economía, Competitividad, Movilidad y Turismo, Empleo, Desarrollo Económico, Comercio y Acción Exterior, Carreteras y Paisaje, Medioambiente, Sostenibilidad Territorial y Aguas y, especialmente, la de Planificación Territorial.
- Con el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz¹², con las Concejalías de Cultura y Ocio, Turismo, Movilidad y Transportes, y Urbanismo e Infraestructuras, así como la Oficina Técnica Municipal.

Derivado de la creación de este entorno de colaboración, desde el Consorcio se ha podido cooperar en el impulso de tres proyectos centrales para el destino, los cuales no requerían de la aprobación definitiva del PMM: el nuevo Puerto y Parque Marítimo, la rehabilitación de la Playa Martiánez y la nueva Estación de Guaguas.

3.2. La coordinación técnica y la gestión del proceso urbanístico

La coordinación técnica tiene como eje conductor, por un lado, la integración de los diferentes documentos que se han desarrollado o están en proceso de planificación durante el período de redacción y puesta en marcha del PMM. Por el otro, la coordinación y puesta en marcha de actuaciones que no requerían la aprobación del PMM, sumándose las tres mencionadas en el punto anterior. Y finalmente, la coordinación de la gestión urbanística de las actuaciones del destino.

En la redacción del PMM se ha hecho un significativo esfuerzo de coordinación con cuatro documentos que se encontraban abiertos y en proceso de redacción, cada uno de ellos de enorme importancia para el desarrollo del destino: El Plan Especial de Protección del Conjunto Histórico (PEPCH)¹³, El Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS), El Avance de la Revisión del Plan General de Ordenación, y El Plan Director de la Zona Comercial Abierta de Puerto de la Cruz.

Estos cuatro planes se coordinaron con la redacción de ambos planes impulsados por el Consorcio, los cuales debieron ser coordinados entres sí, el PRIT y el PMM (figura 2).

¹²La coordinación e implicación activa de las áreas de Urbanismo y de Turismo, del ayuntamiento de Puerto de la Cruz, personificadas en los concejales Sebastián Ledesma y Carmen Padilla, ha sido de enorme trascendencia.

¹³El PEPCH ha sido redactado por el estudio Arquitectura Urbanismo y Cooperación SL, liderado por la arquitecta María Luisa Cerrillo.

La coordinación del Consorcio ha permitido el impulso de varias actuaciones, permitiendo avanzar en su tramitación y conseguir financiación previa para su puesta en marcha. Al proyecto de estación de guaguas, para el cual se consigue financiación pública y redactar el proyecto de ejecución, se suma la gestión para financiar los anteproyectos y estudios previos de tres aparcamientos que están pendientes de sacar a concurso público por concesión administrativa, amparados por el PMUS. Se pone en marcha y adjudica el proyecto de ejecución, por concurso público, del Nuevo Espacio Cultural Parque San Francisco y Museo de Arte Contemporáneo Eduardo Westerdhal. Se proyectan y ejecutan actuaciones de mejora de Playa Jardín, y se realiza el proyecto ejecutivo y de comisariado de la Casa Tolosa.

El Consorcio ha realizado un enorme trabajo de coordinación con la oficina técnica municipal de urbanismo del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz de cara a la implementación de la gestión urbanística de las actuaciones contenidas en el PMM.

En este sentido, el PMM considera que hay tres elementos estructurales de la ciudad que tienen un marcado carácter turístico y que son de capital importancia abordar con la gestión urbanística: el paisaje urbano; la movilidad peatonal y sus itinerarios, recogidas en el Plan de Movilidad Sostenible de Puerto de la Cruz; y las grandes infraestructuras de movilidad.

Estos tres elementos, en su lectura territorial, afectan a varias unidades de actuación del Plan General de Ordenación (PGO), las cuales aborda el PMM.

La Adaptación Básica del PGO delimita un elevado número de Unidades de Actuación (108) en Suelo Urbano No Consolidado, con la finalidad de facilitar la gestión y ejecución de las mismas. De estas unidades, 22 presentan una superficie inferior a 1.000 m². No obstante, el transcurso del tiempo ha demostrado que tal decisión no ha producido el efecto esperado.

Lo que en principio se presentaba como una opción que facilitaría la gestión urbanística por parte de los propietarios de terrenos incluidos en Unidades de Actuación, al tener cada unidad un menor número de propietarios, ha sido en cambio un obstáculo para el normal desarrollo de la ejecución del planeamiento y la consiguiente obtención del suelo previsto para espacios libres públicos, dotaciones y viario, y para la adjudicación al Ayuntamiento del aprovechamiento que le corresponde, lo que probablemente sea una de las causas de la situación económica que padece la administración municipal,

al menos en los primeros años de vigencia del Plan, tiempo aún de gran actividad de la iniciativa privada. Después, la debilidad inversora en la que entró esa misma iniciativa privada ha impedido la materialización de su derecho a edificar, generando con ello un estancamiento en el desarrollo de un adecuado nivel de dotaciones y servicios del suelo urbano en proceso de consolidar su urbanización.

La gestión urbanística es una herramienta clave para la aceleración de los procesos de renovación urbana y, en consecuencia, para la atracción de inversión al destino así como para la incentivación a la inversión por parte de los propietarios actuales.

3.3. La colaboración con entidades públicas y privadas

El punto de partida de los trabajos de colaboración del Consorcio se inicia con la contratación a la empresa pública GESTUR y a la Fundación Empresa-Universidad de la Universidad de la Laguna (ULL), para la elaboración del PRIT. El equipo de investigación de la Fundación Empresa de la ULL¹⁴ desarrolla un proyecto de investigación para la Definición del Encuadre Estratégico Territorial y Urbanístico del destino, base para la posterior definición del PMM.

La colaboración con Turismo de Tenerife, empresa pública de promoción turística perteneciente al Cabildo Insular de Tenerife, ha jugado y sigue jugando un papel principal y activo en el desarrollo del proceso. El área de Dinamización de Zonas de Interés Estratégico se ha encargado de la dinamización del Club de Productos del destino y la coordinación de la promoción del mismo. La Dirección de Mejoras del Destino y Relaciones Institucionales, a través del Convenio de Regeneración del Espacio Turístico de Tenerife, ha posibilitado la puesta en marcha y ejecución de proyectos de renovación del espacio público. La Dirección de Marketing y Promoción, ha impulsado la coordinación con Turismo de Tenerife para la promoción nacional e internacional del destino. Y finalmente la Dirección de Investigación Turística y Planificación ha aportado un continuo apoyo en la monitorización e información del proceso a través de la inteligencia turística generada desde la misma.

Gracias a la colaboración con Ashotel, los trabajos de coordinación con los empresarios hoteleros han sido intensos y fluidos. Igual papel, con el resto de agentes turísticos ha

¹⁴Los trabajos del equipo de investigación de la Fundación Empresa-Universidad de la Universidad de La Laguna fueron coordinados por el Profesor Titular Jesús Hernández Hernández, y por el Catedrático Manuel Navarro Ibáñez.

jugado el Centro de Iniciativas y Turismo de Puerto de la Cruz (CIT). Finalmente se ha colaborado con la empresa pública de promoción del Gobierno de Canarias, PROMOTUR.

Asimismo, el Consorcio ha colaborado en materia de planificación de Planes Especiales y de proyectos públicos, con las empresas públicas GESPLAN y TRAGSA. En materia de adaptación del destino a condiciones de accesibilidad con La Sociedad para la Promoción del Minusválido.

Excelencia Turística de Tenerife es la empresa encargada de la puesta en marcha del Plan de Calidad de los Servicios Turísticos del destino, con una colaboración continua con el Consorcio en su implementación.

Finalmente es importante destacar la colaboración con un gran conjunto de equipos técnicos que asesoran bien al Consorcio o bien a los propietarios u operadores de las actividades turísticas.

3.4. La participación de los agentes del destino

El cuarto elemento es la participación de todos los agentes del destino. En este sentido cabe destacar las tres principales formas de participación que ha llevado a cabo el Consorcio.

La primera, las más de 300 reuniones personales que se han abordado con particulares y entidades, para atender las necesidades específicas de las personas y empresarios.

La segunda, dos grandes sesiones públicas para compartir el desarrollo del Plan. La segunda de las cuales se desarrolló mediante un método de participación activa. La metodología desarrollada para la sesión se basó en un sistema de votación electrónica, donde los usuarios eran capaces de seleccionar, de entre varias opciones, y a través de un mando remoto, las respuestas al cuestionario planteado (imagen 1). Fueron invitadas personalmente 190 personas, las cuales desarrollan, total o parcialmente, su actividad en Puerto de la Cruz. De las invitadas asistieron un total de 128. De la muestra, el 36% pertenecen al sector público, y un 64% al sector privado. Por sectores de actividad, el 28% pertenecen al de administración y gestión, el 18% al de alojamiento, el 9% al de asociaciones empresariales, el 8% al de restauración y hostelería, el 6% al de ocio y oferta complementaria, el 6% al de promoción e intermediación, el 4% al

de comercio, el 4% al de asociaciones de vecinos y colectivos, el 3% al de transporte, y el 15% restante a otros sectores. Los resultados de esta sesión sentaron las bases definitivas para el PMM.



Imagen 1. Imágenes de la sesión pública de trabajo del Plan

La tercera, la serie de más de 50 presentaciones públicas del documento y su posterior recogida de reacciones y mejoras, previas a la presentación del PMM para su posterior período de exposición pública y, finalmente, aprobación definitiva por el Gobierno de Canarias.

3.5. El impulso de la calidad de los servicios (y su función integradora)

Por último, la puesta en marcha del programa de calidad del destino. El mismo incluye, en una primera fase puesta ya en marcha, a 15 sectores, con 150 empresas adheridas.

El programa de mejora de calidad de los servicios previó la implantación del sistema integral de calidad del destino, el cual ya ha echado a andar. Este sistema se desarrolla con la ayuda de la Secretaría de Turismo a través del SICTED. Y se ha `puesto en marcha conjuntamente con Excelencia Turística de Tenerife.

4. REPOSICIONAR: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROMOCIÓN

El turismo es en esencia una actividad que organiza el principal activo de la experiencia del viaje: el TIEMPO. Más allá de las experiencias virtuales, el tiempo de ocio del visitante de un destino se desarrolla en un territorio concreto (Falcón, Banchini).

Es el territorio el activo que define la oferta de experiencias de ocio por el que el turista

se verá atraído y de la que deseará disfrutar. Y es ahí donde el destino hace el trabajo de definición de su posicionamiento. El PMM de Puerto de la Cruz dedica todo un eje estratégico alrededor de la implementación de una oferta propia, diferenciada de sus competidores nacionales e internacionales, y que busca diversificar la principal oferta que atesora la isla de Tenerife como destino: la de sol y playa.

El Plan de acciones del PMM recoge tres aspectos centrales para la definición de una visión de futuro del destino: la redefinición de su posicionamiento en el mercado, la creación de una nueva marca-producto del destino con un Club de Productos integrados en la oferta de la isla, y la implementación de la estrategia de comercialización en coordinación con Turismo de Tenerife.

En este sentido, el PMM recoge una acción específica para la redacción de un plan de marketing que desarrolla el nuevo posicionamiento, estructura los mercados y caladeros de turistas del nuevo destino y coordina las acciones de comercialización necesarias para impulsar la nueva dirección que el destino está tomando

4.1. Los turistas de Puerto de la Cruz

Con el nacimiento del turismo moderno, a finales del siglo XIX, Puerto de la Cruz se convierte en el primer destino turístico de Canarias, y uno de los primeros de España. Los turistas, en su mayoría de clases adineradas, pasaban períodos de más de seis meses en el destino (González). La mayor conectividad del destino, gracias a la aparición del barco de vapor, y el clima de la ciudad portuense, atraían a un importante número de viajeros. Éstos buscaban estaciones sanitarias donde recuperarse de las frecuentes enfermedades respiratorias producidas por el duro y poluto clima de las ciudades industriales del norte de Europa. Este primer período de actividad turística del destino, construye un imaginario colectivo local e internacional ligado al viaje y al turismo de salud. Al mismo tiempo es el período en el que se edifican las primeras grandes infraestructuras turísticas de la ciudad. Entre ellas destaca el Gran Hotel-Sanitario Taoro (González).

En los años 60's, el destino vive la explosión del turismo de masas. Se crea, como en la mayoría de los destinos españoles de la época, una maquinaria industrial que buscaba cubrir las necesidades en la organización del tiempo de ocio de masas de turistas que se habían ganado el derecho a un mes de descanso. El turista organizaba su viaje con más de cinco meses de antelación, y el tiempo de ocio se centraba principalmente en el disfrute

de la playa y de los servicios ofrecidos tanto por los hoteles como por la propia ciudad. La demanda mandaba en la organización del mercado, y los Turoperadores (TTOO), como principales canales de venta y conocedores de las necesidades de la demanda, gestionaban la oferta de los destinos y, con ellos, a los agentes locales: hoteles, restaurantes, actividades de ocio o receptivos. Éstos se convertían así en simples proveedores de servicios, con unas cuentas de resultados estables basadas, en la mayoría de los casos, en contratos anuales con la intermediación. Los esfuerzos de comercialización se concentraban principalmente en los grandes caladeros de turistas (Alemania, Inglaterra, Países nórdicos, Italia o Francia), controlados por los grandes TTOO y líneas aéreas. Esta explosión del sector dejó en la ciudad la mayoría de las infraestructuras de alojamiento que hoy atesora.

A mediados de los años 90's y principios de los 00's, hacen aparición dos grandes fenómenos que han ido cambiando el mapa del turismo de forma acelerada: la tecnología digital, Internet, y la sensibilidad social por el medio ambiente. La forma de organización del viaje del turista, así como los valores que persiguen en la elección del mismo, modifican el espacio de seguridad en el que se había movido el sector. Gracias al acceso a la tecnología, el turista pasa a autoorganizar tanto su viaje como su tiempo de ocio. Pasa de ser un actor pasivo a uno que valora el disfrute de experiencias. El tiempo de antelación de contratación de las vacaciones se reduce casi a cero, la longitud de la estancia también se reduce, mientras aumenta su frecuencia.

Los TTOO ya no garantizan a los hoteleros ni receptivos contratos anuales y los destinos empiezan a tomar conciencia que deben ser ellos mismos los que deben salir al mercado a comercializar su oferta. De ser meros proveedores de servicios de unas necesidades marcadas por agentes externos, los destinos están obligados a reinventarse desde su propia especificidad y diferencia. Los destinos y los agentes locales, ya no sólo reciben al turista, lo tienen que ir a buscar. La comercialización se complejiza, se especializan los productos y destinos en una intensa guerra donde se intenta destacar la diferencia con el competidor. Los destinos ya no compiten cubriendo necesidades. Comienzan a definir su propia propuesta de valor con la que seducir al turista que buscan atraer. Aparecen los nuevos TTOO online (OTAs), que se desprenden de las grandes estructuras verticales, focalizando su actividad en la simple intermediación. Entre otros, cabe mencionar, Booking (1996), Rumbo (1999), Edreams (1999), Logitravel (2005). Estas empresas se caracterizan por componerse de plantillas de programadores y expertos en marketing digital y compiten con los TTOO clásicos por las cuotas de oferta de los alojamientos y de las líneas aéreas.

Los perfiles de turistas y, por ende, su segmentación, ya no se limitan a agrupaciones sociodemográficas clásicas: país de residencia, composición familiar, número de hijos, formas de contratación del viaje o poder adquisitivo. Por el contrario se segmenta el mercado sobre el tipo de experiencia de ocio por el que el turista se puede fascinar y la multiplicidad de ofertas de destinos que se les compara a un solo clic: ocio urbano, natural, activo, de excursiones, cultural, cosmopolita, gastronómico...

A mediados de los años 00's, hacen aparición dos nuevos fenómenos tecnológicos que han vuelto a revolucionar el mundo del turismo: las redes sociales y los Smart Phone. Con ellos aparece el turista SOLOMO¹⁵, de uso intensivo de las redes sociales (SO) con información a tiempo real, geolocalizada, sobre el destino, lo local (LO) y en un dispositivo móvil (MO). Con las redes sociales irrumpe con fuerza el elemento de la opinión de los turistas en la valoración de los destinos y los servicios¹⁶. Con ellas cobran importancia las referencias de usuarios (turistas) que han disfrutado de ellos con anterioridad. El turista ya no sólo se auto organiza el viaje, sino que busca la opinión de usuarios anteriores, amigos o familiares para decidir dónde ir, en qué hotel alojarse, qué servicios utilizar y qué sitios visitar. Con la aparición de los Smart Phone, el turista se dota de una herramienta móvil que no sólo le permite tener referencias de terceros a tiempo real, sino que las recibe estando en el destino y sobre las actividades del destino que en ese mismo momento puede estar visitando o decidiendo visitar. El tiempo se ha acelerado e incluso, una vez en el destino, las decisiones de compra pueden mutar en segundos.

A la segmentación del turista por el tipo de experiencia por la que se puede ver atraído por el destino, ahora se suma una interminable fuente de información proveniente de su perfil social *online*. Qué cosas le gusta (likes en Facebook), qué destinos ha visitado ella, él o sus amigos, sobre qué twitea o, incluso, qué páginas ha visitado en una misma sesión de compra (cookies). El marketing *online* se estructura a golpe de SEO¹⁷ y en las campañas de marketing cobra especial relevancia el comportamiento *online* de los clientes. La decisión de compra del turista, su deseo, muta a tal velocidad que sólo la tecnología de gestión de grandes cantidades de

¹⁵SOLOMO: Acrónimo usado en marketing para definir las aplicaciones que integran redes sociales e información local en dispositivos móviles.

¹⁶Facebook se funda en 2004, Twitter en 2006 e Instagram en 2010. Aunque empresas como la mencionada Booking (1996), o HolydayCheck (1999) y TripAdvisor (2000), se fundan con anterioridad, es con la irrupción de las redes sociales cuando las valoraciones y opiniones cobran una especial significación en la toma de decisiones a la hora de comprar.

¹⁷SEO (Search Engine Optimization). En castellano, Optimización del Motor de Búsqueda o, de forma más práctica, el motor para optimizar el posicionamiento en buscadores.

información (BIGDATA) es capaz de generar campañas eficientes en la venta orientada a seducir a ese turista que quedará fascinado por la propuesta de valor de nuestro destino.

Lo apasionante de Puerto de la Cruz es que integra todos estos fenómenos y turistas en un mismo destino. Hoy existe un fiel segmento de turistas, encabezados por el turismo alemán, que se desplaza al destino durante períodos de hasta seis meses para disfrutar del amable clima del norte de Tenerife.

El 83,7% de los turistas de Puerto de la Cruz realizan excursiones, frente al 57,1% del resto de turistas de la isla. El municipio es el tercer lugar más visitado por los 5 millones de turistas de la isla de Tenerife, con un 27,2% de ellos, después del Teide (38,5%) y Santa Cruz de Tenerife (29,9%), sin contar los propios turistas que se alojan en el destino. El 72,6% de los turistas de Puerto de la Cruz realizan actividades de ocio, frente al 55% de media del resto de la isla. El 22,6% practican senderismo, frente al 14,6% del resto de la isla. El 12,5% visitan museos, conciertos y exposiciones, frente al 5,8% de la isla.

Aun así, analizando los factores ambientales como motivo de elección del viaje, hasta un 14,9% eligen como motivo principal la playa, situándose en un sorprendente segundo lugar respecto a toda la isla. Pero el nivel de satisfacción de aspectos como el sol, la playa, el baño del mar y la temperatura, son los más bajos de toda la isla. En cambio eligen como motivo principal el paisaje natural un 22,4% de los turistas. Este porcentaje representa el doble que la media de la isla, y cuyo nivel de satisfacción es de 8,84 sobre 10, siendo, según la Encuesta de Turismo Receptivo de Tenerife de 2012 de la Dirección de Investigación Turística y Planificación de Turismo de Tenerife, el más alto de toda la isla. En el estudio sobre posicionamiento *online* del destino, realizado por la Fundación Empresa-Universidad de la Universidad de La Laguna, resalta que el 80% de los TTOO y canales de venta de Puerto de la Cruz, destacan el sol y playa como aspecto principal de oferta del destino¹⁸.

Puerto de la Cruz estaba y ha estado mal posicionado en los canales de venta elegidos para su comercialización y promoción. Es aquí donde se ha iniciado el primer gran giro en el posicionamiento del destino, creándose su nueva marca-producto: Puerto de la Cruz Xperience.

¹⁸PRIT

4.2. Nueva marca-producto Puerto de la Cruz Xperience

Puerto de la Cruz concentra su oferta de ocio y de experiencias en un entorno paisajístico espectacular. Su nuevo posicionamiento cambia el sol y playa por una nueva estrategia que pone en valor los dos grandes activos que conforman la oferta del destino.

Por un lado, el propio municipio turístico, una pequeña ciudad con una población residente tolerante, que ha sabido convivir y cuidar durante más de un siglo al visitante extranjero¹⁹; la vegetación tropical de su extensa oferta de parques; un clima templado que permite disfrutar de su espacio público los 365 días del año, con un casco histórico que recoge una amplia oferta comercial y un despliegue de una variada oferta de actividades al aire libre; dos playas de arena negra o el parque zoológico Loro Parque. Y por el otro, su posición estratégica, en el centro de la vertiente norte de la isla de Tenerife, que le permite disfrutar, en un radio de 30 minutos en coche, de la innumerable oferta de actividades y de excursiones que este lado de la isla reúne.

En el desarrollo de esta redefinición del posicionamiento del destino, el Consorcio ha creado, a través de Turismo de Tenerife, una nueva marca promocional que pone en valor el club de productos de Puerto de la Cruz, “Puerto de la Cruz Xperience”. Para su implementación, Turismo de Tenerife hizo una apuesta decidida, implicando a Mayte Mederos Ramírez, Directora del Departamento de Dinamización de Zonas de Interés Estratégico. El club de productos que impulsa se nutre del propio club de productos de la isla, y de la oferta específica que genera el propio municipio.

Bajo el paraguas de la marca-producto se ha puesto en marcha, bajo criterios de calidad, a cerca de 90 empresas de actividades turísticas y de alojamiento, con un enfoque claro hacia el turismo urbano, las vacaciones de turismo activo y el turismo de reuniones de pequeño y mediano formato (figura 3 del capítulo 2 ; figura 4 e imagen 2).

El trabajo de campo con las actividades de ocio que se desarrolla en destino, permite construir un repositorio de ofertas del destino, ordenado y digitalizado, el cual se ofrece a la OTAs para que los introduzcan en su ofertas *online*. Dos empresas lanzan sendas campañas de promoción incorporando la oferta de ocio en su promoción de paquetes del destino: Logitravel y Edreams.

¹⁹El nivel de satisfacción declarado por el turista de Puerto de la Cruz, respecto a la Hospitalidad de la Población Local, es de 8,47 sobre 10, la más alta de toda la isla. Encuesta de Turismo Receptivo de Tenerife, 2012. Dirección de Investigación Turística y Planificación de Turismo de Tenerife.



Figura 4. Cuadro de productos de Puerto de la Cruz

4.3. El caso de Logitravel

En FITUR 2013, Turismo de Tenerife lanza la primera campaña de comunicación de la nueva marca Puerto de la Cruz Xperience. Logitravel y Edreams abrazan la idea de incluir en sus páginas WEB la información de la oferta de ocio del destino.

En abril de 2013, ambas empresas lanzan sendas campañas que consiguen, en tiempo record, dos resultados determinantes para el destino. Por un lado muestran al mercado el nuevo posicionamiento del destino. Por otro lado generan un efecto llamada que hacen crecer, en el caso de Logitravel, un 38,7% el volumen de reservas de paquetes para Puerto de la Cruz, en el año 2013.

Mientras los meses entre enero y mayo, Puerto de la Cruz había experimentado números negativos de incremento de turistas alojados, a partir de junio el destino experimenta un aumento interanual sin precedentes: junio (+10,3%), julio (+34,3%), agosto (+17,5%), septiembre (+4,4%), octubre (+15,5%), noviembre (+28,8%) y diciembre (+10,1%). Puerto de la Cruz termina el año 2013 con un aumento interanual del 9,5%, que contrasta con el crecimiento del total de la isla de un 1,5%.

Ante el éxito de la experiencia, Logitravel repite la operación en años sucesivos e inicia experiencias similares en el resto de destinos de España²⁰.

5. RENOVAR: LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESTINO

Puerto de la Cruz está enmarcado paisajísticamente, en su vertiente norte, por el Océano Atlántico, en cuyo contacto se encuentra el gran espacio de oportunidad del destino, y uno de los futuros atractivos de la ciudad: el Puerto y Parque Marítimo. Además, en el frente urbano se concentran los espacios más llamativos y de mayor concentración de visitantes, desde la avenida de Colón, al este, donde se incluye el Lago Martiánez, hasta el Muelle Viejo (pesquero), pasando por el Paseo de San Telmo, el Penitente, la Plaza de Europa y, en segunda línea, la calle de La Hoya, la calle Quintana, la Plaza del Charco y el característico barrio de La Ranilla, justo detrás del Puerto y Parque Marítimo. Al oeste del municipio se encuentra el pequeño

²⁰<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/233078782/turismo-viajes/noticias/6260699/11/14/Logitravel-lanza-una-nueva-campana-de-promocion-turistica-de-Puerto-de-la-Cruz.html#>.
Kku8gnko644nQ2h

barrio de Punta Brava, con una vocación de barrio de pequeña escala, lugar de gran encanto y donde se encuentran agradables restaurantes de costa. Éste limita con Playa Jardín.

Al este y el oeste del municipio se sitúan ambas áreas agrícolas, el Área de las Dehesas y el Área de los Orovalles, limítrofes con ambos municipios, La Orotava y Los Realejos. Ambas áreas, en su vertiente interior, limitan con ambos barrancos que cruzan de sur a norte el municipio, el barranco de San Felipe y el barranco de Martiáñez y Tafuriaste, los cuales desembocan en el Atlántico, en las dos playas comentadas de Puerto de la Cruz, Playa Martiáñez y Playa Jardín. Entre estos dos barrancos se encuentra el gran pulmón urbano de Puerto de la Cruz, el parque Taoro. Ésta es un área estratégica que permite conectar paisajísticamente el valle de la Orotava con el Conjunto Histórico de la ciudad por medio de un gran eje verde. Dentro de ese área, en su extremo sur, se encuentra la montaña de La Horca, desde cuya cima se tiene una de las mejores vistas de todo el municipio y de los dos grandes atractivos paisajísticos de gran escala de la ciudad, las vistas al Teide y al Valle de la Orotava, hacia el interior de la isla, y la vista del Océano Atlántico, hacia el exterior de la misma.

El nuevo modelo de ciudad de Puerto de la Cruz se basa en cinco directrices (Imagen 2).

5.1.La primera: una MOVILIDAD motorizada y peatonal eficiente, sostenible y racional

El Plan prevé construir una amplia red de aparcamientos, tanto públicos como privados, que permitirán racionalizar el uso del coche en el interior de la ciudad, pero que a su vez permitiría a los visitantes una rápida y cómoda salida a las excursiones hacia el resto de la isla. Asimismo el Plan prevé construir la nueva Estación de Guaguas en el área donde actualmente está la antigua, en el área de ‘Los Polígonos’, y una nueva Estación ‘Preferente’, en el área de La Paz. De esta forma se cubre con transporte público ambas entradas a la ciudad, con acceso peatonal al centro desde ambos intercambiadores de movilidad. Se desarrollará un programa de coordinación del transporte público con los agentes implicados. Se incentiva el uso del coche eléctrico con el establecimiento de estaciones de servicio para estos vehículos, la primera de las cuales ya ha sido financiada y colocada frente al edificio del Ayuntamiento de la ciudad. Se incentivará el uso de la bicicleta, habilitando zonas rodadas para ellas, y se reforzarán los itinerarios peatonales, potenciando la relación entre áreas importantes de la ciudad, con gran densidad de alojamientos turísticos, y aquellas que centran la

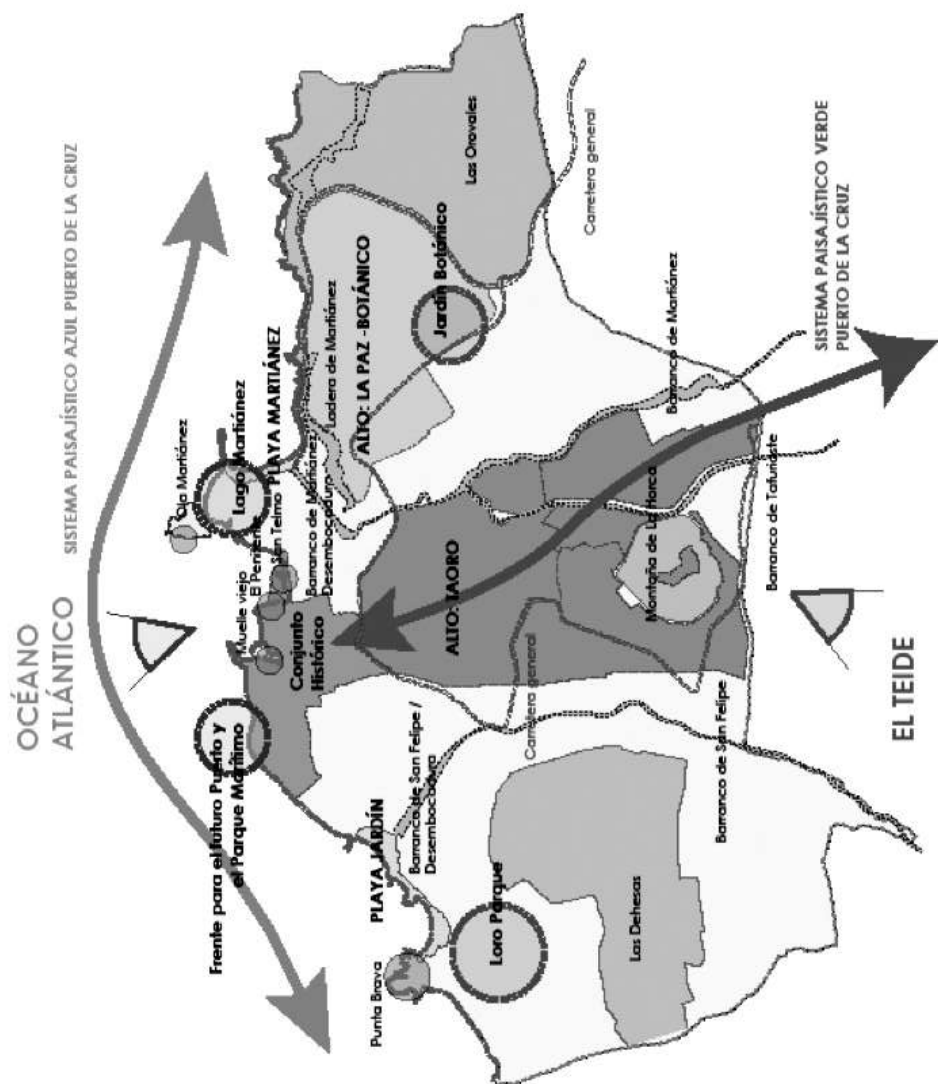


Imagen 2. Directrices del nuevo modelo de ciudad de Puerto de la Cruz

principal actividad de ocio, como son la relación entre las áreas de la Paz y del Taoro, con el centro histórico, Martíáñez y el frente marítimo.

5.2. La segunda: el SISTEMA AZUL (paisajístico y de actividades)

Desde Punta Brava hasta Playa Martíáñez, extendiéndose hasta el barranco del Rincón, límite con el municipio de la Orotava.

Ya se han iniciado los trabajos de adecuación y reconstrucción de los espacios costeros para su uso y disfrute, como la rehabilitación de la Playa Martíáñez, con presupuesto consignado, o los trabajos ya realizados para el adecentamiento de Playa Jardín. Se crean las condiciones adecuadas para permitir el recorrido del itinerario peatonal desde ambos extremos del municipio, habilitando el sendero del Norte PR-TF 30. Se interviene en aquellos espacios en contacto con el mar para dotarlos de valor, como en el contorno costero de Punta Brava, y en la nueva construcción del Puerto y Parque Marítimo. Se prevé la puesta en marcha del Plan Especial de Protección del Conjunto Histórico y la rehabilitación de su centro y de sus espacios costeros. En este sentido ya se han llevado a cabo las obras de la calle de La Hoya y del Paseo de San Telmo. Asimismo se rehabilitará el Paseo y Mirador de La Paz, con proyectos de ejecución redactados, con la creación del nuevo Mirador de Agatha Christie y el acondicionamiento del Paseo de Los Cipreses. Por último, se ha estudiado técnicamente la idoneidad de la ola que rompe frente al Lago Martíáñez (ola Martíáñez), para el potencial uso para la práctica del surf, con una clara apuesta del destino por potenciar este tipo de actividades turísticas y de ocio.

5.3. La tercera: el SISTEMA VERDE (paisajístico y de actividades)

Que permitirá definir un sistema que ponga en valor los recursos naturales de carácter volcánico y de naturaleza, en general, y la red de jardines públicos y privados, en particular, que dotan de una importante vocación paisajística, muy específica de Puerto de la Cruz, respecto a toda la isla.

El Plan hace una gran apuesta por convertir el centro urbano verde, del área del Taoro, en un área central y atractiva desde un punto de vista paisajístico. Se convierte en un importante recurso para el nuevo modelo de ciudad. En este sentido el Plan hace un gran esfuerzo por hacer varias reordenaciones urbanísticas que delimitan el área del Taoro. Así se reordenan varias unidades de actuación para resolver el frente

paisajístico noroeste del área del Taoro, imagen de entrada a la ciudad por la carretera de Las Cabezas, en su tramo oeste.

Se interviene también en varias unidades de actuación para resolver paisajísticamente la vertiente este del área, recuperando para la ciudad uno de los jardines más atractivos de la misma, al lado del Centro Vacacional Edén, creando un nuevo parque, el parque Pozo de las Tapias, y humanizando las vías que organizaban estas zonas y acercando los viales rodados y peatonales al barranco de Martiánez.

Finalmente se reordena un área clave para la visión urbana del centro histórico. Esta área está enmarcada por la carretera de Las Cabezas, la calle Valois, la calle Cólogan y la calle Blanco. Esta intervención permite resolver la unión paisajística y peatonal entre el Conjunto Histórico y el área del Taoro, resolviendo el frente paisajístico del norte del área y frente del futuro centro de actividades del Taoro.

En la misma área del Taoro se interviene en varios puntos de interés para la dotación de equipamientos que le otorgarán vida y continuidad de actividades, generando un nuevo eje de actividades, descentralizando los activos turísticos del destino. Así se plantea el nuevo Parque Temático de Vehículos Antiguos y Clásicos Ismael Hernández, en el naciente noroeste de la montaña de La Horca. En la cima de la montaña se plantea el Mirador y punto de interpretación del paisaje de la montaña de La Horca. En el área este, lindando a la intervención paisajística mencionada anteriormente, se plantea la recuperación de la Casona del Robado como Centro Turístico que contiene un jardín clasificado como BIC, una actividad de restauración de alto valor y un Hotel Emblemático. La propia área del Taoro recogerá el paso del nuevo sendero de Tafuriaste, que unirá el Conjunto Histórico de Puerto de la Cruz, en un continuo peatonal, con Las Cañadas del Teide. Este sendero permitirá, además, conectar peatonalmente La Orotava con Puerto de la Cruz, dando servicio a una demanda permanente de los turistas más relacionados con el senderismo y la naturaleza.

Este sistema también plantea la puesta en valor de los jardines públicos y privados de Puerto de la Cruz. Recogidos en la apuesta de productos urbanos que hace este Plan, se ha definido una red inicial de doce (12), Lugares con Encanto. Los lugares elegidos recogen tres características principales: tener una abundante y cuidada vegetación, tener un gran atractivo paisajístico y poseer un espacio de servicios de cafetería.

La siguiente área a poner en valor es el área de La Paz – Botánico. El Consorcio ha gestionado la puesta en marcha de la ampliación del Jardín Botánico, con un nuevo centro de interpretación botánica, que generará un nuevo polo de atracción para el destino. Igualmente se crean tres (3) nuevos parques, al lado oeste del Jardín Botánico, el parque de Los Cachazos, y al norte, el parque del Durazno. En el área de La Paz, en la calle Dr. Celestino González Padrón, se sitúa el nuevo Parque Deportivo – Cultural de La Paz. En esta misma área se prevén una gran cantidad de actuaciones en el espacio público que reforzarán el carácter de naturaleza y paisaje que busca el Plan.

Finalmente, en el área de Las Dehesas y Punta Brava, se crean dos nuevas intervenciones paisajísticas de importancia para poner en valor la zona. En el límite municipal se crea el Parque del Litoral de Punta Brava y la adaptación ambiental y paisajística de la estación depuradora (EDAR). Asimismo se contempla la ampliación del Loro Parque para habilitar nuevas plazas de aparcamiento. Además de su reconocimiento como centro de ocio, Loro Parque está considerado como uno de los jardines más importantes de toda la isla, que refuerzan la vocación propuesta para el destino.

5.4. La cuarta: la RED DE DOTACIONES públicas del destino

En una clara apuesta por diversificar el futuro destino y dotarlo de un carácter urbano con identidad propia, el Plan hace un esfuerzo por dinamizar la apuesta cultural, así como dotarle de una red de dotaciones de la que la propia ciudad carece. El sector turístico juega aquí un importante rol para la implementación de la calidad de servicios de la ciudad. Una buena ciudad para los residentes será un buen destino para los turistas.

Como dotaciones estructurales, la primera gran actuación, en colaboración con el Cabildo Insular de Tenerife se propone el Centro de Actividades del Taoro. Situado en el mismo encuentro entre el conjunto histórico y el Parque del Taoro, está llamado a ser uno de los proyectos singulares del destino y el proyecto que lidere la rehabilitación de la ciudad. Igualmente, este Plan propone el Centro de Actividades de la Estación de Guaguas, como centro administrativo y de ocio del Centro Histórico. Se propone al lado del barranco de San Felipe la construcción del Complejo Deportivo San Felipe, y en el área de La Paz, el Complejo Histórico Científico La Casa Amarilla.

Se propone una red de dotaciones culturales en el resto del municipio que, con el paso del tiempo, dotarán de una vocación cultural que nunca ha perdido Puerto de la Cruz.

Así se pone en marcha y adjudica por concurso público, el Nuevo Espacio Cultural Parque San Francisco y Museo de Arte Contemporáneo Eduardo Westerdhal. Igualmente se rehabilita y acondiciona el Castillo de San Felipe (espacio cultural) y su entorno, y se propone la del Convento de Santo Domingo, la recuperación como Centro Cultural de la Casa de los Agustinos y Torreón Ventoso, la ampliación del Museo Arqueológico de Puerto de la Cruz, y la creación del Centro de Interpretación César Manrique. Se ha redactado el proyecto básico y de comisariado para la rehabilitación de la Casa Tolosa como Espacio Multifuncional de Experimentación e Innovación Contemporánea.

Se propone la creación de la Sala de exposiciones Plaza de la iglesia, la Sala de exposiciones Casa de la Aduana, la rehabilitación de los Hornos de Cal de Las Cabezas, la renovación del Antiguo Hogar Santa Rita, la instalación de un punto de información turística en la Sala de la Biblioteca Municipal y la mejora y el acondicionamiento de la Plaza Mirador Sitio Luna.

5.5. La quinta: la renovación de la oferta de alojamiento turístico

La renovación de la planta hotelera centra las grandes actuaciones de renovación del destino.

En una primera fase, que va hasta el 2015, se ha acordado, con propietarios del destino, la rehabilitación de 27 establecimientos (24 convenios de renovación) de alojamiento. Estos alojamientos suman un total de 7.722 plazas. Se prevé una segunda fase que posibilitaría la renovación de otros 11 establecimientos, con un total de 3.077 plazas.

Además se prevé la creación de dos nuevos hoteles ligados a ambos Bienes de Interés Cultural, uno de 5* y otro de 3*, que suman un total de 312 plazas.

De los anteriormente citados, en la primera fase se prevé la reconversión de seis (6) establecimientos, cuatro (4) hoteles y dos (2) apartamentos, pasando de 3* a 4* los hoteles, y de apartamentos a hoteles de 3* los apartamentos. Suman un total 829 plazas.

Apoyándose en la oferta especializada de actividades en el territorio, el Consorcio pone en marcha el proyecto NOSOLOCAMAS. Busca como objetivo incentivar a los hoteleros, principalmente de 3*, con una escala media entre 60 y 200 habitaciones, para diversificar sus modelos de negocios en el mismo establecimiento, en paralelo al

de alojamiento. Tiene como fin especializar la oferta de alojamiento de Puerto de la Cruz a partir de unos recursos turísticos de partida de los que ya disfruta.

6.CONCLUSIONES. UN PROCESO EN MARCHA

Puerto de la Cruz inició un proceso sin retorno. Un proceso que es igual tanto para el destino turístico como para la ciudad. Porque en su caso, el destino es también una ciudad, un lugar habitado por residentes permanentes. Un lugar donde la convivencia vecinal con el turismo se erige como patrimonio del destino. Donde la tolerancia fluye en ambas direcciones. Donde el espacio público y el privado adquieren esa escala íntima, cercana. Donde callejear y charlar se viven como algo cotidiano y recurrente. Por eso, porque Puerto de la Cruz se identifica con su vida en la calle, la Renovación del destino ha iniciado su acción en la construcción de los nuevos espacios de convivencia en el espacio público: los físicos, como las nuevas calles y plazas, y los intangibles, como el apoyo a experiencias como los festivales MUECA o Periplo.

Poder ordenar los espacios de convivencia, poder imaginarse cómo queremos que nos miren los que nos visitan, y poderlo gestionar, sólo es posible porque existe un Plan que integra los tres retos. Renovar un destino es un proceso abierto en su recorrido, pero para que se pueda plegar y desplegar con la evolución del propio proceso, debe tener una hoja de ruta bien marcada, documentada y con una nítida visión.

Reactivar Puerto de la Cruz ha permitido a los portuenses reforzar no sólo la autoestima, que nunca perdieron, sino la ilusión de que la recuperación de su ciudad es plausible, tangible. Probablemente el Consorcio haya suscitado tanta expectativa como escepticismo, tanto oposición como acción. Pero sin lugar a dudas ha generado que en la ciudad se vuelva a encender el orgullo de lo propio, de recuperar la cara al futuro. La ciudad, decía Henri Lefebvre, es conflicto, negociación y acuerdo. Y esa es, y, debe seguir siendo, la principal labor del Consorcio, la de lograr mediante la cooperación, la coordinación, la colaboración y la participación hacer que el proceso de la ciudad y del destino avancen como uno solo.

Reposicionar Puerto de la Cruz ha permitido iniciar un recorrido nuevo para el destino. Un recorrido nuevo que no lo es, que siempre ha estado aquí, que no es más que la reconstrucción de un relato colectivo que ahora se construye sobre un imaginario común. Ha permitido poner de acuerdo a todos en qué es verdaderamente lo propio, aquellos activos y valores que ya atraieron a ilustres con y sin nombre, que

convivieron como un portuense más en la Plaza del Charco. Porque el turista hoy, para Puerto de la Cruz, vuelve a recuperar el nombre de viajero, aquel que es capaz de detenerse y deleitarse con los intangibles que ofrecen la ciudad y sus habitantes.

‘La primera vez que vi el mar lo que vi fue el olor’

Juan Cruz Ruiz

Puerto de la Cruz

BIBLIOGRAFÍA

CRUZ RUIZ, J. (2013): Viaje a las islas canarias. Aguilar.

DORTA RODRIGUEZ, A. (2010): “Crisis económica y cierre de establecimientos alojativos en destinos turísticos consolidados. El caso de Puerto de La Cruz (Tenerife)”, en XII Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación. Asociación de Geógrafos Españoles. Espacios y destinos turísticos en tiempos de globalización y crisis / Universidad Carlos III. Madrid.

DORTA RODRÍGUEZ, A. (2010): “Los sistemas de calidad turística como estrategia de renovación de la oferta alojativa en destinos turísticos maduros: el caso de Puerto de la Cruz (Tenerife, España)”, en HERNÁNDEZ, R. y SANTANA, A. (coord.): Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, pp. 115 - 135.

DORTA RODRÍGUEZ, A.; SIMANCAS CRUZ, M. R. y GARCÍA CRUZ, J. I. (2011): “La renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa (Puerto de la Cruz, Islas Canarias): un ejemplo de recualificación de la oferta de alojamiento obsoleta en destinos turísticos consolidados”, en VERA REBOLLO, J. F. (ed.): Seminario Internacional sobre renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante.

FALCÓN, L. y BANCHINI, S. (2011): “Barcelona, 6T’s for the leadership of an innovative metropolis”, en GAUSA, M., BANCHINI, S., FALCÓN, L. (ed.): “Multiramblas. BCN 6T Territory / Tourism. Time / Technology. Talent / Tolerance”. List Laboratorio Internazionale Edi.

FLORIDA, R. (2010): The Great Reset. HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, 10022.

GESTUR e Intelligent Coast Prodduction SL (2014): Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz. Puerto de la Cruz.

GESTUR y la Fundación Empresa-Universidad de la Universidad de la Laguna (2011): Plan de Rehabilitación de las infraestructuras turísticas. Puerto de la Cruz.

- GONZÁLEZ LEMUS, N. y HERNÁNDEZ PÉREZ, M. (2010): El turismo en la historia del Puerto de la Cruz a través de sus protagonistas. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte. Puerto de la Cruz.
- GUTIÉRREZ TAÑO, D. (1998): “La medición de la calidad: un instrumento para la gestión del entorno de un destino turístico (el Puerto de la Cruz)”, en El turismo de Canarias, Fundación FYDE, de Cajacanarias. Santa Cruz de Tenerife.
- HERNÁNDEZ, J. Y PÉREZ, E. (2002): “El Museo Arqueológico del Puerto de la Cruz: la identidad en movimiento”. III Congreso Virtual de Antropología y Arqueología. [En http://www.naya.org.ar/congreso2002/ponencias/elena_perez_gonzalez.htm, fecha de acceso: 12-08-2010].
- INFORMES Aenor (2005): Certificación y Normalización. Sector Turístico. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.
- LEDESMA GONZÁLEZ, O. (2012). El modelo turístico de Puerto de la Cruz. Presente y futuro. Nivaria Ediciones. San Cristóbal de La Laguna.
- MARTÍN AZAMI, D. (2002): “El Puerto de la Cruz: estudio de alternativas estratégicas de fidelización de destinos turísticos maduros”. IUDE Documento de trabajo 2002-45.
- MARTÍN AZAMI, D. y ARMAS CRUZ, Y. (2003): “La calidad medioambiental como factor significativo en la estrategia de fidelización de los destinos turísticos maduros. El caso del Puerto de la Cruz”, XIII Jornadas Hispano-Lusas de gestión científica. Lugo.
- OREJA, J.R. y MONTERO, I. (1996): “La excelencia turística y calidad hotelera como objetivo de un destino turístico maduro: El caso de Puerto de la Cruz (Tenerife)”, en Anales de Economía y Administración de Empresas, nº 4, pp. 71-84.
- PÉREZ DÍAZ, C. y PÁEZ ESCOBAR, Á. I. (2014): “El turismo de eventos y reuniones en destinos turísticos maduros: un pilar para la reconversión del producto turístico de Puerto de la Cruz (Tenerife)”, Investigaciones Turísticas, nº 7, pp. 102-135.
- RODRÍGUEZ, I. y SUCH, M.P. (2013): “La política turística española de apoyo a la renovación y reestructuración de destinos turísticos maduros: una valoración a partir de las experiencias piloto recientes”. En ACE: Architecture, City and Environment. Arquitectura, Ciudad y Entorno, 9 (25): pp. 437-466.
- RODRÍGUEZ, P. (2004): “Puerto de la Cruz, desarrollo y evolución de un destino turístico maduro”, VIII Congreso Español de Sociología. Transformaciones Globales: Confianza y Riesgo, pp. 299-319.
- ROSELLÓ CERZUELA, D. (2009): Nexa Cultural Plan de desarrollo cultural Puerto de la Cruz 2010-2017.

SIMANCAS CRUZ, M. R. (2010): “La renovación edificatoria de la oferta turística de alojamiento en destinos consolidados: la experiencia de Canarias”, *Revista de Geografía* (Universitat de Valencia), nº 87, pp. 23-44.

SIMANCAS CRUZ, M. R., GARCÍA CRUZ, J.I. (2010): “El impacto territorial de la estrategia de la estrategia de mejora de la calidad de los destinos maduros: La aplicación de estándares edificatorios a los alojamientos turísticos”, en HERNÁNDEZ, R. y SANTANA, A. (coord.): *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, pp. 161-182.

URRY, J. (2002): *The Tourist Gaze*. SAGE Publications Ltd, 6 Bonhill Street. London. EC2A, 4PU.

VILLAR ROJAS, F.J. (2009): “La política turística de Canarias”, en Simancas Cruz, M.R. (coord.): *El impacto de la crisis en la economía canaria. Volumen I*. Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife / Cabildo Insular de Tenerife. La Laguna, pp. 469-492.

VILLAR, F. (2010): *Dictamen jurídico y proposición de Ley sobre Ordenación del Turismo de Canarias*. Turismo de Tenerife.

VV. AA. (2011): *Manifiesto por el Proyecto de paisaje europeo*. Observatorio del Paisaje del Gobierno de Canarias.

<http://www.consorciopuertodelacruz.com/>

<http://www.puertodelacruzexperience.com/>

<https://calidadendestino.wordpress.com/>

.02



INNOVACIÓN EN LA METODOLOGÍA DEL PROCESO DE RENOVACIÓN DE LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS.

EL PROYECTO NOSOLOCAMAS

Juan Pablo González Cruz
Enrique Padrón Fumero

Ashotel

FACTOR DE ÉXITO

Innovación en la metodología del proceso de renovación.

JUAN PABLO GONZÁLEZ CRUZ

Máster Oficial en Dirección y Planificación del Turismo (2008-2009) de la Universidad de La Laguna. Licenciado en Economía (1990-1995) por la Universidad de la Laguna. Experto en Calidad, Medio Ambiente y PRRL (2005-2006) por la Universidad Abierta de Cataluña. Actualmente cursando el Grado de Derecho en la UOC. Se ha especializado en la gestión de proyectos tanto en el ámbito local como internacional (vinculados a la cooperación empresarial) y el desarrollo de informes técnicos y asesoramiento en normativa sectorial turística. Conocimientos en diseño y gestión de programas de formación para trabajadores y desempleados.

Desde abril de 2010, es gerente de la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (Ashotel)

ENRIQUE PADRÓN FUMERO

Director de Innovación y Desarrollo Sostenible de Ashotel y Gerente de la Factoría de Innovación Turística (FIT Canarias). Es el coordinador de la plataforma empresarial NOSOLOCAMAS ALLIANCE, consultoría especializada en soluciones integrales para la modernización turística. Ingeniero ambiental por la HZ University of Applied Science, ha desarrollado su carrera impulsando y participando en numerosos proyectos de mejora ambiental y sostenibilidad en el sector turístico de Canarias. Actualmente, como gerente de FIT CANARIAS, es responsable de la promoción de proyectos público-privados de ecoinnovación en el sector turístico.

Palabras clave:

Innovación, modelo de negocio, renovación hotelera, proyecto Nosolocamas

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto Nosolocamas ha realizado tres primeros anteproyectos a partir de una metodología para la búsqueda de alternativas que mejoren la competitividad de tres establecimientos: el Hotel Marquesa, el Hotel Marte y el Hotel San Telmo. Se trata de analizar el desarrollo de la nueva marca, las actividades, los recursos, detalles de la renovación propuesta y las claves para la creación de un nuevo modelo de establecimiento.

A partir de esta experiencia realizada en Puerto de la Cruz, los equipos profesionales participantes en el proyecto Nosolocamas se han constituido en Nosolocamas Alliance. Se trata de una plataforma de innovación empresarial, que aglutina a diversas empresas e instituciones a las que les une la capacidad de ofrecer soluciones innovadoras en el ámbito turístico, tanto para empresas turísticas, como para profesionales y también a nivel de destinos turísticos. Nosolocamas Alliance está formado por:

- La Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (Ashotel). Se trata de una asociación empresarial que integra a más de 250 establecimientos de alojamiento turístico en toda la provincia y que representa a unas 95.000 camas turísticas.
- La empresa Woll Consultores, especializada en consultoría estratégica de comunicación.
- La empresa Room Project, especializada en la gestión hotelera.
- Los estudios de arquitectura:
 - Cabrera – Febles Arquitectos.
 - Amigó, Machado y Arricivita Arquitectos.
 - Teresa Yagüe, arquitecta.

Junto a estas entidades, existe una red de colaboradores que, en diferentes áreas de especialidad que pueden aportar valor a los proyectos que como equipo podamos desarrollar, tanto a nivel de empresas privadas como de destinos.

2. ¿POR QUÉ INNOVAR EN TURISMO?

La “democratización” del turismo motivada tanto por factores tecnológicos como sociales, convirtió al turismo en un fenómeno de masas, facilitando el surgimiento de nuevos destinos turísticos que intentaban atraer a un cliente deseoso de disfrutar de experiencias turísticas. Sin embargo, con el ánimo de repetir experiencias y fórmulas de éxito, al final se ha producido una “estandarización” del servicio ofrecido, que si bien ha sido positiva desde un punto de vista de gestión de costes, ha generado una competencia muy agresiva entre los destinos y los productos vía precios, lo que ha hecho caer los precios medios y con ellos, la rentabilidad de los negocios, generando situaciones de obsolescencia, tanto a nivel de destinos como de empresas turísticas.

Frente a ésto, ¿qué se puede hacer? Lo que Nosolocamas Alliance plantea es buscar la solución en el core business realizando un análisis desde distintas perspectivas para enriquecer las conclusiones, rediseñando por tanto los modelos de negocio buscando la diferenciación para poder hacer una mejor segmentación de clientes, para atraer a nuevos segmentos de demanda que aporten valor y mejora de la rentabilidad al destino y a la empresa.

En el caso de las empresas, la estrategia de diferenciarse de los competidores locales y extranjeros le permite hacer un nuevo y mejor posicionamiento de su marca, generando mejores expectativas de negocio.

Para los destinos también es imprescindible identificar cuáles son sus atributos diferenciales y que le permiten ofertar experiencias inimitables, resultando fundamental que existan muchos y diferentes tipologías de establecimientos y empresas y productos turísticos que atraigan a diferentes tipos de clientes. Esto permitirá un mejor posicionamiento del destino a nivel internacional, pues habrá más gente hablando de ese destino y más y mejores experiencias que realizar en el mismo. La metodología Nosolocamas permite, a partir de un diagnóstico inicial, identificar cuáles son las mejores potencialidades que tanto empresas como destinos presentan. A partir de ese análisis se establece y diseña “un camino” para pasar de la situación actual a la deseada en el futuro (figura 1).

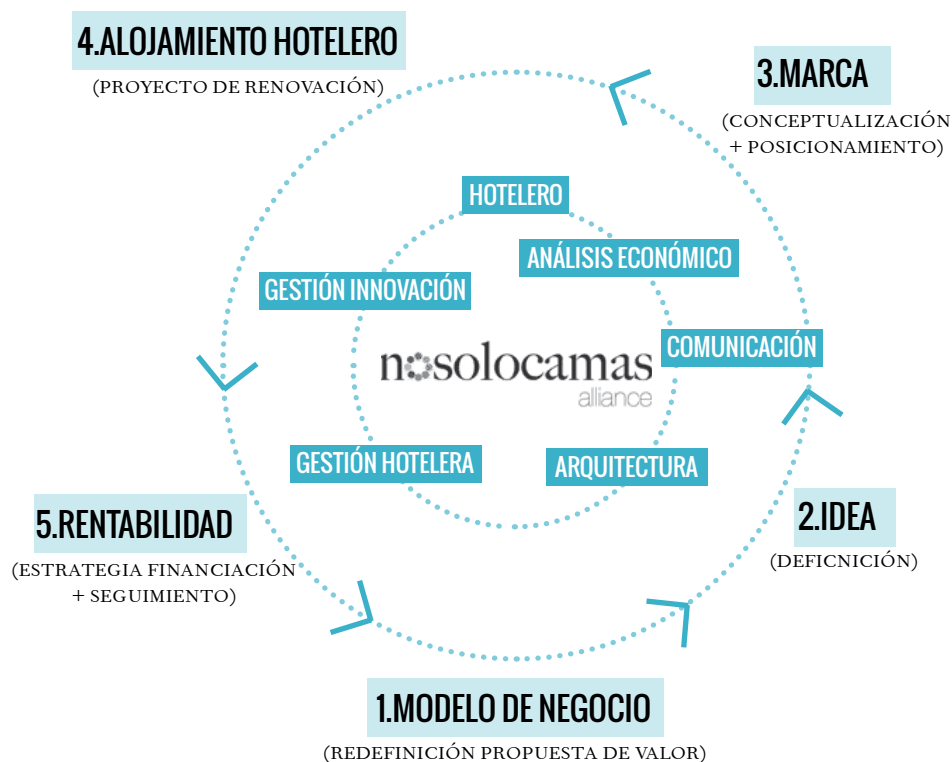


Figura 1. Esquema metodológico del Proyecto Nosolocamas

Lo que hacemos es ofrecer soluciones integrales para la modernización turística, abordando proyectos desde sus diferentes niveles de intervención (física, económica, social, comunicativa, etc.). Los procesos de modernización de empresas y destinos turísticos deben ir en paralelo. La experiencia nos dice que de nada servirá si es sólo el sector público el que acomete reformas en el destino y viceversa, si son únicamente los privados los que se renuevan. Así, existen ejemplos consolidados que así lo acreditan, como es el caso de La Laguna (Tenerife), en el que el motor de inicio de la transformación del casco histórico de la ciudad fue la intervención por parte del sector público a través de un plan Urban; esta intervención fue el detonante para animar a la transformación de los privados que operaban en el entorno inmediato del espacio peatonalizado, puesto que debe existir una coherencia – que el propio mercado exige – entre el entorno y la calidad de los negocios que en él se instalan. Un proceso similar es el que está viviendo Puerto de la Cruz, como consecuencia del trabajo liderado por el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la

Cruz y de las entidades que participan en el mismo. Tanto por el muy necesario trabajo de planificación urbanística como por la ejecución de obras en el espacio público se está produciendo una transformación física del espacio para su mejora, pero también de percepción en el colectivo empresarial, que está viendo cómo las actuaciones en el ámbito público necesitan ser acompañadas por la mejora de los espacios privados y muchos se están animando a renovar y mejorar sus establecimientos.

Se ha creado una nueva marca turística “Puerto de la Cruz Xperience”. Esta pretende recoger esa nueva visión de la ciudad que se transforma, que quiere reinventarse y presentarse en el mercado turístico como un destino que ha cambiado y que ha mejorado, desarrollando nuevos productos y atractivos. Es por eso, que la coordinación público – privada ha sido crucial para la concreción de este fenómeno.

A continuación se expone un resumen de los tres casos, exponiendo de manera breve, la situación actual de la infraestructura, qué problemas presenta como producto alojativo, la solución que se propone en anteproyecto para recuperar el valor de su oferta en el mercado y por último, los resultados esperados tras la propuesta que hace el equipo interdisciplinar en la memoria de anteproyecto para rediseñar dichos establecimientos.

Los contenidos de este documento están desarrollados en fase de anteproyecto y como tal, sus conclusiones están sujetas a posibles variaciones y modificaciones, en función de las aportaciones que puedan realizarse con posterioridad para su mejor adecuación.

3. LOS TRES CASOS DE PUERTO DE LA CRUZ

3.1. El reposicionamiento y renovación del Marquesa Historical Heritage Hotel

3.1.1. El estado del Hotel Marquesa en el momento de este análisis

El actual hotel Marquesa-Condesa es un establecimiento de tres estrellas con 155 habitaciones. Localizado en una posición estratégica, en pleno centro de Puerto de La Cruz. Se ubica en una calle peatonal muy transitada, por lo que la actividad complementaria del bar restaurante situada en la terraza es muy importante, con un nivel de ingresos sustancial sobre el volumen de negocio total. Asimismo, se encuentra muy cerca de la costa, en pleno casco histórico, al muelle antiguo y al futuro puerto deportivo, a 700 m. y 500 m. de la Playa Jardín y el Lago Martiánez, respectivamente.

Lo que denominamos como Hotel Marquesa es, en realidad, la suma de edificios, que en su origen correspondían a cuatro casas tradicionales que se han ido modificando o sustituyendo con el paso del tiempo.

Las habitaciones se gestionan básicamente por tour operación, siendo un pequeño porcentaje por contratación directa. Los precios de la habitación son bajos, aproximadamente de 20€ por persona, en régimen de media pensión.

Las habitaciones menos renovadas son las situadas en la calle Quintana, sobre la cafetería-terraza. Las habitaciones más recientes se encuentran en el edificio situado con frente a la calle Santo Domingo que fue vaciado y sustituido íntegramente a principios del 2000. El antiguo hotel Condesa se encuentra integrado en el conjunto. Los segmentos de clientes más numerosos que se alojan en el hotel son los de la tercera edad. En verano acceden estudiantes españoles y jóvenes. La nacionalidad predominante es la de alemanes y rusos en invierno y el turismo nacional en verano, este último a la baja por la actual coyuntura económica y tur operacional.

3.1.2. Problemas identificados

A pesar de su fantástica ubicación y de los recursos con los que cuenta como edificio histórico, fruto de continuas intervenciones y ampliaciones sin tener un objetivo o modelo claro a lo largo del tiempo, y de continuos cambios en la política de explotación, el Hotel Marquesa se ha convertido en un producto hotelero agotado complicado de vender, con una restringida capacidad de distribución y una reputación muy dañada. El nivel de diseño y funcionalidad de las instalaciones actuales no ayudan a la configuración de un producto de mayor valor que pueda recuperar cuota de mercado y precio, por lo que se ve inmerso en un círculo vicioso de pérdida de valor, que acaba irremediablemente con la caída de precios y la imposibilidad tener mayor cuota de venta directa. El sistema de comercialización tiene escaso poder de influencia en los precios y una reducida capacidad de inversión para renovar y diferenciar la oferta, dificultando una estrategia de incremento de precios.

A ésto hay que sumar una reducida cultura de innovación, que hasta hace poco no ha sido necesaria con los modelos tradicionales, poco abiertos al cambio y con personal de baja cualificación.

El hotel actual está concebido como la suma de edificios poco articulados. Las circulaciones de clientes y sobre todo las de servicios no están resueltas, siendo necesario solventarlas para la correcta gestión del establecimiento.

El Puerto de la Cruz se encuentra en plena aprobación de su plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (PMM en lo sucesivo). La actividad turística

de un destino y su oferta alojativa establecen una estrecha relación dependiendo irremediabilmente uno del otro, ya que se sustenta en un proceso sistémico de tal manera que el buen funcionamiento del destino beneficia al desarrollo del establecimiento y el buen funcionamiento del establecimiento beneficia al desarrollo del destino. Siendo de esta manera, la estrategia de posicionamiento de Marquesa Historical Heritage Hotel debe estar alineada con el planteamiento estratégico definido por el PMM para el Puerto de la Cruz.

3.1.3. Solución propuesta

La solución es clara: innovación y reposicionamiento del producto. Adaptación de la oferta a las nuevas demandas de nuevos perfiles de clientes, mejorando la especialización y la personalización de la propuesta puesta en el mercado.

Al realizar el ejercicio de análisis de alternativas para el reposicionamiento y modernización del establecimiento, se concreta que como puntos fuertes presenta que el edificio más antiguo cuenta con una dilatada historia de tres siglos de existencia, en el mismo edificio una arquitectura tradicional canaria original de incalculable valor, por la misma razón es uno de los establecimientos de hospedaje más antiguos de Canarias, que a lo largo de su existencia han pasado por sus instalaciones diversos personajes ilustres, científicos e intelectuales reconocidos mundialmente y por último que cuenta con una envidiable localización en la zona más céntrica de la ciudad.

Junto a las directrices del PMM que dotará a la zona de un nuevo paseo mejor pensado para el tránsito peatonal y el disfrute del transeúnte, este planteamiento orienta uno de los paneles de los escenarios alternativos hacia la nueva idea de negocio: “Marquesa Historical Heritage Hotel”.

Se trata de un hotel “con encanto”, con una temática dirigida a potenciar su valor histórico, sustentado en tres siglos de existencia y vinculada al desarrollo de la ciudad y de la isla, y a las diversas visitas realizadas por personajes ilustres. Gran ambientación y cuidado diseño enfocado a poner en valor las características de su arquitectura tradicional combinada con una renovación innovadora del establecimiento pero absolutamente respetuosa con su historia. Localizado en una privilegiada y céntrica zona de la ciudad, cuenta con un servicio de atención al cliente muy personalizado, un restaurante referente por su excelente gastronomía, una excepcional terraza a pie de calle que la convierte en una de las más emblemáticas de la ciudad, una tienda de delicatessen con exquisitos productos locales y una sala museo abierta a la calle donde se expone la relación del establecimiento con la historia de la ciudad y de la isla.

Para que el modelo del hotel con encanto independiente tenga éxito debe ofrecer una

experiencia única, para que su marca sea recordada por los clientes, respondiendo a las necesidades de estos, aspiraciones o una simple sensación de pertenencia a través de la interacción con el personal; todo se reduce a cómo le haga sentir el hotel al cliente”. Por ello es importantísimo el trabajo realizado para la conceptualización de la marca planteada para este establecimiento:

La misión	Ofrecer servicios de excelencia en un establecimiento único por su valor histórico y su ambiente tradicional canario, donde clientes adultos disfruten de unas vacaciones en un destino atractivo y singular.
Valores de la marca	Experiencia, trato familiar, hospitalidad, tradición renovada, tranquilidad, innovación, complicidad, excelencia, respetuoso.
Visión	Consolidarse como hotel de referencia en Tenerife, conocido por su valor histórico y arquitectónico, un servicio de excelente calidad, altísima personalización y por su entorno singular.

Estos valores deben proyectarse de forma coherente a través de su personalidad, definida a su vez por sus rasgos de identidad expuestos en su Prisma de Identidad (ver Memoria, apartado 3).

Desde ese planteamiento, la filosofía de trabajo del proyecto NOSOLOCAMAS pretende otorgar al concepto del nuevo modelo de negocio definido un posicionamiento muy concreto apostado por una estrategia de ultra segmentación para lograr el mayor grado de diferenciación posible en el entorno competitivo en que se ha de desarrollar. Por tanto, el planteamiento estratégico a utilizar es lo que dentro del sector hotelero podríamos denominar “hoteles temáticos” u “hoteles boutique”.

Este planteamiento queda respaldado por el propio PMM, el cual identifica como una oportunidad el orientar las ofertas a nichos muy concretos de alta especialización. Como se señala en la el Anexo II de la Memoria, “para ello el Plan ampliará sus objetivos de promoción, cubriendo no sólo los mercados tradicionales, sino que también abordará los mercado especializados de menor cuota de mercado, pero mayor especialización y con un amplio recorrido de mejora”.

La intervención de renovación del establecimiento pretende, por un lado, adaptar la infraestructura a la normativa actual, así como maximizar la rentabilidad espacial del hotel a través de la recuperación y puesta en valor del patrimonio histórico del edificio, ubicando y rediseñando zonas comunes estratégicamente, de cara a hacer más productivo el establecimiento, buscando nuevos puntos de venta o mejorando los

actuales. Por otro, busca obtener el mayor número de habitaciones posibles con una categoría superior, un diseño sugerente que mejore las expectativas del cliente y su predisposición a pagar más, en general por la experiencia que ofrece este nuevo hotel (Memoria, apartado 4) (Imagen 1).

3.1.4. Resultado esperado

En lo relativo al concepto (tipo de experiencias que ofrece), Puerto de la Cruz no cuenta actualmente con ningún hotel de tipología boutique orientado a ofrecer experiencias en el ámbito de la historia y la cultura. Esto sitúa a Marquesa Historical



Imagen 1. Intervención en la recepción del Hotel Marquesa en su estado actual (imagen superior) y propuesta de renovación (imagen inferior).

Heritage Hotel en una posición privilegiada, al ser el primero de su categoría en apropiarse de este posicionamiento. Sin duda, el éxito del modelo dependerá no sólo de ocupar este nicho en primer lugar, sino de la capacidad de gestionar en el tiempo el establecimiento, aspecto que el programa NOSOLOCAMAS no puede abarcar.

En otros tiempos era suficiente con garantizar un buen descanso, un baño en condiciones y cortinas opacas, pero ahora cualquier establecimiento puede ofrecer eso. La idea del Marquesa Historical Heritage Hotel es ser peculiar, adaptable y cambiar constantemente ofreciendo a sus huéspedes un espacio social activo.

Con Marquesa Historical Heritage Hotel se espera conseguir un modelo de negocio consistente, coherente con el destino, demandado por el nuevo turista y rentable. También se espera configurar una oferta distinta y especializada en su entorno, que permita una mayor capacidad de comercialización multicanal, de diseño de paquetes, servicios personalizados y precios competitivos, de nuevas fuentes de ingresos que incrementen el margen bruto por habitación, y que por supuesto permita una readaptación a las nuevas tendencias de comunicación y fidelización a través de las redes sociales entre otros.

Del mismo modo, con esta propuesta se espera ofrecer atractivos al mix de financiación necesario para afrontar este tipo de intervenciones de cambio de modelo y que permitan superar la actual coyuntura de reducidos recursos financieros públicos y privados.

3.1.5 Viabilidad económica del proyecto

Se ha analizado este anteproyecto sobre un escenario que mejora la tarifas promedio por persona en un 113%, e incrementando sensiblemente los niveles de ocupación logrados con el nuevo modelo de negocio, pasando de un promedio anual de 50,3% en la actualidad a un 62,4% en el modelo propuesto.

Los resultados operativos que obtendría el nuevo Marquesa Historical Heritage Hotel, en un periodo de 10 años desde el final del proceso de reforma, genera unos flujos de caja anuales que retornan a la propiedad una tasa de rentabilidad del 13,02%. La mejora de la explotación hotelera se logra, no solo gracias a un incremento en los puntos de venta que ofrecerá el hotel (2 puntos de venta en la actualidad frente a 8 puntos de venta en nuevo modelo), sino también por un incremento de tarifas de alojamiento por el cambio de categoría y la propuesta diferenciada que se propone. Todo ello incide en su RevPAR con un incremento del 178,5%. El nuevo modelo permite generar capacidad de distribución propia y por tanto en los ingresos por importe medio anual de 3.248.000 euros, como media para los 10 años del estudio.

Como resumen y como puede observarse en la tabla 1, el nuevo posicionamiento previsto para Marquesa es capaz de mejorar los precios ADR en un 113%, generar una mejor ocupación hasta una media de 62,4% anual, y con un GOP PAR de 25,57 euros por habitación disponible, lo que hace viable su reposicionamiento y renovación en el producto propuesto con las inversiones inicialmente estudiadas en este anteproyecto.

INDICADOR	MODELO DE NEGOCIO ACTUAL	NUEVO MODELO DE NEGOCIO
Habitaciones	155	130
Puntos de venta	2	8
ADR	16,91 euros/persona	36,08 euros/persona
Ocupación	50,3% anual	62,4% anual
Ingreso anual por habitación	8.974 euros	24.991 euros
GOP PAR	7,05 euros/habit. disp.	25,57 euros/ habit.disp
Inversión total		4.406.756 euros
T.I.R.		13,02%
V.A.N.		1.784.337 euros

Figura 2. Cambios esperados en el reposicionamiento previsto para el Hotel Marquesa

Nota: Los contenidos de este documento están desarrollados en fase de anteproyecto y como tal, sus conclusiones están sujetas a posibles variaciones y modificaciones, en función de las aportaciones que puedan realizarse con posterioridad para su mejor adecuación.

3.2. El reposicionamiento del Hotel Marte: Marte Urban Trekking Hotel

3.2.1. El estado actual

El actual hotel Marte es un establecimiento de tres estrellas con 118 habitaciones localizado en el casco urbano de Puerto de La Cruz, junto al casco histórico. Su fachada principal linda al frente con la calle Doctor Ingram, una calle comercial muy transitada que enlaza el centro del casco con la estación de guaguas (Imagen 2). Se trata de un establecimiento independiente, gestionado desde los años 60 por una empresa familiar local que ha desarrollado un modelo tradicional que no ha sufrido ningún cambio significativo desde sus inicios.



Imagen 2. Ortoimagen de situación del Hotel Marte

El hotel goza una situación estratégica, encontrándose dentro de la Zona Comercial Abierta de la ciudad y a menos de 5 minutos a pie de la estación de Guaguas de Puerto de La Cruz, de la plaza del Charco, de la costa, del futuro puerto deportivo y Parque Marítimo, y a menos de 45 minutos en coche o guagua del Parque Nacional del Teide y las principales zonas de experiencias de actividad en la naturaleza de la isla, en el medio rural y los espacio naturales protegidos.

La estructura del Hotel Marte en realidad es la suma de tres edificios (bloques A, B y C) que fueron construidos en diferentes épocas y en el que la relación entre ambos no fue diseñada de manera global desde un inicio (Imagen 3):

- El bloque A, con fachada a la c/ Doctor Ingram, representa la imagen principal del establecimiento hotelero, en el se sitúa el acceso al hotel, la recepción y una gran superficie en planta baja sin explotar. Sus habitaciones son las más antiguas y pequeñas, con una superficie media de 18.45m².
- El bloque B, su uso principal es el de habitaciones y una piscina-solarium en planta cubierta, con impresionantes vistas al Teide y al Taoro.
- El bloque C, es el más reciente, renovado en 1995, y es el que se encuentra en mejor estado. Esta ocupado en planta sótano por un pequeño gimnasio y en planta baja por la cocina y el restaurante bufet. Sus habitaciones son las de mayor superficie, con una media de 22.32 m².

3.2.2. Problemas identificados

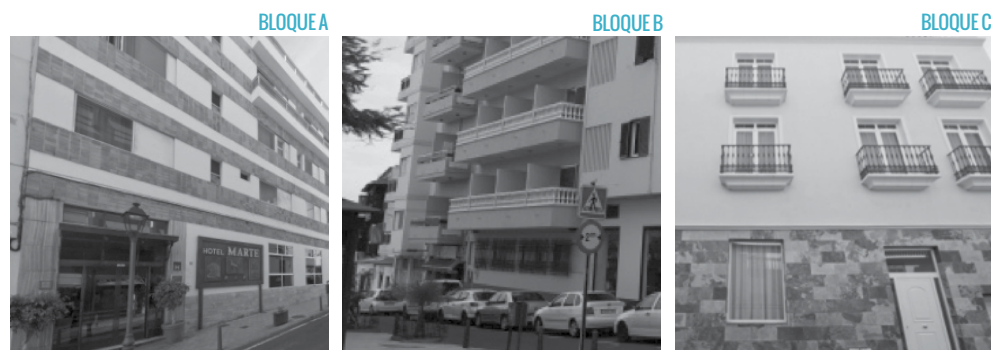


Imagen 3. Fachadas del Hotel Marte

El Hotel Marte, como establecimiento alojativo de 3 estrellas, se encuentra inmerso en lo que se define como “océano rojo”, convirtiéndose en un producto hotelero semi-agotado y, por tanto, complicado de vender, con una restringida capacidad de distribución y unos índices de venta directa muy bajos. A pesar de ello, goza de una buena reputación y de índices de repetición considerables, siendo su principal fuente de ingresos la venta de “camas”.

El nivel de diseño y funcionalidad de las instalaciones actuales no ayudan a la configuración de un producto de mayor valor que pueda recuperar cuota de mercado y precio, por lo que se ve inmerso en un círculo vicioso de pérdida de valor, que acaba irremediablemente con la caída de precios y la imposibilidad de tener mayor cuota de venta directa. El sistema de comercialización tiene escaso poder de influencia en los precios y una reducida capacidad de inversión para renovar y diferenciar la oferta, dificultando una estrategia de incremento de precios.

Su estructura, dividida en tres edificios construidos en diferentes épocas y sin seguir un objetivo o modelo claro, ha tenido consecuencias como, falta de accesibilidad, conexiones complejas entre bloques y usos, recorridos confusos, y falta de unidad entre los criterios de diseño de los distintos bloques.

Por otro lado, trabajar sobre la renovación de un establecimiento hotelero que se encuentra funcionando desde los años 60, implica encontrarnos con que a lo largo de su actividad, la normativa turística y urbanística ha sido modificada en múltiples ocasiones, por lo que los estándares con que fue concebido en su inicio se encuentran obsoletos frente a los exigidos en los nuevos establecimientos.

3.2.3 Solución propuesta

La solución es clara: innovación y reposicionamiento del producto. Adaptación de la oferta a las nuevas demandas de nuevos perfiles de clientes, mejorando la especialización y la personalización de la propuesta de mercado.

Al realizar el ejercicio de análisis de alternativas para el reposicionamiento y modernización del Hotel Marte, se concretan como puntos fuertes, el nuevo reposicionamiento del destino Puerto de la Cruz dentro del PMM, su ubicación estratégica dentro de la ciudad, próxima a la estación de guaguas y al centro neurálgico del ocio de la ciudad y el amplio segmento de clientes que eligen el Hotel Marte en la actualidad, como base de sus excursiones y experiencias en el norte de Tenerife. Estos resultados, nos llevan a la propuesta de convertirlo en un establecimiento Urbano especializado en servicios para los amantes de la naturaleza: el Marte Urban Trekking Hotel.

El reposicionamiento del hotel requiere de una rehabilitación integral de sus instalaciones que materialice el modelo de negocio propuesto (Imagen 4), y que en este caso integre además su adecuación a las condiciones establecidas por la normativa turística de aplicación para adaptar su categoría a la de los establecimientos actuales de tres estrellas urbano.

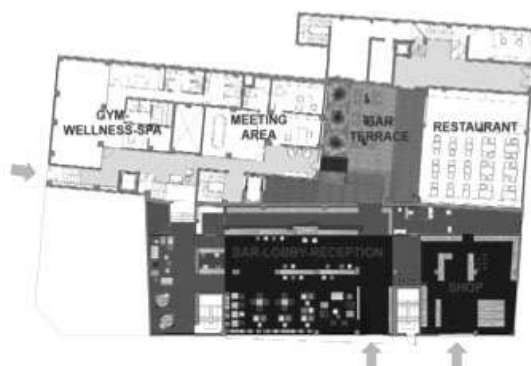


Imagen 4. Plano de la rehabilitación integral

El Marte Urban Trekking Hotel se engloba dentro de los denominados “hoteles temáticos”. En la actualidad, la especialización y la aparición de hoteles-concepto siguen marcando las tendencias en la hostelería como un modo de diferenciación frente a la competencia.

Esto hace que un establecimiento hotelero sea único y genuino, y que ofrezca a la vez unas experiencias muy diferentes y personalizadas a los clientes. El objetivo es conseguir un nuevo modelo que propicie la transformación de sus instalaciones ahora inactivas, en espacios permeables a los clientes alojados, a los turistas de paso y a la población residente, a través del desarrollo de una oferta complementaria tematizada basada en la generación de actividades clave que lo enlazan al destino y que se desarrollan en o a través del establecimiento. Además, el Hotel ha de empaparse de los contenidos que evocan las distintas experiencias posibles en la naturaleza.

Por tanto, los objetivos marcados en la nueva configuración del establecimiento son:

- Crear una imagen conjunta y coherente para todo el establecimiento dirigida a los que practican actividades en la naturaleza
- Conseguir la máxima relación entre el espacio público (calle) y el espacio privado (hotel)
- Adecuar las zonas comunes en espacios accesibles para todos los usuarios, eliminando barreras arquitectónicas.
- Convertir el Hotel en un nuevo punto de encuentro dirigido a grupos de Trekking y que practiquen actividades en la naturaleza.
- Revalorizar las zonas de esparcimiento existente.
- Tematizar los espacios para ser capaces de transmitir con su diseño las posibles multiexperiencias del senderismo.
- Dotar al establecimiento de nuevos equipamientos y servicios que complementen la experiencia buscada: tienda de equipamiento deportivo, servicios Pet Friendly, Wellness spa, chillpoo, etc.
- Optimizar y clarificar recorridos y núcleos de comunicaciones entre los espacios de uso colectivo y privado.

Para ello, se plantea entre las principales intervenciones un nuevo organigrama de usos que incluye como principales equipamientos los siguientes (imagen 5):

- Bar-Lobby-Reception_Trekking club & bar
- Tienda_Trekking Shop
- Restaurante Bufet
- Bar –Terrace_Laurisilva terrace
- Wellness & Gym
- Bar-piscina_Chillpool



Trekking club & bar



Trekking Shop



Laurisilva terrace



Chillpool

Imagen 5. Equipamientos previstos en el Marte Urban Trekking Hotel

Con el objetivo de adecuar el establecimiento a los parámetros establecidos para hoteles urbanos de tres estrellas y mejorar la calidad de las habitaciones, esta intervención se propone aumentar el porcentaje de habitaciones mayores de 19 m² (estándar turístico de superficie para las habitaciones de categoría 3 estrellas urbano) al máximo número de habitaciones que nos permita la viabilidad de la intervención, quedando el número de habitaciones reducido a 108 (6 serán para uso de dirección) frente a las 118 iniciales, obteniendo una superficie media de 21.40 m² por habitación (imagen 6).



Imagen 6. Nueva habitación tipo del bloque A

Para que el modelo del hotel con encanto independiente tenga éxito debe ofrecer una experiencia única, para que su marca sea recordada por los clientes, respondiendo a sus necesidades, ya sean aspiraciones o una simple sensación de pertenencia a través de la interacción con el personal; todo se reduce a cómo le haga sentir el hotel al cliente”. Por ello es importantísimo el trabajo realizado para la conceptualización de la marca planteada para este establecimiento (ver apartado 3.2.de la memoria):

La misión	Ofrecer al viajero una estancia agradable mediante servicios a medida de sus necesidades (alojamiento, alimentación, asesoramiento, ocio, tienda etc.) sus necesidades (alojamiento, alimentación, asesoramiento, ocio, tienda etc.) sostenibilidad ejemplar en lo referido al medio ambiente, adquiriendo una actitud activa frente a las experiencias de los clientes en su estancia.
Valores de la marca	El fuerte enfoque al cliente, la sostenibilidad, la calidad y personalización en el servicio, el trato familiar y cercano, la superación e innovación, la proactividad y la aventura. Estos valores deben proyectarse de forma coherente a través de su personalidad, definida por sus rasgos expuestos en el Prisma de Identidad (ver apartado 3.2.3 de la memoria).
Visión	Llegar a ser el hotel de elección del viajero que venga a Tenerife para disfrutar de actividades en la naturaleza y al aire libre compaginado con el disfrute de un entorno urbano con encanto.

En lo relativo al concepto (tipo de experiencias que ofrece) Puerto de la Cruz no cuenta actualmente con ningún hotel orientado a ofrecer experiencias innovadoras en la naturaleza, lo que sitúa a Marte Urban Trekking Hotel en una posición privilegiada, al ser el primero de su categoría en apropiarse de este posicionamiento (Océano Azul). Sin duda el éxito del modelo dependerá no sólo de ocupar este nicho en primer lugar, sino de la capacidad de gestionar en el tiempo el establecimiento con los requerimientos que exige este modelo.

Este planteamiento queda respaldado por el propio PMM, el cual identifica como una oportunidad el orientar las ofertas a nichos muy concretos de alta especialización (figura 3). Para ello, “el PMM ampliará sus objetivos de promoción, cubriendo no sólo los mercados tradicionales, sino que también abordará los mercados de mayor especialización y con un amplio recorrido de mejora” (Plan Integral de Comunicación).



Figura 3.

Cuadro integrando de los distintos club de productos del PMM para el Puerto de la Cruz con Nosolocamas

En definitiva, como se señala en el apartado 4.1 de la memoria. Descripción de la intervención propuesta, “la intervención de renovación del establecimiento pretende, por un lado, adaptar la infraestructura a la normativa actual, por otro, maximizar la rentabilidad espacial del hotel a través de la recuperación y puesta en valor del edificio, ubicando y rediseñando zonas comunes estratégicamente, de cara a hacer más productivo el establecimiento, buscando nuevos puntos de venta o mejorando los actuales. Y también, se busca obtener el mayor número de habitaciones posibles con una categoría de diseño muy superior, que mejore las expectativas del cliente y su predisposición a pagar más por la experiencia que ofrece el nuevo modelo”.

3.2.4. El resultado esperado

La idea del Marte Urban Trekking Hotel es ser único, especializado pero flexible, ofreciendo a sus huéspedes un espacio social pro-activo, punto de partida de las experiencias en la naturaleza.

Con los nuevos equipamientos orientados al nuevo modelo se espera configurar una oferta que permita una mayor capacidad de comercialización multicanal, de diseño de paquetes, servicios personalizados y precios competitivos, de nuevas fuentes de ingresos que incrementen el margen bruto por habitación, y que por supuesto permita una readaptación a las nuevas tendencias de comunicación y fidelización a través de las redes sociales entre otros.

Con Marte Urban Trekking Hotel se espera conseguir un modelo de negocio sólido, coherente con el destino, demandado por el nuevo turista y por supuesto, rentable.

3.2.5. Viabilidad económica

Se ha analizado este anteproyecto sobre un escenario que mejora la tarifas promedio por persona en un 108,5%, e incrementando sensiblemente los niveles de ocupación logrados con el nuevo modelo de negocio, pasando de un promedio anual de 48% en la actualidad a un 61,6% en el modelo propuesto.

Los resultados operativos que obtendría el nuevo Marte Urban Trekking Hotel, en un periodo de 12 años desde el final del proceso de reforma genera unos flujos de caja anuales que retornan a la propiedad una tasa de rentabilidad del 9,62%.

La mejora de la explotación hotelera se logra gracias a un incremento de la tarifa de venta que ofrecerá el hotel, así como por la tematización que plantea el modelo de negocio, lo que incide en su RevPAR con un incremento del 236%. El nuevo modelo permite generar capacidad de distribución propia y por tanto en los ingresos, por

valor medio anual de 1.838.900 euros, como media para los 12 años del estudio. Como resumen del cambio del modelo de gestión a uno con mayores rentabilidades y mayores ingresos por habitación, el nuevo posicionamiento previsto para el nuevo hotel Marte, es capaz de mejorar los precios ADR en un 108,5%, generar una mejor ocupación hasta una media de 61,6% anual, y con un GOP PAR de 20,10 euros por habitación disponible, lo que hace viable su reposicionamiento y renovación en el producto propuesto con las inversiones inicialmente estudiadas en este anteproyecto (Figura 4). Por tanto, con esta propuesta se espera ofrecer atractivos al mix de financiación necesario para afrontar este tipo de intervenciones de cambio de modelo y que permitan superar la actual coyuntura de reducidos recursos financieros públicos y privados.

Indicador	Modelo de negocio actual	Nuevo modelo de negocio
Habitaciones	118	108 (6 para uso dirección)
Puntos de venta	2	5
ADR	18,31euros/persona	30,18 euros/persona
Ocupación	48,0% anual	61,6% anual
Ingreso anual por habitación	5.418 euros	18.364 euros
GOP PAR	1,90 euros/habit. disp.	20,10 euros/habit.disp.
Inversión total		3.858.966 euros
Coste/ habitación		35.731 euros
T.I.R.		9,62%
V.A.N.		725.541 euros

Figura 4. Cambios esperados en el reposicionamiento previsto para el Hotel Marte

3.3. El reposicionamiento y renovación del Hotel San Telmo en San Telmo Mar Hotel

3.3.1.El estado actual Hotel San Telmo

El hotel San Telmo es un establecimiento con categoría de tres estrellas situado en el centro histórico de Puerto de La Cruz. Concretamente se localiza en el tramo del paseo de San Telmo, a escasos metros del complejo marítimo Lago Martiánez y del futuro Puerto Deportivo y de Ocio (Imagen 7).

Disfruta de una posición estratégica en primera línea de costa, a lo que se añade su centralidad dentro de la Zona Comercial Abierta del programa FEDER, que enlaza la plaza del Charco con la zona de Martíáñez, factores que lo convierten en uno de los tramos peatonales más concurridos de este destino, por el que transitan turistas y residentes seducidos ante su atractiva apertura al Océano Atlántico. Además, el hotel goza de unas inmejorables vistas sobre el océano, de un acceso al mar, la playa de San Telmo, de gran valor natural y patrimonial para la población de Puerto de la Cruz, lo que se convierte en el principal activo en torno al que desarrollar el nuevo modelo de negocio.



Imagen 7. Visión aérea del tramo de costa de Puerto de la Cruz en la que se localiza el Hotel San Telmo
Fuente: www.fotosaereasdecanarias.com

Se trata de un hotel independiente con 91 habitaciones y 174 plazas alojativas. Desde su construcción en el año 1965, ha sido gestionado por diferentes empresas propietarias siguiendo un modelo tradicional que se ha mantenido sin cambios significativos.

El inmueble se desarrolla en tipología de edificación cerrada y estructura su programa en siete plantas de altura sobre rasante, incluyendo la cubierta, y una planta de sótano, estando todas vertebradas por dos núcleos de comunicación vertical diferenciados para el uso de clientes y servicio. Su arquitectura se camufla entre el resto de edificios residenciales que conforman el frente urbano, desdibujando su presencia a escala peatonal (Imagen 9). A esto se suma la localización del acceso de clientes en el interior de un vestíbulo abierto al paseo y ocupado por locales comerciales, y la disposición de la recepción en la primera planta. Los espacios de uso común se concentran en el quinto nivel, con un buffet comedor orientado hacia los patios interiores y, un salón social, con unas magníficas vistas al Océano Atlántico; un bar, una terraza cubierta y otra al aire libre. Desde esta terraza se accede a la cubierta, en la que se localiza un

solárium y una piscina (Imagen 8), con un formidable paisaje que lo convierte en un espacio necesariamente a potenciar en la propuesta.



Imagen 8. Panorámica del Paseo San Telmo. Fachadas del Hotel y planta de cubierta con piscina y solárium.

3.3.2. Problemas identificados

A pesar de sus fortalezas, el Hotel San Telmo como establecimiento alojativo de 3 estrellas se ha convertido en un establecimiento de baja diferenciación y competitividad, encontrándose también inmerso en el citado “océano rojo”, con una situación similar a la del Hotel Marte.

El nivel de diseño y la funcionalidad de las instalaciones actuales no contribuyen a la configuración de un producto de mayor valor que pueda recuperar cuota de mercado y precio, por lo que se ve inmerso en un círculo vicioso de pérdida competitiva, que acaba irremediablemente con la caída de precios y la imposibilidad tener mayor cuota de venta directa. El sistema de comercialización tiene escaso poder de influencia en los precios y una reducida capacidad de inversión para renovar y diferenciar la oferta, dificultando una estrategia de incremento de tarifas.

El estado actual refleja la necesidad de abordar una intervención que diluya los obstáculos físicos que impiden o enturbian el disfrute de sus potencialidades, adecuando el espacio al nuevo modelo, y haciéndolo conforme a la normativa de

aplicación, lo que supone una mayor complejidad frente a establecimientos de nueva planta.

3.3.3. Soluciones propuestas

Las propuestas se dirigen a la innovación y reposicionamiento del producto, adaptando la oferta a las demandas de nuevos perfiles de clientes, mejorando la especialización y la personalización de la propuesta de valor puesta en el mercado. Al realizar el ejercicio de análisis de alternativas para el reposicionamiento y modernización de San Telmo, se concreta que como puntos fuertes, su estratégica localización en el céntrico paseo de San Telmo, dotada de unas desconocidas y privilegiadas vistas al Océano Atlántico. Tanto es así, que desde el nivel de terraza pareciese como si el hotel estuviese dentro del mar (imagen 12). Este planteamiento, junto a las directrices del PMM, que impulsa la renovación de este paseo, mejorando la calidad del espacio público, el tránsito peatonal y el disfrute del mar, orienta uno de los paneles de los escenarios alternativos hacia la nueva idea de negocio (imagen 9).



Imagen 9. Relación con el entorno propuesta para San Telmo Mar

El reposicionamiento del hotel requiere de una rehabilitación integral de sus instalaciones que materialice el modelo de negocio propuesto, y que en este caso,

integre además su adecuación a las condiciones establecidas por la normativa turística de aplicación para adaptar su categoría a la de los establecimientos actuales de cuatro estrellas urbano. Así, la propuesta de San Telmo Mar es convertirse en un original hotel, pensado para amantes del mar, con un refinado diseño y ambientación, y una elevada personalización en los servicios prestados, cuyo concepto gira en torno al mundo marino, desarrollada a partir de su privilegiada localización en primera línea de costa, y en la mejor zona céntrica y comercial de la ciudad. Dotado de un excepcional servicio de restauración, su gastronomía será referente por la calidad y la innovación especialmente en lo relacionado con los productos marinos “gastro-mar”, con una excepcional terraza desde la que disfrutar de espectaculares atardeceres. En definitiva, un hotel orientado a relacionarse estrechamente a través de sus variados y sorprendentes productos y servicios, con el entorno que lo rodea, el Océano Atlántico y más concretamente con su particular, único y natural Spa Volcánico, que es la Playa de San Telmo.

La apertura al Mar precisa del incremento de superficies acristaladas tanto en los espacios colectivos como privados, que propicien la máxima transparencia y fluidez y, potencien la relación entre el interior y el exterior, permitiendo la extensión del Mar a todos los sentidos (imagen 11).

Los principales objetivos de la renovación propuesta para el hotel San Telmo son:

- Convertir el Hotel en un nuevo punto de encuentro dirigido a los amantes de la naturaleza, especialmente vinculada al mar.
- Conseguir la máxima relación entre el espacio público, destino, y el espacio privado, establecimiento.
- Revalorizar los espacios de uso colectivo, dotándolos de contenidos vinculados al entorno, al destino.
- Dotar al establecimiento de nuevos equipamientos, servicios y puntos de venta; creando servicios personalizados, zona de exposubmarina, ofreciendo tratamientos Wellness marinos, coctelería, superficies de terrazas y piscina sobre el horizonte.
- Adecuar de manera accesible la entrada al Lobby- SnackMar, Recepción y a los principales usos de la planta baja, ofreciendo nuevos servicios que dinamicen la actividad del destino, y relacionen el hotel con el espacio público, y su entorno natural.
- Clarificar y adaptar como recorridos accesibles los principales núcleos de comunicaciones.
- Crear actividades que relacionen al establecimiento con las actividades en el medio natural marino, y el turismo activo.

La misión	Ofrecer unas vacaciones en un lugar privilegiado, con un trato muy personalizado y diferenciado, en un alojamiento de carácter moderno e innovador disfrutando de las múltiples ventajas que le ofrece su entorno.
Valores de la marca	Llegar a ser referencia en este segmento, manteniendo un estrecho vínculo con los clientes, para entender y cubrir satisfactoriamente sus necesidades cada día, y que la vinculación con el mar esté presente en su saber hacer, con clientes y visitantes.
Visión	Compromiso; carácter familiar; innovador; comunicación interna; seriedad y fiabilidad; cordialidad; complicidad y personalización al cliente; honestidad (te damos lo que prometemos); fidelidad; elegancia.

Estos valores deben proyectarse de forma coherente a través de su personalidad, definida a su vez por sus rasgos identitarios expuestos en su Prisma de Identidad.

En lo relativo al concepto (tipo de experiencias que ofrece), Puerto de la Cruz no cuenta actualmente con ningún hotel de tipología boutique orientado a ofrecer experiencias que tengan como protagonista el mundo marino. Esto sitúa a San Telmo Mar Hotel en una posición privilegiada al ser el primero de su categoría en apropiarse de este posicionamiento (Océano Azul). Sin duda, el éxito del modelo dependerá no sólo de ocupar este nicho en primer lugar, sino de la capacidad de gestionar en el tiempo el establecimiento, aspecto que el programa Nosolocamas no puede abarcar.

Este planteamiento queda respaldado por el propio PMM, el cual identifica como una oportunidad el orientar las ofertas a nichos muy concretos de alta especialización. “Para ello el Plan ampliará sus objetivos de promoción, cubriendo no sólo los mercados tradicionales, sino que también abordará aquellos con menor cuota de mercado, pero mayor especialización y con un amplio recorrido de mejora”.

En definitiva, la intervención de renovación del establecimiento pretende, por un lado, adaptar la infraestructura a la normativa actual, por otro, maximizar la rentabilidad espacial del hotel a través de la recuperación y puesta en valor del edificio, ubicando y rediseñando zonas comunes estratégicamente, de cara a hacer más productivo el establecimiento, buscando nuevos puntos de venta y mejorando los actuales. También, busca obtener generar el mayor número de habitaciones posibles conforme a los estándares turísticos,

con una categoría de diseño muy superior, que mejore las expectativas del cliente y su predisposición a invertir por la experiencia que ofrece el nuevo modelo.

Para complementar el alojamiento, el establecimiento introduce nuevos servicios que implementan y diversifican la oferta existente, con productos dirigidos a clientes alojados y a la población residente, haciendo más rentable la configuración del hotel. Estos son:

- Recepción – Central Hall – ExpoSea
- Habitaciones 1.01-05 - Lobby Café-SnackMar
- Salón social - Restaurante a la Carta
- Bar –Terraza - Coctelería Maresía Terrace
- Tratamientos Wellness Marinos in Acuatics Rooms
- Piscina - Lounge Coctel Mirador
- Kiosco de la playa - San Telmo Kiosco Mar

3.3.4. Resultados esperados

El estratégico emplazamiento del hotel, tan vinculado a la costa y al paisaje, y al tiempo a la vida urbana, activa y dinámica, refleja la fluida relación de ritmos a priori tan dispares, y que constituye como pocos, una de las valiosas señas de identidad de Puerto de la Cruz, de las que hasta el momento, el hotel se ha mantenido como mero espectador. Con este nuevo concepto, se pretende generar un establecimiento único y especializado que transforma sus instalaciones ahora inactivas, en espacios permeables que ofrece a los clientes alojados, a los turistas de paso y a la población residente, y da paso a San Telmo Mar Hotel, que incorpora el diseño de una oferta complementaria innovadora y especializada, basada en la generación de actividades clave relacionadas con el MAR como principal activo, que lo enlazan al destino y que se desarrollan en o a través del hotel.

El hotel se empapa de contenidos que manan del océano y están vinculados al destino, adquiriendo una actitud activa desde la que propone a los clientes multiexperiencias relacionadas con los deportes acuáticos, la gastronomía marina, la cultura del océano y la tradición marinera de Puerto de la Cruz (imagen 10).



Imagen 10. Propuesta de Acuario Vestíbulo de acceso de clientes



Imagen 11. Propuesta de Lobby Café SnackMar, situado en las cinco primeras habitaciones exteriores



Imagen 12. Piscina y Lounge Terraza Mirador sobre el Océano Atlántico, propuestos en cubierta

Con San Telmo Mar Hotel se espera conseguir un modelo de negocio consistente, coherente con el destino, demandado por el nuevo turista y rentable, a través de la configuración de una oferta diferenciada que permita una mayor capacidad de comercialización multicanal, de diseño de paquetes, servicios personalizados y precios competitivos, de nuevas fuentes de ingresos que incrementen el margen bruto por habitación, y que por supuesto permita una readaptación a las nuevas tendencias de comunicación y fidelización a través de las redes sociales, entre otros.

El principal objetivo marcado para los espacios de uso colectivo del hotel es su reorganización y optimización, para dotarlos de contenidos acordes al modelo diseñado, y con la capacidad de poner en valor las potencialidades detectadas. De este modo surge un Lobby junto a la recepción, que incorpora el servicio de restauración con un Café Snack Mar, un espacio dinámico y fluido en el que se integran turistas y residentes (imagen 11). Un punto de referencia en la ciudad, destinado a ser mucho más que un espacio de contemplación, que acogerá una gran variedad de actividades innovadoras, relacionadas con la cultura del mar y la tradición marinera de Puerto de la Cruz.

Durante la fase de análisis, se contrastó el efecto sorpresa que causa en los visitantes el desembarco en el quinto nivel, que cuenta con un frente continuo acristalado para el que se ha propuesto la creación de un Restaurante a la Carta, en el que huéspedes y población local puedan disfrutar de una velada ante el magnífico paisaje. En continuidad con el Restaurante a la Carta, surge una nueva zona de Bar Coctelería que ocupa el resto del frente de fachada.

Al igual que en el resto de espacios, el diseño de las nuevas unidades de alojamiento fluye del mar, transformando las actuales habitaciones que se orientan al exterior e interior del hotel, en unidades acuáticas, en las que poder disfrutar de una estancia sobre el agua, alojándose en una de las habitaciones flotantes, actualmente exteriores; o sumergirse en la profundidad de los fondos marinos, eligiendo una habitación hacia el interior.

En esta labor, están presentes todos los sentidos, seleccionando cuidadosamente materiales, texturas, fragancias y sonidos, que potencien las sensaciones naturales de los ambientes marinos.

En la cubierta se plantea, entre otros, el Lounge Terraza Mirador, un espacio versátil que dispondrá de zonas de solárium, proyecciones, copas y música, en el que disfrutar de los atardeceres al aire libre (imagen 12).

Con San Telmo Mar Hotel se espera conseguir un modelo de negocio consistente, coherente con el destino, demandado por el nuevo turista y rentable, a través de la configuración de una oferta diferenciada que permita una mayor capacidad de comercialización multicanal, de diseño de paquetes, servicios personalizados y precios

competitivos, de nuevas fuentes de ingresos que incrementen el margen bruto por habitación, y que por supuesto permita una readaptación a las nuevas tendencias de comunicación y fidelización a través de las redes sociales, entre otros.

3.3.5. Viabilidad económica del proyecto

La intervención de renovación del establecimiento pretende, por un lado, adaptar la infraestructura a la normativa actual, y por otro, maximizar la rentabilidad espacial del hotel a través de la recuperación y puesta en valor del edificio, rediseñando los espacios existentes y generando nuevos servicios, de cara a hacer más productivo el establecimiento, buscando nuevos puntos de venta y mejorando los actuales. También, busca obtener generar el mayor número de habitaciones posibles conforme a los estándares turísticos, con una categoría de diseño muy superior, que mejore las expectativas del cliente y su predisposición a invertir por la experiencia que ofrece el nuevo modelo.

Se ha analizado este anteproyecto sobre un escenario que mejora la tarifas promedio por persona en un 52%, e incrementando sensiblemente los niveles de ocupación logrados con el nuevo modelo de negocio, pasando de un promedio anual de 55,6% en la actualidad a un 65,1% en el modelo propuesto. Los resultados operativos que obtendría el nuevo San Telmo Mar Hotel, en un periodo de 10 años desde el final del proceso de reforma, genera unos flujos de caja anuales que retornan a la propiedad, una tasa de rentabilidad del 8,10%.

La mejora de la explotación hotelera se logra, no solo gracias a un incremento en los puntos de venta que ofrecerá el hotel (cinco puntos de venta en el nuevo modelo, frente a los dos existentes en la actualidad), sino también por un incremento de tarifas de alojamiento por el cambio de categoría y la propuesta diferenciada que se propone. Todo ello, incide en su RevPAR con un incremento del 196%. El nuevo modelo permite generar capacidad de distribución propia y por tanto en los ingresos por importe medio anual de 2.218.700 euros, como media para los 10 años del estudio.

Indicador	Modelo de negocio actual	Nuevo modelo de negocio
Habitaciones	91	73
Puntos de venta	2	5
ADR	26,10euros/persona	39,74 euros/persona
Ocupación	55,6% anual	65,1% anual
Ingreso anual por habitación	10.268euros	30.393euros
GOP PAR	4,25 euros/habit. disp.	34,77 euros/habit.disp.
Inversión total		4.283.694 euros
T.I.R.		8,10%
V.A.N.		447.315 euros

Figura 5. Cambios esperados en el reposicionamiento previsto para el Hotel San Telmo.

Como resumen, la figura 5 muestra que el nuevo posicionamiento previsto para SAN TELMO es capaz de mejorar los precios ADR en un 52%, generar una ocupación superior hasta una media de 65,1% anual, y con un GOP PAR de 34,77 euros por habitación disponible, lo que hace viable su reposicionamiento y renovación en el producto propuesto con las inversiones inicialmente estudiadas en este anteproyecto.

4.CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Tanto el Plan Estratégico Promocional Islas Canarias 2012-2016, como la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización turística de Canarias, plantean de la importancia de adaptar la oferta turística a las necesidades de nuevos perfiles y modelos vacacionales y del impulso que debe darse desde las administraciones.

Según el plan estratégico, la necesidad de adaptación del destino a las tendencias que definen el nuevo modelo vacacional (poder de la experiencia, la creciente importancia de la salud integral y el hedonismo, seguridad con exotismo, las nuevas tecnologías y la conectividad, una mayor conciencia medioambiental, etc.) y a los variados perfiles sociodemográficos del turista (singles, parejas sin niños, familias multiculturales, equipos deportivos, etc.), unido a la creciente importancia de los segmentos “nicho” y a una cada vez más amplia “larga cola de distribución, hace inaplazable como destino asumir el reto de profundizar en el análisis de segmentación de la demanda y mejorar la especialización y la personalización de la misma.

Además, en su Eje 7 de acciones estratégicas, define una oferta singularizada y

especializada en cada segmento principal de mercado, es un determinante del éxito de un destino. Canarias necesita una oferta mejorada y con una estructuración de producto más amplia, pero integrada y modular. Se potenciará que toda la oferta incorpore los elementos de sostenibilidad, identidad local y posicionamiento del destino, a través de, entre otras acciones, la mejora, la especialización y el desarrollo de los productos principales identificados con mayor potencial de crecimiento o a través del impulso al desarrollo de los productos secundarios con mayor potencial de crecimiento e impacto transversal en el volumen de turistas que los usan y en la imagen del destino (por ejemplo, buceo, náutico, gastronomía, parques temáticos, estudiantil, idiomático, científico, enoturismo, pictórico, cinematográfico).

Bajo la marca paraguas Canarias, existen múltiples productos a nivel insular que son los que conforman una oferta variada y diferenciada, permitiendo acceder a diversos segmentos de demanda que son los que constituyen y dan variedad al destino turístico. En definitiva, cuántos más y diferentes motivos haya para venir a Canarias, más atractivo será nuestro destino y mejor posicionado estará en los mercados emisores, accediendo a nuevos segmentos de la demanda que buscan nuevas experiencias turísticas y que Canarias, como un destino multiproducto puede satisfacer.

Según la Ley 2/2013, dada la importancia del sector dentro de la economía canaria, la renovación debe ser impulsada por las administraciones públicas, mediante medidas de ordenación y simplificación de los procesos burocráticos y también por la habilitación de incentivos fiscales o de derechos materializables en plazas alojativas o instalaciones complementarias, que impulsen la necesaria actividad empresarial; las medidas de mejora de la calidad turística no obstante no se agotan en el simple proceso de renovación, aunque prioritario, y deben completarse con una implantación prudente de nuevas instalaciones de alojamiento o de diferentes actividades turísticas complementarias, con alto nivel de calidad, que acompañen a la oferta presente y a la resultante de los procesos de mejora y renovación de las instalaciones obsoletas, para la que se exige una mejora más modesta sobre el nivel de calidad preexistente para hacer viable la renovación.

Por lo tanto, la renovación y modernización turística hay que verlas como una gran oportunidad de “hacer” nuevas y diferentes cosas en materia turística. No puede entenderse como una mera intervención física que transforme lo viejo en nuevo. Hay que ir más allá, actualizando y reinventando modelos de negocio empresariales que han quedado obsoletos, haciendo poco o nada rentables a los negocios turísticos. Con la renovación y modernización turística podemos identificar nuevas oportunidades tanto en negocios ya existentes como el lanzamiento de nuevas oportunidades empresariales que nos permiten atender nuevas demandas y mejorar aquellas que ya existían.

Sin embargo, múltiples obstáculos están frenando la renovación de la oferta alojativa.

- Casi nula entrada en el entorno de nuevos y más competitivos modelos de negocio.
- Destinos poco atractivo para empresas, inversores.
- Cierta Inseguridad jurídica, que resuelve, aunque no de manera definitiva, los PMM.
- Acceso limitado a crédito, préstamos y con excesivas garantías.
- Baja consistencia de los proyectos presentados a las entidades financieras.
- Acceso complejo a Incentivos económicos / incentivos a la renovación.
- Carencia de proyectos ilusionantes > viables >rediseño / diferenciación de modelo de negocio > innovación.
- Desmotivación empresarial y tracción de la propiedad.
- Conformidad con el modelo de negocio obsoleto.
- Oportunidades sin identificar > de océanos rojos a Océanos azules.

4.1. Impulso a la renovación según Nosolocamas

El proyecto Nosolocamas nace como herramienta interdisciplinar para buscar alternativas a modelos de negocio hoteleros y de destinos agotados y diseñar hojas de ruta para reposicionarlos y hacerlos competitivos. Es un proyecto de innovación abierta en el sector turístico alojativo y de colaboración público-privada. No se trata sólo de proyectos de renovación, con incremento o no de categorías o de mayor o menor eficiencia energética, se trata de diagnósticos de establecimientos que se encuentran en una situación de estancamiento debido a la obsolescencia de su modelo de negocio y que necesitan ultrasegmentar y diferenciarse de la competencia para asegurar la supervivencia futura. Los resultados obtenidos tras llevar a cabo su metodología son una pauta para poder conseguir una mejora, generando además un documento de mínimos para entrar y firmar los convenios de los Planes de modernización y poder conseguir incentivos de la Ley 2/2013.

Sabemos que la renovación de un establecimiento no puede limitarse a reformar, ni a mantener la infraestructura con la calidad con la que le otorgó su clasificación. Consiste en acometer acciones a largo y medio plazo sobre el modelo de negocio existente, produciendo resultados tangibles así como un impacto positivo en la competitividad del establecimiento, entendiéndose esta como una mejora tanto en el establecimiento como en su entorno.

Según Simancas (2010), una de las debilidades más importantes ante la renovación de la oferta alojativa, es la actitud de los agentes públicos, teniendo en cuenta que la estrategia de renovación edificatoria no sólo se ha planteado desde el intervencionismo reglamentista, sino que también se ha desarrollado en un marco burocrático con un

exceso de control jerárquico y dirigista con imposiciones unilaterales normativas, priorizando más “la forma que el fondo” de la renovación. Se trata de un sistema con respuestas lineales que operan de manera cerrada, sin retroalimentación con decisiones verticales y descendentes (top-down) que ha complicado y restado eficacia al proceso. Por ello, es necesario que los actores privados asuman su protagonismo ya que son los últimos responsables a la hora de actuar en la renovación. Para conseguirlo se proponen aplicar mecanismos de decisión de abajo a arriba (bottom-up) con redes descentralizadas y distribuidas que deben favorecer la implicación de un mayor número de agentes públicos y privados en el proceso. Así se convertiría en un proceso permanente y cooperativo que conlleve la implicación y el diálogo intenso y continuo entre las partes interesadas. Esto generaría un escenario favorable de gobernabilidad y ayudaría a la participación de los actores implicados, sin dejar de participar las administraciones públicas competentes. Éstas últimas se aprovecharían de su posición potenciando su papel y definiendo los cauces adecuados para realizar la estrategia estableciendo los marcos legales, escenarios y los límites de participación del resto, pensando sobre todo en el interés general. El proyecto Nosolocamas nace como estrategia bottom-up. Es el privado el que toma la iniciativa, con ayuda de otros privados, y en el que la administración sólo debe ayudar a impulsar el proyecto de renovación.

También la metodología Nosolocamas resulta aplicable a los destinos turísticos para ayudarles en su estrategia de modernización apostando por clubes de producto o, desde un punto de vista más de planificación, la elaboración de planes directores y/o estratégicos que les permitan trazar caminos a medio y largo plazo en su posicionamiento turístico.

4.2. Ejemplo de coordinación público privada en el espacio turístico

Todos tenemos claro que solo a través de la correcta estructuración de la oferta, la mejora continua del producto y el desarrollo de una adecuada estrategia de promoción exterior, podremos mantener y mejorar la competitividad de nuestros destinos turísticos. La situación de algunos núcleos turísticos exige que este esfuerzo de cualificación y mejora sea compartido y estructurado por parte de todos los agentes, públicos y privados. Y esto es Nosolocamas, un proyecto colaborativo entre agentes públicos y privados, pero donde la iniciativa y el empuje, lo realiza el privado, conocedor de su sector y de su modelo de negocio.

A la eterna pregunta de si el primer paso debe darlo el sector público o el privado, la respuesta es clara: el impulso inicial y de coordinación corresponde al sector público,

pues tiene los instrumentos adecuados para iniciar el camino y coordinar esfuerzos que deben de realizar los operadores privados. Pero el éxito de esa coordinación radica en la capacidad de influir y estimular la acción de los privados, puesto que los impulsos o esfuerzos aislados, ya sean públicos o privados, provocarán un impacto mínimo y muy alejado de lo realmente necesario.

4.3. Facilitar la participación de los turoperadores y de las entidades financieras que apuesten por proyectos.

La metodología utilizada en el proyecto, sumando la participación de turoperadores e incluso de entidades financieras permite ver desde varias perspectivas el problema presente en la organización, con lo cual, permite hibridación entre diferentes disciplinas evitando que la renovación se centre tan solo en la mera reforma del edificio.

La metodología Nosolocamas no sólo, desde un punto de vista formal, aporta una documentación muy visual, estructurada y analítica de lo que puede ser el resultado de la renovación o modernización de establecimientos y de destinos, sino que además, garantiza y presenta algo fundamental, la rentabilidad del nuevo modelo de negocio. Aunque resulte obvio, este aspecto no ha sido suficientemente defendido en los modelos de renovación “al uso”. El empresario ha ido con unos presupuestos de diferentes proveedores a la entidad financiera para demandar financiación para la renovación, sin entrar en detalle o en el fondo de si esa intervención llevará aparejada o no una mejora de la rentabilidad del negocio.

Con la metodología Nosolocamas la variable rentabilidad está puesta de manifiesto desde el momento inicial del proyecto y hemos podido comprobar cómo la rigurosidad de los informes económicos presentados a las entidades financieras es un factor determinante a la hora de poder acceder o no a crédito.

En la misma línea, por parte de algunos turoperadores que han tenido conocimiento preciso de la herramienta y en su aplicación en diferentes establecimientos, generando nuevos productos más atractivos y segmentados, han mostrado interés en participar en la renovación adelantando, llegado el caso, financiación para la ejecución.

.03



FINANCIACIÓN, AYUDAS Y SUBVENCIONES PARA PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN HOTELERA:

EL CASO DE APARTAMENTOS DON PAGO CASTILLA

David Hoys Bodelón

Director de consultoría y análisis de proyectos de la empresa Dyrecto consultores

FACTOR DE ÉXITO

Fórmulas de financiación del proyecto de renovación.

DAVID HOYS BODELÓN

Profesional de reconocido prestigio en el sector turístico. Actualmente, es Director de consultoría y análisis de proyectos de la empresa DYRECTO, consultora líder en España en gestión de Fondos FEDER para proyectos de inversión turísticos.

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de La Laguna. Ha cursado estudios de posgrado que le han especializado profesionalmente en materia de financiación, análisis financiero, marketing y técnicas de negociación.

Cuenta con una amplia experiencia en el ámbito de la empresa y el turismo al que lleva asesorando más de 15 años, destacando entre las empresas a las que ha asesorado las principales cadenas hoteleras españolas (Sol Meliá, Riu, Iberostar, Barceló, Accor, H10 hotels,...)

Ha participado y colaborado como ponente en diversos seminarios, jornadas y programas especializados de formación relacionados con el sector financiero y hotelero. Ha formado parte del grupo de profesores y expertos que han participado en los cursos de creación de empresas y tutorización de proyectos empresariales organizados por la Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife.

Palabras clave:

financiación, subvención, crédito, Apartamentos Don Paco Castilla

1. INTRODUCCIÓN

El 1 de enero de 2014 entró en vigor el nuevo periodo presupuestario europeo (2014–2020), cuyo objetivo es contribuir a un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Las medidas propuestas deben permitir financiar los objetivos de la estrategia Europa 2020 y aplicar en el futuro un verdadero presupuesto europeo que asciende a 960.000 millones de euros. Junto a la entrada en vigor el 1 de julio de 2014 del nuevo mapa de ayudas, por el cual se determinan los límites máximos de las subvenciones a fondo perdido, este presupuesto va a determinar en gran medida los tipos de ayudas, financiación y subvenciones a los que un proyecto va a poder acceder en los próximos años.

Durante el 2014, observamos en Dyrecto un importante incremento de hoteleros que habían decidido llevar a cabo inversiones en sus establecimientos con el objetivo de competir en mejores condiciones. Esta actuación ha sido una continuación de la tendencia iniciada en el 2013, y que por lo que el sector nos trasmite se mantendrá durante 2015–2020 por exigencias del mercado.

Esta estrategia de inversión tiene un doble componente. Por un lado, poder competir en la actualidad con otros establecimientos por los clientes; ésto pasa por el interés de que el hotel esté “nuevo” u ofrezca nuevas instalaciones o servicios a sus clientes recurrentes. Por otro lado, nadie quiere que el final de la crisis, que ha llegado, le coja con un hotel obsoleto que le hará quedar fuera del mercado.

Sin embargo, una vez que el hotelero tiene claro o se decide a invertir en un establecimiento surge una pregunta: ¿qué tipo de ayudas o posibilidades tiene? Durante el nuevo periodo presupuestario Europeo (2014–2020), los hoteleros van a poder acceder a diferentes formas de financiación o ayudas para llevar a cabo sus inversiones, tanto a través de entidades financieras, como a través de organismos públicos.

2. SITUACIÓN DE LA FINANCIACIÓN PARA LOS PROYECTOS DE RENOVACIÓN DE ALOJAMIENTOS

2.1. Aspectos generales de las fuentes de financiación de proyectos

Nos encontramos con una situación dónde hay dinero en el sistema y se puede conseguir. Sin embargo, esto no es sencillo y rápido, de tal forma que el disponer de toda la información debe ser una herramienta más de la dirección económica-financiera y de la propiedad de las empresas.

- Los Bancos: Tienen su propio dinero, sin necesidad de “fondarse” o buscar fondos en el Ico o en el Bei (Banco Europeo de Inversiones). Esto les permite ofrecer a sus clientes buenos productos con condiciones muy competitivas.
- Instituto de Crédito Oficial (ICO): Dispone de un mayor presupuesto que, en años anteriores, se fijó como objetivo repartir 20.000 millones de euros en 2014. De hecho, consiguió duplicar la concesión de crédito en los primeros 6 meses del ejercicio 2014 respecto al 2013.
- Programa Reindus: Se trata de préstamos otorgados por el Ministerio de Industria, que en su convocatoria de 2014 dispuso de 346 mm de euros, un 10% más que el presupuesto en 2013.
- Empresa Nacional de Innovación (Enisa): Disponía de 118,3 millones de euros para repartir durante el 2014 y se espera que este presupuesto se mantenga, e incluso, se incremente en los próximos años.
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) Va a convocar en los próximos años nuevas líneas de apoyo algunas muy interesantes para el sector hotelero.
- Plan Pimasol: Consiste en un Programa del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, destinado a financiación y/o subvencionar inversiones destinadas a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (CO₂). Cuenta con un presupuesto de 405,21 mm de euros.

- Fondos Feder: Ya están comprometidos por parte de Bruselas para España durante el periodo 2014 -2020.
- Nuevos programas que van a ponerse en práctica o que ya están vigentes como el Horizonte 2020, el Cosme o el Pareer. Suponen nuevas posibilidades que no teníamos hasta ahora.

Ahora bien, hemos de ser concientes que a diferencia de lo que ocurrió en los años de bonanza económica, una sola vía ya no cubre la financiación necesaria. Por este motivo, “hay que tocar todas las puertas” a la vez y sumar varias vías hasta completar la financiación de todo el proyecto.

Lo primero que tiene que hacer una empresa es definir la estrategia en función de las necesidades o situación de cada sociedad, teniendo en cuenta una serie de limitaciones, entre las que destacamos las siguientes.

En primer lugar, una sociedad que tenga deudas con cualquier organismo público, seguridad social, Hacienda, con el IGIC o se encuentre inmersa en un concurso de acreedores (antigua suspensión de pagos) está inhabilitada para recibir una subvención pública. Por ello, iniciar el proceso de solicitud es una pérdida de tiempo.

En segundo lugar, si una empresa está inscrita en algún tipo de fichero de impagados o morosos, tipo RAI O ASNEFF, las entidades financieras lo sabrán en el mismo momento de iniciar el proceso de análisis de la operación, y podrán muchos obstáculos para concederle el préstamo.

Otras cuestiones que tenemos que conocer es que tanto una financiación, como una subvención están sujetas a restricciones, de modo que rara vez se financia el 100% de una inversión. A este respecto, podemos señalar lo siguiente:

- A nivel de autofinanciación o aporte de fondos propios por parte de la empresa, se suele requerir que esté entre el 15% y el 40% del volumen de la operación dependiendo del tipo de ayuda, préstamo, e incluso, organismo que queramos que nos financie.
- El importe máximo de ayudas públicas que puede recibir un proyecto no puede superar el 75% del importe de una inversión, y del 85% en algunos casos. En este punto hemos

de tener en cuenta que un préstamo ICO, un préstamo REINDUS o una bonificación del tipo de interés son ayudas públicas y, por tanto, debemos contabilizarlas como tales.

- En el caso de las subvenciones a fondo perdido, unas financian sobre toda la inversión (IER) y otras solo financiarían determinadas partidas de inversión (informática, ascensores, placas, etc.). El importe de subvención concedida (dinero) se calcula en base a un porcentaje sobre la inversión, el cual difiere en función del tipo de subvención, localización, etc. En el caso de los incentivos económicos, el porcentaje máximo que puede obtener un proyecto está establecido en el 40%. Como curiosidad comentar que la materialización de la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC) equivale a una subvención a fondo perdido, por lo que deberemos tener en cuenta la cantidad materializada y calcular el valor equivalente de subvención para no superar el límite máximo de ayudas recibidas.
- Determinadas subvenciones están sujetas a la “Regla del mínimis”, por la cual la ayuda total concedida a una empresa no superará los 200.000 euros en un período de tres ejercicios fiscales utilizados por la empresa, excepto para el sector del transporte por carretera donde el importe máximo de ayuda será de 100.000 euros.

Por otro lado a la hora de definir la estrategia para maximizar la financiación de un proyecto debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si tenemos posibilidades u opciones de acceder a un crédito vía banco. En este caso debemos buscar la subvención para nuestra inversión, porque ello va a suponer una mayor rentabilidad al recuperar una parte de la inversión realizada.

Adicionalmente debemos negociar con el banco o entidad financiera la cláusula de cancelación anticipada para eliminarla o minimizarla. Queremos recordar que esta cláusula es la que se aplica cuando procedemos a cancelar un préstamo o crédito concedido. En la práctica supone tener que pagar al banco un importe equivalente a un porcentaje (negociable) del préstamo que nos quedaba por pagar y que estamos cancelando.

Del mismo modo, debemos buscar e intentar obtener financiación pública para nuestro proyecto ya que este tipo de financiación es más barata que la bancaria al estar bonificada o subvencionada. Una vez obtenido este tipo de financiación la utilizaremos para cancelar el préstamo del banco, lo que nos implica pagar menos intereses y de esta forma maximizar nuestra estructura financiera.

- Si no tenemos posibilidad de acceder a un préstamo bancario; en principio tenemos que “descartar” la subvención teniendo que centrar nuestros esfuerzos en buscar financiación pública. El motivo es que las subvenciones se cobran cuando se ha terminado la inversión y se ha “demostrado” que cumplimos con los requisitos marcados por la Administración, es decir cuando hemos pagado la inversión realizada, y para pagarla necesitamos un préstamo.

Una vez analizada la situación de cada empresa que sabemos cómo estamos y algunas limitaciones que podemos encontrarnos, es el momento de analizar y buscar las líneas de financiación, ayudas y subvenciones para nuestro proyecto, teniendo en cuenta que, en la actualidad existen multitud de posibilidades en España que podríamos agrupar en varios tipos o subgrupos (Figura 1).

Estatales	Pimasol, ICO, Incentivos Económicos Regionales
Locales	Ayudas a la Inversión Empresarial, Agencia Idea en Andalucía, Avalmadrid, Sodecan en Canarias
Por sectores de actividad	Programas de apoyo al sector turístico, sector industrial (reindus),....
Por actuaciones concretas	Impulsar I+D+i, modernizaciones, placas solares, certificación en calidad
Por tipo de financiación	Pública o privada
Menos conocidas	Incentivos Económicos Regionales (IER), Banco Europeo de Inversiones (BEI), Agencia IDEA, Sociedades de garantías recíprocas (SGR), Cofides

Figura 1. Tipos de líneas de financiación, ayudas y subvenciones

Otra clasificación de las fuentes de financiación y subvenciones a las que puede acceder una sociedad y que puede resultar interesante podría ser si la clasificamos en función de su ubicación en el balance de una empresa, o de que parte de un balance podemos financiar

Fondos propios-Capital	Emprendedor	Pago único	
		Promoción del empleo autónomo	
		I+E. Innovación y empleo	
		Subv. Creación de empresas. Cabildo TFE	
	Inversores privados, FFF	Equity Crowdfunding	
	BA Business Angels	Deducciones fiscales BA	
		Apoyo redes de BA	
	Fondos de coinversión	Isabel la Católica	
		ENISA. Spain Startup	
		Fondos acompañamiento regionales – Canarias Programa de coninversión	
		CDTI: Programa Invierte	
	Venture Capital	Fondos de coinver- sión	ICO global Found
			Beneficios fiscales SCR
			Bancos y capital riesgo
	MAB, Bolsa	Deducciones fiscales por invertir en MAB	
		ENISA MAB	
		ENISA fusiones y adquisiciones	
	BMERF Ó MARF		
	EURONEXT financiación vía emisión bonos		
	Subvenciones capital	Fondos europeos	FEDER
			JEREMIE
		Incentivos Regionales	
		CDTI innovación	
		Subvención Comunidades Autónomas	
		Subvención por sectores; Hoteles	
	Préstamos participativos	ENISA	
		AXIS ICO Pyme	

Figura 2. Líneas de ayudas financiación y subvenciones en función del balance

Fondos ajenos	Préstamos bancarios	Bancos	
		ICO	ICO empresas y emprendedores
			ICO SGR
			ICO innovación Fondo Tecnológico
			ICO liquidez Fondo Tecnológico
	Project finance	ENISA	
		CDTI	
	Fondos Jeremie	Préstamos Reembolsables (microcréditos)	
		Avales	
		Pymes innovación	
	CERSA	SGR turística	
	FEI		
	BEI	BEI regionales, CANARIAS	
		BEI con cobertura de riesgo	
	Institutos de finanzas	BCE	
	Titularización de préstamos		
	Leasing		
	Renting		
	Alternativas bancarias	Shadow banking	
		Crowdlending	
		Direct Lending	
		Factoring no bancario	
		Programa COSM	
		Emprendetur jóvenes emprendedores	
		Emprendetur I+D+i	
		FOMIT	
		Fondos de Inversión. Externos no sometidos a Basilea	
		CDTI innovación	
		Deducción fiscal I+D+i	
		Patent Box	
		IDEA	
		JESSICA	
		PIMASOL	
Proyectos CLIMA			
PAREER - Rehabilitación energética de Edificios			
Certificados energéticos			
Canarias: autoconsumo y eficiencia energética			
ICEX	Icex Next		
Ico	ICO INTERNACIONAL		
	ICO SGR		
	Financiación Estructurada		
	Financiación Corporativa		
	Fond Ico PYME		
COFIDES	FIEX		
	FIEM		
Banco Mundial			
Canarias Aporta			
Proveedores	Lease back		
	Bonificación SS por formación		
	Contratación personal		
	Revisión del valor catastral		
	Bonos tecnológicos		
Clientes	Directiva europea contra la morosidad		
	Factoring no bancario		
	Factoring bancario		
	Beneficios fiscales SOCIMI		

Continuación Figura 2. Líneas de ayudas financiación y subvenciones en función del balance

2.2 Aspectos generales de las fuentes de financiación de proyectos turísticos

En este apartado vamos a analizar algunas de las posibles vías de financiación, ayudas y subvenciones a las que puede acceder un proyecto turístico, tanto de nueva construcción, como de reforma o ampliación. En función de las opciones, podremos definir mejor la estrategia adecuada a nuestra situación y necesidades.

2.2.1 Financiación de proyectos turístico

A partir del 2014 se espera la aparición de líneas de financiación tanto directas como de mediación, ya que se pondrán operativos varios programas como el JEREMIE, COSME, HORIZONTE 2020, FOMIT, FEI que se articularán en nuevas posibilidades para el sector.

Junto a estas novedades nos vamos a encontrar con entidades financieras que disponen de recursos propios para financiar este tipo de operaciones, y cuando no es el caso, estos bancos acuden a “fondarse” en el ICO o en el Banco Europeo de Inversiones (BEI) para ofrecer líneas de mediación que se deben solicitar en función del tipo de inversión o destino del préstamo a solicitar, inversión, liquidez, internacionalización, etc.

Adicionalmente hay que recordar que en los últimos años el Gobierno ha abierto convocatorias para que hoteleros, restaurantes, agencias de viaje y representantes de oferta turística de ocio puedan optar a financiación en condiciones ventajosas, y que casi con toda seguridad se mantendrán durante el 2014 y años sucesivos

Estas líneas incorporan mejoras que permitirán incrementar el acceso a este tipo de financiación, como puede ser la disminución del coste financiero o que el organismo público asuma parte del riesgo de las operaciones como ya se hizo en su momento con la línea ICO DIRECTO o con otras líneas que el ICO tiene operativas.

Un ejemplo a seguir por la Administración y que nos puede dar una idea de las opciones con las que contará el sector a partir de 2014 son las líneas BEI específica para CANARIAS o la línea de la Agencia IDEA para Andalucía. En ambos casos las empresas pueden obtener préstamos en condiciones preferenciales con ahorros de

hasta el 1% con respecto a otras líneas de financiación y con plazos de hasta 10 años.

Otra posibilidad que tendremos a partir del 2015 es la línea que ofrece la Secretaría de Estado del Turismo, destinada a jóvenes emprendedores en turismo, así como a las empresas con proyectos de I+D o productos innovadores. En 2014, el coste financiero medio fue 3 puntos porcentuales menos que la línea ICO INVERSION.

En el caso de financiación a través de organismos públicos hay distintas posibilidades: desde obtener financiación para poder continuar con la actividad empresarial -la compra y el alquiler de un hotel lo son-, como acudir a un organismo para que financie directamente una operación, o que actúe como co-financiador de un banco. Se trata de una novedosa fórmula financiera para completar, ampliar u obtener financiación para grandes proyectos de inversión turísticos, tanto en España como en el exterior. Estos fondos están siendo muy útiles para desbloquear la financiación de proyectos que no consiguen convencer a sus entidades privadas con la totalidad del importe necesario, ya que complementan las disponibilidades de liquidez disminuyendo el riesgo asumido por cada entidad.

Otra novedad de este año será el Fondo Financiero para Modernización de Infraestructuras Hoteleras (FOMIT). Se trata de una ayuda en forma de préstamos, que siempre ha estado dirigida a entidades públicas, pero que, a partir de la convocatoria del 2015, se abrirá para empresas privadas. El objetivo de esta línea de ayudas es la Modernización de los destinos turísticos maduros, mediante la financiación de la Administración de parte de las inversiones.

Por último, destacamos la financiación para proyectos de inversión que se desarrollen en el exterior para internacionalizar la empresa o para proyectos de implantación en el exterior. En este caso, una empresa española podrá acceder a través de organismos Públicos e instituciones financieras multilaterales a préstamos de hasta 30 mm de euros, a 10 años, y con un precio competitivo.

2.2.2 financiación pública para proyectos turísticos: subvenciones

Hay que tener en cuenta que la utilización de una subvención como vía financiera supone recuperar una parte de lo que el hotelero ha invertido en modernizar, ampliar o construir un hotel, mejorando ostensiblemente la cuenta de resultados de ese año y ayudando a recuperarse de una forma directa del esfuerzo inversor realizado.

De hecho, el posible acceso a este tipo de ayudas puede condicionar la toma de decisiones a la hora de invertir. Ello se debe a que si un hotelero tiene sobre la mesa dos operaciones similares, debería valorar el impacto que va a tener una subvención sobre sus números. En la práctica, una subvención va a suponer una inyección de dinero en la cuenta de resultados del hotel un tiempo después de haber hecho y pagado la inversión, mejorando considerablemente los números y la rentabilidad del proyecto tanto a nivel de (ROI) Return On Investment como de (ROE) Return On Equity.

Adicionalmente queremos destacar que disponer de una subvención aprobada y publicada en el BOE facilita al empresario la toma de decisión y le permite afrontar el esfuerzo inversor con mucha menos incertidumbre favoreciendo que las entidades financieras hagan un análisis de riesgos más favorable y por tanto aprueben con mayor facilidad el préstamo.

Por la curiosidad que las subvenciones despiertan y para tranquilidad del sector, podemos afirmar que las subvenciones seguirán existiendo durante el periodo 2014-2020. No obstante, dispondrán de menores presupuestos y estarán más enfocadas a inversiones de tipo tecnológico y ahorro energético, quedando como línea de subvención principal para proyectos de inversión en modernizaciones o renovación de los establecimientos turísticos los Incentivos Económicos Regionales.

En la actualidad, un proyecto de inversión turística ya sea una modernización, reforma, rehabilitación, ampliación o un nuevo establecimiento, puede acceder a múltiples ayudas y subvenciones, que podemos englobar en tres tipos:

A) Incentivos Económicos Regionales para nuevos hoteles, reformas y modernizaciones. Se trata de incentivos económicos que ya cuentan con un presupuesto aprobado para el 2014-2020, y aunque algunas comunidades Autónomas dejarán de poder acceder a estos fondos, en líneas generales seguirán subvencionando proyectos en las regiones más turísticas.

B) Subvenciones complementarias a Incentivos Económicos para reforma Hotelera. En determinadas Comunidades Autónomas, como Galicia, Castilla y León, Castilla la Mancha, Extremadura, Asturias o Aragón, existe la posibilidad de, una vez concedidos los incentivos económicos, obtener otra subvención complementaria por los mismos conceptos. Lamentablemente Canarias no dispone de esta posibilidad.

C) Líneas de subvención sobre parte de las inversiones en reforma hotelera.

A diferencia de las dos anteriores, en este tipo de subvenciones se incentivan partidas de la inversión muy concretas, como puede ser ahorro energético, instalaciones innovadoras, modernización, internacionalización, etc. Son convocadas anualmente tanto por la Administración Estatal, como por las distintas Comunidades autónomas. Lo normal es que se deba presentar la solicitud en el mes siguiente a la convocatoria de la línea de subvención esto obliga a estar atento y al corriente de todas las líneas que se van convocando para no perder ninguna oportunidad.

2.2.3. Los Incentivos Económicos Regionales

Por la importancia que tiene esta opción para el sector turístico y en concreto, para el sector hotelero canario, queremos hacer una descripción un poco más extensa de este tipo de subvención ya que los nuevos fondos FEDER aprobados hasta el 2020 y que entraron en vigor el pasado 1 de julio de 2014, aseguran su continuidad.

Los incentivos económicos, o incentivos regionales, son una línea de subvención a fondo perdido procedente de Fondos FEDER, siendo uno de los instrumentos de financiación más poderosos que tiene la Administración Estatal para impulsar la inversión de empresas privadas y la creación de empleo.

Con respecto a los criterios técnicos de los Incentivos Económicos Regionales hay que tener en cuenta que no todos los proyectos son subvencionables. Asimismo, existen restricciones en función de la zona, tipo de sociedad, fórmula financiera utilizada, tamaño de la inversión, etc.

Un punto importante que queremos destacar es que en este tipo de ayudas, la solicitud de la subvención puede ser independiente de la fecha estimada de inicio de las inversiones así, se puede solicitar hoy la subvención e iniciar las obras el siguiente año. Lo que se trata por tanto es tratar de garantizar la subvención minimizando los riesgos.

Queremos recordar que los plazos de resolución para este tipo de proyectos son muy largos, por lo que la gran mayoría de los proyectos que se han aprobado durante el 2014, fueron solicitados en el 2013 o incluso en el 2012 cuando se iniciaba la tendencia inversora en el sector.

Los proyectos de modernización requieren de una especial definición y presentación del proyecto a la Administración para evitar ser considerados por la Secretaría de Estado de Turismo como inversiones de Sustitución, lo que supondría su denegación y por tanto no recibir subvención.

En general, serán subvencionables aquellos proyectos de modernización integral, que generen claramente incrementos en la productividad, faciliten el acceso a nuevos mercados, generen diferenciación en el producto en destinos maduros, etc.

Asimismo, deben cumplir las siguientes condiciones generales:

- Modifiquen al alza su categoría obteniendo una categoría mínima tras la inversión de 4 estrellas.
- Doten al establecimiento de nuevas instalaciones de ocio, tipo spa, zonas deportivas, salones de reuniones, centros de convenciones, etc.
- Disponga de proyecto y licencia de obras.

Adicionalmente a estos criterios de producto, las inversiones previstas deben cumplir de forma simultánea las siguientes condiciones para optar a la subvención de incentivos económicos:

- Superar los 1.200.000 euros de inversión prevista y no ejecutada.
- Superar el 35% del valor contable del activo a modernizar.
- Superar el 150% de la media de la dotación a la amortización de los tres últimos años.

Si la inversión cumple los tres criterios, incentivos regionales la considera suficientemente relevante y, por tanto, evitamos el problema de ser considerados como una mera sustitución.

3. EL CASO DE ÉXITO: DE APARTAMENTOS DON PACO CASTILLA A HOTEL LANZAROTE AEQUORA SUITES

3.1. El proceso de renovación alojativa

El Complejo de Apartamentos Don Paco Castilla fue construido mediante la obtención de diversas licencias entre los años 1985 y 1992. Antes de su modernización, tenía una categoría de dos llaves, un total de 373 apartamentos y 1.179 plazas alojativas. Sus instalaciones estaban obsoletas y con un gran nivel de deterioro, lo cual hacía necesario tomar la decisión de realizar obras de rehabilitación integral para su renovación y transformación como Hotel y aumentarle la categoría.

Este complejo fue incluido en la segunda Fase del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto del Carmen del Término Municipal de Tías en Lanzarote. El plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto del Carmen, elaborado en el marco de la Ley de Medidas Urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del Turismo, aprobada por el Parlamento de Canarias en abril de 2009y que alberga la posibilidad de dar cobertura a las actuaciones, públicas y privadas, relativas, entre otros, a los proyectos rehabilitación de la planta alojativa, y más concretamente desarrollar objetivos y acciones específicas de sustitución o rehabilitación en el espacio privado.

El proyecto planteado supone la rehabilitación y reforma integral del complejo destinada a incrementar su categoría a hotel 4 estrellas, pasando a denominarse Hotel Lanzarote Aequora Suites. Asimismo, se planteó una mejora y ampliación de su oferta complementaria de ocio para garantizar un servicio de calidad a su oferta alojativa, siendo el presupuesto de inversión de aproximadamente 10 millones de euros en obra e instalaciones. Las inversiones previstas en este proyecto comprenden actuaciones que podemos resumir en un reformado completo de las habitaciones, adaptación accesos y pasillos, nueva fachada que aislará y ahorrará consumos al hotel, instalaciones eléctricas, fontanería, climatización con geotermia, instalación telecomunicaciones, sistema de incendios, modernización en las zonas: piscinas, restaurantes y zonas deportivas (Imagen 1).



Antes de la renovación



Durante la renovación



Después

Imagen 1. Proceso de transformación de los Apartamentos Don Paco Castilla en Hotel Lanzarote Aequora

El principal objetivo de este proceso de renovación es que el Hotel Lanzarote Aequora Suites se diferencie de los establecimientos de la Isla y atender a las nuevas necesidades de oferta complementaria de ocio, ahorro energético y medioambiental. De esta forma, se producirá un efecto diferenciador al resto de los hoteles de la zona donde se ubica, ya que su competencia directa bien es de menor categoría, bien los que tienen igual categoría lucen signos de obsolescencia tanto a nivel de estructura arquitectónica y de ingeniería como a nivel de servicios ofertados y relación con los clientes.

A) Renovación infraestructura alojativa actual.

La empresa planteó la realización de una actuación completa de modernización integral en las habitaciones y zonas comunes de modo que el establecimiento se adecue a la funcionalidad, seguridad, habitabilidad, calidad ambiental, instalaciones técnicas que exigen los turistas y desean alojarse en un establecimiento de alta calidad, así como la ampliación de zonas de ocio y oferta complementaria que permita incrementar sus resultados.

El nuevo concepto de hotel permitirá incrementar su oferta turística y reducir la exposición que tiene el complejo hacia el turismo familiar. Para ello ofrecerán un nuevo concepto de hotel basado en selectos servicios e instalaciones.

Esta modernización afectará a las siguientes áreas del hotel:

B) En relación con la sostenibilidad y accesibilidad, el proyecto contempla actuar en los espacios de transición que discurren entre los bloques se llevará a cabo la sustitución de la totalidad del pavimento. La construcción de determinadas rampas, algunos tramos de escaleras y pasillos, mejorando sustancialmente la estética y las condiciones de seguridad. Asimismo, la reparación de los daños en todos los paramentos que forman muros de apoyo y jardineras.

Se plantea la demolición de los pavimentos y pasamanos de fábrica de todas las escaleras individuales de acceso a las unidades alojativas, sustituyéndolos por otras de materiales más actuales como el vidrio y el aluminio, obteniendo así una nueva imagen más moderna desde el primer momento de llegada al hotel. Son además materiales más duraderos y reciclables que conllevan menor trabajo de mantenimiento, que aportan además una mejor visibilidad a los distintos niveles.

Para la mejora de las condiciones de accesibilidad, se proyecta la instalación de una plataforma elevadora para personas con movilidad reducida entre el nivel de recepción y el de la discoteca. Además, también en la recepción, se prevé construcción de un nuevo núcleo de aseos siendo uno de ellos adaptado.

Se contempla actuar sobre la fachada y en la envolvente térmica. Se trata de reparar diversos daños en los materiales de revestimiento, procediendo a llevar a cabo obras de repicado de los acabados exteriores en determinadas zonas y restaurándolos hasta obtener un resultado óptimo. En último término se plantea pintar la totalidad de las fachadas.

También se plantea llevar a cabo la instalación de riego por goteo en la totalidad de las áreas ajardinadas, y se renovarán las especies plantadas con vegetación autóctona. De este modo, se fomenta el conocimiento de la flora local y junto con el modo de riego, generar un sistema de jardines más sostenible y eficiente.

C) Actuaciones en infraestructuras e instalaciones generales.

Dentro del plan de inversiones en instalaciones técnicas se proyecta una importante

actuación en la zona de sala de máquinas, destacando el uso de energía geotérmica, que, junto a la modernización de la maquinaria, va a suponer una automatización y la incorporación de un sistema para el control, gestión y supervisión de las instalaciones.

Otra inversión muy importante dentro de este proyecto de modernización integral es la sustitución del sistema actual de aire acondicionado de unidades independientes, por un sistema centralizado en todas las habitaciones a través de falso techo. Con ello se obtiene una gran mejora en cuanto a la estética global y particular, así como al grado de ahorro y eficiencia energética.

También se plantea modificaciones importantes en la distribución actual de las instalaciones de la cocina principal, mejorando no sólo las condiciones respecto a la Sanidad y Salubridad, sino que, además se obtiene una mayor efectividad en los recorridos y utilización de las distintas áreas. Se prevé la construcción de una nueva zona destinada a economato, un nuevo cuarto frío y unos aseos con taquillas para el personal.

Se renovará totalmente la instalación existente de Telecomunicaciones, para el acceso de la Televisión Digital Terrestre, la Telefonía y mejorando el acceso a Internet en las habitaciones, servicio evidentemente muy demandado y apreciado por el cliente actual.

Se instalarán nuevas luminarias, tanto en exteriores como en interiores, con modelos de alto grado de eficiencia energética. Además, se colocarán sistemas de programación por temporizadores o detectores de movimiento para controlar los tiempos de funcionamiento de cada zona. Asimismo, se instalarán nuevos elementos de mobiliario urbano exterior.

Respecto a las instalaciones de saneamiento y fontanería, todos los elementos de nueva instalación o de sustitución de los anteriores llevarán mecanismos de limitación y reducción del consumo de agua, como grifos reductores de caudal, cisternas de doble accionamiento, duchas termostáticas, etc.

Se plantea la colocación de las instalaciones de ventilación necesarias en todos los baños de las habitaciones para garantizar su adecuación a las exigencias establecidas, tanto en relación con las dimensiones de patinillos y huecos, como a través de la colocación de extractores que se han situado en la cubierta siguiendo la vertical de los núcleos de baños.

Se construirá un nuevo espacio para trasladar la bomba de agua potable, evitando así la transmisión de ruidos y vibraciones al edificio donde se encuentra actualmente.

La instalación de saneamiento general y baja tensión que discurre por los pasillos exteriores se va a someter a una renovación total. Los materiales que se utilizaron en su momento muestran un estado de conservación especialmente deteriorado. Así, se plantea su sustitución por materiales de mínimo grado de contaminación ambiental y alta sostenibilidad.

D) Mejora instalaciones de ocio implementación y singularización de la oferta alojativa.

También destaca la inversión en una parte importante para la singularización y ampliación de las instalaciones y servicios de ocio y complementarios. Para ello se proyecta renovar las cuatro piscinas con que cuenta el complejo, se ha cambiado su sistema de filtrado, actualizándose según normativa vigente realizando obras para tener rebosaderos perimetrales y depósitos por compensación (Sistema Munich o finlandés), mejorando sustancialmente la calidad de la limpieza de las aguas, y reduciendo considerablemente su mantenimiento. Se han diseñado los nuevos bordes de las piscinas, acordes con la elección del nuevo pavimento, obteniendo así una estética nueva y más moderna.

El establecimiento ya contaba con zonas deportivas, una pista de tenis y otra polivalente con canastas de baloncesto y pequeñas porterías. En estas zonas se van a ejecutar obras para generar un nuevo acceso, separado del solárium del bloque, y labores de reparación del pavimento así como de sustitución de elementos dañados.

Dentro de las nuevas instalaciones de ocio, se incluye la construcción de un nuevo volumen destinado a servicio de guardería o “miniclub”. El nuevo espacio es una pequeña pieza exenta del resto de los edificios, con espacios exteriores adaptados a los juegos infantiles, debidamente delimitado para garantizar su seguridad. Cuenta con un espacio interior acristalado de modo que se obtenga una suficiente iluminación y ventilación permanentes.

También se va a habilitar una zona de juegos de agua infantiles en el Sector 2, la piscina se ha convertido en un área de diversión infantil, con la instalación de juegos acuáticos para niños entre 2 y 10 años; en esta zona se van a ubicar todas las actuaciones y servicios destinados principalmente a un turismo familiar. La piscina existente en

el Sector 6 se va a ampliar, para dar un mejor servicio al cliente en general. Además, y teniendo en cuenta que es el bloque que contiene el restaurante principal, una zona cubierta se habilitará en su terraza, para ofrecer la posibilidad de tomar los desayunos y/o cenas en el exterior, así como para su uso como zona snack de la piscina.

Además, se plantea la construcción de una nueva zona wellness, que contará con una bañera preparada para dar tratamientos de agua y aire a presión complementando sus servicios con todo tipo de tratamientos faciales y corporales. En el bloque 5 adicionalmente y para crear un ambiente relajado y distendido se formarán distintas plataformas y terrazas en el jardín existente, con distintos niveles, donde se colocará mobiliario confortable, y una iluminación adecuada que genere un ambiente de relax, tranquilidad y reposo, tipo chill-out con servicio de bar solo para adultos.

Paralelamente en la zona 4 y con el fin de mejorar la oferta de entretenimiento, se sustituirá un quiosco existente cercano a la piscina por un teatro que permitirá ofrecer un programa de actuaciones al aire libre en las noches de verano.

Las ventajas de incluir todas estas mejoras en el complejo son varias:

- Atraer otros segmentos
- Saludable
- Turismo de parejas
- Combatir la imagen de sol y playa de nuestro destino
- Aumentar nuestros servicios y animación
- Más competitividad frente a otros hoteles y destinos
- Desestacionalización

En cuanto a la política de calidad y medioambiental, la propiedad del hotel es consciente de la importancia de ofrecer un servicio de calidad y con una orientación a la sostenibilidad. Por ello y continuando con la línea de satisfacción de los huéspedes, el hotel con su reforma y ampliación pretende completar una cadena de valor para el turista, que podrá disfrutar de unas instalaciones impecables y hechas a su medida, de un sistema de servicios pensados para que pueda satisfacer todas sus necesidades y procurarles una estancia insuperable. Con este objetivo se trabajará por parte de la propiedad del hotel en las correspondientes certificaciones en calidad (ISO 9001) y medio ambiente (ISO 14001), así como obtener el certificado “Q” de calidad.

3.2. Posibilidades concretas a las que puede o podría acceder este proyecto de inversión

A) La primera posibilidad es una subvención, la correspondiente a correspondiente a los Incentivos Económicos Regionales. Como hemos descrito con anterioridad, se trata de la principal línea de Subvención a fondo perdido a la que puede acceder un proyecto de inversión ya sea de reforma, modernización o incluso un nuevo establecimiento. En concreto, este proyecto ha obtenido una subvención de más de 2.2 mm de euros, consecuencia de aplicar un porcentaje de subvención del 23% a todas las partidas de la inversión proyectada.

B) La segunda es la posibilidad al Plan Pimasol. Se trata de una iniciativa del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y el de Industria, Energía y Turismo cuyo objetivo es la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) del sector turístico español. En concreto, promueve la reducción de las emisiones directas de GEI en las instalaciones hoteleras conseguida mediante la rehabilitación energética de éstas, teniendo Los proyectos de rehabilitación alcanzar una mejora energética mínima que se traduzca en, al menos, subir dos letras en su calificación energética o bien llegar a la letra B.

En el caso del Hotel Lanzarote Aequora Suites, las actuaciones financiadas por este programa podrían ser las inversiones realizadas en la envolvente (fachada y cubierta), las ventanas, las mejoras en los aislamientos, la introducción de sistemas de control en la climatización y en la iluminación, los nuevos sistemas de geotermia, la incorporación de equipos mas eficientes en calor y frío, la inversión en sistemas de gestión eficiente del agua, y por ultimo aquellas que van a provocar reducciones de emisiones de CO₂ por parte del establecimiento. El Pimasol contempla dos tipos de actuaciones o fuentes de financiación:

a) La posibilidad de acceder a una subvención a fondo perdido, por la cual el Gobierno, a través del “Fondo de Carbono para una Economía Sostenible” comprará al establecimiento hotelero los créditos de carbono de los quince años siguientes a razón de 7 euros por Tonelada métrica de CO₂ reducida. Se consideran emisiones de CO₂ directas, a efectos de este real decreto, las generadas por el consumo de combustibles fósiles en los alojamientos turísticos sobre los que se ejecuten los proyectos, excluidas las derivadas del consumo de energía eléctrica. En nuestro caso, la subvención a la que

podría acceder en función del ahorro de emisiones que va a tener el establecimiento podría estimarse en unos 30.000 euros.

b) Permite a los establecimientos acceder a una financiación de hasta el 50% del proyecto con un máximo de 12,5 millones. Entre las principales características de esta financiación esta que su plazo de amortización y carencia varía entre 2 y 8 años (1 de carencia para operaciones de 3 o más años), y que el tipo de interés está establecido en el Euribor a 12 meses + 4% con unas comisiones de apertura y cancelación anticipada del 0,50%. Por las condiciones del préstamo y la capacidad de la propiedad para mejorarlas esta opción fue desechada.

C) La tercera es la posibilidad del Programa de ayudas para la rehabilitación energética en edificios existentes del sector residencial (Uso hotelero) PAREER. El objetivo de esta línea de ayudas es el de incentivar y promover la realización de actuaciones integrales que favorezcan el ahorro energético, la mejora de la eficiencia energética y el aprovechamiento de las energías renovables en hoteles en funcionamiento o en los edificios existentes de viviendas (al menos el 70% del edificio debe estar destinado a viviendas) en España. Podrán optar a las ayudas para la rehabilitación energética personas físicas y jurídicas propietarias de edificios de uso residencial (de uso hotelero y de uso vivienda) construidos antes del 2013.

Al igual que el Pimasol, este programa contempla dos tipos de ayudas según la tipología de actuaciones: la subvención a fondo perdido o el préstamo reembolsable. Las actuaciones susceptibles de ser beneficiarias del PAREER son la mejora de la eficiencia energética de la envolvente térmica, que puede llegar a obtener sobre esta inversión una subvención de hasta el 30% y préstamo de hasta el 60%, así como la mejora de la eficiencia energética de las instalaciones térmicas y de iluminación que puede llegar a obtener un préstamo de hasta el 90%.

En este caso, lo más interesante de este programa son las condiciones de los préstamos reembolsables. Además, de cubrir hasta el 90% del importe de la inversión, tiene unas condiciones realmente espectaculares, como son unos plazos de amortización de hasta 12 años con uno de carencia o el aplicar un tipo de interés del Euribor + 0,0 %. Para que nos hagamos una idea de este último punto no existe ninguna otra línea de financiación para el sector hotelero o turístico con estas características.

En el debe de este tipo de préstamos está la exigencia por parte del Ministerio de la

necesidad de aportar como garantías un aval o contrato de seguro de caución por un importe igual al 20% de la cuantía del préstamo. Esto unido a que el proyecto de nuestro hotel es una rehabilitación integral, no sólo de la partida energética y, por tanto la financiación no cubría la totalidad necesaria para la completa financiación del proyecto, hizo que la propiedad también desechara esta opción

D) Otra línea son las subvenciones a proyectos de Inversión de PYMES en Canarias. Su objetivo es la de fomentar el desarrollo de inversiones en las empresas con el fin de aumentar la productividad y competitividad de las mismas y/o El desarrollo de nuevos procesos o productos innovadores desde un punto de vista tecnológico o la implantación de certificaciones I+D+i, calidad o medioambientales. Las empresas que desarrollaran un proyecto de este tipo podrían acceder a una Subvención a fondo perdido de hasta el 50% o 60.000 euros para las inversiones de este tipo realizadas tras la solicitud de la subvención. Como medida de maximización de la subvención el objetivo sería montar un expediente que incluyera un presupuesto de inversión de unos 130.000 euros, al que se le aplicaría el coeficiente del 50% lo que nos permitiría acceder al máximo de subvención (60.000 euros).

E) Este proyecto de modernización también es susceptible de acogerse a la Línea BEI Canarias, préstamos para empresas en Canarias, con 100 millones de euros aportados por el Banco europeo de inversiones (BEI) y otros 100 millones aportados por varias entidades financieras, y con la ventaja de contar con la cobertura de riesgo del Gobierno de Canarias que facilita la aprobación de más operaciones (menores garantías exigidas) y un coste financiero por debajo del mercado (1% comparándolo con otras líneas tipo ICO). Canarias es de las pocas Comunidades Autónomas que cuenta con este tipo de préstamo, cuyo objetivo es apoyar la financiación de proyectos destinados al desarrollo de inversiones y necesidades de liquidez y que permite financiar desde la adquisición, renovación o extensión de activos tangibles (comprar un hotel) hasta las inversiones necesarias para la reformar y rehabilitación de los establecimientos, e incluso, la sucesión intergeneracional o la cesión de empresas a miembros del personal con el fin de garantizar la continuidad de la actividad económica de la empresa en cuestión.

Entre sus características más reseñables está que el importe financiable puede llegar a ser del 100% del coste del proyecto de inversión, con un mínimo de 50.000 y un máximo 6.000.000 euros por sociedad, salvo autorización expresa de la Comunidad Autónoma de Canarias para proyectos que favorezcan el mantenimiento y/o la generación de

empleo, en cuyo caso el importe financiable no podrá ser superior a 12.500.000 euros. Respecto a los plazos, el mínimo es de 2 años y el máximo 10 años, con una carencia opcional de 12 meses para operaciones de entre 3 y 8 años (y una carencia de 2 años para préstamos a 10 años. Por último, el tipo de interés aplicado es del euribor + un 3,75% (cuando se hizo este estudio, los préstamos ICO estaban sobre el 5.9%), con una comisión de apertura del 0,70% y una Comisión de amortización parcial/total anticipada del 0,50%. Por sus condiciones y características, ésta fue una opción que la promotora del proyecto valoró como muy interesante, aunque finalmente y gracias a su capacidad negociadora, se decantó por otro tipo de préstamo para acometer la inversión.

F) El proyecto también puede acogerse a los préstamos Jeremie. Se trata de microcréditos sin aval ni garantías, destinados a empresas, autónomos y micropymes de reciente creación en Canarias, que necesiten financiación con un máximo de 50.000 euros. El préstamo se cobra anticipadamente, antes de ejecutar las inversiones o de realizar los gastos. Están destinados a cubrir inversiones y también necesidades de liquidez (sin necesidad de nuevas inversiones). Todos los gastos e inversiones necesarios para la puesta en marcha de la empresa, pero no se puede utilizar este tipo de préstamos para refinanciarse. Las nuevas empresas pueden ser beneficiarias siempre y cuando se den de alta justo antes de la firma del préstamo, mientras que las empresas ya constituidas deben de tener menos de 3 años de vida para acogerse a esta línea. Por este motivo, unido al pequeño importe del préstamo al que se podría acceder, esta opción tiene que ser descartada para este proyecto de modernización.

G) Otra vía de subvenciones es la prevista para la realización de inversiones relacionadas con instalaciones de energías renovables, o para la instalación de placas solares autoconsumo en la cubierta del establecimiento.

H) CDTI innovación, el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), pone a disposición de las empresas, sin importar su tamaño, antigüedad o sector, este instrumento de financiación directa, para aquellas actuaciones o innovaciones que vayan a poner en marcha las empresas españolas. La inversión de estos proyectos debe suponer la innovación e incorporación de tecnología innovadora para el crecimiento e internacionalización de empresas que desarrollen sus actividades en España y La innovación a llevar a cabo puede ser sectorial o en la adaptación de tecnologías que supongan una innovación en la empresa, en su forma de comercializar suponiendo la entrada en nuevos mercados, inversiones que supongan un salto tecnológico

cualitativo para la empresa, un método de producción mejorado, etc., como es el caso de este establecimiento alojativo. Entre las inversiones financiables de este proyecto estarían la adquisición de activos fijos nuevos, materiales y consumibles, colaboraciones externas necesarias para la implantación, costes de auditoría.

La fórmula utilizada por el CDTI es la del préstamo reembolsable con una cobertura de hasta el 75%, pudiendo alcanzar el 85% del presupuesto financiable, con un tipo de interés bonificado al 2% para préstamos a 3 años o 2,5% para préstamos a 5 años; en cualquier caso, se requiere que el presupuesto mínimo financiable sea de 175.000 euros.

I) Emprendetur Subprograma Productos Innovadores; supone una línea de financiación convocada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Se trata de préstamos reembolsables a un tipo de interés preferencial de tan solo el 0,967 %, dirigidos a incentivar proyectos y modelos de negocio que se adecuen a los ámbitos del conocimiento científico tecnológico en del sector turístico, es decir, financia proyectos y modelos de negocio a tres años que fomenten el desarrollo de productos innovadores en tecnología y turismo. Esta línea financia los gastos de personal, costes de instrumental y material en la medida y durante el período que se use para el proyecto, costes de investigación contractual, conocimientos técnicos y patentes adquiridas u obtenidas por licencia de fuentes externas a precio de mercado, gastos generales (máximo 20% de los costes salariales del proyecto sin necesidad de justificación), así como otros gastos de funcionamiento derivados de la actividad del proyecto (material, suministros, etc.). Como ya hemos comentado, el tipo de interés aplicado de solo el 2,264%, con una cobertura de hasta un 75% con un importe máximo de 1.000.000 euros, y con unos plazos de amortización de 5 años de amortización con 2 años de carencia. Al igual que la del CDTI, esta línea exige la presentación de garantías por un importe de entre el 25 y el 36% del préstamo concedido, a constituir una vez propuesta la concesión de la ayuda.

J) El Fondo Financiero del Estado para la Modernización de Infraestructuras Turísticas (FOMIT) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo ha puesto a disposición de entidades locales y empresas privadas 200 millones de euros para la convocatoria anual del Fondo Financiero del Estado. Estos préstamos tienen ahora que ser convocados por las diferentes autonomías y la herramienta utilizada será la de apoyar financieramente, mediante la concesión de préstamos bonificados a través del ICO, los planes de renovación, modernización y reconversión integral de destinos turísticos maduros.

Por primera este programa incluya actuaciones e inversiones privadas sin necesidad actuaciones de inversión pública. Es decir podrán optar a estos fondos las empresas privadas que desarrollen proyectos de reforma y modernización de destinos turísticos siempre que, en dicho ámbito, haya inversiones del sector turístico privado que se desarrollen paralelamente a las públicas y cuya cuantía neta represente como mínimo el 30 por ciento del importe que se pretende financiar.

K) La deducción fiscal por I+D+i es otra forma de financiación susceptible de acogerse este proyecto de renovación turística. Las empresas españolas tienen la oportunidad de recuperar gran parte de los gastos e inversiones ya realizados durante el año pasado, gracias al ahorro fiscal que produce en el impuesto de sociedad durante los próximos 18 años y que pueden alcanzar el 72,6% - en la Península es del 42% - de los gastos ya realizados. Estas deducciones no sólo van dirigidas a las empresas que obtengan beneficios, sino también para aquellas empresas cuya cuenta de resultados sea negativa, puesto que disponen de 18 años para aplicar el ahorro fiscal conseguido con los gastos del año pasado, siempre y cuando se declare a tiempo en el Impuesto de Sociedades.

L) Otra fórmula de financiación son las subvenciones para la instalación de redes inalámbricas en establecimientos hoteleros. Se trata de subvenciones a fondo perdido de hasta 25.000 euros por proyecto y ayudas para la implantación o mejora de Redes Inalámbricas en establecimientos hoteleros. Pueden acceder a estas ayudas aquellas pymes del sector hotelero que vayan a implantar redes WIFI en sus establecimientos ubicados en Ceuta o Melilla, Andalucía, Asturias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Islas Canarias y Murcia.

M) Préstamos blandos a través de Sodecan o Enisa. Para poder acceder a este tipo de préstamos o ayudas los proyectos tienen que tener un contenido tecnológico destacable y/o un componente innovador. Según Wikipedia, innovación significa literalmente “novedad” o “renovación”; en el sentido estricto, se dice que de las ideas sólo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa. No estamos hablando de novedad mundial o de inventar algo, sino de una novedad subjetiva desde una perspectiva de una única empresa. En la actualidad se distinguen tres tipos de innovación: técnica, de los servicios y de modelos de negocio. La Sociedad de Desarrollo de Canarias SODECAN dispone de más de 19 millones de euros para financiar mediante préstamos proyectos de innovación tecnológica

desarrollados por pymes canarias. Apoya proyectos de Pymes para la incorporación de nuevas tecnologías tanto en la empresa, en los productos y en los procesos, como aquéllas que supongan un ahorro energético (energías renovables).

Por último, la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) dispone de más fondos para repartir en forma de préstamos participativos para financiar empresas españolas y sin exigencia de garantías; de esta manera, la garantía del préstamo es la que ofrece la viabilidad del propio proyecto. Si el proyecto es viable, y los promotores demuestran suficiente experiencia y se argumenta adecuadamente la rentabilidad del negocio, puede entrar por esta vía de financiación. Por tanto, una parte de los intereses del préstamo participativo ENISA se va devolviendo en función a los resultados de la empresa.

En nuestro caso de éxito, la empresa no necesitó acudir a este tipo de préstamos porque tenía la financiación cubierta por otras vías, aunque disponía de inversiones o mejoras que suponían una innovación en cuanto a la cultura empresarial y forma de trabajar antes de la reforma.

Como hemos expuesto, que existan todas estas opciones no quiere decir que podamos acceder a todas ellas, hay que fijar prioridades en función de las necesidades, situación de cada empresa y definir una estrategia para maximizar la financiación.

4. CONCLUSIÓN

Somos el principal motor de la economía y un referente a escala mundial, por lo que instamos a mejorar las condiciones que se ofrece a nuestro sector turístico. Es necesario seguir apoyándolo, incrementando las dotaciones a los planes ya creados, así como la posible incorporación de nuevas líneas de apoyo y a una mayor asunción del riesgo crediticio por parte tanto de los bancos, como de los organismos públicos.

Como ha quedado expuesto, en la actualidad, un proyecto de reforma de hoteles o de inversión turística, ya sea una modernización, reforma, rehabilitación, ampliación o un nuevo establecimiento, puede acceder a múltiples ayudas, subvenciones convocadas por diferentes administraciones, organismos y entidades públicas, europeas, estatales y regionales. Cada una de estas ayudas tiene unas exigencias y peculiaridades que requieren de estrategias de solicitud y planes de negocios personalizados

Por todos estos motivos, el disponer de una empresa especializada en la gestión de este tipo de ayudas, como es el caso de Dyrecto, que informe y asesore al empresario sobre todas las posibilidades a las que puede acceder y que en muchos casos desconoce, se está convirtiendo en una herramienta más de la dirección financiera y de la propiedad de las empresas.

.04



**APLICACIÓN DE TÉCNICAS PARA
GENERAR IMPACTO EN EL INCREMENTO
DE LOS INGRESOS Y MEJORAR
LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Francisco Rodríguez Serrano

Director general – Room Project

FACTOR DE ÉXITO

La incorporación de fórmulas que favorezcan el incremento de ingresos (revenue y yield management).

FRANCISCO RODRÍGUEZ SERRANO

Con más de 20 años de experiencia profesional, 14 de ellos en Hotelería. Comenzó su carrera en hotelería como jefe de administración en hoteles de Tenerife, hasta su incorporación como director financiero para Costa Rica de Barceló Hoteles.

En 2004 entró como director de administración para AMResorts en Punta Cana, A su vuelta a España entró como director general de Capital Hoteles (Montevideo).

En 2012 creó una empresa de gestión de hoteles, Room Project, enfocada en gestión integral hotelera, revenue management, análisis de viabilidad y proyectos de apertura de nuevos establecimientos. Licenciado en Empresariales por la Universidad de Málaga. Titulado en el General Manager Program® y en Gestión de Revenue Management ambos por la Universidad de Cornell.

Palabras clave:

revenue management, mejora de ingresos, innovación, rentabilidad, hotel Palácio Ramalhete, Spring Hotel

El autor agradece la inestimable ayuda de la dirección general de Spring hoteles, en la figura de Miguel Villaroya, así como de las aportaciones del equipo del departamento de marketing online (Raúl, Bernardo y Martha). Sin su ayuda este estudio no hubiera sido posible.

1. INTRODUCCIÓN

El precio y la duración de la estancia son los apoyos estratégicos claves para llevar a cabo una gestión correcta del revenue management en un hotel, o en cualquier otra empresa en la que puedan aplicarse estas técnicas de gestión, que lo que buscan es incrementar los ingresos sobre el control de sus precios y de la duración del uso de los servicios que ofertan. Esta base de trabajo se puede analizar en la matriz de control de precios y duración que generan las reservas en los hoteles de la figura 1.

		PRECIO	
		POCOS	MUCHOS
DURACIÓN DE ESTANCIA	CONTROLADO	Cuadrante 1: Aparthoteles y/o hoteles en zonas de montañas	Cuadrante 2: Meliá Hoteles Iberostar Ritz-Carlton
	NO CONTROLADO	Cuadrante 3: Hoteles tradicionales	Cuadrante 4: Primeros intentos de revenuemanagement (subir y bajar precios)

Figura 1. Tipo de hoteles en función de su gestión del precio y la duración de la estancia

Tradicionalmente, los hoteles no podían controlar la duración de la estadía de los clientes cuando reservaban, y dejaban abiertas todas las posibilidades para que el cliente decida cuantas noches quería pasar en el hotel. Así mismo, ofertaban solamente unas pocas tarifas por cada tipo de habitación, y eso en los casos de que

existían habitaciones donde la dirección o la propiedad del hotel consideraba que deberían venderse a precios diferentes, pero sin tener una política clara de porque esa diferenciación en el precio. Muchas veces los precios variaban solo por el tamaño de la habitación, y no por la ubicación de la misma, o por los servicios que se podían ofertar para cada habitación.

La planificación para una buena actuación con políticas de revenue management se trata en lograr situar a nuestro hotel en el cuadrante número 2, es decir, que podamos controlar las noches a vender a cada cliente, y que podamos ofertar una variedad de precios, que permitan ser más atractivos y rentables, a la hora de vender nuestras habitaciones.

Los métodos de aplicar un buen sistema de revenue management, permiten al hotel y a cualquier otra empresa donde esta metodología pueda aplicarse, se basan en la correcta aplicación de 4 pasos claros para que esta implantación sea un éxito, por lo que para ello lo primero es disponer de un buen sistema de información que haga accesible los datos de que se disponen en el hotel.

1) Obtención de datos: recopilar y analizar los datos del hotel tales como:

- Con cuanto tiempo de antelación se reciben las reservas.
- La tarifa aplicada a cada reserva, en base al segmento de mercado
- Patrón de demanda de las reservas, en base a la época del año, o bien en función del día de la semana.
- Todos estos datos son esenciales para gestionar un sistema de revenue management.

2) Creación de proyecciones: se trata de analizar las tendencias de proyección en reservas y tarifas en función de los segmentos de mercado. Se pueden usar datos históricos del hotel, o bien basarse en estadísticas oficiales (si tratamos de un nuevo proyecto sin estos datos históricos)

3) Determinar los precios y controles sobre la duración de la estancia que serán adecuados para nuestro hotel: debemos definir una política para gestión de overbookings, y disponer de una idea general de cómo cambian los precios en función de la demanda.

4) Formar al personal de reservas y establecer una correcta página web: esto permitirá mantener una comunicación clara con los clientes, tanto en cuanto a información publicada en la web, como la que puedan dar el personal de reservas y recepción. Por supuesto ambas información deben ser iguales.

Estos cuatro criterios son la estrategia a seguir para implantar un sistema de revenue management, y en muchos casos no son considerados a la hora de establecer un plan de ventas y marketing, al querer establecerlo en nuestro hotel. Tampoco se tienen muy en cuenta cuando se desarrolla un proyecto hotelero por primera vez, ya que, al no disponer de datos históricos, no se hace el estudio previo de la información que se dispone de los hoteles que serán competencia nuestra, ni de cómo se comporta el destino en determinadas épocas del año, ni tampoco cuáles son las tarifas promedios que se comercializan en hoteles similares al que estamos desarrollando, y en el destino en donde nos queremos instalar.

A continuación veremos un caso real de un nuevo hotel que se abrió en Lisboa a finales de 2011, y como ha ido evolucionando su política de precios y gestión de demanda en estos años, de cara a disponer de un mayor volumen de ingresos, y de ocupación. También veremos al final de este capítulo un caso de estudio sobre la cadena Spring Hoteles (Costa Adeje, Tenerife) donde han cambiado su estrategia de comercialización basando su gestión de ingresos sobre los efectos de la reputación online de sus tres hoteles. El efecto de la reputación online, y su control por parte de la cadena, les ha permitido incrementar sus ingresos netos gracias a la segmentación de clientes y de un mejor set de canales de venta.

2. ESTUDIO DE CASOS 1: HOTEL PALÁCIO RAMALHETE (LISBOA)

El hotel Palácio Ramalhete es un proyecto nuevo de rehabilitación de una antigua casa familiar, de más de 2.000 metros cuadrados, construida a finales del siglo XVIII. La familia propietaria no tenía muy claro que hacer con ella, considerando que está ubicada en una zona donde destacan los edificios históricos, embajadas, y en la ruta hacia el pueblo de Belém (famoso por su monasterio, por el monumento a los Descubridores y su famosa Torre de Belém).

Antes de 2010 alquilaban una de las plantas de la vivienda para oficinas, pero tenían sin usar la segunda planta de la casa principal, así como abandonado el jardín interior de la casa. La falta de zonas de aparcamiento cercano les impedía desarrollar un proyecto de oficinas. Y al ser la casa un claro ejemplo de la arquitectura señorial portuguesa de mediados del siglo XVIII, querían potenciar y preservar este edificio como negocio turístico.

Un grupo de inversión europeo llega a un acuerdo de alquilar la casa y acometen un proyecto integral de reforma para convertirla en un hotel, más concretamente en un “Alojamiento Local”, que es la calificación hotelera que se da en Portugal a este tipo

de establecimientos emblemáticos e históricos que se rehabilitan para su uso turístico. El proyecto de obra se hace con una combinación entre lo antiguo y lo moderno, y cumpliendo los deseos de la propiedad de la casa, en la idea de preservar el ambiente histórico y señorial que gozó anteriormente. El proyecto de rehabilitación también tuvo en cuenta la historia literaria de la casa, ya que se comenta que es la misma que se describe en una de las más importante novelas del realismo portugués del siglo XIX. José María de Eça de Queirós (1845-1900) fue uno de los más importantes novelistas portugueses de su literatura, y su novela más famosa, *Os Maias*, se desarrolla en una casa muy similar a esta, además de estar ubicada en la misma calle que se describe en la propia novela.

Estos elementos literarios fueron básicos a la hora de desarrollar el proyecto, lo cual ya daba un primer paso para crear un ambiente diferente al resto de hoteles de la zona de Lisboa donde se levanta la casa. También se tuvo claro desde el inicio de los trabajos de reforma que querían crear un ambiente diferente a cualquier hotel, donde las salas comunes fueran un espacio de relajación y ambientarlo todo como si se estuviera en un palacio familiar. Solo se comercializa en régimen de alojamiento y desayuno. No dispone de restaurante.

2.1. Descripción de la situación preoperacional

Todos estos aspectos se tuvieron en cuenta durante el proyecto de rehabilitación, y se cumplieron en todos los aspectos. Lo que no se tuvo tan en cuenta durante la fase de construcción fueron estos 4 pasos esenciales para establecer una política de precios y gestión de reservas que permitiera generar los máximos ingresos desde el primer momento.

La planificación de ventas inicial fue la siguiente:

- 1) Creación de los tipos de habitación del hotel en función de su tamaño y su diseño interior (todas las habitaciones son diferentes entre sí).
 - a. Se establecen 4 tipos de habitaciones: suites (2), executive (3), superior (3) y standard (4).
 - b. Se crea un plan único de precios en función del tipo de habitación. El precio más bajo era de 150 euros por habitación standard.
- 2) No se establecen diferentes precios en función de la época del año. Lisboa es un destino muy demandado entre abril y octubre.
- 3) Se define una única política de cancelación, en base a las tarifas ofertadas.
- 4) Se crea una tarifa promocional inicial inferior a los 90 euros por noche.
- 5) Se desarrolla una página web pero sin motor de reservas directo. Solo se podía

contactar por envío de email – como formulario de contacto-.

6) Se crea el perfil del hotel para la venta online en Booking.com y en Venere.com. No se piensa en abrir más canales de comercialización en esta fase inicial.

7) Se contrata a personal en recepción sin conocimientos en gestión de reservas y gestión de revenue management.

8) No se hace formación inicial de gestión de revenue management.

9) Se instala un sistema de gestión del hotel, basado en el control y creación de reservas de forma manual. No hay integración automática con otros canales de comercialización (lo que se conoce como channel manager).

10) La formación del programa de gestión se hace solo a una persona y vía online.

11) La información que se maneja de forma diaria solo hace mención a los ingresos totales, habitaciones ocupadas, y personas alojadas. No se controla el volumen de reservas que llegan cada día, ni la duración de las reservas, ni el periodo de antelación de las reservas, aunque el programa instalado sí ofrecía obtener esa información.

12) No se desarrolla un presupuesto operativo ni de ventas.

Aún así, el hotel comienza lentamente a generar reservas, solo a través de Booking.com, y logra una valoración excelente de los clientes, lo que le permite posicionarse en los primeros lugares en la búsqueda de alojamiento para Lisboa.

Los niveles de ocupación en los primeros seis meses (noviembre 2011 a abril 2012) se quedan en un 48,4%, y una tarifa promedio de 146 euros. Hay que considerar que en los primeros meses de actividad corresponden a la temporada baja en Lisboa, donde la demanda no es muy alta. Aún así, el nivel de ocupación y de tarifa podía considerarse aceptable, siendo el principal responsable de estos datos la alta valoración del hotel en Booking.com (9,5 puntos sobre 10).

El hotel ofrece también una zona de bar con bebidas, minibar en las habitaciones, teléfono y lavandería. La venta inicial de estos servicios fue muy baja, destacando solamente el minibar. El personal que atendía al bar era el mismo que estaba en recepción, y no tenían conocimiento de servir bebidas tipo coctel.

Como se puede observar, el arranque del negocio hotelero no fue malo, aunque los servicios que se ofrecían no generaban un incremento en la producción del hotel, y con ello un aumento del coste de almacenamiento.

A los 4 meses de la apertura se contrata a una empresa de gestión, Room Project, por medio de un contrato de gestión, y es a partir de este momento cuando se comienza a cambiar el plan de ventas y a buscar un mayor aprovechamiento de las posibilidades de comercialización que tenía el hotel.

2.2. Análisis de los cambios acometidos

La nueva empresa de gestión presenta una serie de acciones iniciales de trabajo, que permita definir la metodología de trabajo en cuestión de incremento de los ingresos. Para ello presenta las siguientes acciones iniciales de estrategia (figura 2):

1. Recopilación y análisis de datos oficiales de Turismo de Lisboa, con incidencia en ocupaciones medias de hoteles de 4 estrellas, así como de tarifa promedio de este tipo de hoteles, en los dos años anteriores (2011 y 2010). El plazo de estudio fue de dos meses.
2. Creación de un presupuesto operativo con el acompañamiento de un primer plan de ventas, con varias tarifas y diferentes políticas de cancelación a aplicar en cada caso. El plazo de presentación fue de dos meses.
3. Apertura de ventas en otros portales online (HRS.com, Tablet Hotels, Secret Places, Splendia). El plazo para completar esta fase fue de dos meses.
4. Desarrollo de manuales de procedimiento operativo para reservas, recepción, limpieza de habitaciones, gestión de compras, ventas en el hotel y plan de ventas. El plazo para completar esta fase fue de tres meses y medio.
5. Cronograma de formación al personal de recepción sobre los manuales de procedimiento establecidos. El plazo para completar toda la formación fue de cuatro meses.
6. Contratación de nuevo personal operativo. El plazo de finalización fue de cinco meses.

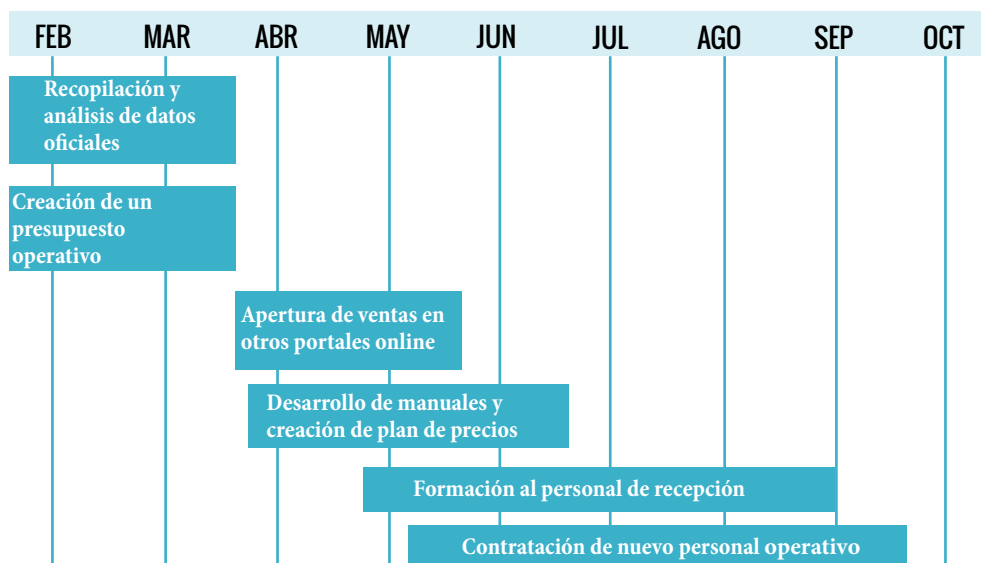


Figura 2. Cronograma para acciones iniciales

Todo este trabajo inicial, que lo más normal es hacerlo durante el periodo de obras y con el hotel cerrado al público, se tuvo que llevar a cabo con el hotel abierto. Esta situación generó algunos retrasos en los plazos marcados, pero permitió también al hotel empezar a comercializar de mejor forma sus habitaciones.

El seguimiento de las líneas marcadas en el primer presupuesto operativo se intentó hacer en todo momento, y se fue analizando la evolución de los datos reales de ocupación y tarifa promedio, con lo que se había presupuestado. Indicar que el presupuesto se calculó sobre la necesidad de lograr un beneficio bruto de la explotación que permitiera un retorno de la inversión inicial desde el mes 6 de apertura. Este objetivo se cumplió desde el primer año de actividad total (2012).

Para completar el año 2012 se establecen los siguientes criterios en cuestión de precios y acciones para incrementar los ingresos ajenos a las habitaciones:

a) Se crean 3 tipos de tarifas diferentes, para cada habitación, en función de la condiciones de contratación:

- Tarifa rack con posibilidades de cancelación gratuita y sin límite de noches mínimas.
- Tarifa por reserva anticipada, siempre que el cliente hiciera su reserva al menos con 20 días de anticipación a la fecha de llegada. En caso de cancelación antes de la llegada tenía una penalización del 50% del total de la reserva.
- Tarifa no reembolsable, obligatorio el pago en el momento de hacer la reserva, y sin posibilidad de reembolso en caso de cancelación antes de la llegada. Suponía un ahorro sobre la tarifa rack de un 15-18%.

b) Se diseña una nueva carta de bar, con explicación de los tipos de bebidas, principalmente vinos, para informar mejor a los clientes.

c) Se llega a un acuerdo de colaboración con un restaurante situado junto al hotel, para ofrecer servicio de habitación y carta de comidas.

d) Se empiezan a celebrar reuniones de empresa en el hotel, en un ambiente informal, para dar a conocer el ambiente y estilo de atención que se ha marcado como referencia de la marca Palácio Ramalhete.

e) Se contrata a un fotógrafo profesional en turismo, de la revista Condé Nast Traveller, para un reportaje con las habitaciones, zona de jardines, y nuevos servicios que se estaban ofertando.

Con estas nuevas acciones de gestión, y aprovechando la llegada de la primavera y el verano a Lisboa, se logran incrementar las ventas, no solo en habitaciones, sino también en el bar y por celebración de eventos. Se contrata nuevo personal de apoyo

en limpieza y cocina, logrando con ello un mayor volumen de ventas totales, y con ello un incremento del RevPAR (revenue per available room o ingreso por habitación disponible) del hotel y del estimado en el presupuesto.

Todas las acciones de creación de nuevos tipos de tarifa, segmentar mejor las habitaciones disponibles y ofertar descuentos en función de las restricciones a los precios, se basan en los estudios que sobre revenue management, pero en el hotel se trabajó sobre los análisis llevados a cabo por Hanks, Cross y Noland (2002) y Kimes (2003).

Al final del verano se observa que el número de reservas recibidas por todos los nuevos canales de comercialización online, y por la propia página web, implican un trabajo administrativo de reservas que se hace casi imposible de controlar. Debido a esta situación, la empresa de gestión comienza a buscar un nuevo sistema de gestión de propiedad, también conocido como “property management system. Sistema informático para gestión de propiedades” (PMS) que contenga un motor de reservas (booking engine. BE) y un gestor de canales (channel manager), de forma que toda la información de gestión y control de reservas se pueda llevar de forma automatizada, y que los controles de disponibilidad en todas las páginas online tengan los mismos datos, no solo en disponibilidad por tipo de habitación, sino también en paridad de precios.

Como ya se comentado, el uso de la tecnología para la obtención de datos es imprescindible para una correcta gestión de revenue management, y es por ello que se convierte en esencial el disponer de un sistema integrado que permita gestionar los precios y las ocupaciones de las habitaciones, para incrementar las ventas totales del hotel.

La instalación del nuevo sistema de gestión se lleva a cabo en el mes de noviembre de 2012, a la vez que se instala el nuevo motor de reservas y se activan los distintos canales de comercialización para integrarlos por medio del channel manager.

La instalación del nuevo sistema de gestión se preparó con un plan de diseño inicial, con indicaciones de los tipos de habitaciones, características de cada una de ellas, fotos descriptivas (necesarias para el motor de reservas), así como la comunicación a los distintos canales de distribución (agencias online) de que se comenzaba a trabajar con un channel manager.

Después del proceso de diseño y programación, se prepararon varias sesiones en el propio hotel, de formación al personal, siguiendo uno de los puntos básicos sobre el revenue management: tener a un personal bien formado y conocedor de las distintas opciones que ofrece el hotel. El proceso de formación técnica del sistema también incluyó una formación básica sobre los fundamentos del revenue management, de

manera que el personal supiera, no solo gestionar la herramienta informática, sino que entendiera los motivos de aplicar una tarifa u otra en función de la demanda y de la situación de los precios de la competencia.

Otro aspecto que se cambió después del primer año de actividad fue la categorización de las habitaciones. El motivo fue que se analizó que algunas habitaciones eran mucho más demandadas que otras, y que sus precios no estaban adecuados a esa demanda por parte de los clientes. Se incrementó el número de habitaciones suite a 3, se incrementó el número de habitaciones standard a 5, y se redujo el número de habitaciones superiores y executive a 2. Con ello se logró adecuar los tipos de habitación a la demanda que se había detectado, evitando situaciones de overbooking en tipos de habitaciones, y en poder aceptar más reservas para el tipo de habitación con un precio menor, pero también logrando mejorar los ingresos de las mejores habitaciones al considerar como suite a una de las habitaciones executive que era la más demandada. El gráfico 1 muestra la evolución de los ingresos por habitación disponible en cada año, y donde se observa la mejora en los tipos de habitación Standard, porque permitió al hotel aceptar más reservas de clientes que buscaban alojamiento en función del precio. También se logró aumentar los ingresos por tipo de habitación en las suites, al incorporar la demanda de una habitación executive como suite, con el incremento de tarifa que suponía. Este cambio de categorías supuso un incremento global en el RevPAR del 5,8% en el segundo año de actividad del hotel.

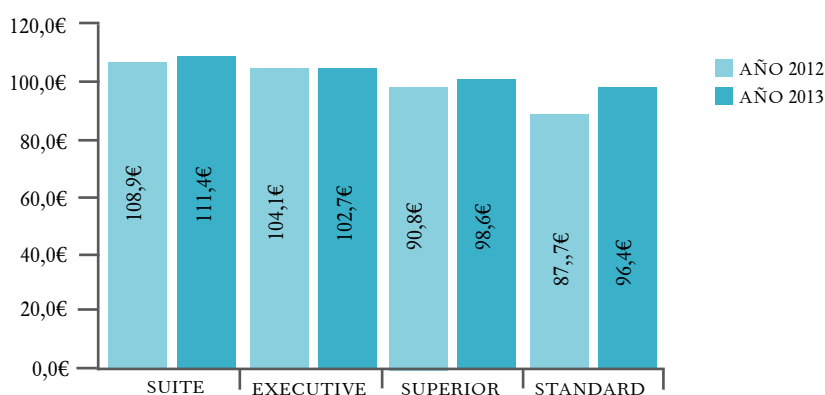


Figura 3 : RevPAR por tipo de habitación entre los años 2012 y 2013

Otro efecto de mejora en la ocupación del hotel, y en los ingresos totales del año 2013, se deben a la creación de nuevos tipos de tarifa, dando más facilidades a los clientes a escoger el tipo de habitación y reservar con una mayor anticipación, logrando con ello disponer de una mejor tarifa que si hubieran esperado al último minuto.

La tarifa más competitiva que disponía el hotel estaba sujeta al pago en el momento de realizar la reserva, y sin posibilidad de reembolso en caso de que el cliente decidiera cancelar o no apareciera el día previsto de su llegada. Estos cobros anticipados, aunque hacen bajar el RevPAR del hotel, logran un efecto de mejora financiera para el hotel, que le permite disponer de fondos anticipados para acometer mejoras en el establecimiento, así como planificar las compras de productos y la contratación de personal. Por supuesto, también suponen una garantía para el hotel de que la habitación reservada se va a ocupar, y por ello puede obtener más ingresos durante la estancia del cliente.

Todos estos aspectos son de suma importancia en el hotel, ya que una habitación es un artículo perecedero, es decir, que si no se vende en un día, esa venta no se recupera. Una habitación no vendida es no tener ningún ingreso, por lo que ofertar diferentes tarifas, diferentes políticas de cancelación y diferentes tipos de habitación, dan al cliente la posibilidad de escoger, y con ello disponer de una mayor opción de que la venta se confirme.

La última tarifa que se creó también en el hotel fue una tarifa especial de reserva 24 horas antes de la llegada. Esta tarifa suponía un descuento del 40% sobre el precio oficial. El motivo de esta tarifa tan baja (válida solo para un máximo de dos noches) es porque se lograba aparecer en los primeros lugares en búsqueda por “mejor precio disponible” en los hoteles de Lisboa. La experiencia del hotel demostraba que sus reservas se hacía con una media de 35-45 días de anticipación, por lo que no competía en precio sino en servicio y calidad. Como ya se ha indicado, una habitación de hotel es un artículo perecedero, por lo que aceptar reservas para el mismo día, pero a un precio muy inferior, le permitía la hotel captar un cliente de “último minuto” que de otra forma no lo lograría. Todos los ingresos cuentan, y más vale vender una habitación a 99 euros la noche (cuando la tarifa es de 165 euros), que dejarla vacía.

El apartado de restricciones a las tarifas es un aspecto destacado de una política de revenue management, y es por ello que se deben tener en cuenta las características del hotel y de las habitaciones, así como del propio destino de cara a desarrollar una guía básica que nos permita ofrecer unas tarifas diferentes, pero que los clientes no las consideren abusivas o injustas.

Las restricciones de tarifas es una herramienta que permite incrementar los ingresos,

y pueden ser en base a críticos físicos (tamaño, ubicación, etc) o bien sobre críticos no físicos (donde se hace la reserva, si es o no reembolsable, si es cliente de empresa, etc). En la figura 4 se indican algunos ejemplos tipos que se usarían para crear estas restricciones a las tarifas.

TIPO DE RESTRICCIONES DE TARIFA	
Físicas	Tamaño de la habitación
	Ubicación de la habitación en el hotel
	Amenities a disposición
Línea de producto	Standard
	Superior
	Suite
Cliente	Cliente de empresa
	Cliente repetidor
	Familia con niños
Transacción	Reserva online
	Reserva no reembolsable
	Periodo previo de reserva
Control de la disponibilidad	Es necesario preguntar para confirmar
	Válida para clientes locales (residentes)
	Ofertas especiales enviadas por email.

Figura 4: RevPAR por tipo de habitación entre los años 2012 y 2013

Fuente: Sheryl E.Kimes (2004)

Las restricciones de tarifas se usan ampliamente en el sector hotelero, y es lo que llevó a la empresa de gestión a diversificar las opciones de venta, pero no enfocando estas restricciones a mayores descuentos, lo que es un error típico, sino en potenciar la venta de las mejores tarifas por los servicios que se añaden a cada habitación. También se buscó que las restricciones fueran fáciles de usar, y que no crearan confusión en los clientes a la hora de reservar.

La diferencia de precios entre cada tipo de habitación del hotel, también ayuda a mostrar una diferenciación entre habitaciones, y por lo tanto en servicios, logrando captar a un público que buscaba disfrutar de experiencias diferentes, en un entorno único como es este palacio familiar. El aplicar varios precios, pero con poca diferencia

entre uno y otro, cuando las habitaciones son similares es otro error típico, y que lleva a una mala percepción por parte del cliente en su valoración “calidad-precio”, la cual se refleja después en los comentarios que se escriben en los portales de internet.

Las restricciones de precios buscaban ampliar el segmento de cliente que podía venir al hotel, aceptando también clientes que son sensibles al factor precio, y que en tarifas base, sin restricciones, y para habitaciones de mayor categoría, no reservarían en el hotel. Este segmento de cliente acepta quedarse en habitaciones estándar y prefiere prepagar la habitación para lograr un mejor precio. Ya será función del personal del hotel el ofertar otro tipo de habitación al momento de su llegada, logrando con ese método incrementar los ingresos vía el up selling.

Toda esta política de establecer diferentes restricciones a los precios, logra que el hotel incremente sus ingresos totales, y sobre todo capta un cliente que se aloja sobre todo en temporada baja (el cliente sensible al precio busca la forma más barata de viajar, y sabe cuales son las temporadas donde encontrar los mejores precios), y que sin aplicar estas política en su conjunto, sus habitaciones quedarían sin ocupar, y sin generar ingresos.

Además del efecto de un mayor ingreso por habitaciones, el resto de acciones aplicadas a otros puntos de venta del hotel, supusieron una mejora muy destacada en la cifra total de resultados, tales como el incremento de la venta de servicio de habitaciones y comidas, así como en el consumo de bebidas en el bar.

Las ventas del bar se incrementaron también gracias a la contratación de un camarero a tiempo parcial (horario de tarde – noche), con experiencia en elaboración de cocteles, lo que permitió un incremento muy elevado del consumo de bebidas tipo Premium (ginebras, vodka y whiskey). El aumento de las ventas en el restaurante contiguo al hotel, le supuso a ellos también un mayor volumen de ingresos, y para el hotel fue un acuerdo más que beneficioso al ofertar una carta variada de comidas, sin necesidad de inversión en compra de productos, adecuación de la cocina del hotel y contratación de personal específico para cocina.

Todas estas acciones de inversión en personal, formación, compra de nuevos productos para el bar, y el acuerdo de colaboración con el restaurante contiguo, supuso también un incremento en el número de opiniones de viajeros en el portal Trip Advisor, así como un incremento de la valoración de los clientes que hacían su reserva a través de Booking.com. Esta mejora en la reputación online es el apoyo perfecto para mejorar la facturación del hotel, y lograr también un mayor incremento de las ventas en la propia web del hotel.

2.3. Descripción de la situación pos-operacional. Efectos y defectos

El incremento de la reputación online del hotel permitió una reducción de los costes de intermediación, lo que supone una mejora en el margen de explotación del hotel. La venta online también permite al hotel ofertar mejores precios a los clientes que llaman o envían emails. Es importante considerar que los descuentos no pueden darse de forma discrecional, ya que si no se observa una disparidad de precios y genera una desconfianza en el cliente.

La página web del hotel oferta los mismos precios que en los canales online, y cuando un cliente envía un email o hace una llamada directamente al hotel, el personal observa la tarifa que está disponible en la web del hotel, y ofrece el mismo precio. Solo en caso de que el cliente insista en conseguir una mejor tarifa que la ofertada es cuando, dependiendo de la fecha de llegada (cuanto más cerca esté la fecha, más posibilidades hay de ofrecer un descuento adicional), o si indica que al tener igualdad de precios va a preferir reservar a través de un intermediario (agencia online), es cuando se puede ofrecer un descuento sobre esa tarifa, ya que ese descuento (siempre menor a la comisión que se pagaría a la agencia) supone un ahorro final para el hotel. Además se garantizaba que cuando se hacía una reserva directa, con un descuento adicional, se hacía que fuera no reembolsable, por lo que la misma se cobrara al momento de la confirmación por parte del cliente.

Por último, el hotel había notado en el primer año de actividad, que los días entre semana la demanda de habitaciones era mucho más baja que en fines de semana, y se analizó también que tipo de tarifas ofrecían hoteles de similar categoría y servicios en la zona de Lisboa, así como en el centro del ciudad. Se detectó que muchos hoteles, con mayor número de habitaciones, bajaban sus precios para captar clientes en los que el precio era la decisión más importante. No siendo este el mercado primordial del hotel, se optó por ofertar una tarifa en las habitaciones estándar más baja, pero con la condición de no incluir el desayuno. Esta disminución de la tarifa en casi un 30% sobre su mejor precio, y válida solo para los días entre semana, logró que el hotel se posicionara mejor en internet, captando el interés de clientes que de otra forma no vendrían al hotel. La ventaja competitiva estaba en que el hotel lograba incrementar su ocupación en épocas de muy baja demanda, y lograba también que el cliente, cuando viera el desayuno buffet que se ofertaba, acababa contratando el servicio de “desayuno extra”. El hotel lograba una venta cruzada en este servicio, y de la cual no tenía que pagar comisión a la agencia, al ser un servicio contratado directamente en el hotel. Además, en la zona del hotel, no existen muchos lugares donde desayunar temprano, lo que beneficiaba también al hotel en sus ingresos adicionales.

2.3.1 Los efectos

La evolución de las ventas por tipo de tarifas ofertadas, sirve al hotel para planificar su estrategia de ventas y comercialización para ejercicios futuros, ofertando diferentes tarifas en función del periodo del año en que se trabaje, ya que la demanda no es la misma en cada mes del año. Este estudio es básico también para la implantación de una política de revenue management, que permita ofertar la mejor tarifa, al mejor cliente, en el momento adecuado y vender la mejor habitación, todo ello dependiendo del momento y de la demanda que existe para el hotel y el destino.

En el gráfico 2 se observa la evolución de los tipos de tarifa vigentes en 2013, donde se observa que las opciones de mejor precio, aunque implique un pago anticipado, afectan al momento de la toma de decisión, principalmente en la época del año donde hay mucha oferta en el destino, por lo que es necesario competir en precio. No se trata de bajar el precio, sino de ofertar una mejor opción de compra al cliente, logrando además una financiación adicional, al cobrar por anticipado reservas futuras.

Lo que si destaca es que es en las agencias online donde la opción del precio es un factor determinante; por ello, lo que los clientes que reservan con antelación optan por aprovechar el descuento de reserva anticipada para confirmar su reserva. En cambio, aquellos clientes que reservan directamente por la web del hotel optan por una tarifa sin restricciones, o bien por una tarifa no reembolsable (ya saben que viajan en esas fechas) (Figura 5 y 6).

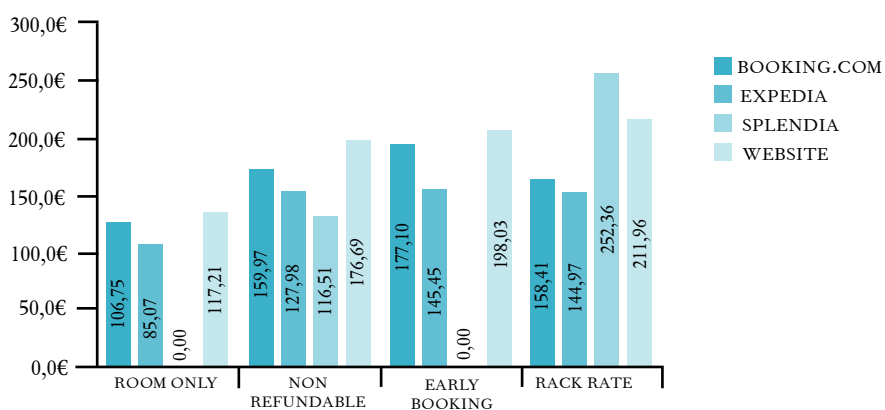


Figura 5. Tarifa media neta por canal de venta y tipo de restricción aplicada

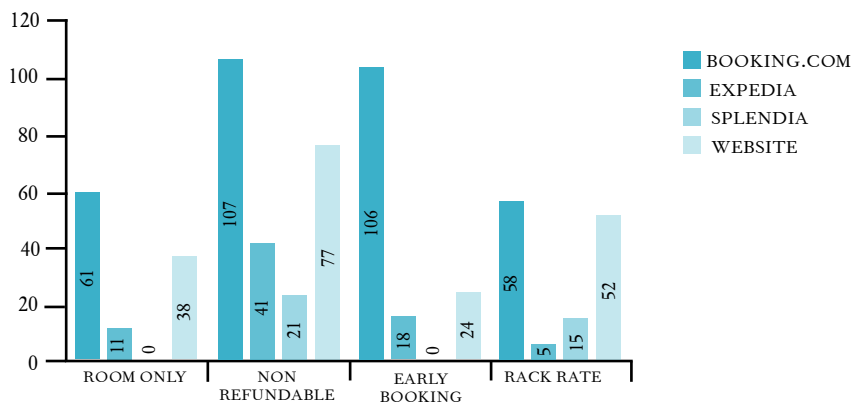


Figura 6. Número de reservas confirmadas por tipo de tarifa y canal de venta online en el año 2013

También se observa que es en los periodos de menor demanda (noviembre a febrero), cuando una tarifa más competitiva (sin desayuno incluido) es la más demandada. También por el hecho de que el hotel está enfocado a un cliente vacacional, por lo que las reservas obtenidas para días entre semana se ofertan a empresas, las cuales no disponen de tanto tiempo para disfrutar de un desayuno buffet. La posibilidad de incrementar la ocupación entre domingo y jueves, en el último trimestre, ha generado una bajada de la tarifa promedio, pero también ha supuesto un mantenimiento del RevPAR del hotel, logrando también incrementar otros ingresos adicionales, como se ha comentado con anterioridad.

El resto de ingresos adicionales, por los servicios que ofrece el hotel, se han basado en una mejora de calidad de los productos del minibar, igualando también la lista de precios con el bar, logrando con ello una mejor percepción de igualdad de precios por parte de los clientes. Para potenciar el uso del servicio de lavandería, se pusieron bolsas de plástico de alta calidad, con logotipo del hotel, en las habitaciones en un lugar más visible que en los armarios. La lista de precios se ha hecho acorde con los costes, y se potencia desde la propia recepción el uso de este servicio para los clientes que están más de 3 días en el hotel, mostrando las ventajas de llevar su ropa limpia y planchada de vuelta a casa. Este servicio, con los cambios comentados, ha incrementado considerablemente sus ventas, principalmente en los periodos de vacaciones.

2.3.2. Los defectos

Los principales defectos detectados a finales de 2013 con la nueva estructura de precios y restricciones fueron los siguientes:

- Con el interés de captar mayores reservas prepagadas, el hotel abrió las opciones de reservas desde el inicio del año, válidas para todos los meses.
- Que las tarifas early booking no eran tan demandadas por los clientes en la página web, pero sí en las agencias online. El descuento que se aplicaba por reserva anticipada afecta a un menor ADR al estar sujetas a comisión.
- Se notó una disminución de la demanda de las habitaciones executive, ya que por diferencia de precio el cliente optaba por reservar una suite.

Un último problema añadido fue que a finales de 2013, el personal que había comenzado el año anterior, y que había recibido toda la formación, así como que había obtenido un alto conocimiento de las tendencias de la demanda, optó por renunciar a su puesto y buscar otras oportunidades en nuevos hoteles que se abrieron en la ciudad. Esto provocó un inicio de la formación al nuevo personal, que no estaba tan entrenado como el que ya llevaba más de un año en el hotel.

Para el año 2014, el hotel ha potenciado sus tarifas no reembolsables aplicando un menor descuento que en años anteriores. Con ello se ha logrado incrementar el RevPAR de estas reservas, aunque se mantienen las restricciones de contratación al ser una reserva prepagada. También se han creado tarifas especiales para empresas y grupos, con condiciones de prepago parcial, para garantizar el mayor volumen de habitaciones. A los clientes que reservan solo por una noche, se les aplican tarifas más altas, ya que afectan negativamente a la disponibilidad global del hotel.

Para las tarifas early booking se ha optado por aplicar un depósito inicial, equivalente al coste de la primera noche, logrando con ello disminuir el porcentaje de reservas canceladas antes de la llegada, las cuales eran en su gran mayoría beneficiarias de este tipo de tarifa.

2.4 Conclusiones finales del estudio de caso hotel Palácio Ramalhete

Hay que considerar que este caso de estudio se ha basado sobre un hotel que abrió sus puertas a finales de 2011, por lo que la ausencia de datos históricos no permitiría un análisis más en profundidad sobre las mejoras que supone implantar una política de revenue management. Indicar también que el hotel dispone solo de 12 habitaciones,

pero su estructura de tipos de habitación y diferentes tarifas, permite estudiar una forma de trabajo que es exportable en su totalidad a cualquier otro establecimiento de mayor capacidad y servicios añadidos.

Se ha observado también un incremento en la venta directa online, lo que ha supuesto una mejora de los márgenes de comercialización, al reducir el volumen total de reservas realizadas en otros canales de intermediación. Precisamente en la venta directa es donde se ha mejorado la aceptación de la tarifa early booking, en relación con el año 2013, lo que supondrá una mejora del RevPAR final (esta tarifa no está sujeta a comisión de agencia). También se ha detectado un mantenimiento de la demanda de tarifa no reembolsable, y una disminución de la tarifa sin desayuno, al reducirse solo a periodos entre semana, y a los meses de baja ocupación (noviembre a marzo).

3. ESTUDIO DE CASOS 2: SPRING HOTELES (COSTA ADEJE - TENERIFE)

La cadena Spring Hoteles tiene en la actualidad 3 hoteles, todos de categoría 4 estrellas, en propiedad los cuales gestiona directamente. Los hoteles están ubicados en Playa de las Américas (2) y en Los Cristianos (1). Gestionan un total de 1.076 habitaciones entre los 3 establecimientos. Su primer hotel, Hotel Bitácora, se abrió al público en 1985, siguiendo el Hotel Vulcano en 1986. El Gran Hotel Arona se abrió al público en 1991. En estos más de 28 años de actividad los hoteles han pasado por varias etapas. En 1996 se crea la primera página web y se incrementan las reservas vía email de manera considerable. Años más tarde se diseña y analiza el software necesario para crear un motor de reservas (booking engine) que permitiría introducir las reservas directamente al PMS. Esto junto con cambios continuos de la web y un plan de fidelización, hacen que la evolución sea cada vez más positiva. Desde hace 6 años se ha apostado por afianzar y cautivar a los clientes fidelizados, convirtiéndolo en un canal “seguro”. Por otro lado el continuo estudio de ventas online, comportamientos de usuarios, mercados, reputación online, adecuación tecnológica de la web, etc., junto con la formación de todo el personal directivo, hace que se consiga un canal web en continua “expansión controlada”.

Cada hotel se ha enfocado a un segmento diferente, lo que les ha permitido abarcar una cuota de mercado de cliente “hotel 4 estrellas” más amplia.

El cambio de la gestión en búsqueda de una mayor optimización de los ingresos comenzó por la necesidad de disponer una información más segmentada del perfil de cliente que venía al hotel, y para ello tuvieron que cambiar también el programa de gestión del hotel, ya que el que sistema que tenían instalado no les permitía obtener la

información necesaria para gestionar la demanda en precios, en tipo de habitación, y en periodos de reserva. La labor con el cambio del PMS se ha hecho trabajando con la empresa de desarrollo, y ha sido la dirección de la cadena hotelera quien ha ido demandado las adaptaciones necesarias para lograr la recopilación de información que es necesaria para llevar a cabo con éxito una estrategia de revenue management.

3.1. Descripción de la situación preoperacional

Inicialmente el hotel trabajaba con reservas directas a través de formularios de contacto. La confirmación de las reservas por este medio requerían un prepago del 25% del total de la reserva, lo que generaba una baja conversión de las solicitudes en reservas ciertas.

En 2008 se produjo el primer cambio en su motor de reservas hacia una versión más versátil y adaptada a cualquier dispositivo (pc, mac, tabletas), donde se solicitaba solamente un número de tarjeta de crédito como garantía de la reserva, pero sin proceder a un cargo de la reserva en ese momento. Este cambio en las condiciones de contratación generó una mayor satisfacción de los clientes, que aumentaron la conversión de solicitud y confirmación de reservas. La condición se cambió a “pago al momento de la llegada”.

Desde 2003 los hoteles de la cadena están presentes en el portal Trip Advisor, con una gran cantidad de comentarios positivos sobre el servicio y la calidad de las instalaciones. Menos de un 5% han sido comentarios negativos en todos estos años.

La reputación on line, principalmente en Trip Advisor, siempre se ha tenido en cuenta pero en los últimos años se le presta especial atención, quedando todas los comentarios con una respuesta de la dirección del hotel. Esta es una situación que va evolucionando entre los hoteles de muchas partes del mundo, ya que no era costumbre revisar y contestar los comentarios de clientes.

La reputación online y la gestión de ingresos están íntimamente ligadas al éxito. Más del 80% de las reservas directas de hotel se ha hecho después de revisar al menos 6 páginas de comentarios de viajeros. Una valoración positiva en la reputación online del hotel permite crear una mejor expectativa del viaje. A los clientes repetidores de Spring Hoteles les gusta compartir sus experiencias en las redes sociales, y sobre todo cuando dicha experiencia ha sido positiva.

Se detectó que los clientes que reservaban con bastante antelación, aunque disponían de tarifas especiales por reserva anticipada, seguían revisando de forma periódica el coste de sus vacaciones en el hotel hasta una semana antes del viaje.

Inicialmente se comenzó con publicación de tarifas estándar para cada habitación y

régimen alimenticio, pero se pensó que sacar ofertas de última hora, para incrementar la ocupación, se convertía en una mala experiencia para aquellos clientes que ya habían reservado con bastante antelación.

El cliente que revisa sus tarifas a lo largo del tiempo podía encontrar, en épocas determinadas, que a medida que se acercaba la fecha de inicio del viaje, el hotel podía sacar mejores precios con la idea de captar más demanda sensible al precio. Este cliente procedía a cancelar sus reserva inicial, y hacía una nueva a un precio más bajo. Esta situación estaba generando una sensación de “injusticia” por parte del cliente, que la transmitía al hotel al momento de hacer su reserva o a la llegada al hotel. Además de provocar también una rebaja en el precio medio de la habitación, sobre reservas que ya tenían una tarifa más alta confirmada afectando por ello a los ingresos finales de los hoteles. Por este motivo se desechó la idea de un last-minute y se aplicó la idea contraria, un early-booking para fechas determinadas.

3.2. Análisis de los cambios acometidos

La cadena de hoteles plantea una serie de acciones para mejorar sus ingresos por venta directa, teniendo en cuenta las experiencias anteriores y considerando la información de sus clientes repetidores, así como de los nuevos que llegan al hotel por otros canales de comercialización. Entre las diferentes acciones acometidas están:

a) Se centraliza el departamento de reservas de los tres hoteles, en una única oficina y central de reservas.

- Se logra gestionar mejor las disponibilidades de los 3 hoteles.
- Se gestionan mejor las situaciones esporádicas e inevitables de overbooking entre los 3 hoteles, asignando las habitaciones sobre vendidas en un hotel, hacia otro de similares servicios solicitados por el cliente.
- Se establece un número gratuito de teléfono, tanto para España como para el resto de países, de forma que sea más atractivo para el cliente llamar directamente para realizar su reserva. Este número está visible en la propia web de la cadena.

b) Para publicitar ofertas de última hora, se opta por generar códigos promocionales enviados por email a clientes que no han reservado previamente.

- Se evita con ello cancelaciones de reservas ya confirmadas, por clientes que siguen controlando los precios del hotel hasta el momento de su llegada. No se bajan precios a reservas ya confirmadas.

- Se envían códigos de promoción especial a clientes que no han reservado aún.
- Se evitan situaciones de injusticia en los precios reservados.
- Se crean valores añadidos a las reservas directas para crear satisfacción en clientes que pagan un coste superior.

c) Se busca controlar la ocupación con un incremento de la demanda por precio.

d) Se crean diferentes tipos de habitación, en función de su ubicación y tamaño, para lograr segmentar y ampliar el rango de precio por cada habitación.

e) Se logra mejorar el RevPAR por un aumento de la ocupación, aunque se oferten tarifas más bajas.

f) Se comienza a trabajar en potenciar los servicios de los hoteles y los atractivos del destino en un nuevo perfil de Facebook, Twitter e Instagram.

g) Se potencia la fidelización de los clientes con la tarjeta Spring Club, creando valores añadidos a las reservas directas para crear satisfacción en clientes que pagan un coste superior. Permite a sus miembros acceder a descuentos en consumos durante su estancia en el hotel, disponer del traslado desde aeropuerto al hotel o bien disponer de señal gratuita de wifi.

- Se ofrece esta tarjeta a los nuevos clientes que vienen por un canal diferente a la venta directa para su segunda estancia.

h) A finales de 2013, se comienza a gestionar de forma más intensa los comentarios en Trip Advisor, contestando y analizando cada uno de ellos.

- Se produce una mejora de la posición de los hoteles en el destino, por valoración de clientes, logrando obtener el Certificado de Excelencia en Trip Advisor en los últimos años.

La venta online no se potencia solo en la propia web de los hoteles, sino que también se comercializa a través de los portales online de los tour operadores. En canales de venta online tipo B2C (Booking.com, Expedia, etc) se comienza de forma controlada en pocos portales, incrementando poco a poco la presencia en internet.

La gestión de los canales online implica un trabajo de control y desarrollo que no es posible llevar de forma manual. La cadena opta por buscar un channel manager que

permita al departamento de Mercado Online poder gestionar las disponibilidades y precios ofertados por internet.

3.3. Descripción de la situación pos-operacional. Efectos y defectos.

La situación actual está generando una mayor demanda de reservas a través de los canales directos del hotel.

Para lograr ser más visibles en los diferentes dispositivos móviles y ordenadores se está trabajando en un nuevo diseño de página web, con una nueva imagen para el motor de reservas. Se busca la funcionalidad total en cualquier dispositivo.

Se instala un nuevo channel manager de forma que se puedan gestionar todos los portales online desde una única herramienta, buscando una oferta de paridad de precios en todos los portales, así como en una actualización constante de las disponibilidades y cierre de ventas que se puedan producir.

Los hoteles han apostado muy fuerte por su refuerzo de marca (con cambio de imagen corporativa), así como en su departamento de reputación online.

Este refuerzo en la interacción con su cliente, venga por canal directo o por tour operación, incrementa la demanda de reservas, y sirve a la dirección de la empresa para negociar mejores condiciones en la contratación de tour operación.

La cadena no deja de comercializar a través de tour operadores, y mantiene un nivel de reservas directas en torno al 13%-18% del total. Lo que logra con la mejora de sus índices de valoración de clientes es incrementar las tarifas en tour operación, y posicionarse mejor en segmentos de clientes que siguen usando la tour operación para la reserva de sus vacaciones. Es el caso del Spring Gran Arona Hotel, enfocado a un segmento de 4 estrellas superior, y una tarifa más elevada, así como no disponer de descuentos para niños.

Hay que considerar que la cadena ha acometido una serie de rehabilitaciones en uno de sus hoteles, por lo que la evolución de ventas durante el año 2013 está afectada por este periodo de obras, pero aun así, los porcentajes de venta directa, sobre el total de noches vendidas en el año no han bajado del 13%.

Su venta directa también está afecta por el segmento de cliente al que se dirige, siendo el Arona Gran Hotel el que tiene un menor porcentaje en estos canales, frente a los canales tradicionales de la tour operación. El Hotel Bitácora, al estar enfocado a un mercado más de familia y un producto de todo incluido, recibe más reservas directas por su página web, lo que marca una tendencia de que las personas que buscan un régimen de todo incluido también buscan ajustar su presupuesto de viajes desde el primer momento, desde la búsqueda del avión, hasta conseguir la mejor tarifa disponible en el hotel.

3.4. Conclusiones finales

La dirección de la cadena está apostando muy fuerte en el último año en esta mejora de su reputación online, ya que han detectado que afecta de forma muy positiva a las ventas, no solo en la tour operación sino también en los nuevos segmentos de clientes (llamémosle “millenials”) que se incorporan a viajar.

Se han notado principalmente en un incremento de la demanda y en una disminución de los costes de intermediación, provocando:

- Un mejor posicionamiento en Trip Advisor y en Booking.com
- Un incremento del número de comentarios a nivel de Excelente y Muy Bueno.
- La mejor tarifa diaria promedio, al reducir el coste de comisión a agencias.
- El número de reservas confirmadas con una mayor anticipación.

Para todo ello han apostado, no solo en un equipo de profesionales preparado y alineados con las políticas estratégicas de la cadena, sino también en algo que es fundamental para que este trabajo sea eficiente, y es modernizar sus sistemas de gestión integral. Los cambios en la forma de obtener datos ayudan a la toma de decisiones, y esas decisiones son las que permiten planificar y desarrollar planes de marketing y de precios que retornen la inversión realizada.

Una buena estructura de precios, un equipo formado para la gestión en los distintos canales de venta, y un reforzamiento de canales de comunicación directa con el cliente, son la clave del éxito de esta pequeña cadena hotelera de las Islas Canarias, y que debería ser la base para un crecimiento a medio y largo plazo bajo este nuevo modelo de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

HANKS, R., CROSS, R. y NOLAND, P. (2002): Discounting in the hotel industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

KIMES, S. E. (2003): Revenue management: a retrospective. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

KIMES, S. E. (2004): Pricing strategy and distribution channels. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

.05



LA RENOVACIÓN EDIFICATORIA POR SUSTITUCIÓN IN SITU DE LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS:

EL HOTEL EUROPE VILLA CORTÉS

Moisés Simancas Cruz
Héctor Dávila Mamely
Teresa Yagüe Gutiérrez

Grupo de investigación ReinvenTUR:
Renovación e Innovación Turística. Universidad de La Laguna

FACTOR DE ÉXITO

La sustitución de la oferta de alojamiento turístico: la demolición y construcción en el mismo emplazamiento.

MOISÉS SIMANCAS CRUZ

Profesor Titular de Geografía Humana de la Universidad de La Laguna. Director Académico del Máster Universitario de Dirección y Planificación del Turismo de la ULL. Coordinador del Observatorio de Renovación Turística, adscrito a la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna. Coordinador del grupo de investigación de la Universidad de la Laguna ReinvenTUR: renovación e innovación turística.

HÉCTOR DÁVILA MAMELY

Arquitecto técnico. Master en Innovación en Diseño para el Sector Turístico. Investigador adscrito a la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna. Miembro del grupo de investigación de la Universidad de la Laguna ReinvenTUR: renovación e innovación turística. Doctorando del Programa de Turismo de la Universidad de La Laguna.

TERESA YAGÜE GUTIÉRREZ

Arquitecta especializada en Edificación y Urbanismo por la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Máster en Innovación y Diseño para el Sector Turístico por la Universidad de la Laguna. Miembro del grupo de investigación de La Universidad de la Laguna ReinvenTUR: Renovación e Innovación Turística. Doctoranda del Programa de Turismo de la Universidad de La Laguna. Miembro fundador de la plataforma empresarial NOSOLOCAMAS Alliance, consultora especializada en soluciones integrales para la modernización turística.

Palabras clave: alojamiento turístico, renovación turística, sustitución edificatoria in situ, Hotel Europe Villa Cortés

1. INTRODUCCIÓN

De manera análoga a la Ley 9/2002, de 12 de diciembre, para la modificación de la Ley 2/1999, de 24 de marzo, General Turística de las Illes Balears, la Ley 19/2003, 14 abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias (DOT en lo sucesivo), convirtieron a los procesos de renovación edificatoria en una estrategia estructural, un principio básico y una prioridad de la política turística canaria, además de un deber de sus titulares. Así, las determinaciones vinculadas con la renovación edificatoria (DOT 18 y 19) constituyen normas de aplicación directa y, por tanto, de obligado cumplimiento para las Administraciones y los particulares, sin necesidad de ser desarrolladas a través de un instrumento de ordenación territorial o de disposiciones administrativas.

Trascendiendo las actuaciones de rehabilitación edificatoria, que comprende la obra menor o de estricto mantenimiento y ornato (conservación), la DOT 18.2 prima la renovación de la oferta de alojamiento turístico a través de dos tipos de operaciones: la remodelación y la sustitución edificatoria. La primera implica el “reciclaje” de los alojamientos turísticos y, por tanto, un aprovechamiento de su valor, en cuanto conlleva, como mínimo, la modernización estética y, sobre todo, la actualización y mejora de las unidades alojativas y de los espacios comunes, de modo que, si bien se mantienen las características tipológicas y funcionales básicas del inmueble, se aborda una modificación en profundidad de los elementos menos duraderos (instalaciones, pavimentos, acabados, carpinterías interiores y exteriores, sanitarios y otros), las máximas implican un cambio estructural del inmueble, incluyendo la reducción del número de unidades alojativas y, por ende, de plazas (Simancas, 2010). La segunda supone la demolición total o parcial de la edificación, optando por la construcción de uno nuevo en la misma parcela (sustitución in situ), lo cual supone su “reutilización”, o en un emplazamiento (solar) distinto al original, con el consiguiente traslado total o parcial de la capacidad alojativa hacia suelos clasificados como urbanizables, sectorizados y ordenados o urbanos categorizados para uso turístico, localizados en ámbitos turísticos no consolidados o menos congestionados ubicados en la misma

área turística o en otras del mismo municipio (Simancas, 2010).

En este Capítulo nos centraremos en el paradigma de derribo total y sustitución edificatoria en el mismo emplazamiento que supuso el Hotel Europe Villa Cortés (Arona, Tenerife). Esta operación constituye no sólo un importante precedente de la “reutilización” y cualificación de un espacio turístico, sino también de la política turística en esta materia. Asimismo, ha incorporado productos y servicios que han contribuido a “reinventar” esta área turística.

2. EL PROCESO DE SUSTITUCIÓN EDIFICATORIA: LA DEMOLICIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO HOTEL

El Hotel Europe fue un hotel pionero. Situado en una parcela de 15.000 metros cuadrados, en primera línea de costa junto a las Salinas del Camisón, fue el segundo establecimiento alojativo del Plan Parcial Playa de Las Américas, III Fase (aprobado en 1971). Su apertura fue en abril de 1975 con categoría de cuatro estrellas y una capacidad alojativa de 244 habitaciones y 464 plazas turísticas.



Imagen 1
Fuente: Grafcan

El 5 de abril de 1990 se desplomó el techo de la primera planta del hotel. Este incidente se produjo en una zona construida a base de forjados de semiviguetas prefabricadas y bovedillas. Entre las causas del derrumbe se barajaron, las obras de acondicionamiento acometidas entre abril y junio de 1989, o según se señala en el informe elaborado por el Instituto Técnico de Materiales y Construcciones, la ruptura de la tubería central, la cual provocó una merma en la capacidad portante del terreno, lo que provocó un asiento diferencial en una de las zapatas centrales.

La demolición se produjo por el sistema de voladura controlada en julio de 1998. (Imagen 2). Aunque la licencia de derribo fue concedida en enero de 1997, ésta fue aplazada en varias ocasiones, debido, entre otras cuestiones, al recurso de suspensión provisional de la misma presentado por la sociedad propietaria del Hotel Conquistador, ubicado en la parcela contigua, ante la Sala Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Canarias.



Imagen 2. Anuncio en el periódico El Día de 30 de mayo de 1998 de la voladura del Hotel Europe

La apertura del Hotel Europe Villa Cortés fue el 4 de junio de 2002. El presupuesto de construcción fue de 1.440 millones de pesetas (unos 8,4 millones de euros). Se trata de un complejo alojativo de 5 estrellas lujo, con una capacidad de 290 camas, conformado por 142 habitaciones, de las que 13 son suites.

3. LA RELEVANCIA Y LOS FACTORES CLAVES DE LA SUSTITUCIÓN IN SITU DEL HOTEL EUROPE

3.1. La primera actuación de derribo y sustitución in situ de un alojamiento turístico de Canarias

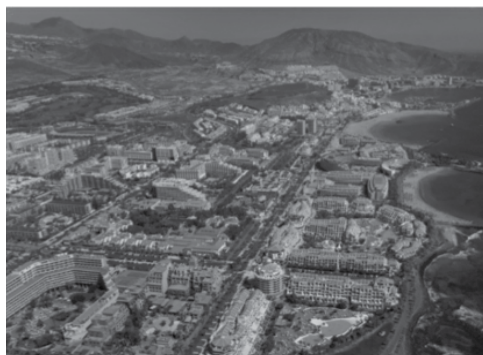
La demolición del Hotel Europe fue la primera de un establecimiento turístico en un suelo urbano consolidado, procediéndose a su sustitución in situ. Con anterioridad se había producido la demolición del Hotel Dunas (San Bartolomé de Tirajana, Gran Canaria), el 5 de junio de 1989, ubicado en el entonces denominado “Paraje Natural de Interés Natural de las Dunas de Maspalomas” (hoy Reserva Natural Especial), que se justificó en el marco de la estrategia iniciada por su Patronato para la restauración de la calidad ambiental de esta área protegida. Este caso puede considerarse el primer precedente de sustitución y traslado de su capacidad alojativa a otro ámbito territorial, en concreto, al sector 5 del Plan Parcial Pasito Blanco en San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria), que la empresa promotora, la entidad Centro Helioterápico de Canarias, S.A. (Grupo Seaside Hotels) del empresario Theo Gerlach, obtuvo como permuta a tal operación.

Como se ha comentado, se ha convertido en uno de los elementos estructurales de la política turística de Canarias, sobre todo, tras la promulgación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización Turística de Canaria, que deroga a la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo. Así, constituye el precedente de tres de las demoliciones parciales de complejos turísticos contempladas en los correspondientes Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad aprobados y acometidas durante el año 2014. Estas intervenciones son las referentes a los Apartamentos Lobos Bahía Club (3 llaves), consistente en la demolición de parte del complejo, para su sustitución por un centro comercial en el frente de la Avenida de Nuestra Señora del Carmen (Corralejo, Fuerteventura), con un presupuesto aproximado de 11 millones de euros; los Apartamentos Hoplaco, bloques A y B, (1 llave), también en Corralejo, para su sustitución por oferta turística complementaria y aparcamientos, así como la liberación de espacios para uso público y la servidumbre de costas, lo que ha supuesto una inversión de 9 millones de euros; y la demolición parcial de los apartamentos y de seis edificios complementarios destinados a recepción, almacén, mantenimiento, centro de transformación de electricidad y dos

locales comerciales del complejo Balcón del Mar (3 llaves), en Puerto del Carmen (Tías, Lanzarote), para la construcción de un hotel de 4 estrellas.. Asimismo, los proyectos contenidos en los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad aprobados contemplan el derribo de la parte del complejo Brisamar (Corralejo, Fuerteventura) que da frente a la Avenida Nuestra Señora del Carmen, para su sustitución por comercial alineado a vial, así como el derribo total y sustitución por un equipamiento de oferta complementaria y aparcamientos de los Apartamentos Las Rocas (2 llaves), Rocas Blancas (2 llaves) y La Perla (3 llaves), ubicados en Costa Teguise (Teguise, Lanzarote). Si aplicásemos el artículo 13 de la vigente Ley 2/2003, la operación de sustitución in situ acometida en el Hotel Europe hubiera otorgado el derecho de obtención de plazas adicionales de hasta un 50%.



1985



2013

Imagen 3

3.2. La innovación de la tipología edificatoria: la introducción del concepto de “resort hotelero horizontal” en la estructura urbana de Playa de Las Américas

El Hotel Europe se desarrolló en tipología edificatoria aislada, con una volumetría en torre de once plantas de altura, que adoptó una forma de “L” al anexarle un módulo de cuatro niveles, unido al principal por un cuerpo central de mayor altura.

Los volúmenes edificados se disponen próximos al viario público, lo que favoreció la generación del frente urbano, al tiempo que reservaba a los usos colectivos la franja en contacto con la costa. La disposición de los grandes vanos transparentes conectaban con las terrazas individuales de las habitaciones, generando una composición en cuadrícula de las fachadas. Las estancias se estructuraban en torno a un pasillo de

circulación central coincidente con el eje de la planta, que vertebraba los servicios manteniendo las características de la arquitectura del ocio más representativa. Asimismo, el proyecto tuvo que ser ajustado a los requisitos mínimos de infraestructura de los alojamientos turísticos previstos en el Decreto 3787/1970 de 19 de diciembre de 1970 (B.O.E., 18 de enero de 1971).

Por el contrario, el complejo que lo sustituyó avanzó lo que con posterioridad se normalizó y generalizó a escala regional en virtud del Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos. Así, en un intento de imitación de los hoteles vacacionales caribeños, corresponde a un precedente del modelo edificatorio que hemos denominado como “hoteles horizontales” (Simancas y García, 2010). De esta manera, el diseño arquitectónico de la nueva edificación, está integrado por una volumetría irregular que consta de cinco módulos a diferentes niveles, comunicados entre sí por patios interiores, con escaleras, rampas y amplios corredores. A este respecto, la opinión de Axel Gassmann, presidente de Grupo Europe Hotels Internacional, del que forma parte el Hotel Europe Villa Cortés, resulta elocuente: “Si el Europe era pionero y vanguardista en su época, el Villa Cortés pone la marca ante los nuevos desarrollos de la planta hotelera en Canarias. La aspiración del modelo sostenible no es utopía, pues hemos sabido enseñar el camino aplicando un estilo de construcción integrado en el entorno y abierto a las nuevas tendencias del mercado turístico y de los clientes más exigentes. [...] No queríamos otra mole de hormigón y cemento, pretendíamos un producto de absoluta calidad mimando el entorno y cumpliendo con rigor las directrices marcadas por la nueva legislación canaria” (Diario de Avisos, 7 de junio de 2002). Para ello, el proyecto se encargó al estudio de arquitectos Arquiestudio J.C.P., perteneciente a los hermanos Piñeiro Izquierdo (Juan Carlos y Andrés), que contaban con importantes precedentes en este ámbito, como los hoteles Gran Resort y Grand Makady (Hurghada, Egipto), el Gran Melia Volcán (Yaiza, Lanzarote) y, sobre todo, el Bahía del Duque (Adeje, Tenerife), convertido en un referente de este tipo de nuevo modelo alojativo en Canarias.

Del mismo modo, presenta un incremento de superficie construida, al aumentar la dimensión de las habitaciones; así, por ejemplo, tiene 36 suites de hasta 300 metros cuadrados, lo que explica que la capacidad alojativa del hotel se haya reducido en un 40%. Ello constituyó un precedente a la aplicación territorial del estándar mínimo de 50 m² de parcela/plaza fijado en la Directriz de Ordenación del Turismo 20.4, como de los estándares turísticos (de infraestructuras y equipamientos) establecidos por la legislación sectorial (los Decretos 10/2001 y 142/2010), los cuales han generado

una relación positiva entre la capacidad alojativa y las dimensiones físicas de los establecimientos. Así, por ejemplo, la parcela de un establecimiento de 1.000 plazas debe tener una dimensión mínima de 60.000 m², de las que 7.000 y 2.000 m² se deben destinar a zonas verdes y deportivas, respectivamente, con un desarrollo vertical limitado a 5 alturas.

Lo mismo sucede con los espacios comunes de los clientes y la parte no edificada de la parcela (en torno a un 33%), que se destinan a zonas verdes, piscinas, solárium e instalaciones deportivas y de ocio.(figura 1).

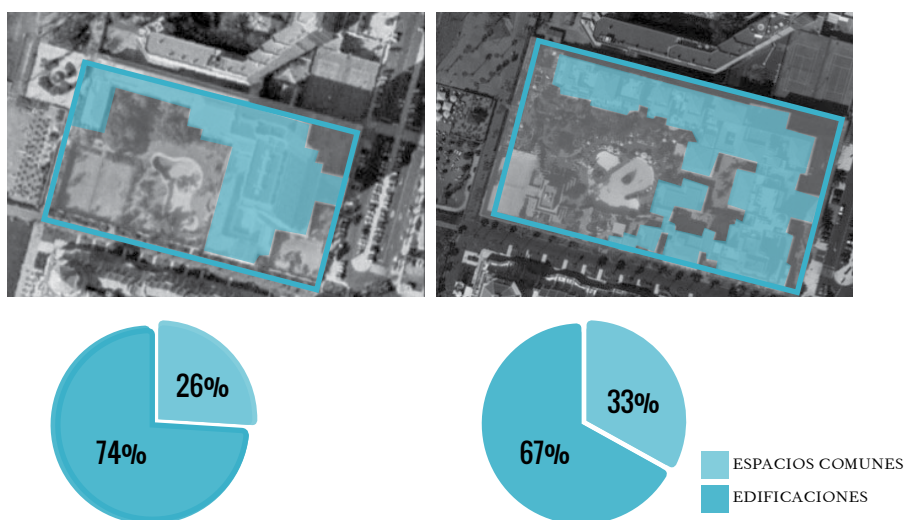


Figura 1. Comparación de la ocupación de los elementos edificados en la parcela

Esta nueva estructura hizo que el Hotel Europe Villa Cortés contribuyera a introducir el concepto de “resort” en esta área turística. Así, se fundamenta Un modelo alojativo que pretende convertirse en “un destino en sí mismo”, promoviendo la permanencia del cliente en el establecimiento a lo largo de su estancia.

Para ello, el complejo concentra los distintos procesos productivos del agregado turístico, con el fin de ofrecer un amplio y diverso conjunto de equipamientos, servicios y actividades de ocio. A esto contribuye la configuración cerrada del establecimiento, que alberga los tres espacios básicos de un resort: a) la zona de privativa o de hospedaje; b) los espacios comunes, entre los que destaca una pirámide azteca destinada al turismo de negocios o MICE (meetings, incentives, congresses or conventions & exhibition),

posibilitando la celebración de eventos con capacidad para aforos entre 20 y 250 personas; y c) los seis restaurantes temáticos: Pancho Villa (mexicano), Bávaro (alemán); Tiziano (italiano), Veracruz (internacional), La Sirena (situado en la piscina), El Guincho (pescados) y el Beach Club

3.3. La diferenciación basada en la tematización de la oferta alojativa

Otro factor de éxito del Hotel Europe Villa Cortés es que se trata de un producto estándar e indiferenciado de su contexto territorial. Así, el proyecto continuó con el proceso de diferenciación y “tematización” de las infraestructuras alojativas en Canarias iniciado por el Hotel Bahía del Duque. Esta le ha permitido diferenciarse de la oferta alojativa existente en su entorno, caracterizada por estilos arquitectónicos que oscilan entre los estereotipos internacionales, sin personalidad e identidad, y el folklorismo populista (mediterráneo o hipotéticamente canario), pasando por el exotismo que quiere resaltar la particularidad de una promoción en concreto (Cáceres y Pescador, 2001).



Imagen 4. Hotel Europe



Imagen 5. Hotel Europe Villa Cortés

El Hotel Europe Villa Cortés constituye uno de los escasos ejemplos llevados a cabo hasta la fecha en este destino, por parte de cadenas hoteleras, apostando por desvincularse directamente del turismo familiar tradicional, para “aventurándose” en la modernización de su modelo de negocio. De esta manera, el factor de éxito que se deriva del proceso de “reconstrucción” del hotel está relacionado con el cambio de concepto en el modelo de negocio. Así, un establecimiento alojativo caracterizado por una oferta indiferenciada y estandarizada, ha dado un paso hacia un mercado específico que, de forma concreta y no sólo estéticamente, se ha dirigido a un público determinado, con le fin de incrementar su calidad y ofrecer una mejor adecuación en los servicios orientados al cliente objetivo.

Para ello, el Hotel Europe Villa Cortés ha optado por el empleo de un estilo colonial español de los siglos XVI y XVII, que reproduce la típica hacienda mexicana. Ello explica la irregularidad formal del complejo y su pintoresca y colorista escenografía, que se completa con un interiorismo integrado por mobiliario en madera maciza, lámparas de hierro forjado, enormes jarrones de la Talavera mejicana, o los cuadros de Botero y el impresionante retrato original de Hernán Cortés que preside el hall de entrada; elementos que contribuyen a recrear una ambientación colonial. A este respecto, Axel Gassmann señala lo siguiente: “El complejo es una apuesta personal y empresarial. Hemos dedicado varios años al estudio del proyecto, barajando ideas aportadas por distintos grupos técnicos [...] Decidimos, creo que con acierto, aplicar el modelo arquitectónico de México, entre otras razones por su vinculación con España y Canarias a través de Hernán Cortés, uno de los conquistadores más gloriosos” (El Día, 8 de junio de 2002).

Por tanto, la sustitución del Hotel Europe supone una estrategia de singularización (Antón, 2004) que rompió con la oferta de ocio de esta área turística excesivamente estandarizada. Así, esta tematización constituye una excelente manera de diferenciarse de esa oferta, a la vez de añadir un plus novedoso al establecimiento con el objetivo de que sea más atractivo para el cliente, creando lugares de identidad. Asimismo, solventa cualquier percepción de obsolescencia ligada a modas en cuestiones como la decoración, el mobiliario, etc. Del mismo modo, constituye la “reinención” de un producto turístico alojativo, de modo que posibilitan la incorporación de nuevos conceptos e ideas no sólo en términos estrictamente edificatorios (físicos), sino también en cuestiones relacionadas con la gestión y los servicios prestados.

Por consiguiente, el incidente negativo que obligó a la demolición del Hotel Europe,

se convirtió en un factor de oportunidad. La evolución natural de este hotel se corresponde con la experimentada por la mayor parte de la oferta hotelera que se desarrolló durante la etapa de bonanza, con altas cifras de ocupación en las que era inviable cerrar para cambiar un modelo de éxito, seguidas de otras en las que las intervenciones eran descartadas por sufrir un descenso importante en la rentabilidad, derivadas de una baja ocupación distanciada de la oferta. Así, la funcionalidad de su diseño e instalaciones dificultaban la generación de un producto de mayor calidad con capacidad para recuperar tarifas y cuota de mercado, sumiéndose en un círculo vicioso de constante pérdida de valor. De esta manera, la sustitución in situ se planteó como una solución integral.

3.4. La creación de un icono de cualificación alojativa de un área turística “de sol y playa”

Ubicado en la avenida de Las Américas, en lo que podríamos denominar como la “esquina de la milla de oro”, el Hotel Europe Villa Cortés es el único hotel de cinco estrellas lujo del municipio de Arona. Su incorporación al mercado turístico contribuyó al proceso de cualificación del modelo alojativo turístico y del espacio turístico de Tenerife, en general, y de esta área turística, en particular.

El hotel supuso una forma de diferenciación y especialización en torno a segmentos de demanda específicos. Así, se dirigió a un segmento prácticamente desconocido hasta entonces, y que, en la actualidad, se ha revelado como el máximo exponente del “nuevo turista”: más sofisticado, con mayor flexibilidad e independencia, interesados en experiencias y emociones, que fragmentan sus vacaciones, y que se caracterizan por buscar un servicio y un trato personalizado, íntegro y exquisito, una irrenunciable apuesta por la calidad, así como una especial atención a los elementos intangibles. De esta manera, el Hotel Europe Villa Cortés tuvo que abrir un hueco en el mercado, llegando, en ocasiones, a competir contra un contexto que no acompañaba a aquella apuesta por un cliente de un poder adquisitivo alto/muy alto, que busca experiencias únicas, exclusividad —o la sensación de exclusividad—, un producto a su medida y de la mejor calidad posible, así como un servicio de alto nivel para el que el precio suele ser una cuestión secundaria.

En cualquier caso, el proyecto se alejó de la dinámica seguida hasta ese momento por la oferta de alojamiento turístico de Arona, que se centraba en la construcción de establecimientos extrahoteleros de dos y tres llaves, así como hoteles de tres y cuatro

estrellas (figura 2). Por tanto, rompió con la dinámica existente en esta área turística, articulada en torno al modelo fordista y a las estrategias de mass customization, con el consiguiente predominio de los paquetes muy económicos y de baja diferenciación, que eran producidos con la eficiencia de una producción y especialización “en masa”, destinados a un cliente de clase media, poco exigente y centrados en el producto “de sol y playa”.

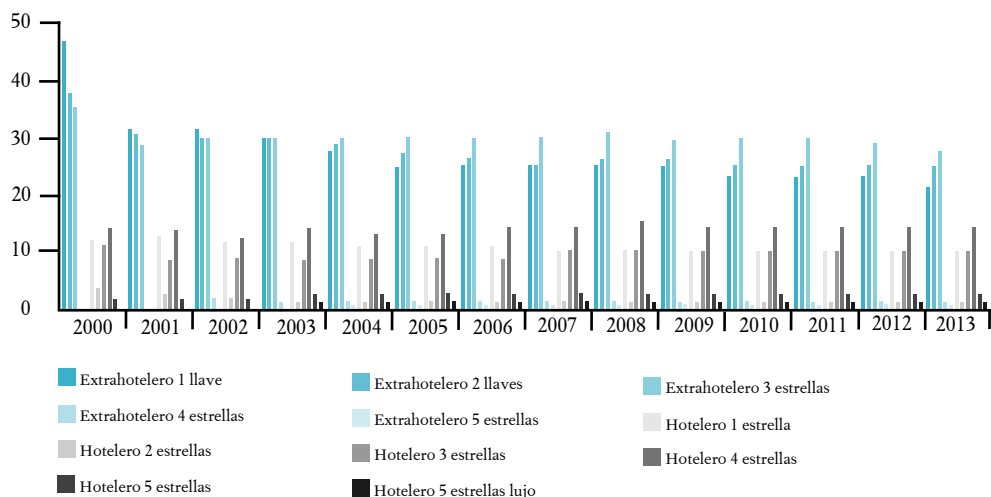


Figura 2. Evolución del número de establecimientos turísticos del municipio de Arona según categoría (2000-2013)

Por otra parte, la elección del segmento alto de la afluencia turística tuvo una clara intención: atraer un menor volumen de turistas —recuérdese que se redujo casi la mitad de la capacidad alojativa original—, con un alto poder adquisitivo (nivel de renta) y capacidad de gasto, capaz de convertirse en una alternativa estratégica con potencial para incrementar el gasto turístico y, por ende, obtener mayores beneficios económicos. Si bien sobre el precio influyen otras variables, como pueden ser, el grado de conocimiento del destino por parte de los turistas, la concentración por nacionalidades, la actuación de los agentes intermediarios (influencia de los tour operadores en la definición de los precios, el nivel de repetición, así como la satisfacción del cliente, la cual, a su vez, no sólo depende de los elementos básicos de cualquier sistema turístico (producto, actores y actividades), sino también de cuestiones como los servicios prestados, la infraestructura, el entorno, la diferenciación y, sobre todo, el precio (Francisco, 2003), esta estrategia de cualificación de los alojamientos turísticos se fundamentó en la premisa de que la captación de nichos de mercado de mayor poder adquisitivo y potencial de crecimiento, garantizaba mayores precios. En este

sentido, una de las claves del éxito del Hotel Villa Cortés radica en que se ha dirigido a un grupo de clientes que aprecian el lujo que les aporta la posibilidad de vivir una experiencia única, mas que en la abundancia de disponer de artículos de alta gama.

Del mismo modo, la elección de este proyecto alojativo supuso una decisión privada, que se insertó en la estrategia seguida por otros destinos, que reaccionaron para diversificar y diferenciar su oferta turística tradicional (convencional), no sólo ante los cambios en el comportamiento de la demanda, sino también, ante la aparición de nuevos ámbitos competidores turísticos sustitutivos, susceptibles de ofrecer un producto similar sin ventajas-precio o ventajas-singularización. Por tanto, la incorporación del Hotel Europe Villa Cortés puede concebirse como una forma de reingeniería del destino-producto (Ejarque, 2005), dirigida, por un lado, a superar la pérdida de competitividad del destino turístico a través de la ruptura con la estandarización de la oferta turística tradicional del espacio turístico (Antón (2005 y 2011), y a captar nuevos turistas (Donaire y Mundet, 2001).

En relación con la primera de esas cuestiones, la reorientación del alojamiento, incrementado su cualificación y especialización, supuso decantarse por una de las estrategias de reorganización del producto turístico (Agarwal, 2002), a través de los dos grandes ejes de renovación identificados por Antón 2005, esto es, la mejora funcional y formal de los destinos, y la modernización y elevación de la calidad de la oferta de alojamiento turístico, buscando la excelencia. Se trató, por tanto, de una estrategia de upgrading, al plantearse como un proceso ascendente en la cadena de valor a través del alejamiento de las actividades con bajas barreras de entrada, en las que la competitividad reside esencialmente en los costos de producción y un reposicionamiento hacia aquellas actividades donde lo intangible representa un factor de competitividad esencial.

No obstante, asociar más calidad a más estrellas (Francisco, 2003) supone incurrir en el habitual error de omitir la percepción (subjetiva) del cliente y, sobre todo, el cumplimiento de sus expectativas, las cuales son mensurables a través de criterios cualitativos (el servicio, el trato personalizado, etc.). Así, es recurrente ponderar la categoría de un establecimiento en función de del número de estrellas (establecidas habitualmente en función de parámetros físicos) lo cual conlleva confundir o equiparar calidad con lujo.

En cuanto a la segunda, se optó por una de las cuatro estrategias planteadas por

Diamond (1988) para prolongar el ciclo de vida de un destino turístico, la de “turismo selectivo”, al posibilitar únicamente ciertos segmentos del mercado para rentabilizar las fortalezas del destino (Martin, 2004). Supuso una estrategia dirigida a la búsqueda del paradigma cualitativo y, por tanto, a la reconducción del modelo turístico alojativo hacia la opción de mayores efectos multiplicadores sobre el tejido económico, la captación de segmentos de mayor capacidad de gasto, el denominado genéricamente como “turismo de calidad”, así como la incorporación del valor añadido de este tipo de infraestructuras de ocio al producto existente, incluyendo el pocket money, y su efecto de arrastre sobre el conjunto de la oferta turística, con el consiguiente incremento del gasto de los turistas. Esta limitación exclusiva a la “gama alta” de los alojamientos turísticos (Rodríguez y Santana, 2013) supuso un cauce de cualificación de la oferta de alojamiento turístico a través de la mejora de productos, dirigiéndose hacia aquellos que van aportar satisfacción al consumidor, a la vez que conseguir clientes fieles —y, por tanto, una cuota de mercado sostenible—, a través de su satisfacción, ofreciendo productos y servicios de calidad que superen las expectativas que esperan, así como mejorando continuamente los procesos empresariales para producir productos y servicios mejores a menor coste.

Por tanto, bastante fiel a la idea schumpeteriana de innovación, esta decisión constituye una de las innovaciones de arquitectura definidas por Hjalager (2002), al plantearse como una medida dirigida no sólo a provocar cambios en el sector ligados a las necesidades de su cualificación, sino también en la relación con los clientes. Así, siguiendo la clasificación propuesta por Knowles y Curtis (1999), su incorporación al mercado turístico contribuyó a que esta área turística pasara de ser un destino turístico de litoral de segunda generación a otro de tercera, o lo que es lo mismo: sin dejar de dirigirse a un turismo de masas, se trató que se alejarlo del modelo de los destinos, articulados fundamentalmente en torno al producto de sol y playa masificado, desarrollado durante la segunda mitad del siglo XX, inserto en el modelo de producción fordista y caracterizado por la poca diferenciación y estandarización —y, por ende, economías de escala a través de la comercialización de paquetes estructurados—, para aproximarlos a los destinos recientes (por ejemplo, Cancún o Ribera Maya).

Por último, la construcción del Hotel Europe Villa Cortés generó un “efecto Museo Guggenheim Bilbao” en la estructura urbanística y el modelo alojativo de la zona. Así, junto a las iniciativas acometidas por otros alojamientos turísticos, este hotel se convirtió en un recurso que ha creado urbanismo, imagen y actividad económica. Así,

ante la dificultad de reorientar el modelo alojativo turístico de esta área turística vía modalidad y categoría, se ha optado por su cualificación (excelencia) y especialización, a través de la calidad del servicio y la mejora de los espacios públicos y comerciales. Asimismo, supuso la incorporación al mercado de un establecimiento turístico que se ha convertido en la referencia y dotar prestigio, elegancia y exclusividad al destino, llegando, incluso, a convertirse en su imagen promocional.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S. (2002): “Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle”, *Annals of Tourism Research*, nº 29(1), pp. 25-55.
- ANTON CLAVÉ, S. (2005): “De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral”, *Papeles de Economía Española* nº 102, pp. 316-333.
- ANTON CLAVÉ, S. (2011): “Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del Mediterráneo. Perspectivas y condicionantes”, en López, D. (ed.): *Renovación de destinos turísticos consolidados*. Valencia, Tirant Lo Blanch, pp.23-40.
- CÁCERES MORALES, E. y PESCADOR, F. (2001): “Paisaje y urbanización turística: el caso del Sur de Gran Canaria”. *Urban*, nº 6, pp. 15-34.
- DIAMOND, P. (1987): Consumer differences and preferences in a search model. En: *The Quarterly Journal of Economics* vol. 102 nº 2, pp. 429-436.
- DONAIRE, J.A y MUNDET I CERDÁN, Ll. (2001): “Estrategias de reconversión turística de los municipios litorales catalanes”, en *Papers de Turisme*, núm. 29, pp. 50 –66.
- EJARQUE, j. (2005): *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Ediciones Prámide. Madrid.
- FRANCISCO, J.C. (2003): *Canarias, Moratoria y REF*. Ecopress Comunicaciones, Colección Canarias. Santa Cruz de Tenerife.
- HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, A. S. (1987): *Arquitectura y Urbanismo del turismo de masas en las Islas Canarias*. Consejería de Turismo y Transportes del Gobierno de Canarias.
- HJALAJER, A. M. (2002): “Repairing innovation defectiveness in tourism”, *Tourism Management*, 23(5), pp. 465-474.
- KNOWLES y CURTIS (1999): “The market viability of European mass tourist destinations. A Post-Stagnation Life-Cycle Analysis”. *International Journal of Tourism Research* Vol. 1, nº 4, pp. 87-96.

MARTÍN MARTÍN, V. O. (1999): El Turismo en el Sur de Tenerife: de la Renta Agraria a la Renta del Ocio, Ediciones del Cabildo Insular de Gran Canaria.

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, P. y SANTANA TURÉGAÑO, M. (2013): “La reconversión hotelera en las regiones turísticas españolas. Rasgos y efectos generales”, en XI Congreso Español de Sociología. Universidad Complutense de Madrid. [<http://www.fes-web.org/congresos/11/ponencias/639/>] SIMANCAS CRUZ, M. R. (2010): “La renovación edificatoria de la oferta turística de alojamiento en destinos consolidados: la experiencia de Canarias”, Revista de Geografía (Universitat de Valencia), nº 87, pp. 23-44. SIMANCAS CRUZ, M. R. y GARCÍA CRUZ, J. I. (2010): “El impacto territorial de la estrategia de la estrategia de mejora de la calidad de los destinos maduros: La aplicación de estándares edificatorios a los alojamientos turísticos”, en HERNÁNDEZ, R. y SANTANA, A. (coord.): Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad de La Laguna, pp. 161-182.

.06



EL TURISMO DE EVENTOS EN LOS PROCESOS DE RENOVACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS:

EL HOTEL BEATRIZ ATLANTIS (PUERTO DE LA CRUZ)

Crístofer Pérez Díaz
Moisés Simancas Cruz

Grupo de investigación ReinvenTUR: renovación e innovación turística.
Universidad de La Laguna
Observatorio de Renovación Turística. Cátedra de Turismo
CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna

FACTOR DE ÉXITO

La incorporación de las infraestructuras de turismo MICE en los procesos de renovación alojativa.

CRÍSTOFER PÉREZ DÍAZ

Diplomado en Turismo (2011). Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo (2012). Doctorando del programa de Doctorado en Turismo de la Universidad de La Laguna. Becario en Departamento de Marketing de Philip Morris International. Prácticas en el Consorcio de Rehabilitación de Puerto de la Cruz y en Promoción Exterior de Turismo de Tenerife, S.A. Investigador del proyecto “La sociedad civil organizada de Canarias (ULL / Gobierno de Canarias). Miembro del grupo de investigación de la Universidad de la Laguna ReinvenTUR: renovación e innovación turística.

MOISÉS SIMANCAS CRUZ

Profesor Titular de Geografía Humana de la Universidad de La Laguna. Director Académico del Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo de la ULL. Coordinador del Observatorio de Renovación Turística, adscrito a la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna. Coordinador del grupo de investigación de la Universidad de la Laguna ReinvenTUR: renovación e innovación turística.

Palabras clave: Equipamiento turístico complementario, renovación de alojamientos, turismo de eventos.

1. INTRODUCCIÓN

El dinamismo de la actividad turística conlleva la implementación constante de acciones de renovación de las áreas con una dilatada experiencia y recorrido turístico, que son calificados como “maduro”, “consolidado”, “estancado”, “saturado”, “con experiencia”, “en la etapa final de crecimiento” o de manera similar según la terminología de las distintas teorías evolutivas. Ello implica que las ofertas turísticas deban adaptarse a las nuevas exigencias de una demanda cada vez más plural, con el fin de seguir siendo competitivos y mantenerse entre los enclaves preferidos por los turistas. En este punto, muchos destinos optan por combinar la creación de nueva oferta de alojamiento turístico, con la renovación de la existente. En este último caso, ésta también afecta a la oferta turística complementaria, convirtiéndose en un componente esencial en el conjunto de la experiencia del visitante. Así, ésta puede transformarse en el elemento articulador del proceso de renovación del destino, establecimiento o producto turístico en cuestión, en cuanto contribuyen a su diferenciación, especialización y singularización (Antón, 2004; Vera y Baños, 2010).

El equipamiento turístico complementario es definido de manera muy amplia en la Directriz de Ordenación del Turismo 13, aprobadas por la Ley 19/2003, de 14 de abril. Así, este término abarca desde las actividades turísticas de espectáculo, ocio, esparcimiento, deportes y congresos, hasta las cafeterías, bares y tiendas.

Hasta el segundo quinquenio de la década de los noventa, la oferta de alojamiento turístico se caracterizó básicamente por incorporarse al mercado sin un incremento efectivo y proporcional de esa oferta complementaria. Así, la oferta turística alojativa se caracterizó por ser indiferenciada y especializada en los componentes del ocio turístico orientados fundamentalmente al descanso, el reposo y la distensión. Ello explica, en gran medida, que esa oferta fuera, de manera prácticamente exclusiva, de alojamiento (Vera y Baños, 2010). Para ello, el control ejercido por los grandes operadores en el diseño de los paquetes turísticos resultó una labor decisiva, al limitar la posibilidad de desarrollo de una oferta de recreación diversa (Valls, 2000) y, por

tanto, de tales equipamientos complementarios.

El Decreto 4/2001, de 12 de enero, por el que se acordó la formulación de las Directrices de Ordenación General y las del Turismo, reconoció implícitamente la necesidad de corregir tal orientación de los establecimientos alojativos; lo mismo sucedió con el Decreto 126/2001, de 28 de mayo, por el que se suspendió la vigencia de las determinaciones turísticas de los Planes Insulares de Ordenación de los instrumentos de planeamiento urbanístico, la Ley 6/2001, y la Ley 6/2001, de 23 de julio, de Medidas Urgentes en materia de Ordenación del Territorio y del Turismo de Canarias Decreto 126/2001. Como es sabido, estas normas articularon la primera etapa del denominado proceso de “moratoria turística” y, por ende, de control público del crecimiento de la oferta de alojamiento turístico. Para ello, se establecieron una serie de excepciones para la oferta “de sol y playa”, de modo que se posibilitó la autorización de alojamientos hoteleros con categoría mínima de cuatro estrellas que, en unidad de explotación, contasen con un tipo de oferta complementaria de ocio como un campo de golf, un puerto deportivo o un complejo temático o de salud (servicios de balneario, medicina preventiva, regenerativa y de rehabilitación). De esta manera, estos últimos se revelaron como los elementos claves para incrementar la oferta de alojamiento turístico, al convertirse en la condición sine qua non para la entrada en el mercado turístico de nuevas plazas turísticas, y, por tanto, en el condicionamiento para la obtención ilimitada de las autorizaciones turísticas previas para hoteles de más de cuatro estrellas; de esta manera, se revirtieron las prioridades al convertir a los alojamientos turísticos en “los complementos” de tales equipamientos.

Este planteamiento se consolidó con las Leyes 6/2009, de 6 de mayo, de Medidas Urgentes en materia de Ordenación Territorial para la Dinamización Sectorial y la Ordenación del Turismo, y 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización Turística de Canarias. Ambas plantean la incorporación de nuevos equipamientos de ocio, deportivos, culturales o de salud en las actuaciones de remodelación de los establecimientos alojativos turísticos como uno de los requisitos para su consideración como “integrales” por la Ley 6/2009 y “totales” por la 2/2013, y, por tanto, susceptibles de acogerse los incentivos públicos previstos en las mismas, y, en concreto, la posibilidad de obtener plazas premios de hasta un 50% en el caso de los hoteles de al menos cuatro estrellas y de un 25% en el de los apartamentos de tres llaves en relación con la capacidad alojativa original.

Ante los diferentes tipos de equipamiento turístico complementario posibles en

función de planteamientos centrados en la diferenciación mediante especialización de segmentos concretos, la actividad relacionada con el turismo MICE (meetings, incentives, congresses o conventions & exhibition) se incorpora al modelo de negocio de numerosos alojamientos turísticos. Su incorporación a los alojamientos turísticos durante los procesos de su renovación queda claramente justificada por su impacto económico: según el Spain Convention Bureau, los gastos de participantes y acompañantes en las reuniones supone un gasto directo de 5.110 millones de euros; además, frente al gasto medio total (976 euros) y medio (109 euros) del turista vacacional estimado por Turespaña, los visitantes que se desplazaron para acudir a una jornada, convención o congreso organizado en un destino español suscrito al organismo, se gastó en 2012 —último ejercicio económico cerrado disponible— una media de 1.305 euros en concepto de inscripción, viaje y alojamiento, a lo que hay que añadir 89,7 euros más en gasto diario por alimentación, compras, transporte y entretenimiento. Este poder tractor es especialmente notorio en destinos turísticos maduros que buscan evitar el declive y conseguir reposicionarse, de tal manera que el segmento MICE se convierte en una vía de reconversión para el destino (Pérez y Páez, 2014).

El objetivo de este estudio de casos es analizar la incorporación del turismo de eventos a la renovación de alojamientos turísticos y, por ende, a su modelo de negocio. Para ello se aborda el proceso de renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa, el cual constituye un ejemplo de renovación edificatoria a través de la incorporación de equipamiento complementario no sólo a través de la infraestructura y equipamiento, sino a través de su modelo de negocio en su conjunto y los servicios que integra en su oferta.

2. EL TURISMO DE EVENTOS Y SU INCORPORACIÓN A LOS PROCESOS DE RENOVACIÓN DE LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

2.1. El concepto de turismo MICE

En la actualidad, no existe una nomenclatura común y generalizada acerca de este segmento turístico. Tampoco existe consenso acerca de las tipologías de eventos existentes y las características que los definen, a pesar de las iniciativas tanto de algunos organismos (Organización Mundial del Turismo, la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones o la Meeting Professional International), como de

diversos autores (entre otros, Gaudenzi, 1999; Benimelis y Ordinas, 2003; Lee y Back, 2005; Yoo and Weber, 2005; Getz, 2005; Martín, 2006; Pereira 2006; Maure, 2007; McCartney, 2008; Girod, 2009; Mair, 2009; Bem y Assis, 2010; Flamarich y Moreno, 2011; Chiang, King y Nguyen, 2012). Ello conlleva algunos problemas vinculados con la fiabilidad y disponibilidad de los datos (Maure, 2007).

En nuestro caso, entendemos a este tipo de turismo como aquél cuyo motivo principal de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales, profesionales y/o asociativas a través de la realización de reuniones de negocio, congresos, convenciones, viajes de incentivo y otras reuniones similares a estas (jornadas, encuentros, conferencias, simposios, foros, seminarios, cursos, etc.), y que hace uso de una serie de equipamientos, infraestructuras y servicios. De este modo, son numerosas las tipologías en las que puede materializarse un evento, entre las que se pueden encontrar, congresos, convenciones, viajes de incentivos, reuniones corporativas, exposiciones, ferias, presentación de productos, jornadas, cursos de formación, talleres, seminarios, simposios, conferencias, foros, debates, mesas redondas, coloquios, entre otros. Además de los eventos que pueden clasificarse bajo la categoría MICE, este segmento suele ir de la mano en la gestión hotelera de otros de otra índole, como son asambleas, festivales, galas, exhibiciones, actuaciones, conciertos, bodas, bautizos, comuniones, cumpleaños y otros de carácter más personal e informales que surgen como demanda de particulares. En el presente análisis se consideran aquellos tipos de eventos que se desarrollan en alojamientos turísticos situados en áreas turísticas vacacionales.

2.2. Particularidades del segmento MICE

La apuesta por el segmento MICE, dentro de lo que se denominaría como “turismo de eventos”, no se explica únicamente como una respuesta a una nueva demanda de los mercados turísticos o a una nueva forma de producto; por el contrario, supone una oportunidad para diversificar una oferta estandarizada. De hecho, la búsqueda de la diferenciación en los destinos turísticos es una tendencia que Antón (2004) sitúa en la década de los noventa, cuando se apuesta por políticas dirigidas a diferenciarse y sobresalir sobre una competencia estandarizada, a través de estrategias de singularización. Dichas estrategias tienen como objetivos el aumento de la demanda así como la captación de nuevos segmentos y el incremento de gasto turístico en destino, la reducción de la estacionalidad, la mejora de la imagen del destino y la creación de nuevas oportunidades de negocio (Vera y Baños, 2010). La puesta por este tipo de estrategia permite ofrecer productos más exclusivos con precios más elevados a un

segmento de mercado concreto. Así, sólo los destinos capaces de ofrecer experiencias únicas, pueden establecer precios altos en sus productos turísticos (Buhalis, 2000).

A pesar de que la normativa canaria actual esté centrada en actuaciones en los espacios físicos, no hay que olvidar que las experiencias y sensaciones del turista van más allá de la distribución del espacio, en tanto que la experiencia turística se compone como una intrincada realidad en su conjunto, en la que el resultado depende de un complejo balance de equilibrio entre la calidad de los servicios ofrecidos, el entorno que le rodea, las instalaciones en las que se mueve y las expectativas previas del visitante, en definitiva, su satisfacción. Así, aunque el Informe Estadístico de Reuniones 2011 del Spain Convention Bureau señala que el perfil del turista que se desplaza por motivos profesionales refleja la mayor relevancia que adquieren aspectos físicos como las infraestructuras e instalaciones respecto a las valoraciones de un turista convencional, resulta igualmente valorado por el sector MICE aspectos intangibles como la amabilidad de los residentes o la calidad de los servicios. Así, según Dwyer y Kim (2003), la competitividad de un destino viene marcada por la capacidad de un enclave turístico frente a otro para ofrecer bienes y servicios que se ajusten mejor en aquellos aspectos de la experiencia turística que son considerados como relevantes por los turistas.

Por otra parte, el turismo MICE y el turismo de eventos en general, requieren contar con un personal y servicios especializados, que sean capaces de atender las necesidades de los asistentes a los eventos. Asimismo, se trata de una modalidad que puede chocar, en mayor o menor grado, con las necesidades y exigencias de otros segmentos de la demanda turística, algo especialmente notorio en aquellos casos en los que es necesario armonizar la oferta de plazas en contratación con turoperadores con la oferta turística vinculada al sector MICE, en tanto que la contratación vía touroperador supone asegurar un porcentaje mínimo de plazas alojativas al mayorista, lo que imposibilita ofrecer grandes porcentajes de plazas para las celebraciones de eventos que requieran una gran capacidad de camas. Asimismo, el turismo que se desplaza por cuestiones profesionales puede generar una alta afluencia de visitantes concentrados en cortos periodos de tiempo, algo que realmente supone una oportunidad debido a que, en el caso de los congresos, convenciones e incentivos, la asistencia se concentra bastante en los meses de temporada baja de otros mercados.

En cuanto a la gestión interna en los establecimiento es habitual que el segmento MICE se incluya dentro del conjunto de turistas que se desplazan por motivos

distintos al mismo, como es la celebración de bodas, cumpleaños y otros festejos de carácter personal o privado. Todos ellos pueden ser considerados bajo un mismo conjunto denominado “turismo de eventos” y que para la logística cotidiana de la gestión hotelera constituyen segmentos turísticos que van de la mano. Generalmente ocurre de forma centralizada en un departamento único que gestiona el segmento de “grupos” y que se dedica específicamente a dar respuesta a las necesidades de este segmento, las cuales son distintas a las de aquellos clientes que se alojan de forma individual, en pareja o con familiares y amigos; como se ha comentado con anterioridad, ello hace complejo tratar de segmentar la demanda a una escala que permita detectar al segmento vinculado al segmento MICE y distinguirlo de otro tipo de clientes cuyas motivaciones de viaje pueden ser bien distintas.

2.3. Infraestructuras e instalaciones del turismo MICE

El MICE es una tipología turística que hace uso de importantes dotaciones de infraestructuras y servicios. Ello se debe a que, de manera general, eventos como congresos, convenciones o ferias, congregan a una cantidad considerable de asistentes, de modo que requieren instalaciones de gran aforo.

Los elementos estructurales y la estética de las instalaciones adquieren gran valor en el entramado urbano, así como en los atractivos de un establecimiento alojativo; ello es claramente reconocible en los casos de grandes auditorios, palacios de congresos o recintos feriales. De este modo, las propias instalaciones físicas llegan a convertirse en sí mismas en importantes elementos de interés para el visitante, algo bastante contrastado en los perfiles de turistas del segmento de turismo MICE según el Informe Estadístico de Reuniones 2011 del Spain Convention Bureau. En este sentido, los equipamientos juegan un papel fundamental en la valoración de los visitantes del segmento MICE, en tanto que “instalaciones, dotaciones y entorno tienen un impacto significativo en la percepción de la calidad del consumidor del segmento de convenciones” (Yee-Man, Yim y Dong, 2012). Esta realidad es significativamente considerada en la normativa turística canaria, en tanto que centra su regulación en optimizar la adecuación de la infraestructura turística a las exigencias del mercado desde una doble perspectiva: por una parte, a través de los establecimientos alojativos, atendiendo a los elementos estructurales y accesorios del edificio, así como los equipamientos de oferta complementaria de los que dispone; y por otra, los espacios turísticos públicos.

Del mismo modo, las instalaciones se transforman en una herramienta usada en la

promoción turística del destino y se vuelve un símbolo de referencia y diferenciación en los mercados que es considerada en las políticas de marketing. Por ello, algunos destinos que se encuentran en la fase de estancamiento tratan de crear nuevas instalaciones para relanzar su oferta (Buhalis, 2000). La construcción de nuevas instalaciones es uno de los elementos que Crouch y Ritchie (1999) identifican como factor positivo de los posibles impactos de un programa de desarrollo turístico de éxito en un destino cuyo modelo turístico responde a características de un turismo fordista. De hecho, la percepción de la calidad del consumidor de las instalaciones, equipamientos y entorno es una cuestión que tiene un importante impacto (Siu, Wan y Dong, 2012).

Además de lo anteriormente planteado, considerando que la oferta debe adaptarse a los continuos cambios de la demanda, la infraestructura turística debe evolucionar de forma concordante al dinamismo de la actividad turística. Ello posibilita que las instalaciones cumplan con las expectativas de los mercados estratégicos del destino, los cuales son cada vez más exigentes y con expectativas superiores, en tanto que “los mercados se vuelven más sofisticados y exigentes en términos de calidad en infraestructura e instalaciones, en términos de un mayor rango de ofertas de atracciones y en términos de accesos más baratos, rápidos y fáciles desde su lugar de origen” (Butler, 2011: 6-7).

Por último, a pesar de la indiscutible y vital importancia que tienen las infraestructuras y dotaciones físicas de los inmuebles para el sector, el turismo MICE y su repercusión en los establecimientos hoteleros, va más allá de aspectos físicos y de las estructuras e instalaciones donde se desarrolla. En el caso de Canarias, los aspectos resaltados en la legislación turística actual, cuyo fin último es la mejora de la calidad e incremento de la competitividad de los destinos canarios, en general, y los establecimientos alojativos, en particular, están centrados en aspectos físicos y estructurales de los inmuebles, más que en cuestiones como los modelos de gestión, la reutilización de espacios o la innovación a través de productos concretos que aprovechen los recursos existentes.

Esta exigencia en infraestructuras y equipamiento que caracteriza al segmento MICE se convierte en una dificultad para aquellos establecimientos turísticos que pretenden incorporarlo. Ello se debe a que sus instalaciones (“el hardware”) fueron planteadas con anterioridad para otro tipo de usos y para cubrir una demanda cuyas necesidades podían ser bien distintas a los servicios deseados por un visitante que acude al destino con el fin de acudir a un evento. En estos casos, la implementación del segmento de

eventos (“el software”) se convierte en una innovación organizativa ante la utilización de los espacios preexistentes. En este sentido, se trata de una innovación necesaria que va más allá de aspectos físicos y espaciales de la infraestructura y, por tanto, de la mera renovación edificatoria. Esta cuestión no se contempla desde la perspectiva de la normativa actual, en tanto que las políticas de incentivos se plantean tomando como referencia componentes físicos, y con las dotaciones en infraestructura como objetivo, dejando de lado aspectos como la calidad real del servicio prestado en nuevos modelos, las características emocionales de la experiencia, la satisfacción final del turista o los componentes vitales en el conjunto de la vivencia del visitante.

3. EL PROCESO DE RENOVACIÓN DEL HOTEL BEATRIZ ATLANTIS & SPA

El Hotel Atlantis (Puerto de la Cruz, Tenerife) se inauguró el 27 de abril de 1970, y, por tanto, en pleno proceso de desarrollo (1962-1972) y consolidación (1973-1980) de esta área turística (Álvarez, 2004). Se sitúa en una parcela de forma trapezoidal de 4.868,4 m², ubicado en primera línea costera de la zona de Martiánez (imagen 1). Se trata de un hotel que presenta algunos rasgos propios de los desarrollos turísticos del litoral mediterráneo de los años sesenta y setenta, tales como la tipología constructiva tipo “torre”, la verticalidad (17 plantas), así como la reducida superficie de la parcela dedicada a espacios libres comunes (solárium, piscina, etc.). Su edificación fue toda una novedad, alojando en sus instalaciones la emblemática discoteca Atlantis, que, en aquel entonces, introdujo los últimos avances tecnológicos en iluminación, entre ellos, el láser (Cabrera, 2010).

Antes



Después



Imagen 1. Cambios en la fachada en el Hotel Beatriz Atlantis

Sin embargo, a partir de 1980, Puerto de la Cruz comenzó a experimentar una pérdida de competitividad, entrando en una fase de declive, como consecuencia del desarrollo del turismo en el Sur de Tenerife y, sobre todo, el desvío hacia el mismo del turismo británico por parte de los turoperadores, haciéndolo desaparecer prácticamente de Puerto de la Cruz (Dorta, 2010). Este proceso tuvo el lógico impacto negativo en los grados de ocupación de los establecimientos de alojamiento turístico, siendo particularmente significativo en el caso del Hotel Atlantis, sobre todo, si consideramos que la amistad personal de su primer propietario (René Ballat) con el del histórico turoperador Thompson Holidays, supuso que en torno al 80% de sus clientes fueran de origen británico. Así, el hotel experimentó un fuerte descenso a partir de 1985, lo que se tradujo en una disminución continuada de los grados de ocupación hasta alcanzar el 50% (tabla 1), con el consiguiente deterioro de su rentabilidad económica y la aparición de problemas graves para mantener la instalación en activo y los niveles básicos de calidad. Así, aunque en 2001 se registró una ocupación del 61,78%, la diferencia anual con respecto al año 2002 se tradujo en un descenso de un 11,6% (figura 1).

Años	Ocupación media (en %)	Diferencia anual (en %)
2001	61,78	-
2002	50,21	-11,6
2003	51,35	1,1
2004	59,02	7,7

Figura 1. Comparación del grado de ocupación en el Hotel Atlantis (2001-2004)

Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa. Elaboración propia

Ante la merma de las posibilidades de recuperación real de la competitividad turística del establecimiento hotelero, y en un intento de corregir esta dinámica negativa y, sobre todo, de mantener una cuota permanente de ocupación durante todo el año, la dirección del hotel decidió contratar dos nuevos segmentos de mercado: por un lado, los turistas senior procedentes del programa estatal de viajes del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (Imsero), los cuales les han garantizado unas ocupaciones durante los meses de invierno y verano; y por otra, los paquetes turísticos para grupos, fundamentalmente de estudiantes (los denominados comúnmente como “de fin de curso”), que realizan sus estancias durante los períodos estivales. La captación de ambos tipos de clientes, de “primera” y “tercera” generación, explica el repunte del grado de ocupación en 2003 y 2004 (tabla 1).

La consecuencia más inmediata de esta decisión empresarial fue que el Hotel Atlantis se sumó a la oferta ya existente en este tipo de programas y paquetes turísticos del destino turístico, perdiendo, de esta forma, su carácter diferenciador de años atrás en el mercado nacional y local; ello conllevó un menoscabo progresivo de la capacidad competitiva en términos de calidad de los servicios prestados, una dependencia estructural de dicha demanda, así como la pérdida de contratación de los principales turoperadores.

Este proceso explica la práctica ausencia de actuaciones de renovación edificatoria, limitándose a acciones de mera rehabilitación. Así, desde su apertura tan sólo se acometieron dos “obras mayores”, consistentes, por un lado, en la instalación en 1989 de una escalera de emergencia contra incendios y puertas contrafuegos en el hotel, con el fin de adecuarse a los requerimientos normativos en esta materia, y por otro, la reparación de los desagües del aire acondicionado, la reposición de pavimentos en las terrazas afectadas y el desatascado de las tuberías; como se puede apreciar, en ambos casos, se trató más de una “necesidad” de mantenimiento que de “reformas de mejora” del hotel. El resto de reformas, para lo cual se han solicitado seis licencias urbanísticas de obra menor, consistieron en actuaciones concretas, reparaciones puntuales y obras menores en los exteriores (fachadas y aceras) y espacios libres (jardines y solárium), constituyendo operaciones de estricto mantenimiento u ornato. Por tanto, si bien la antigüedad de los inmuebles no implica necesariamente su obsolescencia, entendida como un desfase o inadecuación física y funcional respecto a los requerimientos de la demanda actual, en el caso del Hotel Atlantis se dio un cierto paralelismo, alcanzado una situación “de deterioro” y “de obsolescencia” utilizando la terminología del artículo 2 del Decreto 138/2010 y recogido en la Ley 6/2009: mientras que la primera calificación implicó una falta de conservación, menoscabo y quebranto de los elementos estructurales y accesorios tanto del edificio, como de las instalaciones o dotaciones técnicas y el equipamiento turístico complementario, de ocio, salud o deportivas del mismo, la segunda supone un grado de inadecuación a la ordenación turística vigente o, en general, a la normativa que fuera de aplicación, en lo relativo a la funcionalidad, seguridad, habitabilidad o calidad ambiental del propio edificio, del equipamiento turístico complementario de ocio, salud, deportivas o de esparcimiento o de las instalaciones técnicas.

Esta dinámica continuó hasta que el hotel fue adquirido el 16 de diciembre de 2006 por la cadena Beatriz Hoteles a través de su filial Inversiones Hoteleras Lanzarote, S.L. Ello ha posibilitado que la gestión del Hotel Atlantis haya aprovechado las

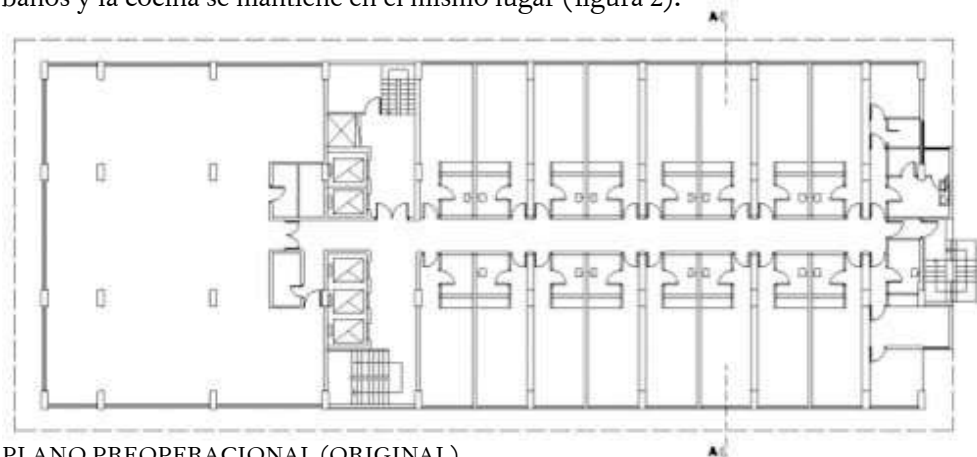
ventajas competitivas que conlleva la integración en una cadena hotelera frente al hotel independiente, sobre todo, en lo relativo a su adaptación a los actuales criterios de elección de establecimiento por parte del cliente, que valora elementos como una marca fuerte o la posibilidad de acceder fácilmente a la información no sólo sobre las prestaciones del establecimiento de alojamiento y la calidad del servicio, sino también de la propia existencia del mismo. Así, la integración en dicha cadena hotelera conllevó un cambio radical de rumbo en la concepción física y funcional del Hotel Atlantis en coherencia con la estrategia de negocio de la misma, basada en tres productos básicos: a) congresos-eventos-celebraciones; b) “centros de bienestar” a través de spa y wellness; c) oferta gastronómica. Para ello resultó esencial acometer un proceso de acondicionamiento del establecimiento a través de su remodelación edificatoria (el “hardware”) y funcional (el “software”) (Simancas, 2010). De esta manera, la intervención en el Hotel Beatriz Atlantis constituye un hito sin precedentes en esta materia en Canarias y, por ende, en Puerto de la Cruz (Dorta, Simancas y García, 2011).

El Proyecto básico de reforma del Hotel Atlantis fue realizado por el arquitecto José Ramón Rodríguez Fernández, siendo visado el 7 de agosto de 2007 en el Colegio Oficial de Arquitectos de Canarias; por su parte, la mayoría de las obras de ejecución fueron adjudicadas a la empresa Requena y Plaza Decoración y Construcción S.L. En lugar de acometer obras “de cosmética”, a modo de meros “lavados de cara”, acompañadas de la consiguiente campaña de marketing, el hotel afrontó una remodelación integral o total. Para ello, aunque el 48,8% de la inversión se destinó a la remodelación de las habitaciones (el 26,1%) y de las fachadas (22,7%) (Dorta, Simancas y García, 2011), se acometió una importante redistribución física y funcional del espacio, con el fin de incorporar equipamientos para el turismo de eventos; a este respecto, el 7,1% del presupuesto se destinó a reformas vinculadas directamente con la incorporación del turismo de eventos, siendo la séptima y octava intervención de mayor cuantía económica abordada (Dorta, Simancas y García, 2011). Así, se acometieron un conjunto operaciones que han posibilitado la incorporación del turismo de eventos:

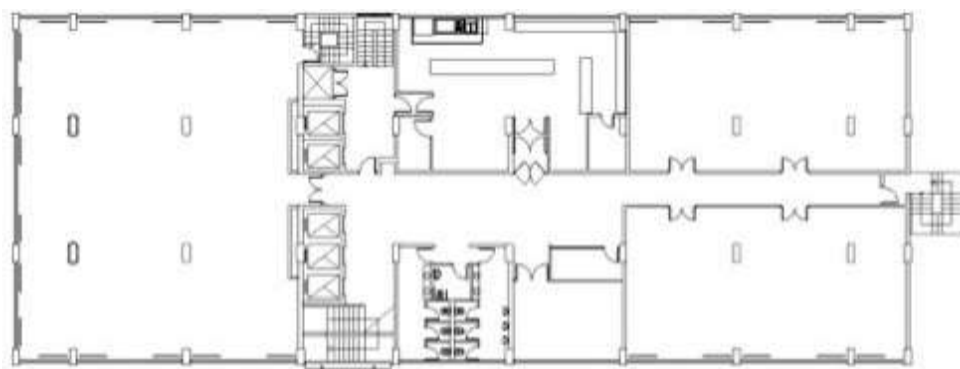
- La creación de un parking subterráneo en la planta -2, con capacidad para 55 plazas, de uso exclusivo de los clientes y empleados del hotel, la eliminación de la discoteca — cerrada desde algunos años— ubicado en la planta sótano -1 y la creación de un salón de celebraciones con capacidad para 400 personas. La sala resultante se ha destinado a banquetes nupciales.
- La reestructuración funcional y estética de la zona de piscina y jardines, con el fin

de hacer eficiente la reducida superficie destinada a este tipo de espacio común. Esta actuación se completó con la creación de la terraza Deep & Lounge.

- Reforma de la planta sótano -1, que está a nivel de piscina, recuperando la discoteca y parte del restaurante actual para salón de celebraciones (Imagen 2). Se reubican los baños y la cocina se mantiene en el mismo lugar (figura 2).



PLANO PREOPERACIONAL (ORIGINAL)



PLANO POSTOPERACIONAL (REFORMADO)

Fuente: <http://rqr-arquitecto.com/2012/05/16/reforma-de-hotel/>

Figura 2. Planos de la modificación de la primera planta del Hotel Beatriz Atlantis & Spa para su adecuación de los espacios destinados al turismo MICE

- La adecuación en la primera planta de tres salones, divididos con paneles móviles para dar flexibilidad a los espacios” (Imagen 3); asociado a esta intervención, se ha creado una oficina gestora (“Business Center”). Esta actuación implicó la supresión de 18 habitaciones.
- La incorporación de instalaciones orientadas al concepto de salud y belleza en las plantas 13 y 14 del edificio, con el fin de captar nuevos segmentos de mercado y un

cliente de un poder adquisitivo mayor, incrementar los ingresos y el aprecio de los clientes. Así, se construyó un Spa & Center Wellness en la planta 13 y se sustituyó la piscina existente en la planta 14 por otra con una bóveda transparente y acristalada, adaptada y con efectos de circuito spa.



Imagen 2. Salones destinados a la celebración de bodas y similares



Imagen 3. Salones destinados a la celebración de congresos, reuniones y similares

4. EL IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS AL MODELO DE NEGOCIO DEL HOTEL BEATRIZ ATLANTIS & SPA

El Hotel Beatriz Atlantis & Spa se reabrió en abril de 2009. Desde ese momento, se ha producido una situación post-operacional radicalmente diferente a la anterior a la renovación, sobre todo, en relación con dos cuestiones básicas: la mejora de la percepción de la calidad del hotel y el reposicionamiento y mejora de su competitividad. Ambas cuestiones ponen de manifiesto el éxito de la renovación y el reposicionamiento del hotel en el mercado turístico —y, por ende, en Puerto de la Cruz—, así como

las innovaciones organizativas incorporadas (práctica de negocio, organización del trabajo, relaciones externas, marketing, posicionamiento, precio, promoción, etc.), así como la incorporación del segmento de turismo de eventos a su modelo de negocio, en coherencia con la estructura de la cadena Beatriz.

El acierto del Hotel Beatriz Atlantis radica en cierta medida en la posibilidad de aprovechar la situación geoestratégica de Puerto de la Cruz a escala insular, pues, como se indica en el apartado 1.3 d) del Diagnóstico de la Memoria del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz, el municipio “ofrece un entorno que atesora un inigualable conjunto de activos y recursos a no más de 60 minutos en coche desde el destino”. Asimismo, es susceptible de aprovechar el Club de Productos Puerto de la Cruz Xperience, diseñado desde el Consorcio para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz; ello supone un aspecto favorable y valorado por los visitantes del segmento MICE, quienes muestran interés por la disponibilidad de actividades y visitas que ofrece el destino durante el tiempo libre disponible de los eventos a los que acuden.

Por otra parte, el éxito del establecimiento se ha visto apoyado por la vinculación no sólo del sector MICE en la oferta turística, sino igualmente se ha apostado por el desarrollo de un producto orientado hacia celebraciones vinculadas a festejos de particulares, tales como bodas, bautizos, comuniones, cumpleaños y otras celebraciones de carácter particular, con especial dedicación a los actos nupciales. De este modo, son dos los ejes en los que se fundamenta la oferta turística de eventos del Hotel Beatriz Atlantis.

El éxito del establecimiento con este posicionamiento hacia el segmento turístico de eventos queda avalado por los resultados económicos que desprende. En base a los datos facilitados por los gestores del establecimiento es posible comprobar cómo la incorporación del segmento MICE al modelo de negocio, junto a la oferta centrada en el segmento de bodas, ha supuesto un aliciente en la oferta turística con la que cuentan, tal y como se refleja en algunos aspectos comentados a continuación.

Tras la reapertura del establecimiento en abril de 2009, la tendencia de crecimiento en celebración de eventos, tanto MICE como celebraciones de particulares, ha sido continuado en los últimos años, salvo en el último ejercicio cerrado.

Eventos

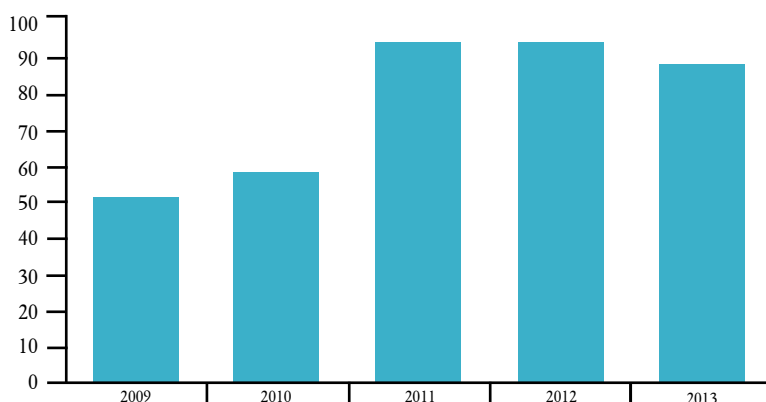


Figura 3. Número total de eventos realizados en el establecimiento, etc.

Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa.

Bien es cierto que los buenos resultados del hotel tras su renovación no se explican exclusivamente como una consecuencia de la gestión llevada a cabo por el establecimiento en relación a su reposicionamiento, sino que además existen algunos factores ajenos a las decisiones tomadas, como son la situación turística actual, las desventajas de otros destinos competidores a raíz de un contexto sociopolítico inestable o las campañas que atraen nuevos mercados al destino, entre otros). Todo ello influye en gran medida en los buenos datos de ocupación del establecimiento durante los últimos años. Sin embargo, es igualmente necesario considerar la política del Hotel Beatriz Atlantis hacia una oferta vinculada a la celebración de eventos, sumado al atractivo generado a raíz de las nuevas instalaciones e imagen del establecimiento, que han favorecido el crecimiento en la ocupación del hotel a lo largo de los últimos años, como puede observarse en la figura 4.

Años	Ocupación media (en %)	Diferencia anual (en %)
2010	52,85	-
2011	73,93	28,51
2012	73,93	0,48
2013	79,37	6,40

Figura 4. Comparación del grado de ocupación en el Hotel Atlantis (2010-2013)

Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa.

Además de los datos de ocupación, una forma más clara de conocer los efectos del segmento turístico analizado es a través de los ingresos directos en el establecimiento. Un ejemplo bastante representativo es el cupo de habitaciones que se reservan para acoger a los asistentes de un evento en relación con la ocupación general. En este sentido, el segmento MICE es cada vez más notable en la facturación en este concepto, en tanto que la variación anual de las tarifas medias diarias disponibles presentan incrementos porcentuales en la mayoría de los últimos ejercicios desde su apertura, incrementándose un 49% en 2010 y 2011, sufriendo un descenso durante el año 2012 y volviendo a una tendencia positiva del 21% durante el ejercicio 2013, como consecuencia de un aumento de los asistentes a eventos. La caída en 2012 responde, en gran medida, a una tendencia del sector MICE durante dicho ejercicio, pues tal y como indica el Informe Estadístico de Reuniones elaborado por el Spain Convention Bureau durante el ejercicio 2012, la reducción del número de asistentes a los eventos fue generalizada, con el consiguiente efecto directo sobre las reservas de habitaciones.

Año	Eventos totales	Variación Interanual de Eventos	MICE	Variación interanual MICE	Celebraciones	Variación Interanual celebraciones
2009	1565		1237		328	
2010	2054	24%	1187	-4%	867	62%
2011	4765	57%	1893	37%	2819	69%
2012	5614	15%	954	-98%	4576	38%
2013	5671	1%	1072	11%	4599	1%

Figura 5. Número de asistentes por tipos de eventos.

Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa

El segmento de celebraciones particulares ha adquirido también gran relevancia. Los ingresos en concepto de reserva de habitaciones ha experimentado notables incrementos, como consecuencia de la celebraciones de las mismas, salvo en 2012, en el que se vieron reducidos estos ingresos. A pesar de ello el número total de eventos de esta categoría ha aumentado de forma considerable en cada ejercicio durante los últimos años desde la reapertura del establecimiento.

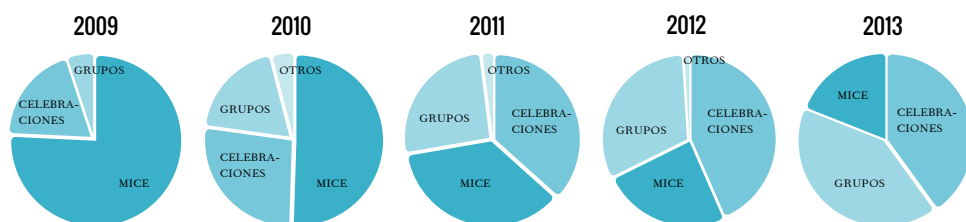


Figura 6. Distribución de eventos por año en el Hotel Beatriz Atlantis & Spa.

Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa.

En el caso del segmento MICE, puede observarse un descenso paulatino en comparación con el resto de eventos. Sin embargo, se trata de una tipología altamente rentable, cuyo impacto directo radica, sobre todo, en la reserva de habitaciones durante los días que dura el evento y que conlleva estancias más prologadas y un mayor volumen de reserva. Hay que señalar que estas variaciones pueden tratarse de las políticas de posicionamiento que se ha decidido llevar por parte de los gestores del Hotel Beatriz Atlantis & Spa centradas específicamente en el segmento de bodas.

Como se puede apreciar en la figura 6 se ha producido un crecimiento de los “grupos” en la gestión del departamento. Este se está “nutriendo” de las funciones de los encargados de “grupos” con la celebración de eventos pertenecientes al segmento MICE y a celebraciones de particulares. Se trata de un segmento de huéspedes que se excluyen del presente análisis por tratarse de motivaciones de otra índole.

De este modo, 43 de los 54 eventos desarrollados durante el año 2009 se vincularon con el segmento MICE, correspondiéndose a la celebración de congresos, cursos/talleres/formación y las reuniones corporativas, la presentación de productos, así como los viajes de familiarización y de incentivos. El resto de eventos (11) consistieron en 1 boda y celebraciones de carácter particular en festejos grupales ajenos a la actividad turística, tales como cenas de gala, comidas de empresa, etc.

Durante el ejercicio 2010, se celebraron un total de 85 eventos. De ellos, 43 se vincularon al segmento MICE, al tratarse de congresos, convenciones, cursos/talleres/formación, presentación de productos, reuniones corporativas y viajes de familiarización. Así, mientras el segmento MICE sigue manteniendo el mismo peso que en el ejercicio anterior, la celebración de eventos como bodas, cumpleaños, etc., experimentan un importante incremento, con un total de 13 eventos.

Durante el ejercicio 2011 se mantiene prácticamente los mismos niveles de eventos relacionados con celebraciones de particulares (47), aumentando los vinculados al

turismo MICE, con ciertas variaciones en el tipo de evento, destacando el incremento de congresos y cursos/talleres/formación, además de la celebración de convenciones, jornadas/seminarios/simposios, reuniones corporativas, viajes de familiarización y viajes de incentivos.

Durante el año 2012 se produjeron una serie de cambios en las tendencias de las celebraciones de eventos. Como se observa en el gráfico 3, las celebraciones de particulares adquieren un mayor protagonismo que el segmento profesional, debido a la celebración de bodas. El ejercicio 2013 mantiene esa tendencia, a pesar de que, como se ha señalado con anterioridad, los eventos MICE reportaron ingresos superiores, por ejemplo, a través de concepto de reservas de habitaciones.

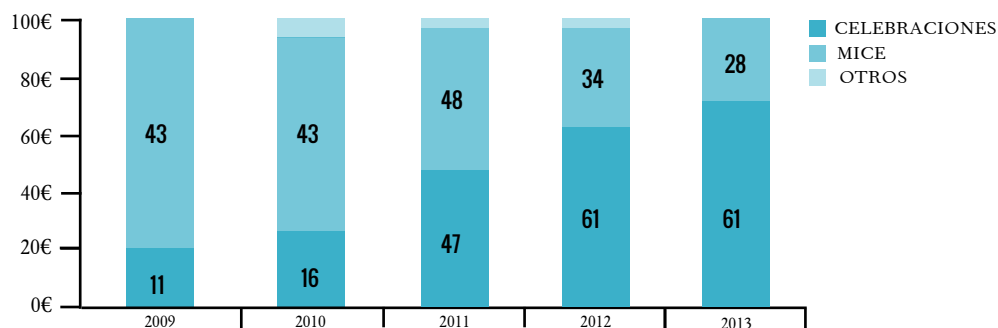


Figura 7. Número de eventos realizados según categoría

Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa. Elaboración propia

Por consiguiente, los eventos vinculados con la celebración de particulares han experimentado crecimiento continuado desde 2009 (figura 7). Se trata de un segmento cuyos efectos económicos directos sobre el establecimiento se materializan en concepto de reserva de salas, servicios de catering, servicios específicos de escenificación (sonido, iluminación, etc.), banquetes en restaurante, menús especiales, entre otros, además de conllevar en determinados casos la reserva de habitaciones a raíz del evento. El crecimiento progresivo de este grupo se debe en gran medida a los esfuerzos llevados a cabo por el establecimiento en materias de marketing, publicidad y generación de una marca vinculada al sector de bodas especialmente (Imagen 4), un segmento al que dedican muchas iniciativas y recursos, por tratarse de una demanda altamente rentable.



Imagen 4. Oferta vinculada al segmento de bodas

A pesar de que las bodas y las celebraciones de carácter particular no sean consideradas como actividad turística o incluirse en el segmento MICE, es destacable esta tipología de evento de gran auge en el Hotel Beatriz Atlantis & Spa, debido a su reposicionamiento. Así, las primeras pasaron de representar algo más del 2% de los eventos durante el ejercicio 2009, a superar el 55% del total de los realizados en 2013 (figura 8).

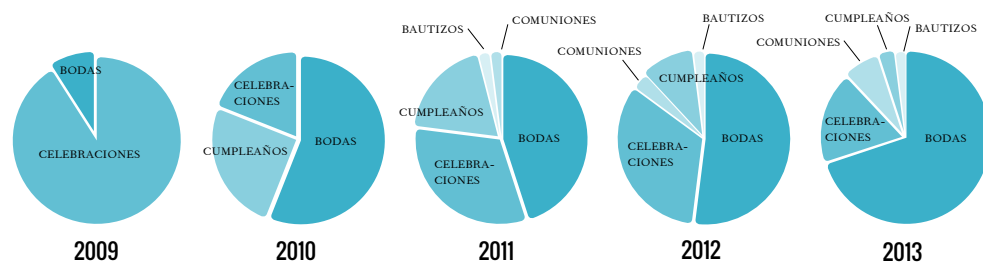


Figura 8. Oferta vinculada al segmento de bodas

Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa. Elaboración propia

3. CONCLUSIONES

La incorporación de los equipamientos destinados al turismo de eventos durante el proceso de renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa ha supuesto un importante elemento tractor y dinamizador, que no sólo cubre parte de la demanda de servicios de gama alta y aporta un gasto medio por visitante relativamente elevado, sino también maximiza las ventas, a la vez que diversifica las fuentes de ingresos. De esta manera, bastante fiel a la idea schumpeteriana de innovación, la incorporación del valor añadido de este tipo de infraestructuras de ocio pretende la reconducción del modelo de negocio del hotel hacia la opción de mayores efectos multiplicadores y el aprovechamiento de su efecto de arrastre sobre los principales indicadores del negocio turístico y de la rentabilidad empresarial (llegadas de turistas, número de pernoctaciones, estancia media, gasto e índices de ocupación, RevPAR, etc.). En este sentido, el sector turístico MICE y los eventos relacionados con celebraciones de particulares son dos segmentos que, bajo el marco del turismo de eventos, se complementan de forma adecuada en el caso del Hotel Beatriz Atlantis & Spa, generando importantes ingresos y beneficios en su cuenta de resultados, a la vez que mejora aspectos vinculados a imagen, marca y posicionamiento. Todo ello se materializa como un proyecto de cualificación de los servicios ofrecidos a través de la especialización y diversificación de su oferta.

Esta reorientación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa a través del cambio de modelo de la oferta alojativa ha supuesto decantarse por una de las dos estrategias de reestructuración identificadas por Agarwal (2002), la centrada en la reorganización del producto turístico, procediendo, en este caso, a la cualificación y especialización hotelera. A su vez, constituye un cauce de cualificación de la oferta de alojamiento turístico a través de la mejora de productos, dirigiéndose hacia aquellos que van aportar utilidad/satisfacción al consumidor, a la vez que conseguir clientes fieles —y, por tanto, una cuota de mercado sostenible—, a través de su satisfacción, ofreciendo productos y servicios de calidad que superen las expectativas que esperan.

Por otra parte, en la medida en que la versión competitiva y actual de un establecimiento alojativo turístico es la suma de varios productos turísticos, entendidos como el conjunto de bienes y servicios tangibles e intangibles utilizados por el turista y que le motivan para organizar su desplazamiento y dedicar su tiempo de ocio, tales equipamientos han permitido orientar el modelo de negocio del Hotel Beatriz Atlantis hacia un perfil deseado y concreto de turistas (clientes), con la consiguiente

diferenciación, diversificación y búsqueda de la mejor relación calidad-precio; a este respecto, nos resulta de gran interés la apreciación de Valls (1996: 196), acerca de que “el producto turístico se presenta como un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos tangibles e intangibles en particular. Entre los elementos tangibles se hallan los bienes, los recursos, las infraestructuras y los equipamientos; entre los intangibles, se encuentran los servicios, la gestión, la imagen de marca y el precio”. Se trata de ofrecer una experiencia y un producto de calidad desde la perspectiva de la satisfacción integral del cliente, a través de un servicio excelente, la veracidad del producto ofertado, el valor agregado y la fidelidad de los clientes (Fayos-Solá, 1994).

Por último, los equipamientos del segmento del turismo de eventos constituyen una herramienta clave para promocionar nuevos productos turísticos y lograr un adecuado posicionamiento en el mercado e incremento de la competitividad del establecimiento, en coherencia con la necesidad de cualificar el modelo de alojamiento turístico (regulación de la calidad) y adoptar procesos reactivos de adaptación, mejora y reposicionamiento del destino ante los cambios de tendencias.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S. (2002): "Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle", *Annals of Tourism Research*, nº 29(1), pp. 25-55.
- ÁLVAREZ ALONSO, A. (2004): "El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales", en ÁLVAREZ ALONSO, A.; HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, J. y SIMANCAS CRUZ, M. (Directores): *Turismo y Territorio en la Sociedad Globalizada*. Ayuntamiento de Adeje / Fundación Pascual Madoz, pp. 49-64.
- ANTON CLAVÉ, S. (2005): "De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral", *Papeles de Economía Española*, nº 102, pp. 316-333.
- BUHALIS, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism management*, nº 21(1), pp. 97-116.
- BUTLER, R.W. (2011): "Tourism Area Life Cycle", *Contemporary Tourism Reviews*. Goodfellow Oxford.
- CABRERA GARCÍA, J. F. (2010): "Hotel Beatriz Atlantis & Spa, premio a la excelencia turística 2010", *El Día*, 20 de junio de 2010 [<http://www.eldia.es/2010-06-20/norte/6-Hotel-Beatriz-Atlantis-amp-Spa-premio-excelencia-turistica.htm>]
- CROUCH, G. I., & RITCHIE, J. R. (1999): "Tourism, competitiveness, and societal prosperity", *Journal of business research*, 44(3), pp. 137-152.
- DORTA RODRIGUEZ, A. (2010): "Crisis económica y cierre de establecimientos alojativos en destinos turísticos consolidados. El caso de Puerto de La Cruz (Tenerife)", en XII Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación. Asociación de Geógrafos Españoles. Espacios y destinos turísticos en tiempos de globalización y crisis / Universidad Carlos III. Madrid.
- DORTA RODRÍGUEZ, A.; SIMANCAS CRUZ, M. R. y GARCÍA CRUZ, J. I. (2011): "La renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa (Puerto de la Cruz, Islas Canarias): un ejemplo de recualificación de la oferta de alojamiento obsoleta en destinos turísticos consolidados", en VERA REBOLLO, J. F. (ed.): *Seminario Internacional sobre renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral*. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante.

- DWYER, L.; KIM, C. (2003): "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators", *Current Issues in Tourism*, nº 6 (5), pp. 369-414.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1994): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo", *Estudios Turísticos*, nº 123 (1994), pp. 5-10.
- MAURE AGÜERO, G. (2007). "Definiciones y tendencias del turismo de eventos". *Contribuciones a la Economía*, nº 82.
- PÉREZ DÍAZ, C. y PÁEZ ESCOBAR, Á. I. (2014): "El turismo de eventos y reuniones en destinos turísticos maduros: un pilar para la reconversión del producto turístico de Puerto de la Cruz (Tenerife)", *Investigaciones Turísticas*, nº 7, pp. 102-135.
- RITCHIE, J.R.B. y CROUCH, G.I. (2003): *The competitive destination: A sustainability perspective*, Wallingford, CABI Publishing.
- SIMANCAS CRUZ, M. R. (2010): "La renovación edificatoria de la oferta turística de alojamiento en destinos consolidados: la experiencia de Canarias", *Revista de Geografía (Universitat de Valencia)*, 87: 23-44.
- SIU, N. Y. M., WAN, P. Y. K., & DONG, P. (2012): "The impact of the servicescape on the desire to stay in convention and exhibition centers: The case of Macao", *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 236-246.
- VALLS, J. F. (1996): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*, Deusto Bilbao.
- VALLS, J. F. (2005): *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona. Gestión 2000.
- VERA REBOLLO, F. y BAÑOS CASTIÑEIRA, C.J. (2010): "Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 53, pp. 329-353.

.07



INCORPORACIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD Y ECO-EFICIENCIA. UN CASO DE ÉXITO:

EL HOTEL TIGAIGA

Araceli Reymundo Izard
Arquitecta bioclimática

Miembro del Grupo de investigación de la Universidad de La Laguna
ReinvenTUR: renovación e innovación turística

FACTOR DE ÉXITO

La incorporación de criterios de ecoeficacia y sostenibilidad.

ARACELI REYMUNDO IZARD

Arquitecta desde 1986 por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid. Especializada en sostenibilidad y eficiencia energética desde 1995 (www.araceliireymundo.com). En la actualidad realiza el doctorado en Turismo en la ULL, con la tesis “La influencia del diseño en la eficiencia de los edificios turísticos de las Islas Canarias”.

Ha proyectado y construido más de 100 edificios de alta eficiencia energética en el Puerto de Garachico (2014). Profesora en el Master de EERR de la UEC (2013-2014). Ha participado como experta en diversos talleres para el estudio de Estrategias para la Lucha contra el Cambio Climático (2012). Desde 2008 es miembro del comité científico de Asociación para la Sostenibilidad en la Arquitectura.

Coautora del Estudio Previo Sectorial (Ordenación territorial y edificación) para la redacción del Plan Canario de Adaptación al Cambio Climático (Agencia Canaria de Sostenibilidad y Cambio Climático, 2009) y del Manual de Eficiencia, Sostenibilidad y Arquitectura Bioclimática para las Islas Canarias (ITC, 2011).

Palabras clave: sostenibilidad, eficiencia, arquitectura bioclimática

1.1 INTRODUCCIÓN. CRITERIOS GENERALES RELACIONADOS CON LA SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

La Ecología es una disciplina científica que estudia los seres vivos en su relación con el medio que les rodea, con el que establecen interconexiones. Aunque se establece como ciencia en 1869, la conciencia ecológica entendida como la difusión del conocimiento de los riesgos que un crecimiento económico desordenado puede conllevar para el medio ambiente, no se extendió hasta los años 60 del S.XX. (Geopress, 2011).

En los avances hacia el desarrollo sostenible suelen adoptarse dos soluciones: por un lado generar conciencia entre los ciudadanos y las empresas de modo que se orienten sus hábitos de producción, consumo y comportamiento hacia actitudes menos dañinas para el medio ambiente y por otro lado, desde las instituciones, establecer políticas medioambientales que favorezcan el Desarrollo Sostenible. Existen en la actualidad numerosos programas, estrategias y normativas de diversos alcances -locales, estatales, europeas, globales, etc.- para tratar de reconducir los problemas medioambientales que, según los expertos, la actividad del ser humano ha ido causando al planeta. Una de las actividades que generan impactos de carácter relevante a nivel global es el turismo.

1.1. Turismo sostenible

En 1988, la Organización Mundial del Turismo (OMT) definió al Turismo Sostenible como “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

El desarrollo turístico tradicional es una actividad que ha generado en las últimas décadas una importante huella ecológica debido principalmente a que se ha venido apoyando en modelos de crecimiento extensivos basados en incrementos continuados del número de visitantes —al margen de la capacidad de carga del territorio- la prioridad en los beneficios a corto plazo y la creación de una oferta estandarizada- en ocasiones sin tener en cuenta el potencial o debilidades del territorio- lo cual ha

derivado en una fuerte presión ambiental, generación de impactos y menoscabo del paisaje. (Ayuso, 2003: 1).

1.2. Turismo y medioambiente

La relación Turismo-Medioambiente es bidireccional (González y León, 2000) dado que con la ejecución de las instalaciones turísticas necesarias para el desarrollo de la actividad empresarial, el medioambiente o entorno es un producto de consumo más- consumo de recursos, paisaje, emisión de residuos... - pero al mismo tiempo los valores ambientales del entorno son en si mismos atributos que configuran de manera determinante el producto final, la oferta turística. En este sentido, una actitud ecológicamente responsable no sólo sería cuestión de conciencia sino determinante en la supervivencia y competitividad de esta actividad dentro del sector (Armas Cruz, 2006:3).

Son igualmente relevantes los impactos derivados de otras áreas relacionadas con la explotación turística como son la toma de decisiones en la ubicación de la instalación, nivel de adaptación a la sensibilidad ecológica del entorno, gestión de los residuos, selección de proveedores, responsabilidad social corporativa, posibilidad de producción de alimentos ecológicos, ... aspectos todos ellos relacionados con las buenas prácticas, cada vez más valoradas y demandadas por los visitantes y directamente relacionadas con la huella ecológica final asociada a la explotación.

1.3. Empresa responsable. Diseños eficientes

En la industria turística, González y León (2000) afirman que las empresas turísticas responsables podrían beneficiarse de una doble rentabilidad: por un lado el incremento de los ingresos por la oferta turística diferenciadora en cuestión de buenas prácticas y por otro la posibilidad de disminuir costes con la adopción de innovaciones medioambientales.

Se ha definido como empresa responsable y sostenible a la que “basándose en un comportamiento ético y respetuoso con las diferentes sensibilidades culturales, crea valor sostenible, es decir, valor económico, ambiental y social a corto, medio y largo plazo”

Para que el turismo sea sostenible también hay que afrontar uno de los grandes problemas que en la actualidad afectan al planeta: el Cambio Climático. Este es uno de los sectores cuyas emisiones son más relevantes. Por ello, en la hoja de ruta del cambio de modelo hacia un turismo más respetuoso con el medioambiente figurarían inexcusablemente, y entre otras, medidas relacionadas con el ahorro energético, la eficiencia y el aprovechamiento de las energías renovables. Este tipo de iniciativas

afortunadamente va siendo práctica habitual en todo el planeta.

En las Islas Fiji, por ejemplo, se ha puesto en práctica un proyecto piloto con esta filosofía que trata de involucrar a hoteleros, clientes, touroperadores y el gobierno. Han calculado que, implementando ciertas medidas relacionadas con el ahorro y la eficiencia energética, pueden ahorrarse miles de dólares por año en energía y en torno a un 21% de reducción de emisiones de carbono (web WWF South Pacific).

En el Reino Unido, se impulsa la iniciativa Green Tourism desde 1997, integrada en la actualidad por 2.300 miembros habiendo logrado excelentes resultados (Foto 1). La asociación ayuda a sus integrantes en sus esfuerzos hacia la reducción del impacto ambiental. Sorprende ver en los estudios de casos, instalaciones fotovoltaicas con un payback de 10 años, en un país con una radiación solar considerablemente inferior a la española. El fomento de este tipo de instalaciones no está pasando por uno de sus mejores momentos en España, con un marco jurídico actualmente muy desfavorable.



Imagen 1. Bryn Ellyd Eco Guesthouse. Wales. Caso de estudio del programa Green Tourism. Ahorro energético

Para que el turismo sea sostenible, también debe desarrollarse en edificios respetuosos con el medioambiente. El diseño del propio edificio que soporta la actividad turística es un elemento básico a la hora de evaluar su interacción con el medio: selección de su emplazamiento, correcta orientación, aprovechamiento de la luz y de la ventilación natural, eficiencia de las luminarias, control de las ganancias solares, evitar o reducir la necesidad de climatización, eficiencia de los equipos activos, control de las emisiones de CO₂, etc. En este sentido es interesante la consulta del trabajo de investigación, *Arquitectura para un turismo sostenible* (Sánchez Montañés, 1999: 373).

El diseño de los edificios debe realizarse por tanto incorporando estrategias para reducir la demanda energética y procurar que la demanda final trate de satisfacerse

EERR y equipos eficientes. Sin duda estas medidas reducirán considerablemente las emisiones de CO₂ del sector, generando una interacción más amable con su entorno. No se debe obviar que el consumo energético en climatización suele ser uno de los más elevados de los establecimientos turísticos y que con un adecuado diseño puede reducirse la demanda de forma considerable.

Esto podría redundar tanto en un aumento de la competitividad de los establecimientos, que podrían ver reducida una de las facturas más elevadas que tiene que afrontar la actividad, la de la energía, así como una mejora de la marca del establecimiento que pudiera atraer más clientes.

1.4. Turismo y medioambiente en Canarias

Las Islas Canarias se caracterizan principalmente por su benigno clima, gran biodiversidad, fragilidad de sus ecosistemas y escasez de recursos estratégicos- de consumo necesario y significativo en el ámbito de la hostelería -como son suelo, agua y energía. El consumo asociado a estos recursos depende de diversos factores como pueden ser la tipología edificatoria, el estándar asociado a la instalación, el tipo de oferta complementaria y la gestión del establecimiento.

En Canarias, aproximadamente el 30% de PIB proviene del turismo. Los espacios naturales protegidos suponen aproximadamente el 50% de su territorio. Estos espacios y su frágil biodiversidad son muy sensibles a los impactos que la propia actividad genera, de modo que parece que lo óptimo sería tratar de obtener los rendimientos necesarios para el desarrollo sostenible de esta actividad –desde el punto de vista económico- tratando de minimizar sus impactos sobre el medio para garantizar también a largo plazo la sostenibilidad ambiental de la misma. “El turismo es como el fuego: puedes cocinar tu cena en él pero si no tienes cuidado incendiará tu casa” (dicho asiático).

Teniendo en cuenta por tanto que la industria hotelera es en la actualidad la base de la economía canaria y los importantes impactos que genera sobre el territorio,- y también sobre el planeta, ya que sin haber llegado aún a destino los turistas están generando gran cantidad de emisiones producidas por el transporte a un destino insular tan alejado del continente- se impone la necesidad de reflexionar sobre sus impactos, tratando de potenciar su sostenibilidad y procurando, mediante buenas prácticas, la disminución de la huella de carbono asociada a sus instalaciones.

En una investigación desarrollada sobre una muestra relevante de establecimientos turísticos de la isla de Tenerife (Cruz, 2006) se concluye que, en general, en los establecimientos analizados, los responsables medioambientales ponen de manifiesto

que la gestión medioambiental desarrollada, apoyada en una asignación apropiada de recursos, constituye un pilar fundamental para el logro de un rendimiento medioambiental y económico positivo, convirtiéndose de esta manera en herramienta estratégica vital para la obtención de ventajas competitivas en los alojamientos turísticos.

2. ESTUDIO DE UN CASO DE ÉXITO: EL HOTEL TIGAIGA EN PUERTO DE LA CRUZ. TENERIFE. ISLAS CANARIAS

El Hotel Tigaiga es uno de los casos más emblemáticos relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa asociada al sector turístico canario. Es un hotel que lleva las buenas prácticas en su ADN, ya que empezó a tenerlas en cuenta antes incluso de que se pusieran de moda, gracias a la filosofía medioambiental de su fundador, D. Enrique Talg Schulz, que fue capaz de transmitirla al resto de las generaciones que han venido gestionando la actividad desde los años 50.

2.1. Antecedentes. Análisis preoperacional

A finales de la década de 1950 el Puerto de la Cruz atrajo la atención de algunos inversores extranjeros entre los que cabe destacar a la familia Talg. A partir de planos elaborados en 1956 según proyecto del arquitecto Félix Sáenz Marrero, Enrique Talg Schulz, pone en marcha la construcción de un hotel de categoría 1ª A, cuya construcción finalizaría su hijo Enrique Talg Wyss.

La primera fase del edificio se terminó en diciembre de 1958 con una sola planta y 24 habitaciones dobles y en 1962 el inmueble se amplía, duplicando su capacidad alojativa (Imagen 2).



Imagen 2. Imagen de la primera fase del hotel Tigaiga

En 1964 construyen la primera piscina climatizada de Canarias y en 1982 se dota al edificio de una instalación de colectores solares para agua caliente sanitaria y para la climatización de la piscina, siendo la primera instalación hotelera de Canarias en disponer de energías renovables, a pesar del escepticismo y la escasa valoración que esta iniciativa suscitó en su día.

2.1.1. La siguiente generación: D. Enrique Talg Wyss

De origen alemán y nacido en Vigo, Enrique Talg Wyss fue un tinerfeño apasionado por el paisaje, cuya sostenibilidad siempre le preocupó, ya que consideraba que era la base indiscutible del despegue turístico de El Puerto de la Cruz hacia los años sesenta. Hace algunas décadas, cuando las alarmas sobre la difícil convivencia entre desarrollo turístico y el medio ambiente aumentaron en las islas- y en el planeta- Talg convirtió el Tigaiga, en un emblema medioambiental que le llenó de orgullo y de reconocimientos. Precisamente el día en que falleció, se preparaba para recibir un premio más con motivo del Día Internacional del Turismo, el enésimo de una larga lista “en la que sólo faltó un premio que nunca se ha instituido: el del entusiasmo por atender a los otros y por respetar el paisaje como si fuera un regalo” (Cruz, 2006).

Talg Wyss fue uno de los principales promotores del Plan de Excelencia Turística del Valle de La Orotava, entre cuyos objetivos estaba la recuperación paisajística y el fomento del turismo “verde o ecológico”. Lamentablemente este Plan no ha sido suficientemente respetado en su compromiso por la defensa medioambiental. Sin embargo Talg logró –si bien no se ejecutaron la mayor parte de sus propuestas- la promoción del senderismo en el Valle de La Orotava y, en general, de Tenerife, y este ejemplo cundió en el resto de las islas. Esta práctica adquirió categoría de actividad turística en 1972 y desde entonces experimentó un considerable auge como resultado de su persistente y valiosa labor. (González, 2009)

2.1.2. Premios recibidos

Entre los numerosos reconocimientos con que se ha reconocido la labor del Tigaiga, cabe destacar los siguientes:

- TUI Holly.-La excepcional gestión del hotel Tigaiga, de 4 estrellas, ha hecho que reciba año tras año, y hasta un total de 20 veces, el premio TUI Holly, que reconoce al mejor hotel entre 10.000 establecimientos de todo el mundo.
- HolidayCheck TopHotel 2014.- Con una nota media de 5,0 soles como mínimo (revisada en marzo de 2013) el hotel TIGIGA está entre los hoteles con mejor

puntuación en HolidayCheck

- Certificado de Excelencia 2014.- Este prestigioso premio, que lo sitúa entre el 10% de empresas con mejores resultados de todo el mundo en TripAdvisor, se otorga a negocios que han obtenido de forma continuada puntuaciones altas por parte de los viajeros de TripAdvisor

- 1ª Edición del Premio de Paisaje “Isla de Tenerife”. Cabildo de Tenerife. En el apartado de la mejora de la integración paisajística en instalaciones empresariales los miembros del Jurado concedieron unánimemente una Mención Especial del Jurado al Hotel Tigaiga, como reconocimiento al esfuerzo y trayectoria de esta empresa en la conservación y en mantenimiento del paisaje y uso sostenible de recursos naturales.

Otros premios y distinciones:

- 1995 Certificado de calidad “Q” plan piloto de calidad hotelera. Puerto de la Cruz
- 2001 Kuoni - Green Planet
- 2003 Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife
- 2006 Premio Esco.
- 2006 uno de los primeros en certificar EMAS aun en vigor.

Certificado EMAS E-IC – 00006

- 2006 Premio Applus+ a la Excelencia, Las Palmas
- 2012 Premio Travelife GOLD AWARD
- 2013 Reconocimiento a la labor medioambiental “Piedra de los Cochinos”, Los Silos

A día de hoy el hotel Tigaiga es uno de los establecimientos con más certificados y con más reconocimientos de toda España, habiendo sido pionero y referente en temas relacionados con la sostenibilidad y el medioambiente

2.2. Análisis de las estrategias empleadas en el proyecto inicial relacionadas con la sostenibilidad y la eficiencia.

Situación pre-operacional

Como ya se ha avanzado en los antecedentes, existen numerosos factores que deben tenerse en cuenta para disminuir la huella ecológica en la hostelería. Unos están relacionados directamente con el diseño del edificio – situación, orientación, envolvente, protecciones solares, aprovechamiento de la iluminación natural, eficiencia en las instalaciones...- y otros están relacionados con su gestión, con la oferta complementaria y los impactos ambientales asociados. Por la limitada extensión que requiere este artículo sólo citaremos algunos de ellos y analizaremos su cumplimiento en el Hotel Tigaiga.

2.2.1. La Orientación

El contenido de los proyectos de ejecución de la época era tan exiguo en planos como en memorias descriptivas y justificativas de las soluciones adoptadas. Por este motivo no existen documentos que demuestren con rigor el porqué de determinadas decisiones adoptadas en la construcción del Tigaiga, como por ejemplo la orientación escogida para el edificio.

Desde el punto de vista del ahorro energético, la orientación idónea para las fachadas en los climas canarios es la sur. Es la fachada cuyos huecos reciben mayor radiación solar en invierno- cuando el sol está más tendido- y también la fachada cuyos huecos son más fáciles de proteger en verano-cuando el sol está más vertical. La fachada norte, en cambio, nunca recibe sol en invierno y las este y oeste reciben poco soleamiento durante el invierno y sufren una profunda incidencia a primera y última hora del día en verano.

El Hotel Tigaiga, con una disposición ligeramente norte-sur de su eje longitudinal, ofrece fachadas principalmente al este y al oeste, que en principio, como hemos argumentado, no son las orientaciones más adecuadas. Las fachadas norte y sur no tienen huecos hacia espacios vivideros (Imagen 3).



Imagen 3. Vista de la fachada sur- sureste del hotel, prácticamente sin huecos

Sin embargo, hay que tener en cuenta que en esta parcela hay dos factores de interés en orientaciones opuestas- norte y sur- ya que la fachada sur disfruta de la radiación solar óptima y de las bellas vistas a la montaña y la fachada norte de las espléndidas vistas al mar, y probablemente no se deseaba renunciar totalmente a estas oportunidades desde ninguna de las habitaciones (figura 1).

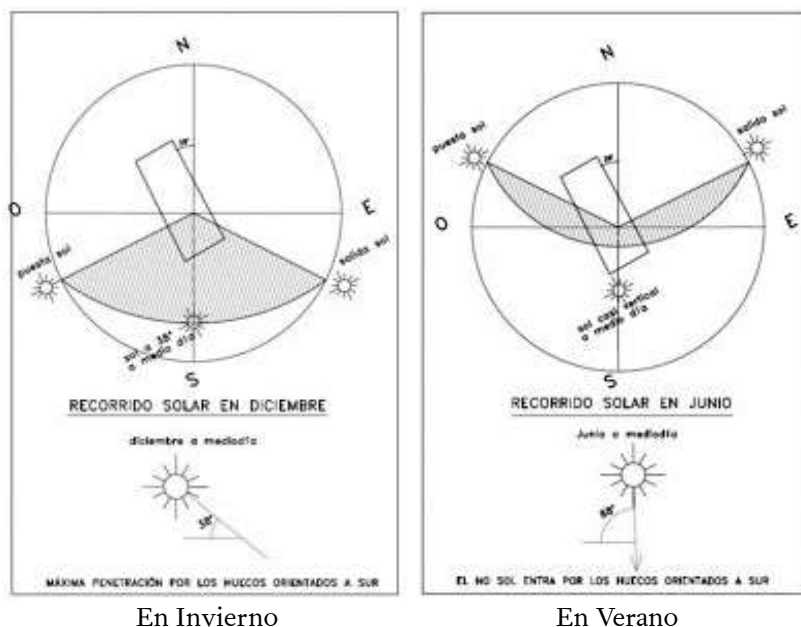


Figura 1. “Estudio de la incidencia de la radiación solar sobre el edificio en invierno y en verano”

Por tanto, dado que el esquema de organización de habitaciones del hotel es el de pasillo central con habitaciones a ambos lados, cabe suponer que el motivo del giro en la orientación fuese doble: por un lado favorecer la posibilidad de alguna captación solar a ambas fachadas en algún momento del día- mañana o tarde- y por otro lograr que desde la mayor parte de las habitaciones se pudiera disfrutar de las vistas, aunque fueran sesgadas, tanto al mar como a la montaña.

Desde el punto de vista del confort y el ahorro energético hay que señalar que esta orientación de fachadas —este oeste- habría traído importantes problemas en otro tipo de clima, como por ejemplo el de Las Américas, que tiene un clima en verano mucho más severo que el de Puerto de la Cruz y donde las fachadas este y oeste son las más desfavorables, especialmente en verano, por recibir un exceso de radiación en la estación en que esta no es deseada.

Sin embargo, este efecto se mitiga en la vertiente norte de la isla, ya que se produce el fenómeno conocido como mar de nubes, un estrato nuboso traído desde el nordeste por los Vientos Alisios, frescos y húmedos, que choca contra el relieve accidentado de esta vertiente y se estanca debido a la superposición de un aire de subsidencia cálido y seco, más alto, que proviene del noroeste y que no deja que las nubes asciendan. Este estrato de nubes se desarrolla a cotas más altas durante el invierno-permitiendo

el paso de la radiación solar en la zona de costa cuando más se necesita- y se estanca a cotas más bajas durante el verano- procurando una protección solar natural que mitiga los rigores estivales.

De este modo, la elección de la orientación en el Hotel Tigaiga, si bien no es la óptima, no produce efectos tan adversos como si el hotel estuviera situado en la vertiente sur de la Isla y sin embargo permite al establecimiento aprovechar otras oportunidades.

2.2.2. Las características de la envolvente térmica del edificio

Los muros del edificio en contacto con el aire exterior al igual que la cubierta no disponían en un principio de aislamiento térmico, siendo esta una de las carencias del edificio. Esto no es de extrañar ya que en Canarias, a pesar de que resulta evidente que es necesario, no ha sido obligatorio hasta el año 2006, con la entrada en vigor del CTE (Código Técnico de la Edificación).

2.2.3. La ubicación y forma de la piscina

Otro hecho cuya intencionalidad no se puede constatar documentalmente- aunque si fue comentado en varias ocasiones por D. Enrique Talg Wyss- fue la elección de la ubicación y forma de la piscina, una vez más atendiendo a la posibilidad de captar los dos alicientes anteriormente comentados: la radiación solar y las vistas al mar.

Quizá por ello esta instalación se sitúa en el borde norte de la parcela- por las vistas al mar- y se separa en lo posible de la fachada norte del edificio para tratar de evitar la sombra proyectada por el edificio, aprovechando de esta manera al máximo la radiación solar.

Se comenta que la piscina del Hotel Tigaiga fue una de las primeras en proyectarse con forma de riñón. Al parecer este diseño no fue arbitrario ni producto de modas y vanguardias. Su forma parece responder a su función. En este sentido, en la Imagen 4, se puede observar la sombra del edificio y su posible relación con la forma de la piscina.



Imagen 4. Vista aérea del hotel

2.2.4. La implantación de EERR

Como ya se ha comentado, El Hotel Tigaiga fue el primer hotel en Canarias en disponer de energía solar térmica. La primera instalación solar que se implantó en la cubierta del hotel data del año 1982, mucho antes de que este tipo de dotación fuera obligatoria¹, y contribuía a calentar agua tanto para uso sanitario como para la climatización de la piscina.

2.2.5. Aprovechamiento eficiente de la iluminación natural.

En todas las zonas comunes de estancia para clientes y en las zonas de trabajo se priorizó la posibilidad de utilización de la luz natural. En las cocinas, por ejemplo, se disponen ventanas hacia el exterior, no sólo para mejorar las condiciones laborales de los empleados y lograr ahorro energético en iluminación, sino también para que los clientes puedan visualizar la zona de trabajo, aspecto que refuerza la confianza en el servicio.

2.2.6. La oferta complementaria.

Hay dos aspectos de la oferta que diferenciaban al Tigaiga:

- El Senderismo fue introducido por D. Enrique Talg, el cual acompañaba a los turistas los sábados por la mañana a los clientes a enseñarles las bellezas naturales de la isla. Es una oferta respetuosa con el medioambiente, con pocas emisiones y que aprovecha, sin modificarlos, los valores propios de la isla. Esta oferta diferenciadora no sólo no genera externalidades negativas al entorno sino que promueve su puesta en valor.
- Trato cálido y familiar. Una de las características de este establecimiento es la capacidad de fidelización de los clientes, debido al trato cálido y familiar que se les dispensaba y que sigue aplicándose en la actualidad. El hotel estaba orientado a un turismo que valoraba la tranquilidad. Esta filosofía se ha seguido implementando. Siguiendo la estructura tipo acordada para los artículos que componen este libro, del análisis pre-operacional del establecimiento se desprende que el Hotel Tigaiga partió de una situación muy favorable, en relación a otros establecimientos turísticos locales, dada la filosofía de su fundador. Es decir analizando la trayectoria del hotel, no parece que haya habido un antes y un después de la renovación, sino más bien un durante.

¹La obligatoriedad de disponer de una instalación de Energía solar para suministro del 70% del agua caliente sanitaria que demande el edificio, data de 2006, fecha en la que se aprueba el Código Técnico de la Edificación. Anteriormente, sólo se

2.3.Reinventando el establecimiento. Reformas realizadas o proyectadas en la actualidad

2.3.1.El proyecto de modernización

En el año 2012 la dirección del hotel decide iniciar los trabajos de modernización y mejora del establecimiento. A pesar de que el establecimiento siempre se ha estado renovando, las reformas más importantes se realizan en 1992, 1998 y 2012, año en el que se abordó la reforma de 31 habitaciones. Para la reforma se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

2.3.1.1. Mejoras relacionadas con la calidad y la modernización de los servicios

- En 1992, se retira la zona de aparcamientos de la fachada de acceso al hotel, junto a la fachada este, y se reubica en el antiguo emplazamiento de la cancha de tenis, al pie de la fachada sur a la que no dan ventanas de habitaciones. De esta manera se reducen las molestias a los clientes y se disminuyen el impacto de ruido y emisiones de humos y partículas en la zona del acceso al hotel y en las habitaciones con orientación este.
- En 2012 se acomete la remodelación de las habitaciones de la planta baja y de la primera planta para mejorar la calidad, confort y diseño de las mismas. Además de mejoras en dotaciones y diseño, se instalan ventanas insonorizadas y se eliminan las bañeras que se sustituyeron por platos de ducha.
- Metodología participativa para la reforma. En primer lugar se reformaron dos habitaciones piloto y se sometieron durante un año a la consideración y opinión de los clientes. A partir de las sugerencias y observaciones recibidas se han reformado durante el año 2013 dos plantas completas, es decir, las 31 habitaciones mencionadas.

2.3.1.2. Elección responsable de los materiales de construcción.

- Para la reforma se trató de escoger materiales reciclados para los baños, pero los elevados precios de estos productos hacían inasumible la inversión. Se estima que esta es una asignatura pendiente en la oferta de materiales sostenibles: los productos de producción convencional en muchas ocasiones externalizan sus costes de fabricación y transporte en detrimento del medioambiente. Sin embargo los productos ecológicos deben gravar al consumidor responsable el extra-coste que pudiera producirse por el respeto hacia el medioambiente y la mejora en la responsabilidad social corporativa que en ocasiones esta opción conlleva.

2.3.1.3. Ahorro y eficiencia en la gestión del agua

- El hecho de quitar las bañeras y sustituirlas por platos de ducha supone un ahorro considerable de agua.
- Se dispusieron aireadores en los grifos y dobles pulsadores en las cisternas de los inodoros.

2.3.1.4. Ahorro y eficiencia energética

- Hace bastantes años se sustituyó la carpintería exterior, que era de madera, por aluminio. En 2007 se dota al hueco de doble cristal. Se aprovechó entonces para hacerlos mayores e incorporar en mayor medida las excelentes vistas. A pesar de que esta estrategia mejora el tipo de vidrio, se eliminó la contraventana de corredera de lamas que existía en el edificio original —al ensanchar el hueco ya no cabía—. Esta contraventana suponía una protección solar bastante eficaz para evitar el exceso de radiación horizontal característica de las fachadas este y oeste. Al ser de lamas, la contraventana permitía la circulación del aire entre la protección y el hueco, permitiendo de esta manera la disipación del aire caliente, que al pesar menos que el frío se eleva y puede evacuarse por la zona alta de la misma.
- El cambio de iluminación a led se ha iniciado en 2013 y continuará en 2015 en el resto de las plantas.
- Se ha colocado aislamiento térmico y acústico- lana de roca- en el interior de las habitaciones. No existen datos de consumo en climatización antes-después, para poder valorar la repercusión numérica del ahorro energético logrado en climatización debida al aislamiento.
- Se van a poner toldos domotizables en las habitaciones este para evitar el exceso de captación de radiación solar. Esta medida es muy importante ya que durante los meses de verano, y en los días en que no haya mar de nubes, la incidencia solar sobre las fachadas principales —este y oeste- es bastante horizontal a primera hora del día y a última hora respectivamente. Los toldos evitarán ganancias térmicas indeseables por lo que se ahorrará también en consumo energético en climatización. Se estima muy recomendable instalarlas también en la fachada oeste, ya que sobre esta incide aún más el sol durante el verano- por la tarde- y además lo hace cuando el edificio ya está recalentado debido a la insolación recibida a lo largo del día.

Aprovechando que las reformas energéticas del hotel se están realizando de forma gradual, sería interesante monitorizar una habitación aislada y una sin aislar para poder compararlas. Esto podría traducirse el poder valorar con mayor precisión

la huella de carbono evitada debido a la instalación de medidas de mejora como el aislamiento térmico, las protecciones solares, la carpintería, etc.

2.3.1.5. Implantación de Energías Renovables

- La instalación inicial de colectores solares para agua caliente sanitaria sufrió daños tan importantes debido a condiciones meteorológicas adversas- fuertes vientos- que azotaron la zona en el año 2010 que hubo que sustituirla. La nueva instalación, más moderna y eficiente, ocupa menos espacio en la cubierta y permite la posibilidad de disponer una instalación de placas fotovoltaicas, programada para el año 2014/2015, que aunque no hará que el hotel sea autosuficiente si podrá contribuir a aliviar los consumos en horas punta. En cualquier caso la viabilidad de esta instalación dependerá de la deriva que finalmente tome la Ley del Sector Eléctrico, ya que actualmente el marco legal es poco favorable a la instalación de EERR para generación de electricidad².
- Se va a dotar al aparcamiento de conexiones de EERR para cargar vehículos eléctricos, tanto coches como bicicletas para el fomento de la movilidad sostenible.

2.3.1.6. Reducción de emisiones de CO2

- El 95 %de la plantilla de los trabajadores del hotel reside en el Valle. Este aspecto también contribuye a reducir las emisiones de CO2 producidas por la movilidad de largo recorrido para el acceso al puesto de trabajo que caracteriza el urbanismo disperso de la isla en general.
- Fomento de la movilidad sostenible. Se fomenta el uso de la bicicleta para acudir al trabajo ofreciendo a los empleados de la empresa, un espacio seguro y funcional para guardar bicicletas, duchas y vestuarios muy cerca de su zona de trabajo. Así se participa indirectamente en la reducción del número de coches. Los coches restantes y el transporte público sufren menos retrasos, disminuyendo así las pérdidas asociadas al tiempo improductivo en los atascos.

2.3.1.7. Secuestro de emisiones de CO2

² <http://www.suelosolar.es/newsolares/newsol.asp?id=9234>

- El jardín del hotel también representa un valor añadido de la oferta y se ha ido enriqueciendo a lo largo de los años. Además de un rincón dedicado a cactus y suculentas, dispone más de 30 variedades diferentes de palmeras. La flora del jardín no es solo endémica, ya que el visitante busca, especialmente en los meses invernales, colores que contrasten con los matices de sus países de origen durante sus vacaciones. Esta masa arbórea tiene otras funciones más allá de la paisajística. Contribuye a la reducción del efecto “isla de calor” disminuyendo la necesidad de climatización en los edificios del entorno y además constituye un sumidero de CO₂. (Figueroa, 2007).

2.3.1.8. Gestión de los Residuos

- La certificación EMAS obliga a separar y a contratar gestores autorizados para los residuos. Una vez más, el Tigaiga es una de las empresas pioneras en conseguir esta acreditación, formando parte de uno de los primeros grupos en obtenerla.

2.3.1.9.- Oferta complementaria respetuosa con el medioambiente y de bajo consumo en recursos.

El hotel mantiene las buenas prácticas impulsadas por su fundador, habiéndolas complementado con otras en la misma línea del respeto medioambiental.

- Fomento del turismo de senderismo, con impacto medioambiental casi nulo.
- Presentación de una Guía Botánica Interactiva. El Hotel Tigaiga edita un Catálogo Interactivo de libre acceso, donde puede investigarse sobre las casi 200 especies de plantas subtropicales, que tiene el Hotel en sus 7.000 m² de jardín. La guía de plantas se puede ver desde cualquier ordenador y u otro tipo de dispositivo (www.tigaiga.gardens.com).
- Se organiza anualmente un Rallye de coches antiguos para realizar un paseo turístico. En 2013, con la colaboración del Cabildo y enmarcada en el proyecto MIRLO³, se realizó la plantación de un árbol por cada vehículo participante-30 coches en total- que fijarían 8 Tn de CO₂ durante los siguientes 50 años. Esta actividad, además de ser muy divertida para los participantes, sirve para concienciar a turistas y residentes de la importancia de establecer un equilibrio entre el turismo y el medio ambiente.

2.3.1.10. Fomento de las economías locales:

³ <http://www.webtenerife.com/sobre-tenerife/sostenibilidad/mirlo-nature.htm>

- En el restaurante del Hotel Tigaiga se trata de priorizar la venta de productos canarios. Según se comenta por parte de la dirección del hotel, la estrategia utilizada consiste en situar los vinos canarios al principio de la carta, aspecto que favorece – y así se demuestra- que la venta mayoritaria sea la de los caldos locales.
- Para la reforma del establecimiento se priorizó la elección de empresas, suministros y proveedores locales, lo cual redunda también en la mejora y sostenibilidad del tejido económico y empresarial local.

2.3.2. Herramientas para medir la sostenibilidad del establecimiento y fomentar la implicación del cliente.

El hotel Tigaiga de Puerto de la Cruz ha puesto en marcha una iniciativa pionera en el mundo para fomentar el desarrollo sostenible en los establecimientos hoteleros. El Clúster de Tenerife de Innovación Turística, Turisfera, con financiación del Cabildo, a través de Tenerife Innova y Turismo de Tenerife, ha puesto en marcha del proyecto Effi-e.

Esta herramienta permite por un lado, a gestores de establecimientos turísticos, obtener una información en tiempo real de la situación ambiental del establecimiento y, por otro, comunicar al cliente cuáles son sus consumos de energía y agua en tiempo real y las medidas de ahorro adoptadas por el hotel, haciéndole participe de la iniciativa de forma lúdica y premiando el esfuerzo y la sensibilización medioambiental a través de bonificaciones y descuentos.

En la opinión de la dirección del hotel, la herramienta Effi-e es una buena idea, si bien en la actualidad se está complementando con otras herramientas. En la actualidad se están tomando datos de las emisiones producidas durante el invierno, evaluando cuanto CO₂ se emite para a continuación tomar datos de verano y posteriormente hacer las medias.

En cualquier caso cabe resaltar que para poder acometer el diseño eficiente de la arquitectura solar pasiva, tanto de nueva planta como de rehabilitación, es interesante conocer no solo las temperaturas medias sino también los picos -consumos punta en invierno y en verano- ya que esto permite no solo la implementación de estrategias adecuadas a las épocas de mayor demanda energética, tanto por refrigeración como por calefacción sino también durante todo el año.

3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN POST-OPERACIONAL (DESPUÉS DE LA RENOVACIÓN). EFECTOS Y DEFECTOS DE LA INTERVENCIÓN.

En opinión del hotel, las reformas que se han acometido han sido bien recibidas tanto por clientes como por tour-operadores, a pesar de que la mayoría de ellos desconocen los detalles del alcance y los motivos medioambientales de algunas de las intervenciones realizadas. Consideran complejo también responder a si estas reformas han repercutido favorablemente en las contrataciones debido a la existencia de demasiadas variables que pudieran también estar afectando en la ocupación, como por ejemplo la situación actual de crisis en otros destinos –zona mediterráneo oriental- obsolescencia de algunas plazas alojativas y la masificación en otros destinos de las islas.

En cualquier caso, se muestran especialmente satisfechos con la instalación de agua caliente sanitaria acometida. Esta instalación ha sido realizada por Constante Solar, fabricantes canarios de captadores solares. Lo novedoso de esta instalación es que dispone de un sistema de control remoto para optimizar el uso de la misma y poder evaluar mejor su comportamiento y los ajustes necesarios lo que facilita su mantenimiento.

4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Para que un destino turístico sea realmente sostenible es necesario que todas las partes que se interrelacionan en el desarrollo de la actividad funcionen como un todo, más o menos homogéneo, que pueda ser tratado como unidad de planificación y en la que se pueda evaluar mediante indicadores los impactos que se producen y la capacidad de carga del territorio.

La estructura de un destino turístico se fundamenta en la oferta de productos turísticos consistentes, con personalidad, que conviven en armonía y se complementan entre sí, de modo que el turista perciba en su conjunto una oferta excelente (Valls, 2004: 31).

Esta oferta debe ser competitiva integrada y coordinada y suele estar formada por componentes tangibles e intangibles. Los componentes tangibles tienen que ver con los elementos físicos presentes en él: atractivos naturales o artificiales, infraestructuras, servicios, conectividad, equipo humano, productos alimentarios...

Los componentes intangibles tienen que ver con esa percepción que el turista se lleva del destino, que son difíciles de medir con precisión -coherencia, hospitalidad, calidad medioambiental..., pero que quedan impresos con fuerza en la memoria del visitante (Valls, 2004: 33, 34).

A día de hoy el sector turístico está ejerciendo de locomotora de la recuperación de la economía española. Es importante que se re-piense el sector turístico español para que esta locomotora llegue a buen puerto y para ello debe implicarse a todos los agentes del sector - responsables de la actividad, touroperadores, administración, turistas, ciudadanos de los destinos receptores...

Los responsables de las instalaciones turísticas concienciados ambientalmente-como ha demostrado serlo el Hotel Tigaiga- pueden promover diversos instrumentos voluntarios en función de sus conocimientos o su filosofía de proyecto. Los clientes pueden estar interesados en las buenas prácticas ofrecidas y valorarlas positivamente- especialmente los turistas extranjeros- si bien no suelen conocer en profundidad los problemas gestionables por el hotel en este sentido ni sobre eco- etiquetas o sistemas de gestión.

Los tour-operadores por sus conocimientos y labor de intermediación tienen la posibilidad de influenciar tanto en hoteleros como en turistas y se constata que cada vez se da más importancia a la gestión ambiental del establecimiento y a las buenas prácticas en la contratación. (Ayuso, 2003: 230)

Por otra parte, la administración ha promovido programas como el PIMA Sol o el PAREER destinados a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero del sector turístico existente. El PIMA Sol tiene una dotación económica de 5.21 millones de euros y trata de dar impulso a la renovación hotelera con una orientación a la reducción significativa de emisiones de CO₂ y otros contaminantes, al tiempo que incentivar el empleo. El PAREER pretende promover actuaciones integrales que favorezcan la mejora de la eficiencia energética y el uso de energías limpias en el parque de edificios existentes (tanto de vivienda como hotelero).

Por su parte, recientemente el Grupo Habitat-Futura ha promovido el Concurso Re Think Hotel al objeto de re-pensar el sector hotelero en clave de rehabilitación sostenible e incentivar a los agentes del sector para que pongan en marcha proyectos en 2014. Un concurso cuyos objetivos son la obtención de beneficios directos para la instalación – reducción de costes, aumento de calidad y competitividad- generación de intangibles convirtiendo la sostenibilidad en un valor de marca del hotel para su promoción estratégica y beneficios indirectos, generando nuevas actividades a desarrollar en el hotel y atracción turística por la propia rehabilitación del hotel.

Creemos que estas líneas pueden incentivar la necesaria renovación de la planta hotelera con criterios de sostenibilidad, de modo que esta filosofía vaya impregnándose en el ADN de la marca España. Con varios planes de Mejora y Modernización de destinos turísticos en ejecución, parece ser el momento adecuado para incorporar estos criterios, de modo que los actores puedan acogerse a los planes y programas que se han creado al objeto de facilitar esta deriva.

El esfuerzo a realizar no es baladí y a los hoteles les costará más o menos trabajo incorporar estos criterios a su hoja de ruta, especialmente si esta filosofía no está firmemente incorporada en la gestión del establecimiento y no aciertan a visualizar la oportunidad del cambio.

Por todo lo expuesto, creemos que el caso del Hotel Tigaiga es emblemático. Desde los años 50 en que se construyó el hotel, siempre ha estado reinventándose, tratando de mejorar la actividad y avanzando hacia la sostenibilidad con coherencia, sentido común y la tecnología disponible. Gracias a su concepto sostenible de la actividad, su renovación se realiza en unas condiciones de partida a años luz de otros establecimientos de la época que en la actualidad tienen también la oportunidad de hacer un giro en su gestión, tanto por el interés particular como por el general.

BIBLIOGRAFÍA

ARMAS CRUZ, Y. (2006): Impacto de las mejoras Medioambientales en los resultados de la industria hotelera. Tesis doctoral. Servicio de publicaciones de la ULL. Serie Tesis doctorales.

AYUSO, S (2003): La gestión Sostenible de la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

CRUZ, J. (2006): “Enrique Talg, un romántico del turismo”, El País. 29 de Septiembre de 2006.

DE LUXÁN GARCÍA DE DIEGO, M. y REYMUNDO IZARD. A. (2011): Sostenibilidad energética de la edificación en Canarias. Manual de diseño (Segunda parte). Instituto Tecnológico de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria [<http://www.renovae.org/mabican/>]

FIGUEROA CLEMENTE, M.E y otros. (2007): La vegetación urbana como sumidero de dióxido de carbono. Agencia de la energía de Sevilla.

GEOPRESS (2011): Principales problemas medioambientales en España [<http://es.slideshare.net/geopress/problemas-medioambientales-en-espaa-6428809>]

GONZÁLEZ LEMUS, N. (2009): 50 aniversario de Enrique Talg. [<http://www.nicolasglemus.com/2009/05/50-aniversario-de-enrique-talg/>]

GONZÁLEZ, M y LEÓN, C. (2000) “Incentivos a la innovación ambiental en las empresas turística. El caso de las empresas alojativas en Gran Canaria”. I Congreso Internacional sobre Turismo y Mediterráneo.

GRUPO HABITAT FUTURA (2014): Concurso Rethink Hotel [<http://www.rethinkhotel.com/concurso-re-think/participe/>]

REYMUNDO, A; DE LUXÁN GARCÍA DE DIEGO, M. y GÓMEZ MUÑOZ, G. (2009): Estudio previo para el Plan Canario de Adaptación al Cambio Climático. Agencia Canaria de desarrollo sostenible y cambio climático. [<http://www.adaptecca.es/sites/default/files/documentos/estudio-previo-al-plan-canario-de-adaptacion-al-cambio-climatico-edificacion-ordenacion-territorial-y-urbanismo1.pdf>]

SÁNCHEZ MONTAÑÉS, B. (1999): Arquitectura para un turismo sostenible. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.

VALLS, J.F, et al. (2004): Gestión de Destinos turísticos Sostenibles. Ediciones Gestión 2000.

.08



**LA RENOVACIÓN HOTELERA A TRAVÉS DE
LA CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS CON
EXPERIENCIA.**

**EL CASO DE LOS APARTAMENTOS
CASABLANCA**

Agustín Dorta Rodríguez

Grupo de investigación ReinvenTUR: renovación e innovación turística.
Universidad de La Laguna

Tomás Méndez Reyes

Universidad Europea. Grupo TourisTIClab 3.0

FACTOR DE ÉXITO

La incorporación de criterios de ecoeficacia y sostenibilidad.

AGUSTÍN DORTA RODRÍGUEZ

Licenciado en Geografía. Postgrados universitarios en “Dirección Hotelera” por la Univ. León (2009) y “Experto Universitario en SIG” (2008) por la Universidad de la Laguna. Doctor por la Universidad de La Laguna (Programa de Turismo).

Participación en varios proyectos de I+D+i de ámbito nacional y regional. Autor y coautor de publicaciones relacionadas con la ordenación territorial del turismo, la renovación edificatoria y la calidad turística en empresas hoteleras. Revisor de revistas con índice de impacto como Cuadernos de Turismo y Boletín de la AGE. Ha sido profesor de la Universidad Europea de Canarias (UEC). Anteriormente ha desempeñado funciones como gestor de proyectos de I+D+i en la ULL, así como de técnico tanto en empresas privadas como en instituciones públicas.

TOMÁS MÉNDEZ REYES

Licenciado y Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. Realización de un año de postgrado en el Master Sciences en Economía en la London School of Economics.

Ha tenido una dilatada experiencia en puestos de responsabilidad como Adjunto a la Dirección General del Instituto Español de Moneda Extranjera del Banco de España. Director General de Programación Económica de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, Consejero de Finanzas del Consejo Insular de Ibiza o Vicepresidente del Centro Baleares Europa así como Director de la Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza.

Ha sido profesor tanto de la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de las Islas Baleares, la UNED como la Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza. Ha coordinado numerosos proyectos en el campo de la economía y el turismo siendo autor y coautor de diversas publicaciones así como conferenciante en cursos, talleres y seminarios de especialización.

Palabras clave: Renovación hotelera, calidad turística, sector hotelero, Puerto de la Cruz, Apartamentos Casablanca

1. INTRODUCCIÓN

La renovación hotelera se constituye en la actualidad como uno de los ejes estructurales de los procesos de reestructuración de destinos turísticos con experiencia. La complejidad y las características de cada destino exigen un tratamiento personalizado para dar respuesta a las fases de depreciación y obsolescencia de la oferta turística. Tal y como se reconoce en la literatura turística, las estrategias para la renovación de la oferta turística son diversas, aunque las tesis más recientes abogan por un cambio “integral” de la edificación, como aquellas capaces de afectar de un modo genérico a la modernización o aumento de la calidad del establecimiento, de forma que trasciendan de la mera obra menor o de estricta conservación.

Desde esta perspectiva, la implementación de los sistemas de gestión de la calidad turística en la oferta turística si bien en sí mismos no son elementos determinantes para la renovación, los mismos, se reconocen como una de las estrategias plausibles para ayudar a conseguir este objetivo. De hecho, la literatura reconoce que, la puesta en marcha de este tipo de acciones orientadas a la calidad, conllevan beneficios para los establecimientos turísticos que pueden materializarse en:

- Una mejora del control y gestión de los recursos energéticos
- Una mejora de la adecuación y control en materia de seguridad (alimentaria, incendios, etc.) y capacidad de adaptación a la normativa turística
- Una mejora de los procesos de gestión interna (protocolos de actuación, etc.)
- Una mejora de la comunicación y resolución de incidencias de los clientes
- Una mejora de la identificación de los tipos de necesidades y expectativas de los clientes
- Una medición y mejora en el desarrollo de los estándares de calidad
- Una mejora del posicionamiento e imagen corporativa del establecimiento

Agradecemos a D. Juan José Hernández Melián Director de los Apartamentos Casablanca por el recibimiento y la información recibida

Este trabajo se enmarca en el proyecto de I+D+i denominado “Reinventando la empresa hotelera a través del turismo 3.0. Balances y perspectivas de social media en el sector hotelero. Los casos de Canarias y Baleares como destinos turísticos consolidados” financiado por la Universidad Europea.

En este trabajo, abordaremos la experiencia de los Apartamentos Casablanca. Un establecimiento que puede ejemplificar un modelo donde el desarrollo de este tipo de estrategia pone de manifiesto todo un proceso de toma de decisiones orientadas hacia la consecución de un determinado modelo de negocio. En este caso, basado en el compromiso de la calidad y la satisfacción del cliente como elementos diferenciadores del mismo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PREOPERACIONAL DE LOS APARTAMENTOS CASABLANCA

2.1 El contexto de los Apartamentos

Los Apartamentos Casablanca se localizan en la zona residencial de La Paz fuera del casco histórico del destino Puerto de la Cruz (Tenerife) (imagen 1). El establecimiento fue construido en 1985 y tiene categoría de 3 estrellas. Dispone de un total de 287 unidades distribuidos en estudios y apartamentos de uno y dos dormitorios repartidos en siete plantas y bloques de forma irregular. El sistema de gestión es mixto: mientras que una parte del establecimiento se comercializa de forma directa, otra parte se regula a través del sistema time-sharing. Una modalidad casi inexistente en el destino aunque presente desde hace décadas en esta propiedad.



Imagen 1. Fachada de los Apartamentos Casablanca en 2014

2.2 La gestión de la calidad “experimental”

Desde el punto de vista de la gestión de la calidad, la situación del establecimiento hasta el 2009 aunque en términos generales era buena, no contemplaba ningún tipo de gestión sobre la calidad interna ni sobre la derivada de la valoración de los clientes alojados. Para Fernández-Villarán (2002), alcanzar una definición de calidad que reúna los principios y valores reflejados en la misión de la organización, supone un factor clave para la implantación de un sistema de calidad. En este sentido, definir la metodología de la gestión debería ser una actuación prioritaria.

En el caso de los apartamentos, hasta el año 2011, no existía tal metodología para medir la calidad. De esta forma, aunque de forma natural se valoraba el concepto de la calidad desde el equipo directivo de la organización, en la práctica, no se disponía de la capacidad para gestionar y desarrollar el proceso de una forma más definida. Así, se desconocía los puntos fuertes y débiles del establecimiento, por cuanto la valoración de los clientes (como principal variable de análisis) únicamente servía para tener una visión general de las diversas expectativas y demandas de los turistas por parte del personal de dirección. A falta de un modelo de sistema de gestión, se perdía gran parte de la cadena de valor del concepto de calidad ya que, toda esa información, no trascendía a los diferentes departamentos y empleados de los apartamentos que para Sharpley y Forster (2003) suponen el verdadero éxito de los programas de gestión de la calidad.

La pérdida de este valor experiencial determinó la consecuente pérdida de aquellos puntos claves que pudieran hacer mejorar al establecimiento. Unas mejoras que podrían tener en cuenta la mejora de la atención y los niveles de satisfacción del cliente, atender a los parámetros de la imagen y el diseño de las edificaciones y articular mejoras en el portafolio de productos y servicios turísticos para atender de forma más adecuada a la demanda de los clientes, poniendo en todo este contexto, más “valor” a la parte intangible (calidad del servicio) que a los elementos físicos (ornato) más susceptibles de deterioro o degradación por el paso del tiempo.

En este sentido podemos plantear que, si bien los objetivos estratégicos para los Apartamentos tenían como premisa la implementación de la calidad para mejorar su posicionamiento, la realidad demostró la falta de gestión y aplicación de un plan que pudiera articular las acciones pertinentes para llevar a cabo dicha estrategia. Es por ello, que la implementación de la misma, suponía establecer un plan de acción que en

primer lugar definiera el proceso y, en segundo lugar, dotará de mayor competitividad a la empresa incurriendo de forma real en un proceso de consolidación de la calidad. Una situación que empezaría a abordarse a partir del año 2011.

3. ANÁLISIS DE LA RENOVACIÓN A TRAVÉS DE LA CALIDAD

La implantación de la calidad en los Apartamentos Casablanca tuvo como premisa desarrollar una estrategia de posicionamiento con el fin de mejorar su imagen al exterior. Este modelo de negocio se encuadraba en el propio principio de mejora de la competitividad del destino Puerto de la Cruz, acusado por la depreciación paulatina de su marca a lo largo de los últimos años y la escasa implementación de modelos de gestión de calidad en sus instalaciones (Dorta, 2010). Para ello, al proceso de calidad que se quería impulsar se le dotó de los protocolos de actuación específicos para mejorar la calidad y los servicios del establecimiento. En este sentido, las etapas de planificación, formación e implementación.

Durante la fase de diagnóstico previo, se entendió que la instalación no estaba explotando de manera propositiva los elementos de valoración por parte de los clientes. Por ello, era necesario que toda la plantilla laboral de los Apartamentos, conocieran cuáles eran los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, de qué forma se tenía que medir la calidad así como conocer los diferentes niveles de satisfacción y el rendimiento percibido de los clientes. De esta forma, ser parte activa del proceso de gestión de la calidad dirigida hacia la satisfacción del cliente. Esta consideración hizo que se desarrollara un plan de actuación que a modo de directriz, sirviera para implementar, desarrollar y consolidar todo el sistema en la propiedad.

Una de las aportaciones más significativas resultó de la nueva gestión de la calidad interna. Para ello, el proceso incluía un análisis y seguimiento de los cuestionarios de valoración que proporcionan los clientes al final de su estancia donde se evalúa entre otras variables la llegada, la recepción, comida, animación, la limpieza de los apartamentos o las instalaciones (imagen 2). Estos cuestionarios se evalúan periódicamente a través de una escala de satisfacción que se traduce en un sistema de puntuación digital que proporciona información muy valiosa de los turistas para el equipo de dirección y los distintos departamentos del establecimiento. Asimismo, permite conocer cuáles aspectos son mejorables en el apartado de comentarios y sugerencias, por lo que supone para el establecimiento, la oportunidad de corregir y mejorar las instalaciones en un futuro -como veremos en el apartado de los beneficios- en los que se ha traducido esta estrategia, así como un sistema de encuentro y participación con los clientes. (Ruiz, Gil y Moliner, 2012).

		☺	☺	☺	☹	☹
	LLEGADA / SALIDA CHECK IN / CHECK OUT ACCUEIL EMPfang ARRIVO / PARTENZA	☒	☐	☐	☐	☐
	RECEPCION RECEPTION RÉCEPTION RECEPCION RICEZIONE	☒	☐	☐	☐	☐
	SNACK BAR WAITER SERVICE SERVICE DU BAR BEDienung IN DER BAR SERVIZIO BARI	☒	☐	☐	☐	☐
	COMIDA FOOD LES REPAS DAS ESSEN RISTORAZIONE	☒	☐	☐	☐	☐
	ANIMACION DIA DAYTIME ACTIVITIES ACTIVITES DE JOUR TAGESAKTIVITÄTEN ANIMAZIONE DIURNA	☒	☐	☐	☐	☐
	ANIMACION NOCHE NIGHTTIME ACTIVITIES ACTIVITES DE SOIR NACHTLIVUNG AM ABEND ANIMAZIONE SERALE	☒	☐	☐	☐	☐
	LIMPIEZA APTO CLEANING - APT NETTOYAGE REINIGUNG PULIZIA DELL'APTO	☒	☐	☐	☐	☐

Imagen 2. Cuestionarios de satisfacción de los Apartamentos Casablanca

Fuente: Apartamentos Casablanca

Otro aspecto interesante sobre el que se ha asentado el concepto de la calidad en los apartamentos Casablanca ha sido en el posicionamiento de la marca a través de la gestión de la reputación online. Esta estrategia se reconoce dentro del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) como una herramienta muy poderosa para el desarrollo y crecimiento tanto de empresas como de destinos (Buhalis y Wagner, 2013). La implementación de las TIC se concibe de este modo como uno de los factores estratégicos para la mejora del marketing del establecimiento y como uno de los principales activos para los procesos de gestión de la calidad asociada a la comunicación, favoreciendo ésta, una relación más directa con los clientes. De esta manera, una vez concluida la estancia del cliente en los apartamentos, se le envía por correo electrónico un mail de agradecimiento sobre su estancia, además de una invitación con acceso personalizado para que pueda hacer la valoración de su estancia en las comunidades de viajeros más distintivas del momento, fundamentalmente, Tripadvisor y HolidayCheck.

El redireccionamiento hacia una u otra no es casual y se hace en función de la nacionalidad de los clientes pues forma parte de la estrategia de marketing y visibilidad con los turoperadores de esos países, que prestan un elevado interés tanto por la ratio de comentarios expresados como la valoración obtenida. Una fórmula que ha permitido a la instalación obtener nuevos canales de comunicación virtuales con los clientes que hasta el momento no existían, permitiendo gestionar y se participe activo del tráfico de críticas, valoraciones o comentarios dirigidos hacia el establecimiento así como de obtener diferentes reconocimientos y distintivos relacionados con la satisfacción del cliente.

Finalmente, cabe señalar la adhesión de los Apartamentos al Programa de Impulso de la calidad de los servicios turísticos (SICTED) de Puerto de la Cruz. Una iniciativa financiada por el Consorcio Urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz y desarrollada por Excelencia Turística de Tenerife en la que ha participado activamente el establecimiento con el fin de consolidar su estrategia y compromiso con la calidad turística. Es por ello, que su incorporación y desarrollo en este Programa ha estado marcada por la puesta en marcha de un Plan de calidad con el objetivo de impulsar un protocolo que sirviera de manual y guía para todos los departamentos así como del conocimiento de los diferentes estándares de calidad de la empresa y como ejecutarlos. Así, el programa exige la evaluación mediante auditorías de varios módulos de análisis para garantizar la correcta gestión de la propiedad (figura 1).

- Funciones y responsabilidades de trabajo
- Registro de aspectos críticos
- Formación, uniformidad y vestimenta
- Fórmulas de atención al cliente.
- Protocolo de incidentes
- Sostenibilidad
- Objetos perdidos
- Proveedores
- Limpieza y mantenimiento

Figura 1. Módulos de actuación del Plan de Calidad de los Apartamentos Casablanca
Elaboración propia

4. ANÁLISIS Y EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS APARTAMENTOS

Los efectos de la implementación de un sistema de calidad en los Apartamentos Casablanca han repercutido de manera general de una forma muy positiva en el establecimiento. Si bien es cierto que el desarrollo de esta estrategia exige tiempo y una continua adaptación a los estándares de calidad, podemos determinar, que su puesta en marcha ha supuesto diversas mejoras que a continuación detallamos.

4.1. Mejora de la comunicación, identificación de necesidades y resolución de incidencias de los clientes

Gracias a la implementación de un protocolo de calidad, el establecimiento ha podido mejorar claramente la comunicación y la interacción con el cliente. El turista pasa de ser un mero sujeto pasivo a convertirse en parte del proceso de toma de decisiones del complejo turístico. Así, desde esta perspectiva, existe una relación más directa con los clientes, son escuchados de forma activa y son partícipes de las transformaciones y mejoras del negocio a través de este sistema de gobernanza turística.

El resultado de conocer en profundidad hasta qué punto están satisfechas las expectativas de los clientes ha supuesto un valor añadido para la empresa turística que es capaz de atender a las nuevas demandas del sector, mejorando su calidad y sus servicios. De esta forma, los apartamentos han sabido dar respuesta a las necesidades de sus clientes ejecutando diferentes acciones de modernización y acondicionamiento de las instalaciones tanto desde el punto de vista físico y funcional con el fin de mejorar su estancia. Así, algunas de estas acciones, han incidido en aspectos como el; a) confort; con medidas para la regulación del frío y la transmisión de ruidos y vibraciones al exterior, sellamiento de ventanas y control de corrientes de los pasillos espacios semiabiertos de la edificación, cambio progresivo de los colchones a látex, etc., b) accesibilidad y adaptación parcial de la edificación a personas con discapacidad o movilidad reducida, c) servicios; como la gratuidad de Wifi en zona de bar, d) alimentación; con nuevos hábitos de distribución del desayuno continental mucho más completo en cantidad y calidad o la instalación de un calienta-platos derivado de las demandas de los turistas, etc.

En este sentido, los beneficios de lograr la satisfacción del cliente en este punto se traducen para la empresa:

- Primero: El cliente percibe que sus necesidades son escuchadas y valoradas al igual que se considera parte del proceso de mejora de la instalación (elemento activo). La instalación recibe como beneficio un mayor nivel de participación e involucración por parte de los turistas en este proceso de gestión interna.
- Segundo: La instalación obtiene como beneficio un cliente por lo general fidelizado, que es consciente de los cambios y mejoras producidas y es leal a la marca.
- Tercero: Los clientes al estar satisfechos, actúan como apóstoles de la marca, comunicando de forma gratuita sus experiencias positivas y siendo parte de la estrategia de marketing 3.0 del establecimiento, proporcionando de esta manera, una mayor visibilidad al negocio y un mejor posicionamiento en el mercado.

4.2. Mejora del posicionamiento 3.0 y gestión de la reputación online

Con respecto a los medios sociales y el entorno 3.0 cabe señalar el importante beneficio que ha tenido para los apartamentos Casablanca a partir de su correcta gestión. Hay que tener en cuenta que la literatura turística al uso apunta que los clientes potenciales tienden a confiar más en los comentarios de otros viajeros que en los contenidos creados por el propio negocio turístico (Albacete y Herrera, 2012). Es por ello, que participar activamente en la gestión de una buena reputación online supone una forma de medir el tráfico que se genera y monitorizar la información y comentarios que se realizan de forma virtual para el beneficio de la empresa.

En este sentido, los Apartamentos Casablanca son un ejemplo de que la comunicación publicada en internet por parte de los usuarios es el resultado de una buena praxis anterior, es decir en la instalación, por lo que la información disponible describe perfectamente la calidad del servicio que se ofrece en el establecimiento. Este proceso de posicionamiento en el entorno de internet no ha sido fácil construyéndose y consolidándose a lo largo de estos tres últimos años. Esta estrategia de consolidación se ha visto reflejada en las principales comunidades de viajeros y plataformas online dedicadas a la reserva de alojamientos turísticos como son Booking, Tripadvisor o HolidayCheck con excelentes valoraciones.

En el caso de Tripadvisor como una importante fuente para analizar el valor de la marca a través de la información obtenida (Callarisa, Sánchez, Moliner y Forgas, 2012), es donde se aprecia un proceso más efectivo de la gestión de la reputación

online del establecimiento derivada de la calidad. Desde el punto de vista de los comentarios volcados en este portal tan influyente para la toma de decisiones de nuevos clientes, cabe señalar el elevado número de opiniones versadas a lo largo de los últimos años, pasando de 70 comentarios en 2011, a duplicarse en 2012 con 114 comentarios, consolidándose en 2013 con 245 opiniones y 212 comentarios a cierre de octubre de 2014. Como se puede observar (gráfico 1), el número de comentarios es muy superior a otros apartamentos de igual categoría en el destino Puerto de la Cruz. Un importante incremento en 2013 y 2014, que reflejan el esfuerzo realizado por parte de la dirección empresarial para otorgar visibilidad al complejo, incentivando al cliente a dejar sus comentarios en la red. Asimismo, destacar en este punto, el papel y la involucración de la dirección en la gestión de la reputación online en esta plataforma, que demuestra un alto grado de profesionalidad y de atención al cliente, mejorando ad hoc la imagen proyectada del destino en su conjunto.

De igual manera y más importante aún, es la valoración obtenida. Así de este modo, podemos observar el índice de satisfacción del cliente (CSI). Se trata de un sistema de puntuación que califica a cada crítica del 0 al 100 según las siete calificaciones clave de Tripadvisor. En este sentido, los apartamentos vienen mejorando los resultados a lo largo de los últimos años y en la actualidad, se sitúan en un promedio de 95 puntos muy por encima de los 82,5 puntos de los Apartamentos Masaru y la media del destino (figura 2). Lo que viene a demostrar es que los clientes se encuentran muy satisfechos, compartiendo sus experiencias positivas a través del entorno web.

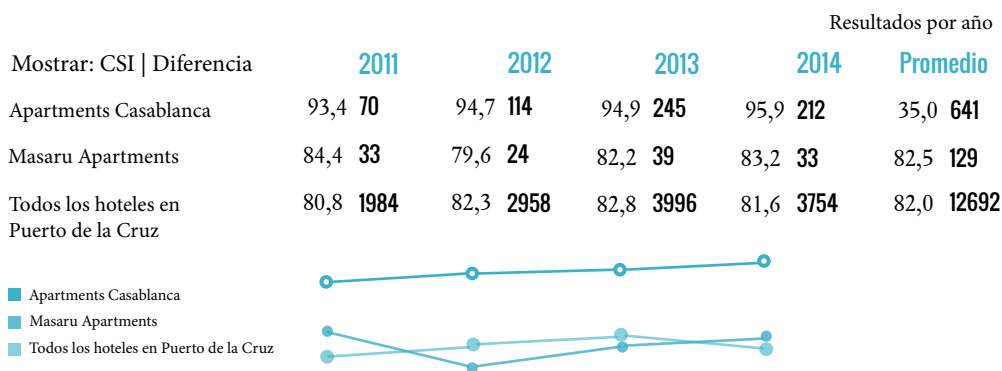


Figura 2. Comparación del Puntaje CSI a través de Tripadvisor de los Apartamentos Casablanca

Fuente: Información cedida por los Apartamentos Casablanca

Desde esta perspectiva, los beneficios de esta gestión se han traducido en distinciones y un mejor posicionamiento de mercado online de los apartamentos. Así, a principios de septiembre del 2014, en Tripadvisor ocupaba el 2º puesto de los 81 establecimientos disponibles en Puerto de la Cruz y ha sido galardonado con el premio Travellers' Choice 2014. Un certificado de excelencia que reconoce el esfuerzo y el compromiso de los apartamentos por ofrecer un servicio de calidad superior, donde el cliente es la base de dicha estrategia. Este posicionamiento también se ha extendido a otros portales de reconocido prestigio.

En Booking.com, los apartamentos están reconocidos con la categoría de “fabuloso”, con una nota de 8,8, basada en 534 comentarios. En este caso, se encuentra en segundo lugar detrás del Hotel Botánico que encabeza el ranking por puntuación de los clientes. De hecho, en 2013, fue uno de los establecimientos más reservados del destino con una puntuación de 9 sobre 10 lo que demuestra su éxito en el mercado. En el portal Zoover también los apartamentos fueron reconocidos con un 95% de recomendación en el año 2013 y en HolidayCheck, donde se solicita al establecimiento más de 50 opiniones al año y que pase del 90% con una nota media de 5 puntos, sigue demostrando unos altos índices de satisfacción, con una nota de 5,3/6 y situándose en el cuarto puesto del ranking de 112 hoteles disponibles en Puerto de la Cruz con 189 opiniones. Una situación que le ha valido obtener un 96% de recomendación, muy por encima de las exigencias mínimas del portal.

Finalmente hay que mencionar a Trivago que, sintetiza las valoraciones de las opiniones recogidas de los diferentes portales webs obteniendo una valoración de 87 puntos que se reconoce como “excelente” con un total de 1.639 opiniones. Cabe señalar en este punto la importancia del factor calidad asociado al servicio de los turistas. De hecho, este comparador de hoteles refleja como en el apartado de servicio, los apartamentos sobresalen con una valoración de 94 puntos sobre el resto de variables analizadas (habitación, edificio del hotel, precio, ubicación, internet, jardines, comida, ambiente), lo que pone de manifiesto la importancia de esta variable para la mayoría de usuarios que han expresado sus experiencias en las diferentes webs de viajeros.



Imagen 4. Distinciones del Programa SICTED y Travellers' Choice 2014 de Tripadvisor

4.3. La mejora de la gestión interna

La mejora de la gestión interna de los apartamentos viene precedida por el reconocimiento obtenido a través del programa SICTED. En este caso, se impulsó y desarrolló un Plan de calidad que ha sido certificado para el período 2013-2015 en base al cumplimiento de ciertos estándares que han acreditado que el establecimiento cumple rigurosamente con la gestión de la calidad. Este primer año los apartamentos fueron reconocidos con la distinción con el Sello “Compromiso de Calidad Turística”. Lo obtuvieron 41 primeras empresas y profesionales de Puerto de la Cruz, cinco únicamente del sector del alojamiento, siendo los apartamentos parte de dicha distinción.

Los beneficios de la implementación de este plan han repercutido positivamente en la mejora de los distintos departamentos del establecimiento. La razón no es otra que el cumplimiento de los diferentes criterios de calidad para cada uno de los módulos (figura 1). Cabe señalar al respecto el módulo de “registro de aspectos críticos” que para el establecimiento ha supuesto un importante ejercicio de autodiagnóstico continuo y buenas praxis con el fin de detectar posibles fallos, evaluar dichos aspectos

críticos, buscar posibles vías para su solución y ejecutar la acción decidida. Es por ello, que la identificación de estos problemas no provenga solo desde la dirección del establecimiento, sino de todo el equipo de trabajo como parte del “ADN” de la empresa, al ser partícipes de los valores y la calidad del servicio que se quiere transmitir como elemento diferenciador.

De esta manera, este proceso de diagnóstico ha permitido ejecutar diferentes acciones en el tiempo que desde el punto de vista físico y funcional ha supuesto mejoras que han incrementado de forma directa e indirecta la satisfacción tanto de clientes como de los propios empleados de la empresa (figura 3).

No	Fecha	Identificado por	Descripción	Análisis de las causas	Solución propuesta	Observaciones
1	24/04/13	Jefe SSTT	Falta sistema corte gasóleo	No existe	Colocar sistema automático de corte para suministro gasóleo en caso de incendio	Realizado
2	24/04/13	Jefe SSTT	Falta bocas de hombre en ACS	No existe	Colocar boca de hombre en los tres acumuladores para facilitar limpieza	Realizado
3	24/05/13	Director	Grietas en fachada y falta pintura	Obras realizadas en la calzada y vejez pintura	Reparación grietas y pintar edificio	Realizado
4	24/05/13	Director	Piscina niños	Separar piscina niños de la de adultos	Construcción nueva piscina niños	Realizado
5	24/05/13	Director	Piscina adultos	Separación piscina niños y unir los dos vasos para adultos.	Retirar balaustres, construcción escalera interior. Limpieza, alicatado y rejuntado	Realizado
6	24/05/13	Director	Reforma muros pasillo central y zona bloques A y B	Oxidación hierro interno	Retirar hierro y reformar parte alta muro. Colocar acero inoxidable zona bloques A y B	Realizado

No	Fecha	Identificado por	Descripción	Análisis de las causas	Solución propuesta	Observaciones
7	17/07/13	Jefe SSSTT	Goteo colector sala maquinas	Oxidación	Cambio total del colector	Realizado
8	14/02/14	Director	Limpieza campana cocina	Goteo desde interior filtros	Limpiar con sistema Spectank	Realizado 01/05/14
9	31/03/14	Director	Sobrecarga cámara congelación	Falta espacio físico	Comprar otra cámara	Realizado 22/05/14
10	21/04/14	Director	Almacén socorrista	Utilizan baños piscina	Construir armario	Realizado 15/05/14
11	21/04/14	Director	Disponer zona cardioprotegida	No existe	Instalar desfibrilador semiautomático	Realizado 12/05/14
12	30/04/14	Director	Proyectar eventos deportivos	Falta pantalla y proyector	Instalar ambas en zona terraza bar	Realizado 05/06/14
13	15/05/14	Director	Toallas piscina	Son muy pequeñas	Adquirir 300 de 80*190	Realizado 04/08/14
14	21/06/14	Director	Cubrir pérgolas terraza bar	Se mojan los clientes cuando llueve	Instalar cristales anticalóricos en techo	Realizado 15/07/14
15	26/06/14	Director	No hay cojines en sillas terraza bar	No hay suficientes para todas las sillas	Comprar 85 unidades	Realizado 18/07/14
16	14/07/14	Director	Pintar zona aparcamiento 10'	No hay zona delimitada	Pintar en suelo	Realizado 25/07/14
17	14/07/14	Director	No existe recogida aceite de cocinas de aptos	No hay sistema instaurado	Poner botellas, ten-card, fonil y recipientes para recoger botellas	Realizado 01/09/14

Figura 3. Registro de aspectos críticos de los Apartamentos Casablanca (2013-2014)

Fuente: Información cedida por los Apartamentos Casablanca

4.4 Las mejoras ambientales

En cuanto a las mejoras ambientales, los beneficios para la empresa han venido desde dos aspectos. Por un lado, cabe destacar la importante labor desarrollada por parte de la dirección para adoptar ciertas acciones a fin de reducir sus impactos ambientales y, mejorar la gestión de una forma sostenible el establecimiento. En este sentido, el Plan de Calidad derivado del programa SICTED ha brindado un marco de trabajo dirigido para guiar las acciones concretas que se vienen realizando en pro de la gestión de la calidad. La estrategia se ha materializado en comprometer tanto a la plantilla, los clientes y la comunidad de propietarios para trabajar por la mejora ambiental de la misma. Fruto de esta estrategia ha sido la implementación en el establecimiento de ciertas medidas que han ayudado a conseguirlo como un sistema de recogida de basura selectiva, el reciclado de aceite para su recogida dentro de los propios apartamentos o la gestión de pequeños residuos tóxicos. La creación de una conciencia ambiental entre todos los usuarios ha sido en este caso, el factor clave para mejorar el proceso de gestión ambiental.

Junto a estas medidas, la instalación ha venido registrando mejoras notables en cuanto al uso de los recursos. Es por ello, que en los últimos años la política de gestión y la conciencia por parte de los clientes con el consumo de agua, renovación de toallas y el ahorro energético ha permitido una reducción de la facturación con un ahorro aproximado de 19 mil euros. Esto se debe entre otras cosas a un mejor aprovechamiento de los mismos, haciendo que el consumo se produzca de la forma más eficiente posible, en función de la franja horaria de menor coste posible o haciendo un mejor uso del recurso. Desarrollando esta estrategia, la instalación ha sido capaz de ahorrar en consumos máximos derivado del calentamiento de la piscina en las horas de menor consumo, limpieza de las calderas, uso de la lavandería, la instalación de termostáticas en los apartamentos o el tratamiento de las iluminarias en el edificio así como el uso eficiente de las mismas.

5. LÍNEAS DE FUTURO Y CONCLUSIONES

Si bien es cierto que la gestión de la calidad sigue desarrollándose con éxito en los Apartamentos Casablanca, el futuro del establecimiento al igual que el propio destino Puerto de la Cruz pasa por su inexorable renovación. Para desarrollar este

proceso de modernización y mejora, aparte del conjunto de acciones orientadas al remozamiento de las instalaciones que se aspira alcanzar durante los próximos años, los apartamentos pretenden consolidarse como una de las instalaciones de referencia dentro del entorno 3.0. en el destino Puerto de la Cruz. Para ello, se está diseñando una estrategia de marketing online con el fin de complementar las tecnologías y los servicios ya existentes (reputación online, geolocalización, virtualización 360°) y estar presente en el entorno de social media, especialmente en Facebook, que sigue siendo uno de los grandes líderes de conversaciones y repositorio de contenidos (informe social media hotel marketing, 2009) y Youtube, como parte de la estrategia de marketing y promoción del branding de la instalación.

Una decisión acertada si tenemos en consideración que la utilización de estas redes sociales por parte de las instalaciones en el destino sigue siendo muy deficitaria aun teniendo claro que su uso y dinamización puede repercutir positivamente en una mejora de la marca e imagen de la empresa hotelera. En este sentido, los datos revelan que el grado de utilización de Facebook en término globales es bajo (figura 4) como consecuencia de la escasa actualización de los contenidos en las páginas que gestionan y que en algunos casos analizados sobrepasan varios meses de inactividad.

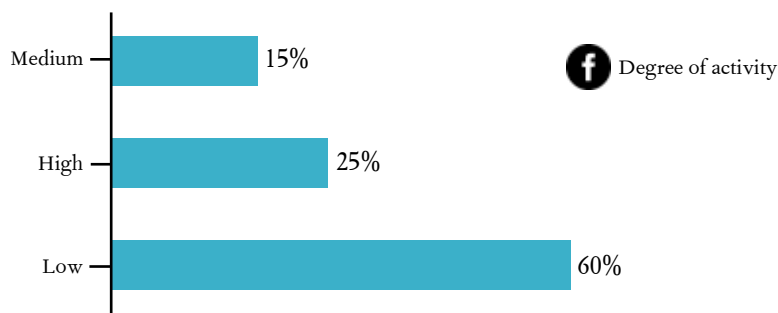


Figura 4. Grado de actividad de la red social Facebook en hoteles de Puerto de la Cruz
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Facebook 2014

Asimismo, resulta imprescindible consolidar el concepto de calidad fortaleciendo aún si cabe todo lo que se ha conseguido a lo largo de estos años. Para ello, los apartamentos Casablanca han suscrito el convenio con el Consorcio de Rehabilitación de Puerto de la Cruz dentro del Plan de Modernización y mejora de la competitividad del destino.

Un programa de actuaciones de renovación previstas que se llevarán a cabo por parte de la empresa con el fin de seguir mejorando el establecimiento y por ende el propio

destino turístico (figura 4). Sin duda, supone una importante inyección económica con un montante total aproximado de 5 millones de euros (2010-2022) que viene a demostrar el esfuerzo y compromiso por parte de la propiedad en seguir apostando por

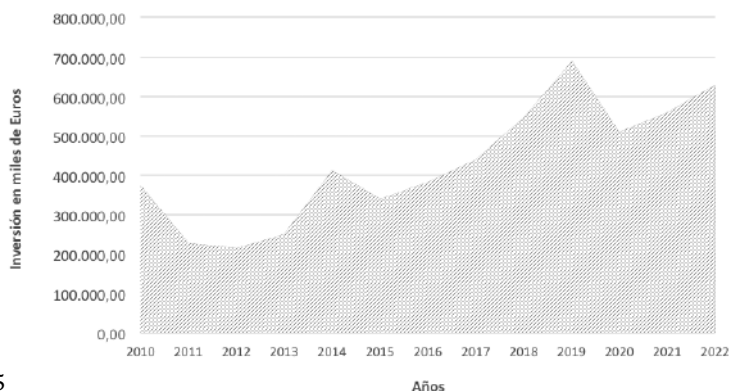


Figura 5

Cronograma de inversiones de mejora y modernización de los Apartamentos Casablanca (2010-2022)

Fuente: Información cedida por los Apartamentos Casablanca. Elaboración propia

La experiencia de los Apartamentos Casablanca demuestra que las estrategias de renovación centradas en la gestión de la calidad constituyen uno de los elementos claves para la diversificación y diferenciación hotelera. La satisfacción del cliente parece reconocerse como el elemento de mayor importancia de la gestión de la calidad y como parte del éxito de la instalación hasta el momento. Esta afirmación se debe en otras cuestiones a que;

- El establecimiento cobra de una excelente reputación online en las principales webs de viajeros
- La instalación desarrolla un sistema de medición de la satisfacción objetivo con el fin de identificar oportunidades de mejora
- La empresa forma parte de un programa de calidad de evaluación continua con el fin de garantizar los máximos estándares de servicio y calidad

Sin lugar a dudas, la aplicación de la gestión de la calidad en los Apartamentos Casablanca abre un debate en la actualidad sobre el modo de entender este concepto. Más allá de los resultados obtenidos, en este caso de estudio se demuestra como la calidad no está reñida con la categoría del establecimiento. En este sentido, se pone en alza el compromiso corporativo y del empleado como base del éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBACETE, C. y HERRERA, M. (2012): Las tecnologías de la información y comunicación en el sector turístico. Una aproximación al uso de las redes sociales, ed. Universitaria Ramón Areces, Madrid
- BUHALIS, D. y WAGNER, R. (2013): “eDestination. International best practices of tourism technologies and application”, *Tourism Tribune*, 2013, 28(1). 3-6
- CALLARISA, L., SÁNCHEZ, J., MOLINER, M.A. y FORGAS, S. (2012): “La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca. El caso de tripadvisor”, *Papers de Turisme*, nº 52 – julio-diciembre 2012, pp. 89-115
- DORTA RODRÍGUEZ, A. (2010): Los sistemas de calidad turística como estrategia de renovación de la oferta alojativa en destinos turísticos maduros: el caso de Puerto de la Cruz (Tenerife, España)”. *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*. pp. 115 - 135. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, 2010. ISBN 978-84-614-338
- FERNÁNDEZ – VILLARÁN ARA, A. (2002): Un Modelo de Calidad para Empresas del Sector turístico. IV Congreso “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” TuriTec 2002
- INFORME DE SOCIAL MEDIA HOTEL MARKETING (2009). Disponible en <http://www.it360.es/observatorio.php>
- RUIZ, M., GIL, I. y MOLINER, B. (2012). “Tecnologías de la información en el sector hotelero y sus implicaciones en las relaciones empresa-cliente”, *Revista de análisis turístico*, nº 13, pp. 11-26
- SHARPLEY, R y FORSTER, G. (2003): “The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism. The case of Cyprus”. *Tourism Management* 24 (2003) 687–697

.09



PARADISE PARK: UNA EXPERIENCIA EXITOSA DE CAMBIO DE CULTURA EN EL SECTOR ALOJATIVO

Juan Carlos Martín Bello
J. Rosa Marrero Rodríguez

Cátedra de Turismo CajaCanarias-ASHOTEL-Universidad de La Laguna.

FACTOR DE ÉXITO

Renovación de la estructura organizativa y recursos humanos.

JUAN CARLOS MARTÍN BELLO

Licenciado en Psicología y Doctor en CC.EE. y Empresariales. Profesor Titular en el Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica, Universidad de La Laguna.

ROSA MARRERO RODRÍGUEZ

Licenciada y Doctora en Sociología. Profesora Titular en el Departamento de Sociología y Antropología, Universidad de La Laguna.

Palabras clave: coaching, cambio de cultura organizacional, éxito empresarial

1. INTRODUCCIÓN.

El sector turístico se caracteriza por la prestación de servicios que, en gran medida, están condicionados y mediatizados por las conductas, actitudes, conocimientos e incluso aspecto físico de las personas que los prestan. La capacidad de una empresa para satisfacer las expectativas de sus clientes, y brindarles las experiencias y vivencias por las que han pagado, dependen del ajuste y alineación de los trabajadores con una cultura organizacional eficaz y fuerte. Esto es, de su identificación con unos valores y expectativas que den respuesta a las actuales demandas del sector y que definen la manera de trabajar en la empresa, sus políticas y estrategias.

En este trabajo se describe la manera mediante la cual un hotel del sur de Tenerife afrontó y superó una complicada situación, desde el punto de vista económico-financiero y organizacional, a partir de un proceso de cambio de cultura. Si bien este tipo de procesos son complejos y con resultados desiguales, se considera este caso como singular, tanto por el éxito del mismo, como por los mecanismos utilizados. Todo ello resulta muy productivo desde el punto de vista académico, pero particularmente desde la óptica empresarial.

Sin duda, una de las características más importantes del proceso que se va a describir es la utilización del coaching como estrategia de cambio. A partir de la realización de entrevistas en profundidad a directivos y empleados, y también al coach que acompañó todo el proceso, se describen las distintas etapas, herramientas de trabajo y resultados que se consiguieron. Dado que se trata de un proceso que se inició en 2007 y duró varios años, también se ha analizado la situación actual de la organización, y la consolidación del cambio de cultura organizacional producido. Para ello se elaboró un cuestionario dirigido a una muestra representativa de los miembros de la organización.

2. DESCRIPCIÓN DEL HOTEL

El Hotel Paradise Park Resort & Spa es un establecimiento de cuatro estrellas ubicado en la isla de Tenerife, en la zona de Los Cristianos, a 700 metros de la principal playa de la zona. Cuenta con 376 unidades alojativas, cinco piscinas en tres zonas diferenciadas con tres bares, dos restaurantes de pensión y uno a la carta. Fue inaugurado en 1988, y en la actualidad cuenta con una plantilla de 160 empleados; la mitad de la misma lleva más de cinco años en la empresa. El perfil del cliente tipo ha sido tradicionalmente familiar; y con un alto porcentaje de turistas extranjeros, principalmente británicos.

Desde el punto de vista empresarial, Paradise Park es una empresa familiar, independiente y con una única unidad de negocio turístico en Tenerife, lo que la convierte en un caso singular dentro del subsector alojativo hotelero del sur de Tenerife. Este hecho ha sido sin duda uno de los factores más determinantes en el devenir de la empresa, especialmente a partir del año 2007. En ese año el hotel puso en marcha un profundo proceso de cambio que duraría más de dos años y que marcaría un punto de inflexión en su trayectoria empresarial y en su propia concepción del negocio. A ese proyecto de cambio se le denominó “Paradise Park se mueve” (PPSM en lo sucesivo).

3. ANTECEDENTES

Los problemas de Paradise Park comenzaron prácticamente desde su inauguración en 1988. Fue fruto de una operación inmobiliaria llevada a cabo por sus propietarios, una empresa familiar, sin experiencia en el sector y residentes en territorio peninsular. A un plan de negocio no ajustado a la realidad y una dirección del hotel inicial con escasa orientación comercial, se le unió la crisis que vivió el sector a los pocos años de su apertura. Además, durante esos años la empresa se vio obligada a emprender importantes inversiones. Al proyecto inicial de 280 unidades se le sumaron 112 apartamentos que iban a ser vendidos para amortizar la inversión, pero que finalmente se mantuvieron dentro de la propiedad y obligó a redimensionar las infraestructuras del hotel. Todo ello comprometió la salud financiera de la empresa hasta el punto de tener que negociar un acuerdo con el banco para poder refinanciar el proyecto y mantener la gestión del hotel.

A lo largo de seis años se producen numerosos cambios en la dirección del hotel, cuya gestión estuvo siempre fuertemente influenciada por el máximo responsable de

la empresa, quien impuso un estilo de dirección marcadamente personalista. Así, el hotel desarrolló una cultura empresarial patriarcal caracterizada, entre otras cosas, por la falta de confianza y la dependencia. De tal manera, que la contratación no se basaba en criterios profesionales sino en la cercanía familiar o amical, y ello afectó a la toma de decisiones empresariales. Por otro lado, a la política centralizada en la toma de decisiones se unía el desconocimiento del sector y su entorno, lo que se traducía en decisiones y estrategias erráticas que incidían negativamente en la cuenta de resultados.

A pesar de los continuos esfuerzos de financiación a los que se enfrentaba la empresa, los resultados comenzaron a mejorar con la entrada de un nuevo director, que permaneció en la dirección durante un periodo de ocho años. Esa mejora se vio acompañada de un primer intento, que no se consolidó, de desarrollo de un estilo de dirección más cercano al empleado y una clarificación y perfeccionamiento de los procesos de trabajo. No en vano, al cabo de unos años, fue esta persona quien impulsó y propició PPSM. A la marcha de este director y durante los siguientes cuatro años se sucedieron nuevos problemas, con sucesivos cambios en el puesto de dirección, que abocaron al hotel a una situación grave, no sólo financiera, sino de imagen y ambiente de trabajo, y que terminaron exigiendo una intervención y cambio radical. Para algunos, fue el peor momento en la historia del hotel.

En ese momento se reincorpora de nuevo el anterior director, miembro de la familia, quien exige total libertad de acción para trabajar con su propio equipo y emprender un cambio radical en la organización, con un estilo propio y desde una perspectiva en la que el factor humano se concibe como el elemento central del negocio. Su lema era: “método y corazón, creer en las personas y transparencia en los datos y la gestión”.

A finales del año 2006 la situación de la empresa era muy delicada, a pesar del excelente año turístico que experimentaba la isla. Por diversos motivos, tanto relacionados con la propiedad del hotel, como por los cambios en la dirección de la empresa y las inversiones en la renovación de las instalaciones, el hotel se encontraba en una situación muy difícil. En la perspectiva de sus directivos los problemas se habían acumulado:

- La rentabilidad caía de manera significativa (“los clientes venían en condiciones de muy bajos precios... nos estábamos quedando atrás”).

- Se perdían clientes (“los clientes que repetían y a quienes ya conocíamos dejaron de venir”).
- La imagen del hotel se deterioraba (“estábamos perdiendo nuestra imagen de hotel familiar... había muchas quejas de clientes... la calidad estaba por los suelos”).
- El ambiente de trabajo y la motivación empeoraban (“nuestro principal recurso, los trabajadores, estaban mal con la empresa... había un clima bastante crispado... el personal era antiguo y estaba desmotivado”).
- Crecían los problemas de coordinación entre departamentos (“los departamentos eran unos reinos de taifas”).
- No parecía que la dirección tuviera claro qué rumbo seguir (“falta de liderazgo, de ideas claras, una gestión más coherente”).
- Finalmente, la continua inversión en el inmueble, hecho que caracterizó a la empresa durante toda su historia, creaba tensiones de tesorería que hacía que la situación fuera casi insostenible.

Esta situación debe ser puesta en contexto. Así, en el período 2002-2007 la actividad turística de Canarias había experimentado un crecimiento del 3,5% en el año 2007 hasta los 12.007 millones de euros, según datos de Impactur Canarias (2007). En 2007 hubo una ralentización de la dinámica de la actividad turística, especialmente del consumo de los extranjeros; 0,2% por debajo de los niveles de 2006 y caída del 3,4% del volumen total de pernoctaciones turísticas, por un descenso tanto del número de turistas que visitaron las islas como de su estancia media. Es más, los datos a nivel particular en la isla de Tenerife indican un claro retroceso con respecto a la dinámica de crecimiento de los años anteriores. Así, en 2006 hubo un incremento en el número de turistas de algo más del 10% con respecto a 2005. Sin embargo, entre 2006 y 2007 hubo -1,5% de crecimiento interanual.

A pesar de estos datos, y con independencia del efecto real que pudieran haber tenido en la ocupación del hotel, la opinión de sus responsables indicaba que los principales problemas por los que atravesaba el hotel no se debían a factores del entorno. Para propietarios y dirección, los conflictos internos eran tan evidentes y graves que ponían en un segundo plano el cambio de tendencia que experimentaba el flujo de turistas extranjeros a Canarias. De hecho, ni siquiera tenían una percepción negativa de los datos de su sector específico.

Para todos, y visto en perspectiva, los problemas se debían a un estilo de gestión y cultura organizativa inadecuados, que respondían a valores y actitudes tradicionales

que no se ajustaban a las exigencias de cambio e innovación que demandaba el sector. Al tratarse de una empresa familiar, sin experiencia en el sector, y con un origen y tradición empresarial alejados, no sólo geográfica, sino culturalmente del sector turístico, su modelo de gestión y sus convicciones sobre cómo hacer las cosas fueron determinantes en la gestión del hotel. La situación llegó a un punto en el que los propietarios del hotel temieron por su continuidad, planteándose incluso la venta del mismo. Finalmente se optó por continuar, pero asumiendo que era necesario un cambio profundo y a todos los niveles, tanto organizativos como culturales, empresariales y actitudinales.

4. EL INICIO DEL PROCESO

Sin duda, uno de los factores de éxito en la experiencia de cambio de Paradise Park fue la implicación personal de los propietarios, muy en particular la del director y, a su vez, propietario del hotel. Esta persona no solo influyó en la decisión de mantener la propiedad del hotel y su gestión, sino que aportó una visión y una actitud con clara vocación humanista que marcó, tanto la forma en la que se llevó a cabo el proceso de cambio, como el resultado final y la revisión profunda del estilo de dirección que determinarían un antes y un después de la organización:

“... en el año 2007 regresé al Hotel para poner en desarrollo un nuevo proyecto a través del programa Paradise Park Se Mueve, basado en dos principios básicos que son la creencia en las personas y la transparencia de la información. Creer en las personas y creer en uno mismo y tener claro que soy responsable de todo lo que hago y que mi capacidad de aprendizaje es ilimitada- sabiendo que lo que uno hace es lo que te lleva a ser de una determinada manera....”.

Un segundo agente del cambio fue el Consejero de Dirección, quien fue contratado ese mismo año, después de haber estado anteriormente durante un breve período. Su implicación personal en todo el proceso resultó igualmente valiosa y determinante para el éxito de PPSM. Los responsables del hotel eran conscientes de que el cambio que necesitaban no podía ser inducido únicamente desde dentro de la empresa pues “estábamos viciados... nosotros no hubiésemos iniciado la acción, hacer ese borrado de mente, donde todos somos iguales, todos partimos de cero y todos podemos llegar donde queremos”.

Era necesaria otra perspectiva, no contaminada por la dinámica organizacional

negativa que se vivía en el hotel, que diera una salida a esta situación. Hacía falta una guía, una clarificación del objetivo, y sobre todo, un método para alcanzarlo. Afortunadamente, en ese momento, y a raíz de un encuentro casual, se inicia lo que será una estrecha y prolongada colaboración entre los responsables del hotel y un coach profesional con amplia experiencia en el sector turístico; éste acompañará a la organización a lo largo del proceso, por espacio de dos años. Las sinergias que se crearon a partir de la constitución de ese equipo de trabajo y el aprendizaje experiencial que supuso para los responsables del hotel, sesión tras sesión, resultaron decisivos en el desarrollo del proceso, y en el éxito del mismo.

5. PARADISE PARK SE MUEVE: PRINCIPIOS DEL CAMBIO

PPSM se organizó a partir de una serie de premisas que se convirtieron en ejes a partir de los cuales desarrollar la profunda transformación que experimentó el hotel. Estos principios son los siguientes:

- Orientación al cliente interno, es decir, al empleado (“queríamos una empresa cercana a nuestros empleados... que esa cercanía fuera nuestra marca registrada”).
- Transparencia en la gestión (“se hizo un ejercicio de transparencia absoluta, teníamos que ser creíbles, parecerlo y serlo... los líderes deberían ser ejemplares... las cuentas deben ser transparentes... y si no las muestro no les voy a pedir ayuda”).
- Excelencia en la atención al cliente (“definimos cómo queremos que sean los nuevos empleados, que les guste servir, el sector, las personas”).
- Mejora de los resultados económicos (“estábamos convencidos de que lo demás vendría, la paz social, el gusto de trabajar en el sector”).

La consecución de estos principios se realiza a través de una metodología, diseñada para que toda la plantilla tuviera la oportunidad de formar parte del nuevo proyecto que se ponía en marcha. Para ello se explicitó a todos los jefes de departamento y empleados la necesidad de la participación de todos en el proceso que se iniciaba. Este punto es especialmente importante. Debía quedar claro que el proceso sólo se pondría en marcha y triunfaría con la plena implicación de todos los empleados en el mismo. Desde luego, todo ello supuso incertidumbre y escepticismo tanto al principio, como a lo largo del proceso y, de hecho, unos pocos abandonaron la empresa por no participar de los principios.

“al principio no veíamos claro el camino... pero sí que todos debíamos sumarnos al

carro... que el hotel perdurara podía estar vinculado a lo que nosotros nos implicáramos”.

6. EL MÉTODO

Conviene clarificar con más detalle el método que PPSM desarrolló porque éste es crucial para comprender que el proceso finalizara con una renovación profunda de su cultura empresarial. Esta metodología identificaba objetivos y estrategias de acción a nivel general, grupal e individual, clarificaba y determinaba también criterios de evaluación, y además permitía diseñar herramientas para medir los resultados. Así, se consiguió ir movilizándolo a toda la organización en un proceso que finalmente duró dos años. En palabras del Coach:

“La metodología de trabajo es totalmente flexible. Debe existir una total adaptación a las necesidades y al avance de las sesiones de trabajo y de los participantes. Se presenta un esquema de trabajo inicial, que deberá ir adaptándose, mes a mes en función del desarrollo del proyecto. Los tiempos y las fases comenzarán en función del avance y los objetivos que se planteen a lo largo del proceso. Los resultados tangibles son consecuencia de un proceso de trabajo a medio plazo”.

El papel y la participación del Coach fue cambiando a lo largo de las sesiones, interviniendo más y de forma más directiva al principio, y menos a medida que avanzaba el proceso. Esta intervención estaba basada en una estrecha relación de confianza entre él y los directivos primero, y con el resto del equipo después. En un primer momento su papel fue el de inductor directo del cambio, trabajando con los máximos responsables del hotel. Se desarrollaron sesiones del coach con la propiedad para analizar qué es lo que impedía mejorar de forma a la organización, trabajando sobre los criterios de actuación a seguir. Estas sesiones se llevaban a cabo en espacios habilitados por el hotel y con una frecuencia que fue de menor a mayor a lo largo del proceso y a medida que se incorporaban los distintos niveles de la plantilla. Se trataba de jornadas muy intensas, no solo por la duración de las sesiones, que podían oscilar entre 6 y hasta 8 horas, sino por la naturaleza y contenido de las mismas.

Estas sesiones fueron definidas como incómodas por el tipo de preguntas realizadas por el coach, relativas por ejemplo, a los verdaderos objetivos del cambio, por la implicación real de cada uno en el proceso: “nos hacía preguntas incómodas, como ¿para qué?, y ese para qué te catapultaba al futuro, no al pasado... era una conversación provocadora, retadora”.

Estas primeras sesiones finalizaron cuando los máximos responsables de la empresa

estuvieron en disposición de asumir el protagonismo interno del cambio, en un proceso integrador y en cascada, en tanto que se iba incorporando el resto del personal. Una vez que se consiguió crear el espacio y el escenario propicios para expandir y profundizar en el cambio, el papel del coach cambió, centrándose en realizar un seguimiento del proceso y en proporcionar el feedback y las indicaciones que consideró oportunas. La programación siguió una secuencia de actividades dirigidas a alcanzar distintos objetivos en cada etapa.

El proceso de cambio debe pasar por tres etapas, progresivamente asumidas por la organización. La primera de ellas es la concienciación; esto es, hacer tangible y visible la realidad actual de la organización y asumir y entender con datos objetivos cuál es la situación de la empresa. A lo largo de las sucesivas reuniones con directivos y empleados fueron emergiendo los problemas que impedían el buen funcionamiento empresarial. Entre los más destacados:

Económicos (“se sacaron listados de gastos... todos tenían que tener claro lo que costaba cada departamento... se vio lo que costaba hasta una pastilla de jabón”).

Interpersonales (“se pedía al personal que opinara abiertamente sobre la empresa y sobre los jefes... hubo situaciones tensas... descubres que no todos piensan de ti como tú crees”).

Gestión (“hubo mucha crítica a la dirección... todos pensábamos que lo hacíamos bien, pero se podía hacer mejor... con el paso de los años uno se va conformando y piensa que algo está bien pero las cosas van cambiando”).

Estratégicos (“tenemos que competir con los gigantes, y lo tenemos difícil”).

Psicológicos (“empezamos a trabajar pero en nosotros... en cómo veíamos la empresa, cómo nos veíamos a nosotros mismos... para que pudiéramos despejarnos y tener conciencia de dónde estábamos”).

Una vez que se llega a entender la realidad y tomar conciencia de las circunstancias por las que atraviesa el hotel, el proceso avanza hasta el siguiente objetivo, la sensibilización. Significa llegar al convencimiento personal de que lo que ocurre en la empresa le afecta al conjunto de la misma y que tal circunstancia se puede cambiar. No es solo ser conscientes de cuál es la realidad sino comprender que la posibilidad de cambiarla depende del conjunto de directivos y empleados, que pueden hacer que las cosas cambien. Para conseguirlo es necesario que cada individuo asuma su responsabilidad y modifique su actitud y posicionamiento psicológico:

“sólo después de que empezaran a admitir que a veces no estaban realmente con

el cliente es cuando empezamos a avanzar... tu responsabilidad no acaba en tus cometidos, sino que es total dentro de la organización, si ves que algo no funciona tienes que comunicarlo... no hace falta que sepas cómo cambiar algo, pero es importante que estés de acuerdo en que hay que hacer algo para cambiarlo... vamos a buscar nuevas fórmulas y a inventar”.

La última fase es la dinamización. Implica apoyar el proceso con acciones concretas y propiciar el cambio desde cada ámbito de actuación y en cualquier nivel organizacional. Llevar a la práctica la concienciación y sensibilización a través de la involucración.

“puedes decir que no sabes cómo hacerlo, pero no puedes decir que no quieres. La empresa te apoyará para ello... la gente empezó a volverse creativa... se hablaba de innovación... la gente venía con otra actitud, con ideas... en vez de hacer las cosas como siempre, se busca cómo cambiarlas... cambiar una manilla para que la entrada sea más cómoda, y si no funciona no pasa nada, vamos a otra cosa... cada uno aportaba su pequeña idea. Cada uno desde su punto de vista. Algunas ideas se unen y se consiguen resultados”.

El resultado final de estas primeras etapas era propiciar un cambio interno que predispusiera a los individuos hacia una nueva forma de actuar, de resolver problemas, de revisar conceptos, motivaciones y valores. Hacerlos conscientes de que el cambio es una realidad a la que no solo hay que adaptarse, sino anticiparse, y que en ese proceso la organización va a apoyar y acompañar poniendo los medios necesarios. Es a partir de ese cambio de actitud cuando se está en disposición de intervenir, a través de planes de acción concretos (formación, rediseño los puestos y competencias, herramientas de evaluación, etc.), para externalizar y dirigir de forma eficaz y coherente ese impulso renovador que se ha conseguido movilizar. Para ello la empresa debe asegurarse de que hay unidad de acción y claridad en el camino a seguir. Es lo que en el proceso se denominó integración y focalización. La explicación, en palabras del Coach:

“Todos los trabajadores, departamentos y grupos deben estar implicados en el cambio y alineados en lo importante; compartir los mismos objetivos... la empresa debe hacer visible cuáles son las áreas claves que considera el eje central de su actividad y sobre las que se va a centrar su atención. Además, las mismas servirán de indicador de los efectos de las acciones que se llevan a cabo”.

7. LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL CAMBIO CULTURAL

Las áreas clave sobre las que PPSM trabajó para focalizar y alinear el cambio actitudinal a la realidad empresarial fueron las siguientes:

- Rentabilidad/ Cuenta de resultados (Ingresos y gastos)
- Satisfacción del cliente externo
- Satisfacción del cliente interno (empleado)
- Formación y Desarrollo
- Coordinación interdepartamental

Se trata de un modelo en el que se aborda el cambio a partir de una aproximación humanista, pero con una clara orientación a los resultados. Parte de la convicción de que la principal fuente de creación de valor es el factor humano. De que son las personas el principal activo con el que realmente la empresa puede diferenciarse para competir frente a las grandes cadenas, o ante la perspectiva de una competencia abierta con nuevos destinos turísticos. Una diferenciación, sin embargo, que debe ir más allá de la visibilidad y prestigio de la marca en la excelencia en los servicios y la atención al cliente, que son esenciales pero insuficientes, dadas las circunstancias del hotel. Para el éxito de PPSM, y la supervivencia de la empresa, el reto está en focalizar e integrar las actitudes en una organización cimentada en valores que la hagan sostenible, orientada a la rentabilidad, la mejora y el cambio continuo.

Para ello se pusieron en práctica diferentes estrategias formativas, ejercicios grupales, brainstorming, debates, discusión de propuestas, etc., en las que se fomenta el espíritu de grupo, y son los propios trabajadores quienes ofrecen soluciones y, además, asumen el compromiso de ponerlas en práctica. De forma colectiva se realizó un diagnóstico y se propusieron medidas de cambio. Parte del diagnóstico se resume a continuación:

Rentabilidad (“todos los departamentos vimos que se podían reducir los costes... hicimos cuentas departamentales, cada jefe tenía su empresa, gestiona su presupuesto, su personal... se llegaron a realizar propuestas para ahorrar cantidades insignificantes”).
Cliente externo (“teníamos que dar un trato diferente... siempre se había trabajado en ese tema, pero no se había profundizado”).

Cliente interno (“algunos mandos al principio no entendían otra forma de dirigir que no fuera la presión... empezamos a trabajar los prejuicios... ideas como que la

gente de hoy no tiene espíritu de sacrificio... a mí me interesas tú hoy, no lo que has hecho en el pasado... hasta ese momento no podías sacar las virtudes de los demás... trabajamos para ponernos en la piel de los otros y apreciar el trabajo del resto de la gente”).

Formación y Desarrollo (“se hizo un estudio, las descripciones de las tareas, puntos fuertes y debilidades de cada uno, del departamento y del individuo... se fueron creando planes de trabajo, de cómo querían que fueran los camareros, de cómo vender más... cada jefe evaluó a cada empleado para que todos pudieran desarrollarse”).

Coordinación interdepartamental (“todos dependemos de todos... se hacían reuniones periódicas entre departamentos en las que se asumían objetivos y se firmaban en el acta... todos los compromisos se evaluaban hasta que se alcanzaban”).

A partir del diagnóstico se pusieron en marcha medidas concretas que se acompañaban de mecanismos y herramientas de evaluación diseñados por la propia empresa, que se han mantenido en gran medida hasta hoy. Entre los más relevantes están: (ver figura 1)

Además de lo mencionado, se empezaron a llevar a cabo de forma semanal y rigurosa reuniones con el personal, a las que se trasladan los resultados semanales de calidad, y se debate sobre aquellos aspectos de posible mejora del clima interno. Las reuniones son más proactivas por parte del personal. Las decisiones que se toman en las mismas son registradas en actas semanales que se trasladan al departamento de Calidad, con las acciones de mejora que se van a realizar.

PPSM se dio por finalizado en el momento en el que toda la plantilla había participado y concluido satisfactoriamente las sesiones de coaching. A partir de ese momento se inicia un segundo proceso, denominado Paradise Park Avanza (PPA), cuyo objetivo era consolidar los logros alcanzados en los anteriores dos años y profundizar en los cambios hasta lograr un sistema sostenible y eficiente de gestión.

En relación con el cliente

- Jornadas de dinamización mensuales donde se fomenta el acercamiento y contacto constante con el cliente. Tienen como alcance todos los empleados.
- Nuevo cuestionario de satisfacción del cliente y elección mensual de mejor empleado y departamento por los clientes. Incluye premio monetario y mención en la reunión de final de año.
- CRM (customer relation management). Todos los empleados introducen en el sistema comentarios de los clientes.
- Encuesta de entrada al cliente en recepción para saber por qué ha elegido el hotel, cuál ha sido el canal de venta y si ha estado antes en Tenerife y en el hotel.
- Nuevo sistema de gestión de averías informatizado para reducir las demandas de los clientes.
- Auditoría de cristal para favorecer la confianza de los clientes.
- Mesa semanal del “Chairman” donde los clientes repetidores hablan de sus experiencias con miembros del hotel.

En relación con el empleado

- Nuevo cuestionario de clima interno y método de trabajo para favorecer la respuesta de los empleados y que hagan comentarios.
- Jornadas de inducción para introducir a los nuevos empleados al producto y la cultura de la empresa.
- Manuales de trabajo con la participación de cada departamento.
- Programas de Formación continua (método ABC por competencias). Los responsables de las áreas evalúan a las personas de forma periódica para recomendar dónde deben mejorar.
- Nuevo sistema relaciones departamentales (reuniones establecidas y con actas).
- Auditoría interna trimestral de las 5 áreas clave en todos los departamentos del hotel. También se valoraba de manera semestral la limpieza y el orden de los departamentos. En los últimos años estas auditorías se hacen de manera semestral, con una presentación de los resultados en una reunión extraordinaria de jefes.
- Desde el área de recursos humanos se entrevista a todo el personal que entra en la empresa y sobre todo al personal que finaliza su contrato laboral. Se realiza un informe y se envía a todos los jefes de departamentos para favorecer el aprendizaje y la mejora.

En relación con la rentabilidad

- Cuenta de explotación por departamento, que es comparada con los resultados del año pasado y con el presupuesto del año corriente. Participan en establecer los objetivos.
- Reuniones mensuales de revisión, donde el responsable de cada área expone de forma individual el informe de gestión y propone acciones de mejora con total transparencia en los datos.
- Alianza con una empresa tecnológica que elabora un potente motor de reservas para la web del hotel. Siguen creando de forma conjunta productos tecnológicos.
- Equipo de venta anticipada ‘Club Amigos In Paradise’, donde algunos clientes reservan y pagan sus próximas vacaciones antes de abandonar el hotel.

Figura 1

8. LOS RESULTADOS

El conjunto de acciones llevadas a cabo con PPSM y PPA dieron como resultado una mejora en los principales indicadores económicos y organizativos del hotel y que se resumen a continuación:

Cliente: incremento de hasta un 20% en el Club Amigos In Paradise. De un 10% de clientes repetidores a un 30%, y de una participación en las encuestas de clientes del 35% al 60 %.

Empleados: mayor participación del empleado en las encuestas de clima interno pasando de un 63% al 91%, con un nivel de satisfacción del 71% al 83%. El nivel de absentismo baja del 10% al 3%.

Rentabilidad: mayor contención del gasto. Reducción del 4% de gastos de personal, a pesar de tener más clientes y subida del 4.5% del IPC, y de un 8% en gastos de operaciones. Mayores niveles de rentabilidad con un 17% más de GOP con respecto al año anterior. Los niveles de ingresos superan el 8% con respecto al año anterior y las ocupaciones superan un 6% en habitaciones y un 7% estancias. Los ingresos a través de la web aumentaron un 250% en un año. Se ha aumentado un 44% la venta anticipada (antes de la salida del cliente).

Cabe preguntarse qué efectos ha dejado este proceso en el medio plazo. Iniciado con entusiasmo en 2007, ¿qué queda del mismo en 2014? Desde la perspectiva de directivos, mandos intermedios y personal de base entrevistados, sigue vivo, de manera que puede afirmarse que sigue formando parte de la actual cultura organizacional. Con el objetivo de confirmar estas afirmaciones, que eran unánimes en las entrevistas en profundidad, se decidió llevar a cabo un cuestionario dirigido al conjunto del personal. Participó una muestra representativa del personal, atendiendo a los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

Lo primero que hay que señalar es la valoración positiva que el conjunto de los entrevistados tiene acerca de la empresa, tanto en lo relativo a los componentes puramente empresariales y de objetivos (gestión, atención al cliente, ahorro de costes, calidad), como organizativos o instrumentales (innovación, formación, autonomía, empatía, evaluación del rendimiento, comunicación empresa-trabajadores, concienciación de la importancia de cada puesto, coordinación entre los mismos) y sociales (respeto por los trabajadores). Alta valoración (superior al 75%) que comparten tanto los empleados que ya trabajaban en la empresa en 2007 y vivieron el proceso desde el principio,

como aquellos que llegaron después, lo que denota el impacto de dicho proceso más allá de la experiencia concreta experimentada por los que conocieron PPSM y PPA desde sus inicios.

Por otro lado, aquellos empleados que vivieron el proceso desde 2007 también evalúan positivamente el impacto de PPSM y PPA. Con porcentajes que no bajan en ningún momento del 77%: rentabilidad, ambiente de trabajo, satisfacción del cliente, coordinación y relaciones internas. También son positivas las valoraciones cuando se hace referencia al beneficio personal que perciben quienes vivieron el proceso desde su inicio.

Igualmente cabe señalar la valoración de la mejora que supuso PPSM en cuanto a condiciones de trabajo, satisfacción en el trabajo, identificación con la empresa y motivación (alrededor del 70-75%). Sin embargo, son algo más bajos los logros percibidos en la relación con los compañeros (66%), y mucho más bajos en los beneficios salariales; pues sólo el 18% considera que mejoraron, y el 66% que no cambiaron.

Finalmente, el 45% de los encuestados cree que los procesos PPSM y PPA necesitan ser revitalizados, con el objetivo de su implantación en los nuevos empleados, para retomar el impulso que supuso en su momento, y también para que se le vincule finalmente a mejoras salariales.

9. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido mostrar la experiencia de cambio de cultura organizacional, y el éxito empresarial consiguiente, en un hotel del sur de Tenerife. Desde nuestro punto de vista, aún siendo un caso singular, dadas las circunstancias y perfil empresarial de la organización, representa un claro ejemplo de lo que la literatura empresarial ha tratado de demostrar. Esto es, la capacidad de una organización para afrontar eficazmente un cambio profundo y sostenido en sus valores y formas de actuar a partir de la conjunción de elementos, actitudes y metodologías que sitúan al factor humano en el centro del proceso.

Tal como se ha descrito en este trabajo, el compromiso de la dirección, el coaching profesional, la orientación clara a una serie de objetivos de mejora de resultados económicos, la transparencia y el establecimiento de herramientas de evaluación, han sido elementos fundamentales para que este cambio resulte todavía hoy exitoso. Sin

la implicación de la dirección en el proceso no se hubiese iniciado ni extendido el cambio al resto de la organización. El acompañamiento del coach permitió introducir una mirada ajena que ayudó a analizar los problemas, a realizar un buen diagnóstico y a permitir que toda la organización participara en la transformación. La libre disponibilidad de información afianzó la credibilidad y facilitó la implicación de jefes de departamento y empleados. Los instrumentos de evaluación y las estrategias de acción marcaron el camino hacia los objetivos e hicieron visibles los buenos resultados.

Finalmente, el éxito de esta experiencia de cambio organizacional no podría repetirse ni replicarse sin la existencia de un liderazgo con la convicción real de que el cambio y el logro empresarial solo son posibles, por y a partir de la actitud y predisposición de los individuos.

ANEXO. Resultados principales del cuestionario realizado

Departamento en el que trabaja

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Administración y Recursos Humanos	6	9,1
Cocina	10	15,2
Jardines, Piscinas, Socorrista	8	12,1
Pisos	21	31,8
Recepción	4	6,1
Restaurante y Bares	7	10,6
Otros	7	10,6
NC	3	4,5
Total	66	100

Tipo de puesto

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	4	6,1
Mando intermedio	15	22,7
Puesto base	39	59,1
NC	8	12,1
Total	66	100

Señale cuál de las siguientes características describen a su empresa actualmente (porcentaje respuestas bastante + mucho):

Transparencia de la gestión	80,3
Atención al cliente	92,4
Interés por el trabajador	80,3
Calidad	87,9
Innovación	86,4
Formación	83,3
Autonomía para buscar solución	83,3
Empatía	80,3
Evaluación del rendimiento	83,4
Comunicación entre trabajadores y mandos	84,9
Respeto entre trabajadores	87,9
Ahorro de costes	92,4
Concienciación de la importancia de cada puesto	77,3
Coordinación entre departamentos	81,9

¿Cree que a partir de PPSM y PPA hubo cambios en el hotel? (sólo los que ya trabajaban en 2007, porcentaje que responde que mejoró sobre el total de cada respuesta)

La rentabilidad	84,8
El ambiente de trabajo	75,7
La satisfacción del cliente	81,8
La coordinación entre departamento	75,7
La relación entre dirección y trabajadores	75,7
Claridad de objetivos a alcanzar	72,7

¿Cómo valora los cambios en cada uno de los siguientes aspectos? (sólo los que ya trabajaban en 2007, porcentaje que responde que mejoró sobre el total de cada respuesta)

	Positivos	Sin cambios
Condiciones de trabajo	75,7	18,1
Salario	18,1	66,6
Relación con los compañeros	66,6	30,3
Satisfacción en el trabajo	72,7	24,2
Identificación con la empresa	72,7	24,2
Motivación	75,7	21,2

.10



INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL E-COMMERCE:

EL CASO DE DREAMPLACE HOTELS & RESORTS

Eduardo Parra López

Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales

Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica Universidad de La Laguna

Cátedra de Turismo CajaCanarias-ASHOTEL-Universidad de La Laguna

María Candelaria Santos Chinaa

Doctoranda de Turismo, Universidad de La Laguna

Cátedra de Turismo CajaCanarias-ASHOTEL-Universidad de La Laguna

FACTOR DE ÉXITO

Nuevas formas de venta y comercialización: la incorporación del marketing digital y e-commerce.

EDUARDO PARRA LÓPEZ

Profesor Titular de Universidad área organización de empresas, Universidad de La Laguna y profesor visitante en universidades europeas. Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Laguna. Máster en Comercio Internacional, Escuela Organización Industrial (EOI, Madrid).

Autor de artículos nacionales e internacionales, capítulos de libros sobre gestión empresarial, asesorías técnicas para clústeres, instituciones y empresas, diseño de investigaciones y cursos en turismo en España y Reino Unido. Experto en economía digital.

MARÍA CANDELARIA SANTOS CHINEA

Licenciada en Economía por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Máster en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de la Laguna. Especialista en Redes Sociales y Comunidades Virtuales por la Universidad de La Laguna. Doctoranda de Turismo de la Universidad de La Laguna.

Palabras clave: Renovación; E-commerce; Dreamplace Hotels and Resorts, Innovación

1. INTRODUCCIÓN

Entre intermediarios, fabricantes y clientes en el sistema turístico se escenifica la necesidad de desarrollar estructuras de comercialización digitalizadas. Los principales retos que se presentan en el Horizonte 2020, están en torno a esta forma empresarial:

- a)** Globalización y mayor competencia: cada vez es más difícil tener productos singulares y aparecen nuevos agentes competidores en el marketplace de la distribución;
- b)** Desarrollo tecnológico (buscadores, códigos QR, Realidad aumentada, cloud computing...). Vamos hacia una estructura de comunicación “SoLoMo” (Social+Local+Movil);
- c)** Se viven “experiencias” y se comparten (redes sociales, TripAdvisor, Booking, Minube...). Y del turismo experiencial se pasa al turismo “participativo” en tiempo real;
- d)** “Marketing de contenidos” (storytelling), blogs, redes sociales y “marketing mobile”. Desconfianza total por la publicidad tradicional;
- e)** Han aparecido nuevas necesidades de los clientes (wifi, enchufes en trenes y buses...);
- f)** Nuevos valores: ecologismo, responsabilidad social Corporativa (RSC), espiritualidad, movimiento “slow”, la música versus sonidos...;
- g)** Nuevos canales de promoción/comercialización y precios: grandes agencias de viajes on-line (OTA’s), comparadores de webs (metabuscadores), comparadores de precios (Kayak y Kellkoo); agencias online, lowcost, reservas/compras en redes sociales, etc. y;
- h)** Nuevos soportes: pago en el móvil, Smart TV, whatsapp...

Canarias, como destino turístico maduro se enfrenta a la necesidad de renovar gran parte de su oferta alojativa en este escenario digital. Sin embargo, este proceso de renovación no debería limitarse a las características físicas del establecimiento, sino

tener en cuenta otros aspectos de la cadena de valor, que le permitan adaptarse al turista actual. En este sentido, la implantación en los modelos de negocio, tanto en las relaciones con el clientes como en la comercialización de los productos turísticos, sería oportuno incorporar elementos como el comercio electrónico (E-commerce) en sus estrategias de renovación. Este capítulo analiza cómo la cadena hotelera Dreamplace Hotels & Resorts utiliza las estrategias de comercialización desde las perspectivas de las relaciones con el cliente y del canal de distribución para adaptarse a los nuevos escenarios turísticos.

2. HACIA NUEVOS ESCENARIOS DE EMPRESA/DESTINOS TURÍSTICOS DIGITALIZADOS

En la actualidad, la influencia de las empresas turísticas digitales está imponiendo un cambio en los modelos tradicionales de gestión y comercialización en turismo. ¿Por qué? Uno de los motivos más apremiantes es el efecto que tiene la empresa digital sobre el valor que se ofrece. Existe un importante debate internacional sobre los motivos de esta relación donde se expone que las empresas turísticas que actúan como empresas digitales cuentan con mejores ingresos y márgenes (Buhalis, 1998). Otros están afirmando que la etiqueta de empresa electrónica es simplemente el aumento de la valoración de la empresa (Davidson y Burguess, 2006). En cualquier caso, el resultado no admite objeción: Las empresas en turismo que consiguen incorporar con éxito las estrategias digitales y sus prácticas generan un mayor valor.

Luego la cuestión clave sería: ¿Cómo se puede aprovechar íntegramente su potencial?: Una forma consiste en concebir un nuevo modelo de organización turística en el cual la forma de adoptar los principios de la empresa digital de una organización sea concebida como una serie de instantáneas dentro de un panorama continuo de creciente sofisticación en la utilización de las prácticas de la empresa electrónica. Esta modelización define el contexto de un mundo con capacidad digital. En él, las estrategias empresariales turísticas cambian mucho más rápidamente que en el pasado; una empresa turística que no sea rápida y flexible acabará fracasando en este escenario.

Las empresas turísticas deben descubrir maneras novedosas de identificar y generar un valor exclusivo a través de los empleados, los socios y los demás activos que tienen a su disposición. La forma de actuar tiene que atender a criterios de colaboración, y su forma de pensar debe ser omnicomprendensiva. El personal debe trabajar habitualmente en múltiples funciones, departamentos y divisiones, cruzando numerosas veces, en el

desempeño de sus funciones, los límites de la organización para colaborar con personas de otras organizaciones. Los sistemas de apoyo también deben de permitir salvar estas barreras tradicionales, ofreciendo información y nociones que todo el mundo pueda compartir. Todos los participantes deben aprender a vivir en una atmósfera de “ingeniería concurrente de procesos turísticos empresariales”. El modelo debe permitir el momento en que una empresa turística pase de un cambio progresivo a un cambio radical, “perturbador”.

Por supuesto, el cambio de los procesos es importante en el contexto del crecimiento de las empresas digitales en turismo. La ampliación del canal, en fases iniciales, así como la integración de la cadena de valor, en fases posteriores, hace que el cambio de procesos sea una consideración muy importante. Para el momento en el que la empresa turística se encuentre en fases de desarrollo hacia una empresa digital (transformación sectorial), se habrán agotado las ventajas derivadas del cambio de procesos internos y las oportunidades se encontrarán en la modificación de la definición de los elementos de la cadena de valor del sector que controla la empresa en sí. En última instancia, es cuando se habla de convergencia digital, algunas empresas turísticas se darán cuenta de que no tienen porqué estar constreñidas por las fronteras tradicionales del sector, aunque su capacidad para librarse de esos límites dependerá en la misma medida de distintos factores.

En cada una de las fases consecutivas del modelo digital propuesto, aumenta la complejidad del cambio estratégico y organizativo necesario para alcanzar el éxito y simultáneamente aumentan las dimensiones de las posibles recompensas. Además, a medida que se avanza por el panorama digital descrito, los tipos de acciones que pueden realizar las empresas turísticas van pasando de ser puramente tácticas a tener una naturaleza mucho más estratégica.

El modelo expuesto sirve como una especie de árbol de decisión que puede ser de utilidad a las empresas turísticas para determinar si les interesa avanzar fase a fase o atajar de una posición estratégica a la siguiente. En cualquiera de ambos casos, las empresas con capacidades electrónicas pueden esperar mejoras en tres áreas básicas: gestión de las relaciones y canales de distribución, ampliación de los ingresos y reducción de los costes en los procesos de la cadena de valor, aunque estas mejoras se producirán de maneras diferentes en las distintas fases de que consta el modelo.

3. IMPLICACIONES DEL ENTORNO DIGITAL TURÍSTICO EN CANARIAS

Para comprender de qué manera puede eliminar una empresa turística las barreras de otra, a la vez que conserva un lugar de privilegio en el mundo digital, es necesario tener presentes algunas reglas esenciales:

- La empresa turística digital utiliza “tecnología perturbadora”. Aunque puede mejorar y perfeccionar la empresa, también puede perturbar la situación en la cadena de valor, modificando la forma de relacionarse de sus integrantes.
- El éxito de las empresas turísticas digitales no depende de la tecnología; depende de la gestión del cambio en la organización y de que las personas trabajen de otra manera, tanto en el ámbito interno de la empresa como con socios de la extra-empresa, organizados en redes de valor. También depende de la utilización de la tecnología para ampliar las relaciones existentes y para crear otras nuevas, como por ejemplo la utilización del Social Media.
- En el mundo digital turístico, la empresa que es propietaria de la relación con el cliente y que tiene el conocimiento sobre el cliente es la “reina”. En este punto, la incorporación total de las redes sociales se hace necesaria, ya que nos hace capaces de conocer cada vez más a nuestros clientes e interactuar con ellos.
- Las empresas turísticas crearán constantemente nuevos servicios basados en sus activos digitales (información y procesos). En las cadenas de valor aparecerán algunos intermediarios, mientras que otros se verán obligados a abandonar esas cadenas.
- La estandarización de los productos y servicios asciende más y más por la cadena de valor (un proceso de indiferenciación permanente) hasta que en última instancia todas las etapas anteriores al contacto con el cliente sean genéricas. Las empresas turísticas que no lo consigan tendrán que sobrevivir como productoras genéricas con márgenes reducidos.
- Aunque la estandarización permanente reducirá los márgenes de las empresas de los niveles superiores de la cadena de valor, los clientes recurrirán constantemente a la tecnología del conocimiento para reducir los márgenes en los niveles inferiores de la cadena de valor.

- Todo esto llevará a un entorno en el que la estrategia empresarial de una empresa turística tendrá que ser más flexible que en el pasado; en el que las empresas tienen que desintegrarse a lo largo del tiempo, creando pequeñas empresas ágiles de conocimiento que combatan para obtener un lugar cerca del cliente, manteniendo las competencias físicas en una empresa física básica y trasladando todas las actividades que no sean esenciales a asociados de las empresas externas que sean expertos en esas competencias.

Finalmente, el escenario de las empresas turísticas digitales será cada vez más complejo ante una profunda micro-segmentación de la demanda y una amplia red de oferta mundial. Integrar este planteamiento en una empresa turística genera muchas cuestiones y sugiere numerosas implicaciones para quienes vayan a tomar parte en el mundo de las empresas electrónicas.

4. EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA ALOJATIVA EN ESPAÑA

El comercio electrónico se encuentra en la actualidad en proceso de crecimiento global. Según el Informe sobre comercio electrónico en Canarias (2014) y a partir de los datos de Ecommerce Europe (www.ecommerce-europe.eu), en el año 2013 la venta de artículos y servicios vía empresa-consumidor (B2C) ascendió a 1.173.500 millones de euros, lo que supone un incremento del 13,6% respecto al año anterior. El gasto medio se situó en 857 euros, siendo Estados Unidos con 315.400 millones de euros, China con 247.300 millones de euros y Reino Unido con 107.157 millones de euros los tres países con mayor volumen de facturación, sumando entre los tres el 57% del total de las ventas mundiales. El informe recoge, además, una de las tendencias mencionadas con anterioridad, el incremento del comercio electrónico a través de los dispositivos móviles que con un 22,7% anual alcanza una facturación de 3.100 millones de euros.

En cuanto a España, según los datos de Eurostat, en el año 2013 el 32% de la población había realizado algún tipo de compra a través de este medio durante los últimos 12 meses en su forma de B2C, un porcentaje inferior a la media de la Unión Europea, que se situó en el 47 %. Estas cifras reflejan una evolución al alza también en Europa y España en los últimos años como se desprende de los datos para el periodo comprendido entre 2007 y 2013 (figura 1).

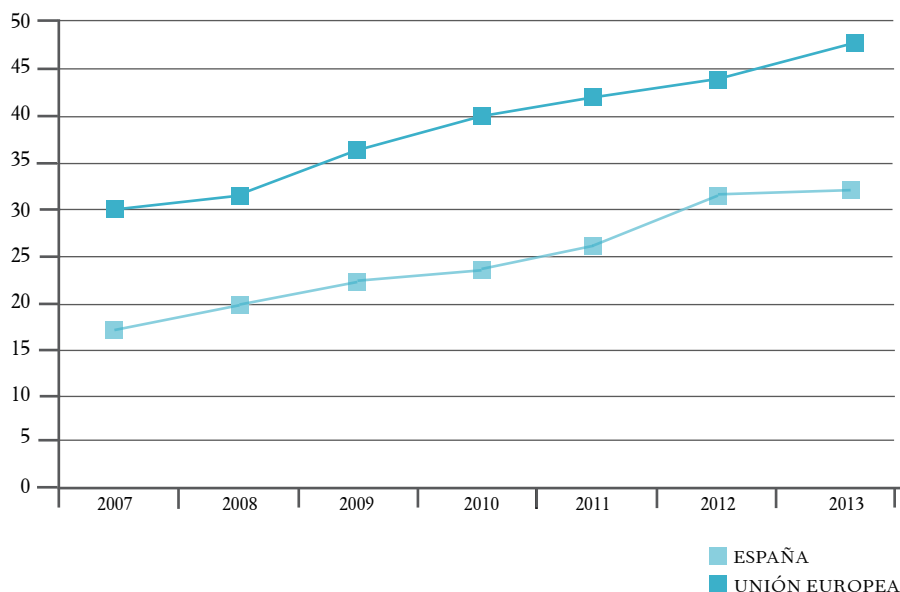


Figura 1. Evolución del porcentaje de compras a través de internet durante los últimos 12 meses
Fuente: Eurostat

En lo relativo a la actividad empresarial, en el año 2012, según la Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2012-2013 publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 19% de las empresas españolas realizó compras mediante comercio electrónico, suponiendo un total de 89.315 millones de euros. Por su parte, las ventas a través de este canal alcanzaron los 111.304 millones de euros, el 19,3% del total. En el caso de las empresas de alojamiento, el grado de utilización de esta herramienta se sitúa claramente por encima de la media. Así, el 27,1% de sus compras (281 millones de euros) se realizan a través de comercio electrónico, mientras que en lo referente a las ventas alcanza el 27,4%, lo que supuso un total de 4.307 millones de euros.

Otro dato relevante es el escaso uso que hacen las empresas españolas de las páginas web como canal de venta. Solamente el 6,4% las utilizan, suponiendo un porcentaje muy reducido del total de sus ventas (3,2%). En el sector de alojamiento, sin embargo, la situación es muy diferente. El 77,5% de las empresas ha realizado ventas mediante página web. Además, el porcentaje sobre el total de las ventas también es claramente superior a la media nacional, el 21,8% (figura 2).

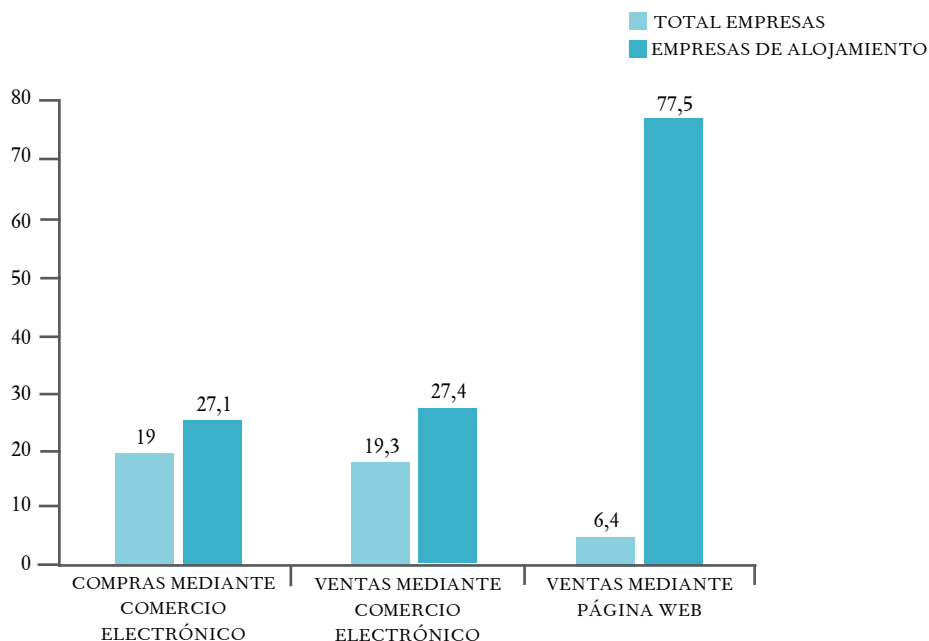


Figura 2. Comparación porcentual entre total empresas y total empresas alojamientos compran y venden mediante comercio electrónico y página web en España (2012)

Fuente: Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas (INE)

En cuanto al uso del comercio electrónico dentro del sector de alojamiento en función del tamaño de la empresa, no existen grandes diferencias a nivel porcentual. En el caso de las compras, el 26,8% de las empresas de entre 10 y 49 empleados utilizan esta herramienta, mientras que las empresas entre 50 y 249 la emplean en un porcentaje del 28,5%. Por su parte, las empresas de 250 empleados o más son las que tienen un porcentaje superior, el 29,2%. En lo referente a las ventas a través de comercio electrónico, los porcentajes sobre el total se sitúan en el 25,9%, el 24,5% y el 31,4% respectivamente.

Es en el uso de páginas web como canal de distribución donde se aprecian mayores diferencias en función del tamaño de la empresa. Así, son las empresas de entre 10 y 49 empleados las que menos las utilizan, el 71,4%, mientras que entre el resto de las empresas su uso está más generalizado, el 90,1% en el caso de las que cuentan con una plantilla entre 50 y 249 empleados y el 93,5% entre las que tienen 250 o más. Sin embargo, el porcentaje de ventas mediante página web sobre el total de las ventas muestra un comportamiento inverso (figura 3): mientras que las empresas con menor

número de empleados (entre 10 y 49) son las que presentan un porcentaje superior, el 24,9%, seguidas de las empresas de entre 50 y 249 empleados con el 21,6%, el de las de 250 empleados o más se sitúa en el 19,3%.

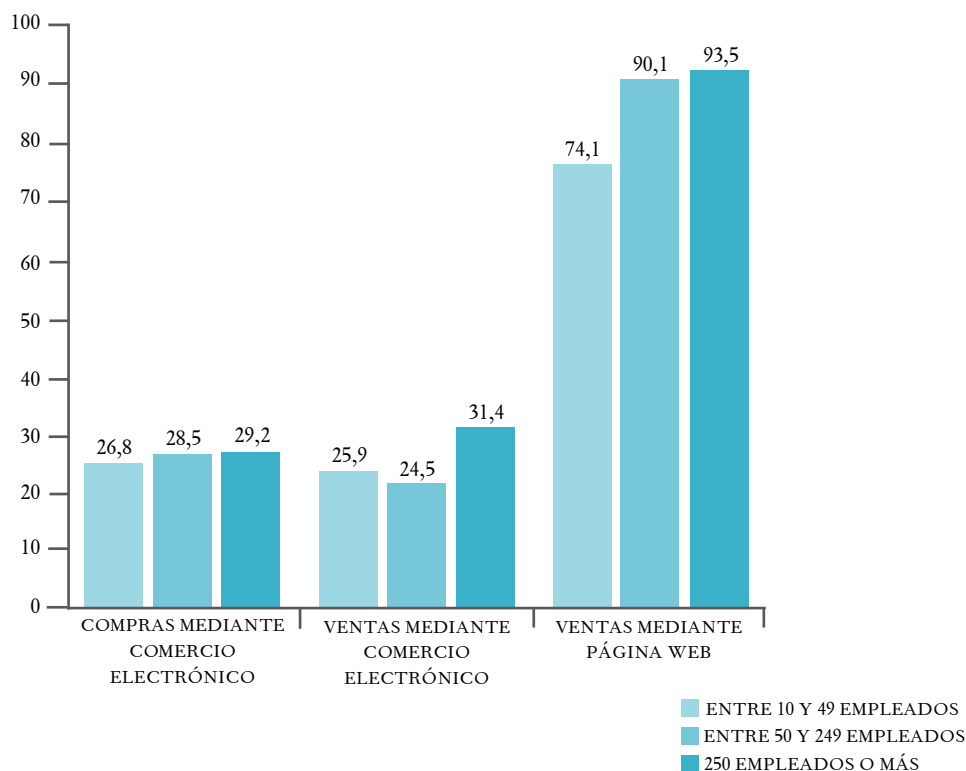


Figura 3. Porcentaje de empresas de alojamiento que compran y venden a través de comercio electrónico y páginas web en España en función del tamaño de la empresa (2012)

Fuente: Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas (INE)

4.1 El comercio electrónico en la industria alojativa en Canarias

Según la Encuesta de Uso Turístico de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las Empresas 2012-2013, Canarias se sitúa por debajo de la media nacional en cuanto al número de empresas con conexión a internet y página web. Mientras en España el 71,6% de las empresas cuenta con este tipo de herramientas, en Canarias el porcentaje se sitúa en el 57,7%. Sin embargo, entre las empresas que disponen de página web,

los servicios relacionados con el comercio electrónico tienen una presencia mayor en las empresas canarias (figura 4). Así, aunque el acceso a los catálogos de productos o a las listas de precios tiene una implantación similar, 56,4% a nivel nacional y 55,1% en Canarias, las páginas web de las empresas canarias permiten, en el 23,9% de los casos realizar pedidos o reservas on-line, frente al 15,2% de las empresas nacionales. También es superior la implantación de servicios como los pagos on-line, 12% frente al 9,1% o la posibilidad de realizar un seguimiento online de pedidos, 12,7% frente al 11% a nivel nacional.

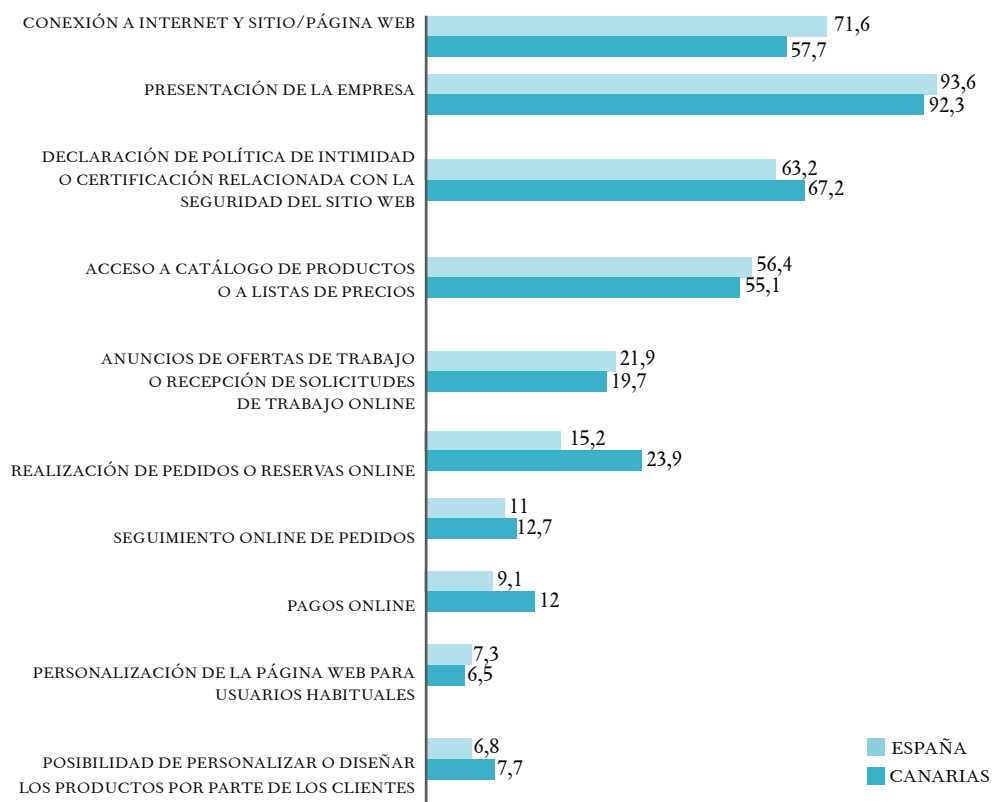


Figura 4. Porcentaje de empresas que cuentan con página web y servicios ofrecidos en España y Canarias (2012)

Fuente: Encuesta de uso Turístico de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las Empresas (INE)

En lo relativo a la hostelería en Canarias, el uso del comercio electrónico tiene una implantación superior a la media de la región. Según la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación de las empresas de Canarias publicada por el Instituto Canario de Estadística (ISTAC), en el año 2010 el 61,60% de las empresas con 10 o más empleados ofrecía la posibilidad de realizar pedidos o reservas on-line, mientras que en las páginas del 31,54% contaban con la opción de llevar a cabo pagos on-line. En cuanto a las empresas con un tamaño menor, con menos de 10 empleados, aunque la posibilidad de realizar pedidos o reservas on-line disminuye con respecto a las de mayor tamaño situándose en el 55,18%, es en lo referente a los pagos on-line donde la diferencia es más acusada, con un porcentaje del 5,81% (figura 5).



Figura 5. Porcentaje de empresas del sector de la hostelería en Canarias con conexión a internet y página web según servicios ofrecidos (2010)

Fuente: Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación de las empresas de Canarias (ISTAC)

Desde el punto de vista de la demanda turística en Canarias, destaca el incremento de internet como canal de reserva por parte de los turistas. Según la Encuesta sobre Gasto Turístico publicada por el ISTAC, la reserva a través de portales on-line en 2013 se situó en el 13,34%, frente al 6,53% del año 2007 (figura 6).

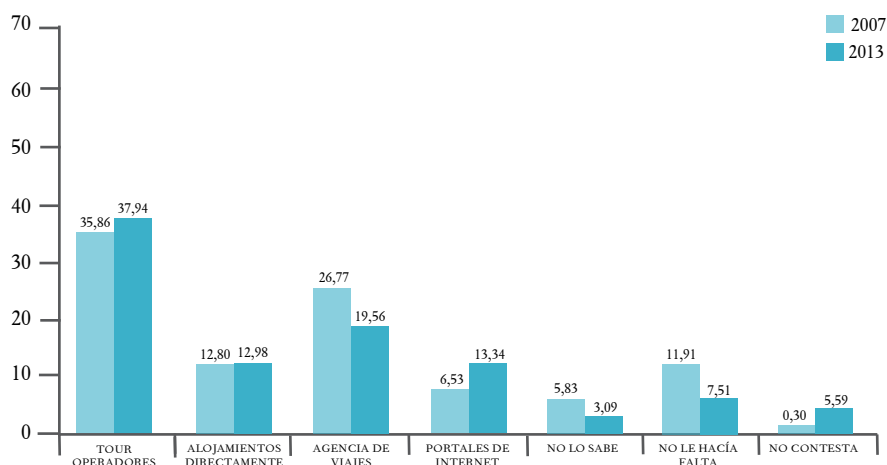


Figura 6. Porcentaje de turistas según canales de reserva en Canarias 2007 y 2013

Fuente: Encuesta sobre Gasto Turístico (ISTAC)

5. CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE DREAMPLACE HOTELS & RESORTS

Para analizar el modelo de negocio de Deamplace Hotels & Resorts en relación a sus canales de distribución y relaciones con los clientes se procedió a entrevistar al Director General de la compañía, D. Marco López Díaz. La entrevista tuvo lugar el día 12 de septiembre de 2014 en las oficinas de la empresa. En ella se abordaron, a partir de un cuestionario elaborado previamente, cuestiones relacionadas con la evolución de la cadena hotelera y datos más relevantes de la misma, así como aspectos vinculados a sus canales de distribución y relaciones con el cliente a través de sus medios on-line y off-line. Seguidamente se enuncian los elementos más destacados que afectan actualmente a la empresa en cuestión al incorporar tecnología en las variables relaciones con los clientes y canales de distribución.

5.1 Dreamplace Hotels & Resorts: Antecedentes

Dreamplace Hotels & Resorts es una cadena hotelera de propiedad canaria fundada en el año 1986 que cuenta con cuatro establecimientos en las islas. Sus hoteles se encuentran ubicados en Tenerife y Lanzarote.

En Tenerife se sitúa el Hotel Dream Noelia Sur. Se trata de un establecimiento de 4 estrellas ubicado en la zona turística de Playa de las Américas, inaugurado en 1986 y cuyo perfil de clientes principal son las parejas. También en el Sur de Tenerife, en la zona de Torviscas Alto (Costa Adeje) se encuentra el Dream Villa Tagoro, un hotel familiar abierto en 1991 que opera bajo el régimen de todo incluido. El tercer establecimiento en Tenerife es el Hotel Dream Gran Tacande, un establecimiento de 5 estrellas en la zona de Costa Adeje, inaugurado el año 2002 y con un perfil de clientes de parejas.

En Lanzarote, en la zona de Playa Blanca se encuentra el Dream Gran Castillo Resort, un establecimiento de 5 estrellas abierto en 2006 y con un perfil de clientes familiar.

La cadena cuenta aproximadamente con 600 empleados y sus tasas de ocupación se sitúan en torno al 85% en el Dream Noelia Sur y el 80% en el resto de los establecimientos. Además, ha realizado operaciones de renovación en varios de sus hoteles.

Dentro de su modelo de negocio se observa la importancia que ha adquirido el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la empresa.

5.2 Análisis del modelo negocio: Situación de los canales de distribución

Dreamplace Hotels & Resorts comienza a utilizar internet como herramienta de venta a finales de la década de 1990. Hasta ese momento los canales que empleaba eran, básicamente, touroperación tradicional, lo que suponía entre el 90% y el 100% del total de ventas, y de manera mucho más reducida a través de agencias de viaje o venta directa de forma ocasional.

Actualmente, la empresa combina canales tradicionales de venta off-line con la venta on-line. Para la comercialización On-line utiliza diversos canales, tanto propios como intermediados, estos canales son:

- Página web propia,
- OTA's o Agencias de Viajes On-line y
- Tour operadores on-line y bancos de camas (bedbanks).

Se deduce de la entrevista realizada a la empresa que el 50% de la comercialización

no intermediada es propia. Sus canales de distribución tanto off-line como on-line son genéricos, compartidos por todos los establecimientos, aunque pueden llevar a cabo acciones específicas en algún canal de distribución concreto para alguno de ellos en función del perfil del cliente al que se dirija el mismo. En cuanto a la gestión de sus canales de comercialización, de los 12 empleados que se encargan de esta tarea 5 trabajan exclusivamente dedicados a la distribución on-line.

En las ventas on-line, se observan diferencias en función de la categoría de los establecimientos (estrellas) y origen del mercado emisor:

- Los hoteles de cinco estrellas obtienen mayores porcentajes de ventas a través de la red.
- En cuanto al origen del turismo emisor, los países donde mayor aceptación ha encontrado la cadena han sido España y Reino Unido, mientras que en Alemania las ventas son menores. Sin embargo, no son estos sus únicos mercados. Rusia o Escandinavia son también países a los que comercializan a través de internet.

De la entrevista se deduce que la incorporación de los canales de distribución on-line en la cadena Dreamplace Hotels & Resorts ha reducido la dependencia de los tour operadores tradicionales, lo que ha supuesto una gran ventaja a la hora de mejorar la comercialización. A pesar de que los costes de realizar una venta on-line son superiores a la venta que tradicionalmente se hacía a través de los tour operadores, los ingresos procedentes de este canal también son mayores. Aunque se tiende a pensar que la venta on-line resulta más barata que en otros canales, ésta lleva asociada una serie de costes a los que se debe hacer frente. Así, la incorporación de la venta on-line ha supuesto para la cadena la necesidad de contar con personal especializado, inversión en publicidad en sitios como Booking o TripAdvisor, etc. o la necesidad de renovar cada 3 o 4 años su plataforma de comercio electrónico ante la posibilidad de quedarse obsoleta, incrementando sus costes. A pesar de todo, el hecho de que el precio de venta on-line sea superior al de la venta a través de la tour operación compensa este incremento de costes.

Para que el comercio electrónico despegase, no solo en el caso de Dreamplace Hotel & Resorts, sino en el sector vacacional en Canarias en general, apuntan desde la cadena, que ha habido un factor clave, y es el incremento en los últimos diez años de la capacidad aérea del destino. Este aumento, ya sea o no low cost, que permite viajar al cliente dándole la posibilidad de elegir como hacerlo o cuando venir y marcharse, a diferencia de lo que ocurría con anterioridad, cuando la mayor parte del tráfico de turistas estaba dominado por los tour operadores o charter, ha hecho posible el

incremento de la distribución on-line en el sector.

Hubo una época en la que se podía comprar a través de internet, pero existía poca conectividad aérea y disponibilidad de plazas afectando con ello al proceso completo de venta. Por lo tanto, superada esta etapa, a la que se han añadido factores como precios asequibles, una demanda más dinámica, mayor número de intermediarios de venta y aumento de la capacidad aérea, ha posibilitado el auge del comercio electrónico en el sector. Igualmente, la gestión propia de los canales de distribución de cada empresa y una buena gestión de estos factores, hace que el comercio electrónico resulte un éxito.

5.3 Análisis del modelo de negocio: Relaciones con los clientes

Otro ámbito de aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en el sector turístico ha sido, sin duda, las relaciones con los clientes. En las relaciones con los clientes permite una mayor comunicación de ellos con la empresa así como un mayor conocimiento del turista por parte de la misma. En Dreamplace Hotels & Resorts el contacto con el cliente se considera esencial.

Durante su estancia se interesan sobre todo por el grado de satisfacción por el producto ofrecido por la cadena para intentar conseguir que el cliente esté satisfecho con sus vacaciones. Además se preocupan por conocer dónde compran, cómo lo hacen y los motivos para comprar en un establecimiento y no en otro. Asimismo, para una gestión adecuada de las relaciones con los clientes es importante tener segmentada la demanda. En este sentido, Dreamplace Hotels & Resorts segmenta su demanda por países, épocas del año y tipo de cliente (familias, adultos, grupos de amigos, grupos). En cuanto a las herramientas digitales, han comenzado a usar un CRM como apoyo al proceso de gestión de los clientes.

Otro aspecto relevante es la posibilidad que ofrece internet como medio de promoción para las empresas. En este sentido, Dreamplace Hotels & Resorts realiza campañas de SEM (Search Engine Marketing) además de trabajar continuamente su SEO (Search Engine Optimization), es decir, la Optimización en motores de búsqueda, centrando sus acciones en Google y TripAdvisor. Resulta interesante que mientras emplea canales on-line como medio de promoción, en cambio sean escasas o nulas las campañas a través de medios off-line más allá de la contratación con los tour operadores o los paquetes especiales para el mercado canario. La razón principal que explica este comportamiento

es la imposibilidad de medir el retorno de la inversión (ROI) en los canales off-line. En cambio, sí pueden hacerlo en el caso de los canales on-line donde obtienen información sobre cuando compran, por qué o los puntos de la web donde el cliente se atasca. El canal on-line les permite disponer de una serie de datos que no obtienen a través de los canales off-line.

La venta a través de internet necesita, además, que el cliente disponga de algún tipo de asistencia en el proceso de compra que facilite su realización. Dreamplace Hotels & Resorts pone a disposición de sus clientes un chat, Call Center telefónico y una dirección de email. La cadena recibe una media diaria de entre 30 y 40 correos electrónicos por establecimiento. No solo se trata de consultas relacionadas con dudas a la hora de realizar el proceso de compra, sino también observaciones o peticiones, para asegurarse el tipo de habitación o para solicitar elementos específicos que permitan personalizar el producto. Contactan a través de internet para asegurarse que sus vacaciones transcurren como las han planeado.

Desde la cadena se intenta premiar al cliente que reserva a través de internet. Aunque no se comprometen a que esto sea así en todas las ocasiones, dependerá de la época del año y del plan comercial establecido. Estas ventajas suelen traducirse sobre todo en un mejor producto, aunque también pueden suponer algún suplemento sin cargo o algún producto a precio reducido.

Internet ha facilitado también la publicación de opiniones y valoraciones de los establecimientos por parte de los usuarios. Dreamplace Hotels & Resorts encuentra muy positivo contar con la opinión de sus clientes. De hecho, realiza encuestas en sus establecimientos tres veces al mes sin que el personal conozca la fecha en las que se llevarán a cabo. Valoran positivamente que el cliente opine en las plataformas on-line. Es más, lo fomentan pidiéndoles comentarios de si su experiencia ha sido positiva en sus establecimientos y asumen que habrá clientes descontentos que opinarán en estos medios.

Asimismo, desde la cadena se hace un seguimiento por parte del equipo de los comentarios vertidos en la red, respondiendo a parte de ellos. En la respuesta interviene el Departamento de Marketing y el director de cada hotel.

Finalmente, a la hora de evaluar el efecto del uso de internet como herramienta, desde Dreamplace Hotels & Resorts encuentran que les ha beneficiado desde el punto de vista

de la distribución y de la gestión del cliente. Ha sido, en su opinión uno de los grandes avances de los últimos treinta años en el sector.

6. CONCLUSIONES

El comercio electrónico se encuentra en la actualidad en expansión a nivel global. En España este proceso es especialmente significativo en las empresas de alojamiento, donde las cifras de compras y ventas se sitúan muy por encima de la media nacional. Dreamplace Hotels & Resorts es un ejemplo de buenas prácticas a la hora de incorporar el comercio electrónico como canal de distribución, permitiéndole una disminución en su dependencia hacia los canales tradicionales e incrementando sus ingresos.

La incorporación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramienta de relación con los clientes se ha convertido en un elemento clave dentro de la actividad turística de la empresa. En este sentido, Dreamplace Hotels & Resorts apuesta por combinar tanto canales tradicionales, es decir, el contacto directo con el turista durante su estancia, como los canales on-line, aprovechando las posibilidades que éstos ofrecen, ya sea como herramienta de promoción, instrumento de comunicación o como medio para obtener una mayor información de sus clientes.

Dreamplace Hotels & Resorts, ha incorporado en su gestión de distribución y relaciones con los clientes distintas herramientas on-line. Estas herramientas se encuentran en diferente grado de explotación, siendo la venta la más desarrollada y la relación con los clientes la que se encuentra en un proceso menos avanzado.

Finalmente, se demuestra con este caso de estudio que la incorporación del comercio electrónico resulta ser beneficiosa para el sector alojativo turístico, ya que permite una mejor gestión de clientes y un mayor acercamiento y personalización de sus propuestas de viaje. Por ello, a la hora de plantear operaciones de renovación de la oferta alojativa debe considerarse seriamente la implantación de este tipo de herramientas como elemento indispensable de nuestro modelo de negocio y de nuestra propuesta de valor.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer a la cadena hotelera Dreamplace Hotels and Resorts, especialmente a su Director General D. Marco López Díaz, su colaboración en este capítulo del libro, sin cuya participación no habría sido posible su elaboración.

BIBLIOGRAFÍA

BUHALIS, D. (1998): “Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry”, *Tourism Management*, nº 19(5), pp. 409-421.

DAVIDSON, A.P. y BURGUESS, S. (2006): “E-COMMERCE IN TOURISM: Use of websites by Small Regional and Urban Tourism Enterprises”, *Technical Reports*. Australia.

EUROSTAT (2014): Internet purchases by individuals. [<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>(consultado en línea 14 de junio de 2014)]

INE (2013): Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2012-2013. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&file=pcaxis&path=%2Ft09%2Fe02%2F%2Fa2012-2013> (consultado en línea 14 de junio de 2014).

ISTAC (2010): Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación de las empresas de Canarias. [<http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-istac/menu.do?uripub=urn:uuid:d3360801-75fb-46d4-8b7e-dc949bb69caa> (consultado en línea 7 de septiembre de 2014)].

ISTAC (2013): Encuesta sobre el Gasto Turístico. [<http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-web/menu.do?path=/08021/C00028A/P0003&file=pcaxis&type=pcaxis&L=0>] (consultado en línea 7 de septiembre de 2014).

OBSERVATORIO CANARIO DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (2014): Informe sobre el comercio electrónico en Canarias. [http://www.octsi.es/images/stories/file/Documentos/informe_ce_canarias_2014.pdf].

La renovación de la oferta de alojamiento turístico constituye un elemento clave de cualquier estrategia de su reposicionamiento competitivo de un destino turístico. Ésta incluye tanto actuaciones físicas (sobre el hardware), que trascendiendo las actuaciones de rehabilitación edificatoria, que comprende la obra menor o de estricto mantenimiento y ornato (conservación), implican acometer operaciones de renovación que, aprovechando los elementos estructurales y accesorios del edificio, como intervenciones sobre elementos más relacionados con la operativa y la funcionalidad (el software), dirigidas a cambios funcionales, del modelo de negocio, del modelo organizativo, etc. Ambos tipos de actuaciones de renovación deben generar un impacto positivo sobre los principales indicadores del negocio turístico y de la rentabilidad empresarial (número de pernoctaciones, estancia media, índices de ocupación, tarifa media diaria, ingreso medio diario por habitación disponible, etc.).

El libro recopila y pone en valor diez estudios de caso de alojamientos turísticos que han abordado operaciones de renovación en Canarias. Cada uno puede plantearse a modo de benchmarking, en cuanto evidencia buenas prácticas. Con ello se pretende poner a disposición de los profesionales, responsables públicos, técnicos, empresarios e investigadores del sector turístico un conjunto de conocimientos, metodologías, conceptos y reflexiones útiles para la toma de decisiones en esta materia.

