
Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609



Reseña Bibliográfica

Reinventando alojamientos turísticos. Casos de éxito y soluciones innovadoras

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

Cátedra de Turismo de Cajacanarias - ASAHOTEL - Universidad de La Laguna, Tenerife

1ª Edición abril 2015, ISBN: 978-84-606-5816-0, 271 páginas

Por Rafael R. Temes Cordovez.
Departamento de Urbanismo
Universitat Politècnica de València (UPV)
rtemesc@urb.upv.es

Desde hace ya más de una década en Canarias, se viene hablando, legislando y discutiendo, en torno a los destinos turísticos consolidados. El debate abierto sobre el grado de disfunción u obsolescencia en la que se encuentran las diferentes áreas turísticas que conforman el archipiélago, así como del marco legislativo necesario para fomentar o incentivar la iniciativa privada en la tarea de la renovación, ha pasado por diferentes etapas señalando, sin lugar a dudas, la necesaria renovación pero también los complejos mecanismos que hay que poner en marcha para que todo el proceso sea una realidad. Un veterano urbanista decía aquello de "planifica que algo queda...", si bien es necesario comenzar a ver algunos frutos del enorme esfuerzo llevado a cabo para establecer un nuevo marco favorable para la renovación. El archipiélago canario, que tiene en el turismo su principal industria, se enfrenta al complejo reto de mantener y mejorar su posición como destino turístico de éxito y a su vez, a mostrarse como vanguardia en los procesos de transformación necesarios en todo sistema productivo. El aumento de la calidad del espacio público y especialmente del espacio privado, ha tenido en los últimos 6 años un importante impulso tras la aprobación de 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, del posterior Decreto 138/2010, de 23 de septiembre, por el que se desarrolla la previsión en materia de rehabilitación de establecimientos turísticos, contenida en la anterior Ley, y la *Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias*. No sin polémica, por las medidas que flexibilizan la planificación sobre el suelo turístico, este nuevo marco planteó un conjunto de medidas e incentivos para la renovación y mejora de la calidad de la oferta turística, así como del espacio público de los núcleos consolidados. Y es que, la realidad indica que Canarias, como certeramente Simancas y Hernández titulan en su libro, se enfrenta a un proceso de necesaria "reinención del destino". Sobre esta base se articula el novedoso y necesario libro que se reseña en estas páginas.

El libro, como los propios editores explican en su introducción, se marca un triple objetivo:

- Dotar de valor a los procesos de renovación de los alojamientos turísticos acometidos. Esto se logra en la medida que se recopilan y se le da visibilidad a muchas operaciones, que en ocasiones por su singularidad, dilatación en el tiempo, o por su farragosa tramitación no han tenido la necesaria difusión como experiencia ejemplarizante.
- Analizar desde una perspectiva interdisciplinar las nuevas tendencias en materia de renovación de los alojamientos turísticos. Esto se consigue trabajando sobre diferentes factores de éxito entre los que destacan: nuevos procesos de planificación, nuevos procesos de financiación, nuevas fórmulas de gestión empresarial y diferentes fórmulas de renovación física.
- 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. Este objetivo se cumple en la medida que el propio libro es un estructurado manual de "buenas prácticas" en materia de renovación de los destinos turísticos, muy útil como referencia para saber cómo se está llevando a cabo dicha renovación en el archipiélago.

El texto se estructura en torno a 4 grandes secciones que se han dividido en función de las temáticas de reinención tratadas en cada una de ellas. La primera titulada "Reinventando los procesos de planificación de los procesos de renovación turística", adopta la escala territorial para introducirnos en algunos de los más novedosos e interesantes planes de modernización y mejora e incremento de la competitividad desarrollados hasta ahora en Canarias. La siguiente sección denominada "Reinventando las fórmulas de financiación de los proyectos de renovación" aborda la delicada etapa de costear las operaciones de actualización de las instalaciones, en donde cada vez es más necesario acudir a varias fuentes. A continuación se abre la sección titulada "Reinventando los procesos de renovación física (edificatoria)". En ella, la sustitución, la tematización y la incorporación de criterios de ecoeficiencia y sostenibilidad, en la línea de las exigencias del marco normativo en el que nos movemos, con el propósito de alcanzar los retos de eficiencia energética, señala varias operaciones de especial interés. La última sección nos

subraya la acción o el proceso de "Reinventar las formas de gestión empresarial" en el que las nuevas tecnologías y la excelencia se convierten en protagonistas de los casos estudiados.

Atendiendo a los diez capítulos en los que se divide el libro podemos hacer un pequeño comentario de cada uno de ellos. Bajo el título "Innovación en la planificación territorial de los procesos de renovación" el abogado Fernando Senante y el arquitecto Luis Falcón describen el innovador e intenso proceso de reactivación, reposicionamiento y renovación del Puerto de la Cruz. En palabras de sus propios autores, se adjetiva de innovador el proceso, porque por primera vez en Canarias se integran los componentes de planeamiento y gestión urbanística, de reposicionamiento turístico y de promoción, y de gestión para la puesta en marcha de un proceso de renovación en un destino turístico. A su vez se tilda de intenso por la voluntad de participación tanto de los agentes públicos como privados dentro de uno de los cuatro Consorcios urbanísticos para la rehabilitación promovidos por el Plan de Turismo español Horizonte 2020, que hasta la fecha, ha tenido mejores resultados. En este capítulo se describe y justifica el necesario giro que ha experimentado el Puerto de la Cruz al cambiar los canales de venta elegidos para su comercialización y promoción, creándose su nueva marca-producto: *Puerto de la Cruz Xperience*. Así mismo se explica el nuevo modelo de ciudad planteado basado en cinco directrices: movilidad eficiente, sostenible y racional; sistema azul y verdes tanto paisajístico como de actividades; red de dotaciones y renovación de la oferta de alojamiento turístico.

El segundo capítulo del libro titulado "Innovación en la metodología del proceso de renovación" se centra en proyecto "Nosolocamas", que trata de rediseñar 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. Juan P. González y Enrique Padrón, ambos vinculados a la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL), ofrecen un resumen de tres casos en desarrollo: Hotel Marquesa, Hotel Marte y el Hotel San Telmo, 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.

El tercer capítulo lleva por título "Fórmulas de financiación del proyecto de renovación" y centra su atención sobre un caso de éxito: el complejo de apartamentos Don Paco Castilla. David Hoys, director de la consultoría DYRECTO, describe una operación consistente en transformar y modernizar un grupo de 373 apartamentos y 1.179 plazas alojativas de dos llaves para convertirlo en un Hotel de 4 estrellas denominado *Lanzarote Aequora Suites*. En él se describe tanto el proceso de renovación como sobre todo, el abanico de financiación y subvenciones a las que se podría acoger el proyecto en su desarrollo

Respecto al cuarto capítulo titulado "La incorporación de fórmulas que favorezcan el incremento de ingresos (*revenue y yield management*)" ha sido desarrollado por Francisco Rodríguez, un experimentado profesional del sector turístico especializado en herramientas analíticas de *revenue management* útiles para mejorar la segmentación de clientes y la formación de una mayor y más variada oferta de precios a la hora de vender las habitaciones de un establecimiento. Especialmente interesante son los casos de la cadena SPRING HOTELES (Costa Adeje), formada por 3 hoteles de 4 estrellas cada uno en los que 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, han sido la clave del éxito que debería transformarse en la base para un crecimiento a medio y largo plazo bajo este nuevo modelo de gestión.

Con el título "La sustitución de la oferta de alojamiento turístico: la demolición y construcción en el mismo emplazamiento" el profesor Simancas y los técnicos Hector Dávila y Teresa Yagüe entran en uno de los pocos casos de derribo total y sustitución edificatoria en el mismo emplazamiento que supuso el Hotel Europe Villa Cortés (Arona, Tenerife). Sin duda un capítulo de enorme interés en el que se relata de forma pormenorizada las causas, la toma de decisiones y la transformación final del establecimiento.

El capítulo "Incorporación de equipamiento complementario" utiliza el caso del Hotel Beatriz Atlantis del Puerto de la Cruz (Tenerife) para exponer un ejemplo muy ilustrativo de renovación edificatoria a través de la incorporación de un nuevo equipamiento complementario y un nuevo modelo de negocio y de servicios que integra en su oferta. Los investigadores Moisés Simancas y Crístopher Pérez, ambos miembro del Grupo de investigación de la Universidad de La Laguna Reinventur, explican el caso de éxito de la transformación del antiguo Hotel Atlantis inaugurado en 1970 al nuevo Hotel Beatriz Atlantis& SPA con reapertura a partir de 2009.

En el siguiente capítulo titulado "Incorporación de criterios de coeficiencia y sostenibilidad" la arquitecta Aracely Reymundo, experta en arquitectura bioclimática, aprovecha el caso del Hotel Tigaiga en el Puerto de la Cruz (Tenerife), para explicar uno de los casos pioneros de incorporación de valores medioambientales y del paradigma de la sostenibilidad, no como un añadido en la definición del establecimiento, sino como una seña de identidad clave que ofrece un excelente resultado en base al respecto al medio natural y los recursos.

"Gestión de la calidad de los servicios alojativos" es el título del capítulo 8 en el que los investigadores Agustín Dorta y Tomás Méndez utilizando el ejemplo de los apartamentos Casablanca, localizado en la zona residencial de la Paz, fuera del casco histórico del destino Puerto de la Cruz (Tenerife), ejemplifican un modelo donde la implementación de los sistemas de gestión de la calidad turística han sido los catalizadores necesarios para conseguir la transformación del establecimiento y su reconversión. Los pilares de este modelo de negocio basados en el compromiso con la

calidad y la satisfacción del cliente, han sido en este caso, los elementos diferenciadores que han servido como mejora sustancial del producto final.

Dentro del bloque relativo a los nuevos modelo de gestión empresarial, el capítulo 9 titulado "Renovación de la estructura organizativa y recursos humanos", los profesores Juan C. Martín y J. Rosa Marrero describen el proceso mediante el cual un hotel del sur de Tenerife (*Hotel Paradise Park Resort & SPA*) afrontó y superó una complicada situación, desde el punto de vista económico financiero y organizacional, a partir de un proceso de cambio de cultura en el que se utilizará el *coaching* como estrategia de renovación.

Finalmente el último capítulo se dedica a "Nuevas formas de venta y comercialización: la incorporación del marketing digital y *ecommerce*". Canarias, como destino turístico maduro se enfrenta a la necesidad de renovar gran parte de su oferta alojativa ante un modelo de negocio en el que lo digital se presenta como un medio irrenunciable. Para ejemplificar un caso de éxito de aplicación de estos nuevos sistemas de gestión, los investigadores Eduardo Parra y M^a Candelaria Santos analizan 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.

En definitiva este libro ofrece respuestas a la pregunta de cuáles han sido los resultados de las políticas de renovación turísticas puestas en marcha en Canarias en la última década, mostrándonos un verdadero laboratorio de pruebas y ensayos donde se seleccionan las principales conclusiones con el ánimo de convertirse en "buenas prácticas" a seguir, emular o simplemente tener en cuenta en su moraleja. Por su novedad, por responder a una pregunta de necesaria contestación para los destinos turísticos consolidados, por la amplitud de líneas de "reinención" que abre cara a la renovación, creo que este libro constituye una aportación esencial y largamente esperada, útil tanto en el ámbito académico como empresarial.