

SEMINARIO INTERNACIONAL

Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral



BLOQUE TEMÁTICO 3

Actuaciones para la renovación e innovación: líneas de trabajo desde la empresa y destinos turísticos.

UNIVERSIDAD DE ALICANTE



Institut Universitari d'Investigacions Turístiques
Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas



24-25
Noviembre
2011

COMUNICACIONES

BLOQUE TEMÁTICO 3

Actuaciones para la renovación e innovación: líneas de trabajo desde la empresa y destinos turísticos.

RENOVAÇÃO HOTELEIRA EM SALVADOR: ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE.

Pedro dos Santos Cypriano

Máster de Dirección y Planificación del Turismo-Universidad de Alicante

José Manoel Gonçalves Gândara

Universidad Federal de Paraná, Brasil

CLUSTER TECNOLÓGICOS COMO FÓRMULA PARA LA RENOVACIÓN DE LOS DESTINOS: HACIA UN TURISMO SOSTENIBLE.

Ramón-Rodríguez, A.B., Pedreño-Muñoz, A. y Moreno-Izquierdo, L.

Departamento de Análisis Económico Aplicado de la Universidad de Alicante

LA GEOLOCALIZACIÓN SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS.

Gersón Beltrán López

Universitat de València

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.

Agustín Dorta Rodríguez, Moisés R. Simancas Cruz, Juan Israel García Cruz

Departamento de Geografía. Universidad de La Laguna

**RENOVAÇÃO HOTELEIRA EM SALVADOR:
ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE/
*HOTEL RENOVATION IN SALVADOR: STRATEGIES FOR DIVERSIFICATION,
INNOVATION AND COMPETITIVENESS***

**Autores:
Pedro Cypriano¹
José Manoel Gonçalves Gândara²**

Resumo

A existência de uma oferta de hotéis competitiva e bem dimensionada – em quantidade, qualidade e diversidade de produtos e serviços – é condição básica para que um destino turístico evolua em seu potencial de desenvolvimento. Com Salvador – capital do estado da Bahia, Brasil, e um dos maiores parques hoteleiros do país – não seria diferente. O objetivo deste trabalho é caracterizar a hotelaria e evidenciar seu processo de evolução nos últimos 12 anos, de modo a identificar as estratégias de investimento em ampliação e renovação da oferta, inovação e sua incidência na competitividade de Salvador como destino turístico. Também são identificados entraves para o crescimento do setor e os riscos relacionados a uma possível superoferta na cidade até 2014, ano de realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil. A metodologia do estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental, com compilação e análises de dados secundários publicados por consultorias especializadas e por entidades setoriais, além de entrevistas com especialistas de mercado. Alguns dos principais resultados foram a constatação de um parque hoteleiro amplo e consolidado, com produtos diversificados, porém ainda com necessidades de renovação, especialmente em hotéis antigos e de gestão familiar. A cidade continua sofrendo com os problemas decorrentes de um câmbio valorizado, da ampliação da oferta e da competição com os empreendimentos do litoral ao norte da cidade. Tais fatores podem limitar a melhora de desempenho dos hotéis e reduzir a capacidade de reinvestimento do setor e sua competitividade em âmbito nacional e internacional. A principal contribuição deste estudo em relação a pesquisas anteriores reside no fato de trabalhar fundamentalmente com indicadores gerenciais para analisar o estágio atual da hotelaria de Salvador em seu ciclo de vida e de sugerir reflexões propositivas para um desenvolvimento saudável do setor.

¹ Máster de Dirección y Planificación del Turismo, Universidad de Alicante, pedrocypriano@yahoo.com.br.

² Profesor e pesquisador do departamento de Turismo e do Mestrado e Doutorado em Geografia da Universidade Federal do Paraná, jmggandara@yahoo.com.br.

Palavras-chave:

Estratégias de investimento, hotelaria, renovação hoteleira, inovação, competitividade, Salvador-Bahia-Brasil.

Abstract

The existence of a competitive and well dimensioned hotel supply is a basic condition for the evolution of tourist destinations in their development potential. With regards to Salvador – capital of the State of Bahia, Brazil, and one of its largest hotel industry – it would not be different. This paper aims to characterize the hospitality market and to demonstrate its process of evolution in the last 12 years, in order to identify strategies for investment in expansion and renovation of supply, innovation and its impact on the competitiveness and sustainability of Salvador as a tourist destination. It also identifies the problems facing the growth of the sector and the risks related to a possible oversupply in the city by 2014, the year in which Brazil is to host the World Cup. The methodology of the study is based on bibliographical and documentary research, with compilation and analysis of secondary data published by specialized consulting companies and sectoral entities, in addition to interviews with hotel experts. One of the main results has been the identification of an ample and consolidated hotel industry, but lacking renewal, particularly in old and independent hotels. The city continues to suffer problems resulting from an overrated change, a supply increase and competition with the enterprises on the northern coast of Bahia. Such aspects are limiting the improvement of the hotels' performance and reducing its reinvestment capacity and its competitiveness. The main contribution of this study, in relation to previous researches, lies in the fact of working primarily with management indicators to analyze the current situation of the Salvador's hospitality industry in its life cycle and of suggesting reflections to a healthy development of the sector.

Keywords

Strategies of hotel renovation, hotel industry, market overview, innovation, investment, competitiveness, Salvador-Bahia-Brazil.

1. INTRODUÇÃO

Salvador, capital do estado da Bahia e primeira capital brasileira, é uma das principais cidades do nordeste do país, por sua economia diversificada, concentração populacional e diversidade cultural e paisagística. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade possui aproximadamente 2,7 milhões de habitantes³ e um PIB de 15,4 bilhões (em R\$ de 2000)⁴ – 24% do PIB total da Bahia⁵, gerado pelo setor de serviços/comércio (75%), seguido pela indústria (25%)⁶. Possui clima tropical, com temperaturas médias anuais entre 26C e 29C⁷. Seus recursos naturais e culturais são exuberantes, incluindo o centro histórico, tombado como Patrimônio da Humanidade pela UNESCO.

O dinamismo e a pujança econômica e turística da capital soteropolitana estimularam o crescimento de hotéis. Na última década, foram diversos os empreendimentos construídos, levando a cidade ao status de um dos maiores e mais diversificados parques hoteleiros do Brasil⁸.

Por um lado, a evolução do parque hoteleiro de Salvador, em especial nos anos 90, aumentou sua competitividade como destino turístico, sua capacidade de recebimento de visitantes e a possibilidade de receber turistas de diferentes perfis e graus de exigência. São diversos os hotéis da cidade, de padrão econômico a categorias mais elevadas, localizados em seus principais polos turísticos e econômicos. Do turista de lazer ao de negócios, as possibilidades de meios de hospedagem são diversas, em qualidade e preço.

Entretanto, o crescimento de oferta nos últimos anos tem sido alto, acima da capacidade de geração de demanda do destino. O resultado é uma constante deterioração do desempenho operacional do mercado, com quedas de ocupação e diminuição real de diária média. Em outras palavras, o poder de geração de riqueza dos hotéis está diminuindo e, conseqüentemente, sua capacidade de reinvestimento, o que, em médio prazo, deve diminuir a competitividade de Salvador como destino turístico.

³ IBGE (2010): IBGE Cidades. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=292740>. Acesso em 01-08-2011.

⁴ IPEA (2008). Ipeadata, regional, contas nacionais. Disponível em <http://ipeadata.gov.br>. Acesso em 03-07-2011.

⁵ É o estado com a maior economia do nordeste, responsável por mais de 30% do PIB da região. Possui setor industrial diversificado, com empresas atuantes em diversos setores, como no petroquímico, automotivo, têxtil e alimentício, entre outros.

⁶ PREFEIRURA DE SALVADOR (2009). Salvador em números. Disponível em http://www.salvador.ba.gov.br/Paginas/Cortina_Salvador_Numeros.aspx. Acesso em 03-07-2011.

⁷ WEATHERBASE: Historical Weather for Salvador. Disponível em <http://www.weatherbase.com/weather/weather.php3?s=84238&refer=&units=metric&cityname=Salvador-Bahia-Brazil>. Acesso em 05-07-2011.

⁸ GUIA 4 RODAS (2011). Ed. Abril, São Paulo.

Diante desta problemática e da importância da análise estratégica do setor hoteleiro como indicador para compreender a situação atual e as tendências futuras de um destino em seu ciclo de vida turístico, diferencial no qual o estudo está fundamentado, o presente artigo objetiva caracterizar e registrar o processo de evolução da hotelaria em Salvador na última década. São identificadas as estratégias de investimento em ampliação e renovação da oferta, de inovação e sua incidência na competitividade da cidade como destino turístico. Também são apresentados os principais entraves para o contínuo crescimento do setor, além dos riscos relacionados a uma possível superoferta na cidade até 2014, ano de realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil. Por fim, conclui-se o artigo com reflexões propositivas para um desenvolvimento saudável da hotelaria e do turismo em geral na capital baiana.

A metodologia do estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental, com compilação e análises de dados secundários publicados por consultorias especializadas e por entidades setoriais, além de entrevistas com especialistas. A principal fonte de informação utilizada foi a consultoria de investimentos Global Hospitality Services (HVS), atual HotelInvest, que acompanha a evolução do mercado hoteleiro em Salvador há mais de 10 anos, realizando estudos de mercado e prestando serviços de Hotel Asset Management a hotéis da cidade. Dois de seus consultores foram indagados sobre a problemática levantada neste estudo e sobre as perspectivas de evolução do setor, análises que auxiliaram a elaboração do estudo. Os dados resultantes da investigação foram analisados e validados por emparelhamento.

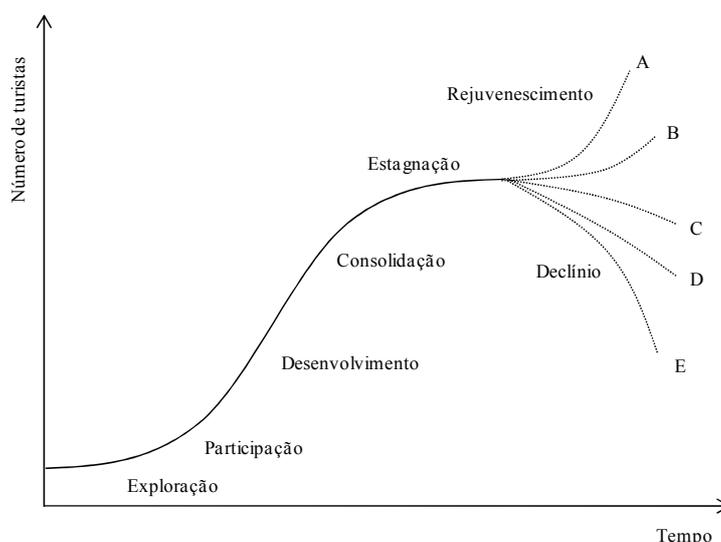
Além desta parte introdutória, compõem a estrutura do artigo outras cinco partes:

- Ciclo de vida de destinos, hotelaria e competitividade – embasamento teórico do estudo;
- O destino turístico Salvador – panorama da cidade como destino turístico;
- Panorama da hotelaria em Salvador – caracterização e análise da hotelaria na cidade;
- Considerações finais: perspectivas, riscos e recomendações – conclusões do estudo;
- Bibliografia – referências teóricas e de estudos de mercado consultados.

2. CICLO DE VIDA DE DESTINOS, COMPETITIVIDADE E HOTELARIA

Desde os anos 60, diversas teorias sobre ciclo de vida de destinos turísticos foram elaboradas. Entre elas, uma das mais utilizadas e internacionalmente aceitas foi a de Butler (1980), resumida em um modelo de desenvolvimento com os seguintes estágios:

Figura 01 – O ciclo de vida de um destino turístico



Fonte: Butler (1980).

Do momento de descobrimento de um destino (exploração) à sua consolidação, há gradual aumento de fluxo de visitantes, relacionamento cada vez mais superficial entre a comunidade e turistas, maior impacto social, econômico e ambiental no destino, crescimento de investimentos externos (internacionais ou de outras localidades nacionais), melhoria de acessibilidade, difusão do destino em ações de marketing e crescente massificação do turismo. Posteriormente, conforme a manutenção do grau de atratividade do destino, pode haver estagnação, declínio ou até mesmo novos ciclos de crescimento de visitação, estágio conhecido como “rejuvenescimento do destino”.

A atratividade de um destino está relacionada a diversos fatores, endógenos e exógenos. Acessibilidade, valor percebido dos atrativos e diferenciação são alguns deles. Adicionalmente, preço de produtos substitutos e flutuações no nível de negócio também são outros exemplos (Tooman 1997). Neste último item, os efeitos de aumento substancial de oferta turística têm grande importância para alguns destinos, como é o caso da cidade de Salvador.

Não só o aumento de oferta, mas também a requalificação dos equipamentos turísticos existentes têm impacto na atratividade de um destino e influencia sua evolução no modelo de ciclo de vida de produtos. Especialmente, nos estágios de desenvolvimento e consolidação, quando é comum a substituição de empresas locais por outras nacionais (não locais) e internacionais (Butler 1980). Nesse processo de renovação de oferta, são comuns investimentos em inovação e diversificação de produtos, com direto efeito na atratividade do destino turístico, que também pode ser entendida por seu grau de competitividade. Apesar de custosa, as

renovações são essenciais para manter hotéis ativos e vivos no mercado. Nos dias atuais, quase todos os hotéis já foram renovados, estão em renovação ou dela necessitam (Hassanien e Baum 2002).

Para facilitar o processo de mensuração de competitividade de um destino, dois âmbitos devem ser estudados: o destino em geral e as empresas que o compõem (Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner 2007). Evidentemente, a oferta de serviços e produtos turísticos, além de analisada em separado, também deve ser considerada na avaliação do destino em seu conjunto de elementos, conforme o conceito de *cluster*, definido como uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas e com um propósito em comum (Porter 1998).

São diversas as teorias que auxiliam a análise global de competitividade de destinos turísticos, como o modelo conceitual de Crouch e Ritchie (1999) e o modelo integrado de Dwyer e Kim (2003). Para a análise da competitividade de empresas, e sua relação com a atratividade de destinos, devem ser considerados seus recursos tangíveis e intangíveis, as técnicas de gerenciamento e decisões internas tomadas (Barney 1991; Grant 1991; Wernerfelt 1984). Para o presente artigo, enfoque será dado aos aspectos relacionados à competitividade de empresas, mais especificamente ao setor hoteleiro. Por ser um dos principais componentes do cluster turístico, se os hotéis em conjunto se tornam mais competitivos e desenvolvem estratégias mais avançadas, a probabilidade de fortalecimento da competitividade do destino no qual se encontram também será mais alta (Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner 2007). O setor hoteleiro é vital para o turismo e permite uma clara compreensão do estágio atual e das tendências de evolução de um destino em seu ciclo de vida turístico.

Entre os elementos incidentes na competitividade do setor hoteleiro, alguns deles são localização, acessibilidade, visibilidade, preço, atributos da oferta, facilidades de reserva e valor percebido pelos clientes. Segundo Dubé e Renaghan (1999), os principais fatores de sucesso para manter vantagens competitivas no setor são:

- Uma estratégia competitiva baseada em capacidade e diferenciais;
- Foco em posicionamento estratégico;
- Alinhamento estrutural;
- Alinhamento das estratégias de recursos humanos;
- Conversão de posicionamento estratégico em operações diárias;
- Alinhamento entre marca, franqueado e proprietários;
- Equilíbrio entre inovação e sabedoria;

- Crescimento por forças financeiras e operacionais.

Resumidamente, pode-se concluir que empresas com gestão profissional, pautada em eficiência e resultados são, em condições normais de mercado, mais competitivas. Neste ambiente, a hotelaria de rede, com marca difundida e processos de gestão bem estabelecidos, acaba destacando-se perante a hotelaria independente.

Nos últimos 25 anos, o setor hoteleiro aceitou e reconheceu o valor da marca como um componente essencial da estratégia de marketing (Dev 2009). O notável crescimento de fortes marcas de hotéis ampara-se no conceito de que marcas proporcionam valor agregado a clientes e a própria empresa, em grande parte porque fomentam a fidelidade à marca e diminuem os riscos, na percepção dos clientes, de hospedar-se em uma propriedade desconhecida (O'Neill e Xiao 2006). Em termos gerais, marca cria valor, permite melhor satisfazer os hóspedes e pode beneficiar outros produtos, hoteleiros e de atividades correlatas, de um mesmo segmento ou não (O'Neill e Mattila 2010).

Geralmente, também são os hotéis de marca os responsáveis pelos principais investimentos em inovação, seja por meio de renovação de oferta já existente ou pela implantação de novos empreendimentos. A renovação por meio de uma propriedade é considerada uma das mais, se não a principal, ferramenta para inovação de produto no negócio hoteleiro. Renovação, se bem planejada e implementada, pode atingir o status de inovação de produto, que gera lucratividade, satisfação do hóspede e, provavelmente, liderança de mercado (Hassanien e Baum 2002).

Segundo Drucker (1985), inovação deve ser percebida e implementada como uma oportunidade que resulta em novos ou diferentes produtos ou serviços. Para Rogers (1983), ela pode ser entendida como uma idéia, prática, processo ou produto. Em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo, é comum a busca constante por melhoria de qualidade e reputação, cortando-se custos e aumentando as receitas e lucros. E uma das formas de lograr-se tal objetivo é investindo em inovação (Ottenbacher e Gnoth 2005).

Em síntese, inovar e renovar são condições básicas, apesar de não suficientes, para ser atrativo, criar vantagens competitivas e manter a sustentabilidade econômica do negócio hoteleiro.

3. O DESTINO TURÍSTICO SALVADOR

Nesta seção, é feito um breve panorama de Salvador como destino turístico, com base nas informações disponíveis, de forma a permitir melhor compreensão da dimensão do turismo na capital baiana.

Salvador é o que se pode considerar um destino turístico completo, com potencial para o turismo de lazer, eventos e negócios; segmentos de mercado com sazonalidade complementar. Sua localização é estratégica, a apenas 2 horas de voo de São Paulo, o principal emissor de turistas no Brasil⁹ e para a cidade¹⁰.

Entre os destinos do nordeste, é o com mais voos domésticos e internacionais. A cidade é responsável por aproximadamente 30% do fluxo aéreo na região e 5% de todo país. No geral, são 29 voos regulares semanais para o exterior, oriundos de sete países diferentes (Alemanha, Argentina, Espanha, Estados Unidos, França, Itália e Portugal); fluxo que na alta estação (de dezembro e janeiro) aumenta substancialmente com a chegada de voos charters¹¹.

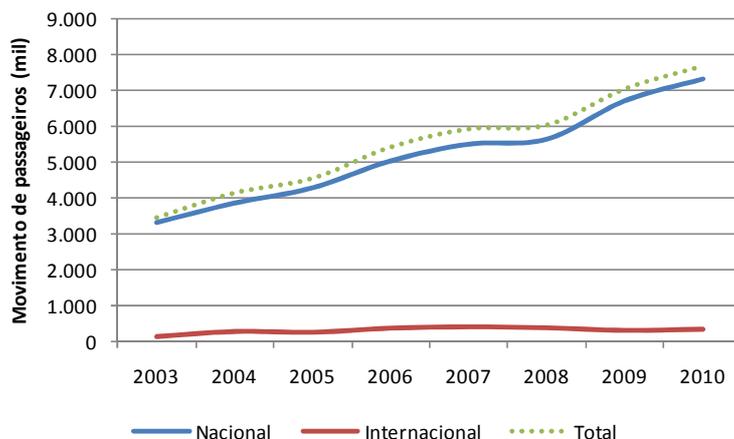
Ao longo dos últimos oito anos, entre 2003 e 2010, a movimentação de passageiros no aeroporto internacional de Salvador cresceu em média dois dígitos, 12% a.a., em proporção idêntica ao crescimento médio de demanda aérea no Brasil. O aquecimento da economia no país, em especial na classe média, foi o principal *driver* da ampliação das viagens aéreas em território nacional.

⁹ MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL (2009): Caracterização e Dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil – 2007, pp. 59. Disponível em http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/domestica/downloads_domestica/Relatxrio_Executivo_Tur_Dom_2007.pdf. Acesso em 07-07-2011.

¹⁰ SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Perfil do turista. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/pesquisas/perfil-do-turista/>. Acesso em 13-07-2011.

¹¹ INFRAERO (2011): Voos regulares. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/voos-regulares>. Acesso em 06-07-2011.

Figura 02: Evolução do fluxo aéreo de passageiros no aeroporto internacional de Salvador:



Fonte: elaboração própria a partir de dados da INFRAERO.

Segundo a Secretaria de Turismo do Estado da Bahia¹², com base em informações disponíveis¹³, outros indicadores podem ser comentados sobre a atividade turística em Salvador:

- A capital baiana atrai 28,8% do fluxo turístico doméstico ao estado, quase 2,5 milhões de turistas;
- Mais de 70% do fluxo internacional à cidade, aproximadamente 226 mil turistas, provém de países com os quais Salvador tem voo aéreo direto. No total, são 308,4 mil turistas internacionais na cidade (60% do fluxo a Bahia e 6% do fluxo receptivo internacional do Brasil);
- 27,6% dos turistas internacionais que visitam o Brasil utilizam Salvador como “portão de entrada” ao país. Em outras palavras, mais de dois milhões e meio de visitantes chegam ao Brasil por Salvador, porém apenas 308,4 mil pernoitam na cidade.

¹² SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Indicadores turísticos. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores>. Acesso em 13-07-2011.

¹³ Informações sobre o mercado hoteleiro serão apresentação na seção seguinte.

4. PANORAMA DA HOTELARIA EM SALVADOR

Nesta seção serão abordados quatro tópicos, com base principalmente em publicações da HVS e em entrevistas com consultores da HotelInvest¹⁴, além do Guia 4 Rodas: Evolução da oferta e estratégias de investimento; Perfil da oferta; Segmentação e perfil da demanda; e Desempenho operacional.

4.1. Evolução da oferta e estratégias de investimento

Ao longo dos anos, Salvador se consolidou como um dos principais parques hoteleiros do Brasil. Seus atrativos naturais e culturais, além do potencial para eventos e negócios em razão de seu dinamismo econômico na região nordeste e de sua proximidade com os principais polos industriais do país, estimularam a construção de hotéis de diversos tamanhos e padrões de conforto. Segundo dados da Secretaria do Turismo do Estado da Bahia¹⁵, Salvador possui 406 meios de hospedagem, com o total de 15.188 unidades habitacionais (UHs) e 34.728 leitos. Em número de UHs, a cidade representa 20% da oferta hoteleira do estado. Ao se considerar somente a oferta qualificada¹⁶, enfoque das seguintes análises, são aproximadamente 6,6 mil unidades habitacionais (UHs), distribuídas em mais de 65 hotéis¹⁷.

Entre 1974 e 2008, o ritmo de crescimento médio foi de 5% a.a.. A partir dos anos 90, quando se acelerou o processo de viabilização de empreendimentos hoteleiros como condo-hotéis, há um pico de crescimento, que durou até 1997, momento em que se inicia um período de estagnação de construção de novos hotéis devido à superoferta de flats. Em 2001 a oferta volta a crescer. A aposta na recuperação do mercado e no crescimento econômico do país impulsionou a construção de novos hotéis. Do início dos anos 2000 aos dias atuais, a oferta de UHs cresceu mais de 65%.

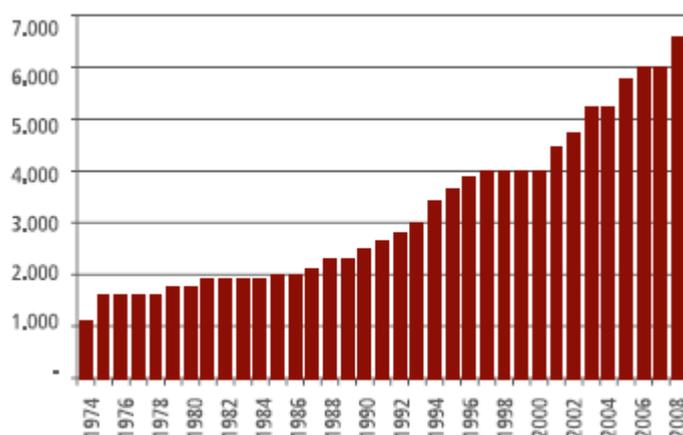
¹⁴ A partir de 2011 a HotelInvest deixou de representar a HVS no Brasil, passando a operar com marca própria.

¹⁵ SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Meios de hospedagem. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/meios-de-hospedagem>. Acesso em 13-07-2011.

¹⁶ Desta oferta, estão excluídos hotéis, albergues, pensões e residenciais com serviço em que predominam contratos mensais.

¹⁷ GUIA 4 RODAS (2009). Ed. Abril, São Paulo.

Figura 03: Evolução da oferta (UHs)



Fonte: Guia 4 Rodas/HVS, 2009.

Até o final dos anos 80, a principal forma de viabilização de hotéis era com investimentos próprios. A falta de financiamento em condições atrativas obrigava os *developers* a utilizar capital próprio para construir empreendimentos em Salvador, realidade comum a praticamente todo o Brasil. Em seguida, passou-se a construir hotéis em formato de flats. Neste modelo de negócio, os custos totais de implantação são rateados entre as UHs do hotel, as quais são vendidas especialmente a investidores pulverizados, já com um *markup* de incorporação. Essa foi a principal estratégia de viabilização de hotéis adotada na cidade, utilizada até hoje, junto a aplicação de capital próprio. Apesar dos atuais incentivos e linhas de financiamento existentes¹⁸, esses recursos são limitados e de difícil obtenção pelos *developers*.

Os investimentos em construção de novos hotéis em Salvador, com mais intensidade a partir da década de 90, trouxe diversos benefícios à cidade, principalmente até o início dos anos 2000, sob a ótica da qualidade de prestação de serviço, inovação e competitividade. Entre os principais, estão:

- Aumento da capacidade de recebimento de turistas;
- Diversificação de produtos, com hotéis econômicos/midscale, upscale e de charme. Hotéis novos trouxeram conceitos de produtos mais modernos;
- Hotéis maiores, com maior ganho de escala, controle de custo e penetração em segmentos como o de eventos;

¹⁸ SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Linhas de financiamento. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/guia-do-investidor/informacoes-ao-investidor/linhas-de-financiamento>. Acesso em 13-07-2011.

- Maior profissionalização da hotelaria, com a entrada de redes e padronização e qualificação na prestação de serviços;
- Facilidade para realizar reservas pela internet, seja nacional ou internacionalmente, pelos sites das redes hoteleiras;
- Criação de diversos espaços de eventos, ajudando a diminuir os efeitos da sazonalidade turística e inserindo Salvador no mercado de captação de eventos nacionais e internacionais.

O novo parque hoteleiro instalado em Salvador, em síntese, aumentou a competitividade da cidade como destino turístico em comparação com décadas anteriores. Do final dos anos 80 aos dias atuais, a oferta mais que triplicou. Os investimentos em ampliação e inovação hoteleiras melhoraram o padrão de serviço ofertado aos visitantes e permitiram a captação de turistas mais exigentes, especialmente nos segmentos de negócios e eventos. Ações de incremento e requalificação de oferta de hotéis, junto a outras ações de âmbito público em estruturação e promoção turísticas, auxiliaram o crescimento do turismo na capital baiana.

A constatação do parágrafo anterior refere-se principalmente ao final dos anos 90 em comparação a décadas anteriores. Nos dias atuais, a competitividade da hotelaria e do destino Salvador, em âmbito nacional e internacional, está novamente comprometida, como será comentado ao longo do artigo.

A seguir, são apresentados dados que facilitam a análise em mais detalhes do atual panorama da hotelaria em Salvador.

4.2. Perfil da oferta

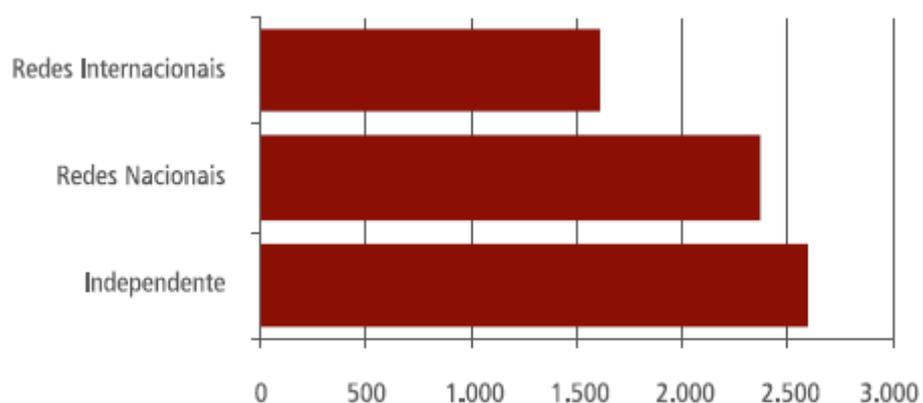
A partir dos anos 90, a participação das redes no mercado hoteleiro de Salvador cresceu. Segundo dados da HVS¹⁹, mais de 60% da oferta qualificada local (em UHs) é composta por hotéis de redes nacionais²⁰ e internacionais²¹, de propriedade da operadora ou gerenciados por contratos de administração ou de franquia. Tais empresas possuem marcas e centrais de reserva mais bem estruturadas, com maior penetração no mercado turístico doméstico e internacional, e geralmente melhor eficiência gerencial que os hotéis independentes.

¹⁹ VASQUES, C; CESARI, G; MOURA, G; CYPRIANO, P; MORAES, R; AVALLONE, T. (2009): “Panorama da hotelaria brasileira – 2008/2009”, *Global Hospitality Report (HVS)*. Disponível em <http://www.hvs.com/Content/2823.pdf>.

²⁰ Como Othon, Tropical, Blue Tree, Sol Express e Porto Bello.

²¹ Como Accor, Pestana, Vila Galé, InterContinental e Best Western.

Figura 04: Distribuição da oferta segundo afiliação (UHs)



Fonte: HVS, 2009.

Existem diferentes técnicas e critérios para segmentação de mercado e definição de um set competitivo. Alguns deles se baseiam em similaridades de recursos (Chen 1996), características da oferta e da demanda (Clark e Montgomery 1999), tipos de produto (Peteraf e Bergen 2003), entre outros. No mercado hoteleiro, os mais frequentes baseiam-se nas seguintes características do hotel: tamanho, localização, proximidade e preço (Baum and Mezias 1992; Chung and Kalnins 2001; Enz, Canina e Lomanno 2009). De forma geral, os métodos mais usados se baseiam nas características da oferta e nas diárias praticadas. Enquanto o primeiro (características da oferta) orienta a estratégia inicial de um hotel, o segundo (diárias praticadas) reflete sua atual posição competitiva (Kim e Canina 2011).

No caso do mercado hoteleiro de Salvador, os sets competitivos estabelecidos²² foram definidos conforme a diária média²³:

- TOP (hotéis de charme) – acima de R\$ 300;
- Upscale – de R\$ 150 a R\$ 300;
- Econômico – abaixo de R\$ 150.

A maior parte (4.220 UHs) pertence à categoria econômica, com predomínio de hotéis de gestão familiar e de pequeno porte (com até 70 UHs, 55% do mercado econômico), com mais de 15 anos de operação (65% do mercado econômico). Hotéis novos, inaugurados há menos de cinco anos são apenas 10% do mercado econômico.

²² Conforme critérios da consultoria HVS.

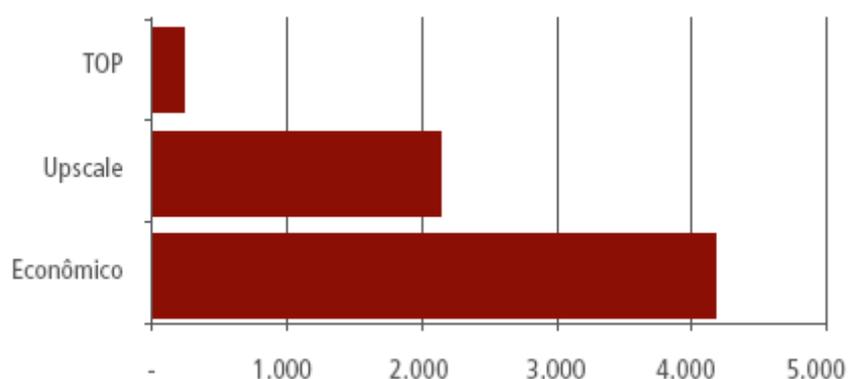
²³ Em R\$ de 2009.

No segmento upscale (2.170 UHs), aproximadamente 33% do mercado hoteleiro qualificado de Salvador, o predomínio é de empreendimentos maiores, com mais de 200 UHs e com pelo menos oito anos de operação.

Já os hotéis TOP, definido pela HVS²⁴ como “hotéis de charme – empreendimentos requintados, com

serviços exclusivos, porém não necessariamente luxuosos”, perfazem apenas 2% do mercado. Dos cinco empreendimentos dessa categoria, quatro têm menos de 20 UHs e o mais antigo foi inaugurado em 2005.

Figura 05: Distribuição da oferta por segmento (UHs)



Fonte: HVS, 2009.

Apesar de não estarem em Salvador, os resorts do litoral norte do estado também compõem o mercado competitivo local. Sua localização próxima à cidade, padrão de produto e preços baixos os tornam empreendimentos de alta penetração entre os hotéis soteropolitanos, em especial nos segmentos de lazer e de eventos.

4.3. Segmentação e perfil da demanda

O perfil da demanda de hospedagem em Salvador, segundo a HVS (2009), pode ser categorizado em três grupos:

²⁴ VASQUES, C; CESARI, G; MOURA, G; CYPRIANO, P; MORAES, R; AVALLONE, T. (2009): “Panorama da hotelaria brasileira – 2008/2009”, *Global Hospitality Report (HVS)*. Disponível em <http://www.hvs.com/Content/2823.pdf>.

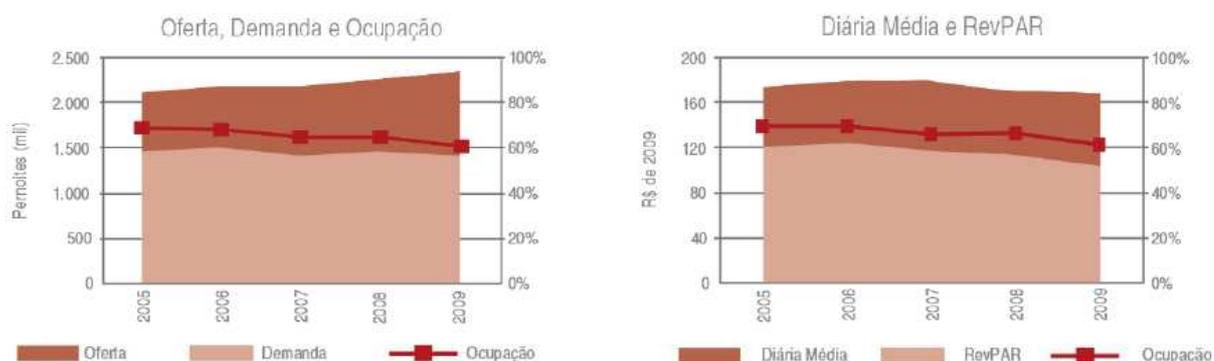
- Lazer: turistas nacionais e estrangeiros, consumidores de hotéis de todos os padrões, com maior frequência de viagens nos meses de férias escolares (dezembro, janeiro e julho) e feriados. Durante a semana, os dias de maior demanda são sexta e sábado;
- Negócios: representantes de venda, autônomos, técnicos, empresários, entre outros, em visita à Salvador durante a semana, em especial entre segunda e quinta-feira, para reuniões de negócios. O período de maior demanda é entre os meses de março a junho e de agosto a novembro;
- Eventos: treinamentos, exposições, feiras, viagens de incentivo e congressos, entre outros, são alguns dos eventos realizados na cidade, em hotéis e centro de convenções, em todos os dias da semana. O período de maior demanda é similar ao do segmento de negócios, com maior intensidade no segundo semestre.

Devido à complementaridade dos três principais segmentos de demanda, a sazonalidade hoteleira em Salvador não é significativa.

4.4. Desempenho operacional

Os dados mais atuais publicados sobre a evolução do desempenho operacional dos hotéis²⁵ de Salvador apontam para uma perda, em termos reais, do potencial de geração de riqueza do setor entre 2005 e 2009.

Figura 06: Ocupação, diária²⁶ e demanda



Fonte: HVS, 2010.

²⁵ Amostra de 2.213 UHs do segmento upscale e 2.217 UHs do segmento econômico. Ao todo, foram analisadas 4.213 UHs, 65,5% da oferta qualificada de Salvador.

²⁶ Em R\$ de 2010.

Na série histórica analisada, a demanda permanece praticamente estagnada, enquanto a oferta cresce mais de 10%, a maior parte no segmento econômico, resultando em uma queda de ocupação em igual magnitude. Neste cenário, na tentativa de induzir mais demanda ao mercado, a diária média caiu aproximadamente 3%, porém sem sucesso. Com ocupação e diária em queda, a RevPAR (*Revenue per Available Room*) registrada em 2009 foi 13% inferior a de 2005. Apesar de 2009 ter sido um ano atípico para a hotelaria brasileira e internacional, em razão da crise econômico-financeira global²⁷, este foi apenas mais um ano ruim para o setor hoteleiro soteropolitano. Excluindo-o da análise, as tendências de perda em eficiência operacional seriam idênticas.

Os principais motivos para estagnação de demanda em Salvador e perda de lucratividade do setor são aumento da oferta regional, maior busca da demanda doméstica por destinos internacionais devido à valorização do Real frente ao dólar e o desenvolvimento e consolidação do turismo de resorts no litoral norte da Bahia (HVS 2009). “Os resorts do litoral a norte de Salvador reduziram tarifas buscando atrair eventos e turistas de lazer. Com preços reduzidos e estruturas grandiosas, captaram parte do público que poderia hospedar-se na capital” (HVS 2010). Como resultado, observa-se perda relativa de atratividade local perante outros destinos do set competitivo de Salvador nos últimos anos. Apesar de não haver dados publicados sobre os resorts que assegurem a veracidade da afirmação anterior, a maior parte dos hoteleiros locais entrevistados pela HVS afirmou a coerência da competição dos hotéis da capital baiana com o litoral norte do estado.

Outro elemento que pode ter relação com a estagnação da demanda hoteleira para Salvador é o aumento substancial da demanda por cruzeiros marítimos na cidade. Segundo dados do SINDETUR/CODEBA²⁸, nos últimos seis anos o número de passageiros em viagens de cruzeiros à capital baiana cresceu em média 30% a.a.. De 2009 a 2010, o total de passageiros foi superior a 205 mil. Partindo-se da hipótese de que em média cada cruzeiro tem três dias de duração, caso essa demanda utilizasse os hotéis da cidade representaria 26% de sua capacidade hoteleira qualificada. Ou então, caso ao menos parte dessa demanda utilizasse os resorts do litoral norte da Bahia, provavelmente a competição entre eles e os hotéis soteropolitanos seria menos intensa.

²⁷ CANTERAS, D. (2009): “Brazilian Hotels and Global Recession”, Global Hospitality Report (HVS). Disponível em <http://www.hvs.com/Content/2823.pdf>.

²⁸ SINDETUR/CODEBA (2010): Cruzeiros marítimos. Disponíveis em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/cruzeiros-maritimos>. Acesso em 10-07-2011.

Segundo boletins trimestrais sobre a variação de desempenho da hotelaria brasileira, divulgados pela HVS²⁹, em 2010 o desempenho dos hotéis de Salvador continuou praticamente estagnado, sem ganhos reais em geração de receita, apesar de um leve incremento de ocupação. Já em 2011, tanto a diária como a ocupação passaram a crescer de forma mais forte, entretanto abaixo da média do setor no país, reforçando a percepção de que a hotelaria local tem se beneficiado em menor intensidade do crescimento econômico nacional.

Atualmente, os hotéis da cidade encontram-se com ocupação próxima ao topo sazonal do mercado, o que tem estimulado aumentos de diária, apesar de em patamar bastante modesto. Esse processo de recuperação de desempenho do mercado deve se manter até o final do ano, com provável estancamento após a abertura dos hotéis em construção na cidade, como alertado no último boletim³⁰ divulgado pela HotelInvest, referente a comparação do segundo trimestre de 2011 com o mesmo período do ano anterior:

Salvador manteve o movimento de recuperação, tendo apresentado pequena melhoria em relação à comparação trimestral anterior. A cidade apresentou o segundo maior crescimento de ocupação (8,2%), mas também o menor aumento (nominal) de diária (9,3%) dentre os mercados analisados. Apesar disso, a RevPAR teve elevação nominal (18,2%) e pequena aceleração, decorrente de suave aceleração de ocupação e leve desaceleração da diária. Espera-se aceleração da ocupação por mais um trimestre, a partir de quando a ocupação se aproximará do limite do mercado e passará a apresentar variações menores. Salvador ainda surpreende por demonstrar uma evolução relativamente modesta, mas deverá obter desempenho crescente até o início da abertura dos hotéis atualmente em construção na cidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: PERSPECTIVAS, RISCOS E RECOMENDAÇÕES

A análise de competitividade e evolução de um destino em seu ciclo de vida como produto turístico é uma tarefa complexa e que deve levar em conta diversos fatores. No presente artigo, ênfase foi dada à hotelaria, considerada vital para a existência da atividade turística e fonte de claras análises sobre a vitalidade de um destino. Em médio/longo prazo não existe destino sustentável sem um setor hoteleiro sustentável, especialmente sobre a perspectiva econômica, enfoque das conclusões a seguir.

²⁹ HVS (2010): Boletim HVS Brasil. Disponível em <http://pt.hvs.com/News/>. Acesso em 02-07-2011.

³⁰ HOTELINVEST (2011): Boletim HotelInvest. Disponível em http://www.hotelinvest.com.br/boletim-informativo/panorama-hotelaria-brasileira/trimestre_02_2011. Acesso em 08-08-2011.

Apesar da escassez de informação sobre turismo e hotelaria em Salvador – realidade compartilhada por praticamente todos os destinos brasileiros – e da dificuldade de uma análise evolutiva comparativa em diferentes períodos, o panorama atual apresentado no artigo, junto às análises qualitativas, permitem clara compreensão do atual cenário da hotelaria na cidade, de suas perspectivas e de sua incidência na competitividade de Salvador como destino turístico.

O crescimento e qualificação da hotelaria de Salvador na década de 90 e início dos anos 2000 é clara e incontestável. Os investimentos em construção e renovação de hotéis trouxeram avanços tecnológicos e maior profissionalização ao mercado. Iniciativas inovadoras, em viabilização e gestão de hotéis – em especial o modelo de condo-hotéis – levaram a cidade ao patamar de um dos maiores parques hoteleiros do país, com incidência direta em sua competitividade como destino turístico.

Entretanto, o histórico recente de desempenho do mercado dá sinais de crescimento pouco expressivo de demanda e de receita hoteleiras nos últimos seis anos, diferentemente de outras regiões do país, um indício de provável estagnação do destino em seu ciclo de vida e perda de atratividade. Apesar de o cenário atual ser desfavorável, as perspectivas de crescimento de oferta na capital baiana são fortes, o que deve prejudicar ainda mais a média do desempenho hoteleiro na cidade. A competitividade de Salvador como destino turístico está comprometida e ações de revitalização, em âmbito público e privados, são prementes.

Nos últimos anos, apesar do crescimento da movimentação de passageiros no aeroporto de Salvador, a demanda hoteleira cresceu pouco, indicando baixa correlação entre as duas variáveis. É provável que o crescimento do número de passageiros tenha sido induzido por outros municípios da Bahia, com reflexo secundário na hotelaria local. Este é outro indício de possível perda de competitividade da capital baiana perante outros destinos.

A seguir, são apresentados as principais perspectivas, riscos e recomendações relacionadas ao mercado hoteleiro em Salvador. Estas e outras análises devem ser levadas em consideração na definição de estratégias de rejuvenescimento da capital baiana como uma das âncoras do turismo nordestino no Brasil.

5.1. Perspectivas

Crescimento de 34% da oferta hoteleira até 2015, após a realização da Copa do Mundo de Futebol, em especial no segmento midscale³¹, abaixo da projeção de crescimento da demanda (27%)³². Como resultado, a ocupação média do mercado deve passar de 67% a 64% e o processo de recuperação de diária provavelmente será interrompido ou ao menos evoluirá de forma menos expressiva.

Tabela 01: Evolução de oferta e demanda hoteleiras em Salvador - 2015

Premissas	Total	Econômico	Midscale	Upscale
Oferta 2010 (UHs)	6.605	4.408	2.460	*
Ocupação 2010	67%	68%	66%	*
Demanda base 2010 (UHs)	4.432	2.760	1.619	*
Crescimento Médio Anual	4.9%	4.9%	4.9%	*
Nova Oferta até 2015 (UHs)	2.252	759	1.418	75
Demanda adicional 2015 (UHs)	1.207	465	715	*

Fonte: FOHB e HOTELINVEST, 2011.

* Dados não divulgados.

O crescimento de oferta resultará em maior participação de hotéis de rede, principalmente de cadeias internacionais, em Salvador. Por um lado, a qualificação da oferta impacta positivamente na competitividade do destino em curto prazo, com produtos mais modernos, melhor prestação de serviço, estratégias de marketing mais eficazes, entre outros aspectos. Porém, esta constatação é válida somente para os empreendimentos entrantes. Para a média do mercado, a ampliação de oferta afetará o desempenho geral dos hotéis e reduzirá significativamente sua capacidade de reinvestimento.

Por outro lado, a hotelaria local perderá ainda mais participação de mercado. Uma vez iniciados estágios de crescimento de oferta em alta escala, é natural que novos investimentos sejam realizados por *delevopers* com grandes capitais. Mathieson and Wall (1982) destacam que

³¹ Equivale ao segmento Upscale dos dados apresentados no artigo.

³² FOHB e HOTELINVEST (2011): Placar da Hotelaria Brasileira. Disponível em http://www1.sp.senac.br/hotsites/gd3/placar_hotelaria/index.html. Acesso em 04-08-2011.

ambientes de forte crescimento resultam em exclusão de estabelecimentos locais e em benefícios a investidores externos.

Com relação ao crescimento de demanda, destaque receberá o mercado doméstico. O crescimento da classe média no Brasil induzirá nova demanda, de lazer e negócios, por todo o Brasil. Em contrapartida, a valorização do Real perante o dólar e a crise econômico-financeira global devem inibir expressivos crescimentos de demanda internacional.

Em resumo, a oferta crescerá mais que a demanda e a capacidade de reinvestimento do setor hoteleiro – em renovação, ampliação e inovação – diminuirá ainda mais. A perda de competitividade do setor deverá implicar em perda de competitividade do destino Salvador em médio prazo e, automaticamente, das demais empresas do *trade* turístico soteropolitano.

5.2. Riscos

Os principais riscos relacionados ao mercado hoteleiro de Salvador, e conseqüentemente ao seu impacto na competitividade do turismo na cidade, estão relacionados aos seguintes tópicos:

- Diária baixa e capacidade de reinvestimento dos hotéis;
- Escassez de linhas de financiamento;
- Possível superoferta;
- Câmbio desfavorável.

Em um mercado com desempenho modesto, perspectivas de forte aumento de oferta e evolução moderada de demanda o resultado provável será desaceleração, ou mesmo estagnação, do processo de recuperação do mercado. Em outras palavras, as diárias praticadas continuarão baixas, o que, junto à escassez de financiamento e a baixa capacidade de endividamento dos hotéis em razão de seu modesto desempenho operacional, comprometerá a capacidade de reinvestimento e competitividade do setor. A maior parte do parque hoteleiro local, principalmente de empreendimentos familiares e de gestão independente, tem mais de 10 anos e já requer renovação.

Em Salvador, assim como em outros mercados com risco alto ou moderado de crescimento excessivo da oferta hoteleira, “percebe-se um movimento de expansão facilitado por incentivos fiscais, por vantagens na lei de uso e ocupação do solo para hotéis, e pela existência de investidores pulverizados dispostos a comprar flats e condo-hotéis” (FOHB e HOTELINVEST

2011). A ausência de barreiras para implantação de novos investimentos facilita a entrada de novos competidores.

Com relação à cotação cambial, a valorização do Real continuará estimulando maior competição com o setor de resorts e redirecionando parte da demanda doméstica para destinos internacionais.

5.3. Recomendações

O panorama e as perspectivas dos hotéis em Salvador dão fortes sinais de alerta sobre a provável perda de competitividade do setor hoteleiro e conseqüentemente do destino turístico soteropolitano ao longo dos próximos anos. Em âmbito privado, investidores de futuros hotéis devem avaliar cuidadosamente seus planos de investimento na cidade e aqueles já atuantes no mercado precisam encontrar formas de diferenciação do seu produto, com destaque a estratégias de inovação e renovação. Em âmbito público, é importante quebrar o paradigma de que mais hotéis necessariamente significa maior estímulo à atividade turística. Muitas vezes, estratégias de renovação dos equipamentos já existentes é o melhor caminho para aumentar, sustentavelmente, a competitividade de um destino.

A seguir, são destacados alguns elementos que devem ser levados em consideração para definição de medidas, públicas e privadas, não só de estímulo ao setor hoteleiro, mas também de rejuvenecimento de Salvador como destino turístico:

- Mercado doméstico: com o crescimento da classe média, o consumo de viagens no país também deve aumentar, em todos os segmentos. Salvador deve estar atenta a essa tendência e direcionar seus esforços promocionais especialmente à demanda nacional.
- Mercado internacional: apesar da valorização do Real e da crise internacional, mais de um milhão de turistas utilizam Salvador como “portão de entrada” ao Brasil, dos quais menos de 30% pernoitam na cidade. Estratégias promocionais também devem ser definidas para esse público.
- Amplio parque hoteleiro: para o segmento de grandes eventos, em especial, é essencial ter alta capacidade hoteleira para recebimento de visitantes. Esta vantagem competitiva precisa ser bem utilizada.
- Mercado aéreo: A capilaridade da malha aérea local é um importante facilitador de indução de demanda a um destino turístico. Com relação ao fluxo internacional de

passageiros, observa-se que 70% dos turistas estrangeiros provêm de países com vôo direto para Salvador.

- Renovação/Inovação: muitos hotéis de Salvador, inclusive alguns de rede, já operam há mais de 10 anos sem reforma. Investimentos em renovação são importantes para manter, ou mesmo aumentar, a competitividade de um hotel e de um destino. Antes de construir novos hotéis, a renovação dos empreendimentos existentes, sempre que possível, deve ser estudada. Encontrar dinheiro para renovar uma propriedade é uma tarefa mais fácil e geralmente mais lucrativa que buscar recursos para construção de um novo hotel (Jurgens 1992).
- Estratégias de diversificação: apesar de ser um dos principais parques hoteleiros do Brasil, ainda há espaço para diversificação de produtos em Salvador. Atualmente, o mercado diferencia produtos em três grandes grupos – econômico, midscale/upscale e TOP. Investimentos em renovação e inovação, inclusive com associação a grandes marcas, podem ajudar os empreendimentos a buscarem um espaço diferenciado no mercado.
- Ciclo de vida do destino: novas estratégias precisam ser pensadas para que Salvador volte a apresentar indicadores de desempenho mais saudáveis, reposicionando o destino como uma das âncoras do turismo brasileiro. Investimentos em tecnologia de informação podem ser um dos caminhos possíveis, readaptando o setor às necessidades do mercado (Claver-Cortes, Molina-Azorin e Pereira-Moliner 2007). Questões básicas, como melhoria de acessibilidade, mobilidade urbana, segurança pública e promoção também devem ser repensadas.
- Competitividade hoteleira x competitividade do destino: em longo prazo, ter uma hotelaria competitiva é fator básico para um destino competitivo. A saúde financeira dos hotéis é um dos elementos básicos nessa equação. Medidas para evolução saudável do setor devem ser pensadas para garantir produtos de qualidade aos visitantes do destino. Neste aspecto, condições de financiamento favoráveis ao setor é primordial.
- Financiamento: linhas de financiamento com prazos, taxas e condições favoráveis ao mercado hoteleiro foram uma das principais formas que a hotelaria americana e europeia cresceu. Incentivos nesta linha ajudariam não só Salvador, mas todo o mercado hoteleiro nacional, a melhorar a atratividade do setor.
- Diária: geralmente, baixar preço não induz mais demanda ao mercado. As estratégias de indução de hóspedes à Salvador devem ser pautadas em diferenciação e qualidade. Uma vez baixadas as diárias, o processo de retomada de crescimento é longo e paulatino. Os hotéis devem repensar sua política de preços e tentar manter aumentos significativos de

diária. Isso dará mais fôlego financeiro ao setor e aumentará sua capacidade de endividamento para renovação.

- Profissionalização do setor: qualquer decisão de investimento, seja em renovação ou implantação de novos hotéis, deve ser pautada em estudos técnicos e fidedignos. A busca por orientação profissional é adequada sempre que a empresa investidora não possui know-how, tempo ou informação para realizar as análises de investimento internamente.

6. BIBLIOGRAFIA

BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

BAUM, J. A. C; MEZIAS, S. J. (1992): "Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 580-604.

BUTLER, R. W. (1980): "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources", *Canadian Geographer*, vol. 24, pp. 5-12.

CANTERAS, D. (2009): "Brazilian Hotels and Global Recession", Global Hospitality Report (HVS). Disponível em <http://www.hvs.com/Content/2823.pdf>.

CHEN, M.-J. (1996): "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 100-134.

CHUNG, W; KALNINS, A. (2001): "Agglomeration effects and performance: Test of the Texas hospitality industry", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 969-97.

CLARK, B; MONTGOMERY, D. (1999): "Managerial identification of competitors", *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 67-83.

CLAVER-CORTES, E; MOLINA-AZORIN, J. F; PEREIRA-MOLINER, J. (2007): "Competitiveness in mass tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 34, pp. 727-745.

CROUCH, G; RITCHIE, J. (1999): "Tourism, competitiveness, and societal prosperity", *Journal of Business Research*, vol. 44, pp. 137-152.

DEV, C; ZHOU, K. Z; BROWN, J; AGARWAL, S. (2009): “Customer orientation or competitor orientation: Which marketing strategy has a higher payoff for hotel brands?”, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, pp. 19-28.

DRUCKER, P. F. (1985): *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, London, Heinemann.

DUBÉ, L; RENAGHAM, L. (1999): “Sustaining competitive advantage”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, pp. 27-33.

DUBÉ, L; RENAGHAN, L. (2000): “Creating visible customer value: How customers view best-practice champions”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, pp. 62-72.

DWYER, L; KIM, C. (2003). “Destination competitiveness: determinants and indicators”, *Current Issues in Tourism*, vol. 6 (5), pp. 369-414.

ENZ, C. A; CANINA, L; LOMANNO, M. (2009): “Competitive pricing decisions in uncertain times”, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, pp. 325-41.

FOHB e HOTELINVEST (2011): Placar da Hotelaria Brasileira. Disponível em http://www1.sp.senac.br/hotsites/gd3/placar_hotelaria/index.html. Acesso em 04-08-2011.

GRANT, R. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations”, *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.

GUIA 4 RODAS (2009). Ed. Abril, São Paulo.

GUIA 4 RODAS (2011). Ed. Abril, São Paulo.

HASSANIEN, A; BAUM, T. (2002): “Hotel repositioning through property renovation”, *Tourism and Hospitality Research*, vol. 4, pp. 144-157.

HOTELINVEST (2011): Boletim HotelInvest. Disponível em http://www.hotelinvest.com.br/boletim-informativo/panorama-hotelaria-brasileira/trimestre_02_2011. Acesso em 01-08-2011.

HVS (2010): Boletim HVS Brasil. Disponível em <http://pt.hvs.com/News/>. Acesso em 02-07-2011.

IBGE (2010): IBGE Cidades. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=292740>. Acesso em 01-08-2011.

INFRAERO (2011): Voos regulares. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/voos-regulares>. Acesso em 06-07-2011.

IPEA (2008). Ipeadata, regional, contas nacionais. Disponível em <http://ipeadata.gov.br>. Acesso em 03-07-2011.

JURGENS, K. (1992): “Renovation helps improve bottom-line property value”, *National Real Estate Investor*, vol. 34, pp. 70-73.

KIM, J; CANINA, L. (2010): “Competitive Sets for Lodging Properties”, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 52, pp. 20-34.

MATHIESON, A; WALL, G. (1982): *Tourism: Economic, physical, and social impacts*, London, Longman.

MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL (2009): Caracterização e Dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil – 2007, pp. 59. Disponível em http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/domestica/downloads_domestica/Relatxrio_Executivo_Tur_Dom_2007.pdf. Acesso em 07-07-2011.

O’NEILL, J. W; XIAO, Q. (2006): “The role of brand affiliation in hotel market value”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 47, pp. 210-23.

O’NEILL, J. W; MATTILA, A. S. (2010): “Hotel brand strategy”, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, pp. 27-34.

OTTENBACHER, M; GNOTH, J. (2005): “How to develop successful hospitality innovation”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, pp. 205-222.

PETERAF, M. A; BERGEN, M. E. (2003): “Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1027-41.

PORTER, M. (1990): “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, vol. 76, pp. 77-90.

PORTER, M. (1990): *The competitive advantages of nations*, New York, Free Press.

PREFEIRURA DE SALVADOR (2009). Salvador em números. Disponível em http://www.salvador.ba.gov.br/Paginas/Cortina_Salvador_Numeros.aspx. Acesso em 03-07-2011.

ROGERS, E.M. (1983): Diffusion of innovations, New York, 3rd ed., Free Press.

SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Indicadores turísticos. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores>. Acesso em 13-07-2011.

SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Linhas de financiamento. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/guia-do-investidor/informacoes-ao-investidor/linhas-de-financiamento>. Acesso em 13-07-2011.

SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Meios de hospedagem. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/meios-de-hospedagem>. Acesso em 13-07-2011.

SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA (2008): Perfil do turista. Disponível em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/pesquisas/perfil-do-turista/>. Acesso em 13-07-2011.

SINDETUR/CODEBA (2010): Cruzeiros marítimos. Disponíveis em <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/cruzeiros-maritimos>. Acesso em 10-07-2011.

TOOMAN, L. (1997): “Applications of the life-cycle model in tourism”, *Annals of Tourism Research*, vol. 24, pp. 214-234.

VASQUES, C; CESARI, G; MOURA, G; CYPRIANO, P; MORAES, R; AVALLONE, T. (2009): “Panorama da hotelaria brasileira – 2008/2009”, *Global Hospitality Report (HVS)*. Disponível em <http://www.hvs.com/Content/2823.pdf>.

VASQUES, C; MOURA, G; CYPRIANO, P; MORAES, R; AVALLONE, T. (2010): “Panorama da hotelaria brasileira – 2009/2010”, *Global Hospitality Report (HVS)*. Disponível em <http://www.hvs.com/Content/3010.pdf>.

WEATHERBASE: Historical Weather for Salvador. Disponível em <http://www.weatherbase.com/weather/weather.php?s=84238&refer=&units=metric&cityname=Salvador-Bahia-Brazil>. Acesso em 05-07-2011.

WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

CLUSTER TECNOLÓGICOS COMO FÓRMULA PARA LA RENOVACIÓN DE LOS DESTINOS: HACIA UN TURISMO SOSTENIBLE.

Ramón-Rodríguez, A.B.; Pedreño-Muñoz, A.; Moreno-Izquierdo, L.

Universidad de Alicante.

Departamento de Análisis Económico Aplicado.

Resumen

En el actual marco de globalización, el análisis de la competitividad turística es cada vez más importante para los destinos, que se enfrentan a un mayor número de competidores y a una sociedad cambiante en relación a gustos, motivos del viaje y formas de moverse. Ante esta perspectiva de cambio, la innovación parece haberse convertido en uno de los principales elementos para la dotación de ventajas competitivas y diferenciación entre rivales.

Paralelamente, el análisis de los cluster turísticos ha derivado que de su formación se obtienen incrementos muy importantes en materia de innovación, gracias a la relación *competencia-colaboración* que tiene lugar entre empresas. Pero hasta la fecha, en el turismo esta relación ha tenido lugar en un marco de *cluster industrial*, relegando a un segundo plano la innovación como elemento competitivo frente a otra serie de dotaciones. En este documento sin embargo se expone la necesidad de generar *clusters basados en la innovación* como principal fórmula para evolucionar de acuerdo a las necesidades de la demanda y a las características del mercado, situando a los destinos en una situación de vanguardia y sostenibilidad.

El papel de las Universidades y del capital humano serán fundamentales para la adaptación del turismo en una industria centrada en la innovación.

TECHNOLOGICAL CLUSTERS AS A WAY TO RENEW DESTINATIONS: TOWARDS A SUSTAINABLE TOURISM.

Ramón-Rodríguez, A.B.; Pedreño-Muñoz, A.; Moreno-Izquierdo, L.

University of Alicante.

Department of Applied Economic Analysis.

Abstract

In the current context of globalization, the analysis of the competitiveness of tourism is increasingly important for destinations that are facing a changing society in relation to preferences, reasons for and ways of travelling. Considering this background of change, innovation has become one of the main elements for providing competitiveness, as it is happening in many other industries.

The analysis of tourism clusters has shown that their formation increase innovation in a significant way thanks to the competition-collaboration relationship that takes place between companies. However, to date, this relationship has occurred within an *industrial cluster* framework which puts aside innovation as a competitive factor and shows signs of stagnation.

Nevertheless, in this document we state the need to create clusters based on innovation, which are able to evolve according to the demand requirements, and placing the destinations in a state of sustainability -or even a continuous expansion. The role played by universities and the human capital will be essential for adapting tourism to a pioneer innovation-centered industry.

1. INTRODUCCIÓN.

Desde hace décadas, la industria turística se ha consolidado como motor económico en multitud de regiones del planeta, que impulsan su crecimiento gracias al rendimiento de sus actividades y a su efecto arrastre sobre el resto de sectores. Este gran impacto económico provoca que, además de los tradicionales núcleos ya establecidos, surjan con frecuencia nuevos proyectos turísticos que pretenden aprovecharse de los rendimientos generados. En este sentido los expertos apuntan que la consolidación de nuevos focos de turismo en los países en vías de desarrollo jugará un importante papel en la industria del siglo XXI.

Ante este panorama de rivalidad global, no es de extrañar que el estudio de la competitividad de los destinos turísticos tenga cada vez un mayor peso académico. Dentro de estos trabajos, las nuevas tecnologías y su aplicación se muestran como elementos determinantes gracias a su capacidad de transformar tanto los procesos empresariales como la industria en su conjunto. Sin embargo, y a pesar de las aportaciones recientes en este ámbito, la importancia del análisis sobre innovación en el ámbito turístico sigue siendo escasa en comparación con otros sectores.

En el presente documento se analizará el poder competitivo de las nuevas tecnologías, exponiendo la capacidad de transformación que han tenido sobre el sector turístico. Igualmente se estudiarán los conceptos de cluster industrial y cluster tecnológico, para finalmente tratar el rol desempeñado por cada uno de los actores integrantes de un cluster turístico basado en la innovación. Desde nuestro punto de vista, el establecimiento de este tipo de agrupaciones son fundamentales para el aprovechamiento de las ventajas comparativas y el desarrollo máximo de ventajas competitivas, que deben traducirse en la sostenibilidad de los destinos desde un punto de vista económico y ecológico, con un menor impacto cíclico y un incremento en las oportunidades de negocio acordes a la actual economía del conocimiento.

Este documento surge a partir del proyecto “*Competitividad turística a partir de las nuevas tecnologías. Una aplicación de las estrategias low cost*” realizado por el Instituto de Economía Internacional (Universidad de Alicante) para la Consejería de Turisme de la Generalitat Valenciana mediante el plan de ayudas a la Investigación Turística del año 2010, siendo cofinanciado por el Fondo Europeo para el Desarrollo (FEDER).

2. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA E INNOVACIÓN.

Tradicionalmente, la competitividad de las industrias en un territorio determinado ha sido explicada por un conjunto de elementos tales como los factores de producción, los recursos naturales, el tipo de demanda o el papel jugado por los gobiernos. El Diamante de Porter (1990) ha servido como marco general para estos estudios de competitividad industrial, a partir del cual son concretados modelos más específicos para cada sector.

En el caso del turismo, encontramos diferentes métodos para definir o categorizar la competitividad de los destinos turísticos, como *el modelo de Calgary* (Crouch y Ritchie, 1999), el *monitor de competitividad turística* creado por el Consejo Mundial de Turismo y Viajes (*World Travel and Tourism Council*) (Gooroochun and Sugiyarto, 2005), los *indicadores de Competitividad de un Destino* de Dwyer y Kim (2003), o los desarrollados por Kozak y Rimmington (1999) o Perles y otros (2010) que toman como referencia el trabajo pionero de Porter. En todos ellos, se ha mantenido una doble perspectiva en el análisis de la competitividad: por un lado, se posiciona la ventaja comparativa con las que las condiciones naturales e históricas dotan al destino (como el clima, los recursos naturales o la propia cultura); por otro lado, se toman en consideración las ventajas competitivas relacionadas con las estrategias definidas por los integrantes de la industria –principalmente empresas- (Figura 1). De esta forma, según Crouch y Ritchie (1999), países con menores recursos naturales o históricos podrían aprovechar sus ventajas competitivas para igualar o incluso superar a regiones con una mejor posición de partida heredada.

Figura 1. Ventajas Competitivas y Comparativas de los destinos turísticos.

Ventajas Comparativas.	Ventajas Competitivas o dinámicas.
<p>Absolutas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno natural y climatológico. - Entorno cultural e histórico. - Recursos naturales (sobre todo hídricos). - Situación económica. - Distancia con el foco de emisión de turistas. <p>Relativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradición turística. - Actuación gubernamental. - Capacitación del capital humano. 	<p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación del producto. - Liderazgo en costes. - Factorial. - Estrategias mixtas. <p>Dependen de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación. - Infraestructuras. - Estructura empresarial. - Políticas activas gubernamentales. - ...

Fuente: Elaboración Propia.

Bajo esta perspectiva, el papel jugado por las empresas y su entorno se consideran fundamentales a la hora de explicar la competitividad del destino, pero, ¿cuál es el papel jugado por la innovación tecnológica? Siguiendo a Porter, en su artículo *Tecnología y Ventaja Competitiva* (1985) el autor desarrolla las importantes implicaciones estratégicas que la tecnología puede tener tanto a nivel empresarial (*transformaciones en la cadena de valor*) como a nivel industrial (*transformaciones en cada uno de los componentes de su modelo de las cinco fuerzas*). De esta forma, debemos entender la innovación como un valor agregado que de acuerdo a las condiciones del entorno genera cuantiosas ventajas competitivas que mejoran las estrategias empresariales (liderazgo en costes, diferenciación,...).

Esta visión, sin embargo, ha sido criticada en revisiones recientes del modelo de las cinco fuerzas (ver Karagiannopoulos *et al.*, 2005), que además de la afirmación de Porter, consideran que la innovación debería tener un papel más determinante, considerándose la tecnología como una fuerza competitiva más¹. Esto quiere decir que el marco tecnológico que define la estructura competitiva de una industria es un factor clave en sí mismo, y que condiciona a cualquier agente integrado. En este panorama que un cluster sea capaz de generar su propia innovación determinará una gran ventaja respecto a los competidores externos, dotando al territorio de una posición de liderazgo.

3. REINGENIERÍA DE PROCESOS APLICADAS AL SECTOR TURÍSTICO.

En el presente paradigma tecnológico, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación lideran las mejoras competitivas producidas en las diferentes industrias. Por ejemplo, siguiendo el planteamiento de Porter sobre estrategias competitivas, las TICs son empleadas para generar un descenso en los costes y una mayor elasticidad en los precios, así como para potenciar la diferenciación del producto.

En el caso del sector turístico, según Williams y Shaw (2011) las TICs han generado una renovación en términos de gestión, en la presentación del servicio, en la comunicación y en la distribución y venta, que han contribuido a mejorar la relación con el cliente y a una diferenciación positiva respecto a los rivales. A ello, habría que añadir las oportunidades de negocio que permiten las nuevas vías de posicionamiento en los mercados. Otros cambios igualmente importantes en la industria turística son los señalados por Buhalis y O'Connor

¹ En la visión de Porter, la tecnología es un factor explicativo de la estructura industrial, compuesta por las cinco fuerzas de la demanda, los proveedores, los productos sustitutos, la competencia potencial y la rivalidad entre firmas. En la nueva visión, la tecnología afecta a cada una de las cinco fuerzas anteriores, y además se consolida como una nueva, capaz de explicar la rentabilidad del sector para las empresas.

(2005) en términos de calidad, productividad y ahorro de costes; e incluso es bien extendida la idea de que su aplicación es esencial para el desarrollo de modelos de negocio menos agresivos con el medio ambiente gracias a la utilización más eficiente de los recursos (Elliot y Binney, 2008).

Observando la empresa como un conjunto de procesos que dan lugar a la conocida *cadena de valor* de Porter, podríamos decir entonces que las nuevas tecnologías tienen la capacidad de mejorar cada uno de sus eslabones. Sin embargo en las últimas décadas se habla más de la *transformación* ocurrida con la implantación de las nuevas tecnologías que de la simple *mejora* en dichos procesos. La clave de este cambio reside en las llamadas reingenierías de procesos de negocios (BPR), que representan una revisión y rediseño de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en diferentes aspectos competitivos².

Según Porter (1985), las nuevas tecnologías cambian las condiciones del entorno competitivo, por lo que las empresas y organismos que definen las industrias deben adecuarse a este nuevo marco transformando los diferentes procesos internos. En el nuevo modelo, la aportación de las TICs se observa casi en cualquier estrategia destinada a la diferenciación y liderazgo en costes, aunque su principal cometido ha sido el desarrollo de herramientas para una mayor interrelación con los clientes³. En este sentido, las últimas aportaciones en el campo de la gestión estratégica coinciden en las mejoras competitivas empresariales derivadas de actuaciones que pasan de *operar para el cliente* a *operar junto al cliente*, colocando a la demanda en el centro del negocio (estrategias *one to one*). En el caso de la industria turística, esta adecuación puede apreciarse en la figura 3, donde como novedad se ha incluido un *proceso de información y comunicación*, que separamos del resto por tener en cuenta su importancia para las estrategias actuales⁴.

² La BPR no representa una forma fija de actuación frente a la innovación, sino más bien una serie de recomendaciones que ayudarían a maximizar los rendimientos generados por las nuevas tecnologías.

³ Estas estrategias tienen especial importancia con el desarrollo de lo que diferentes autores han calificado como *nuevo turismo*, cuyas preferencias alejadas del modelo tradicional se explican en gran parte por el acceso a la información y comunicación que proporcionan las TICs. Las opciones que se les presentan a este tipo de demanda se multiplican gracias a las nuevas tecnologías, siendo fundamental para los destinos conocer los intereses de estos turistas y saber adaptarse e incluso anticiparse a sus preferencias.

⁴ Este proceso de información y comunicación no aparece recogido en los diferentes planteamientos de reingenierías de procesos planteados en la literatura, debido a que su actuación suele integrarse dentro de cada uno de los procesos explicados o bien para la interrelación entre ellos o entre la empresa y el exterior. Ver Beirne y Curry (1999).

Figura 2. Aplicación de las TICs sobre diferentes procesos empresariales.

	Transformaciones generales	Aplicación y transformaciones en el ámbito del turismo
Procesos de Producción o creación del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre diferentes estamentos. - Deslocalización de plantas - Ahorro de costes energéticos. - Control continuo de la producción e inventarios. - Nuevas formas de negociar con intermediarios. - Mejoras en cuestión calidad/precio. - Mayor productividad de la mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos modelos de negocio con una transformación general en la forma de producir o crear el servicio, dirigidos por y hacia Internet. - Ejemplos: Los intermediarios turísticos (Wang and Cheun, 2004), las aerolíneas de bajo coste Buhalis (2004) y el sector hotelero (Milne and Ateljevic, 2001; Sahadev e Islam, 2005).
Procesos de distribución y venta.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor rapidez en la distribución. - Búsqueda y compra del servicio siempre activas (no dependen de un horario comercial). - Mayor libertad para el usuario en la elección. - Desintermediación del producto (ahorro en costes). - Posicionamiento cercano al comprador final. - Mayor elasticidad de los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los cambios en la distribución y venta del producto han sido los más empleados por el sector turístico. En un mercado cada vez más competitivo, el posicionamiento cercano al cliente y las facilidades en la gestión dan un plus de competitividad. - Ejemplos: El sector hotelero (Marcussen, 1999; Lee et al., 2003), los transportes (Buhalis, 2004), sectores de ocio relacionados (Werthner and Klein, 1999,) e intermediarios, (Lang, 2000; Law et al., 2004).
Procesos de cumplimiento del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor control de la calidad de distribución y venta. - Mayor control de la recepción por parte del cliente. - Información directa e ininterrumpida con el comprador para solucionar posibles errores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso sumamente relacionado con el de distribución y venta. Los cambios en este aspecto son iguales a los de cualquier otra industria. - No se han encontrado referencias específicas sobre este campo debido a que suele incluirse en la transformación del proceso anterior.
Procesos de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Presente en todos los procesos anteriores. - Mejora la relación productor-cliente (nuevos canales de comunicación, distribución y venta). Análisis del mercado en tiempo real. - Transforma la información que proviene del exterior (clientes) en conocimiento aplicable al producto. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Facilita la adopción de estrategias de precios más rentables (subasta y discriminación).</i> - <i>Nuevas prácticas de publicidad segmentada.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos de información y comunicación habilitan el resto de transformaciones al más alto nivel, y por tanto se relacionan con criterios de competitividad y productividad empresarial. - La cercanía del cliente con el producto y la opinión de otros usuarios se considera fundamental en la elección de destinos y empresas turísticas. - Ejemplos de aplicación: Además de poder hablar de cualquiera de los anteriormente mostrados, se destacan los trabajos de Beirne and Curry (1999) o Xiang and Gretzel (2009).

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Aplicaciones de la reingeniería de procesos empresariales en el sector turístico.

Dentro del sector turístico se integran diferentes tipos de empresas como medios de transporte, de ocio o de restauración, que si bien pertenecen a sectores claramente diferenciados actúan de forma conjunta para dar sentido al destino turístico. La adaptación de las reingenierías de procesos a estos sectores varía sustancialmente, aunque todas reflejan la necesidad de adaptar la innovación como una parte importante de sus estrategias competitivas.

- *Sector del transporte:* A día de hoy, el sector donde más relevancia ha tenido la adaptación y aplicación de las nuevas tecnologías ha sido en el transporte aéreo, y más concretamente en el segmento low cost. La aparición del CRS puede ser considerada como la primera gran herramienta basada en las TICs aplicada al turismo, seguida posteriormente del GDS como medio de distribución del servicio de transporte. Igualmente, compañías como la irlandesa *Ryan Air* o la británica *EasyJet* revolucionaron el concepto de negocio llevando a cabo una verdadera transformación gracias a la venta *on line*, la asociación con otros sectores turísticos en las webs, el acercamiento a los turistas, o una serie de estrategias de marketing muy agresivas entre otras actuaciones, que les han permitido liderar el transporte aéreo de corta distancia en un espacio muy corto de tiempo⁵.

Más allá de la controversia generada por este tipo de aerolíneas, cabe decir que *RyanAir* y *SN Brussels Airlines* han sido puestas de ejemplo por la Comisión Europea como referentes en la integración de las TICs (*e-Business W@tch*, 2006), y muchas de sus estrategias de *pricing* y gestión han sido imitadas tanto por las aerolíneas tradicionales, como por el resto de industrias destacando el caso de la nueva fijación de precios de las grandes líneas de RENFE.

- *Intermediación de servicios turísticos:* La aparición de las tecnologías de la información y comunicación ha provocado un cambio general en los negocios de intermediación y distribución turística. Además de generar una mayor y más actualizada oferta (algo común a todos los *e-business*), ha impulsado la capacidad de que los clientes actúen como sus propios “agentes de viaje” (Werthner y Ricci, 2004). Debido a ello, Gratzner *et al.* (2004) apuntaron que los intermediarios turísticos serían los grandes perjudicados de la implantación de las nuevas tecnologías, seguidos de los tour-operadores. Ambos sectores pueden verse desplazados por las propias empresas turísticas, que serán capaces de negociar de forma directa con el grueso de clientes (B2C).

⁵ Al cambio realizado por las aerolíneas de bajo coste es lo que en la literatura se conoce como *innovación arquitectónica*, es decir, la reinención de la estructura empresarial a partir de las nuevas tecnologías, un paso que va más allá de la mera introducción de reingenierías de procesos.

Pero a pesar de existir una revolución en la intermediación y distribución, la información debe ser clasificada. Sectores como el aéreo, con una pequeña cantidad de grandes empresas actuando en claro oligopolio, son capaces de reconducir su demanda hacia sus propias webs, pero en la mayoría de sectores turísticos prima la pequeña empresa y una alta competencia, que necesita llegar al público para poder vender su producto. Empresas como *booking*, *hostelworld* o la española *trabber* han aprovechado esa coyuntura para impulsar modelos de negocio basados en el posicionamiento, ofreciendo al consumidor una información mucho más compacta y exacta de lo que busca, y a las pequeñas y medianas empresas un canal alternativo y rápido de comunicación con los compradores (B2B2C).

- *Sector hotelero y restauración*: En este sector, las nuevas tecnologías han sido principalmente empleadas para poder agilizar los trámites y gestión de la reserva de sus servicios. Pero además, las TICs han servido para posicionar pequeños negocios, sin la capacidad de promoción de las grandes cadenas, a escala global. De esta forma, los negocios familiares, como los *bed and breakfast*, se han convertido en productos con una alta demanda gracias a su posicionamiento *on line* (Kline *et al.*, 2004).

A diferencia de los sectores anteriores, según Law and Jogaratnam (2005), estamos aun en una fase temprana en la adaptación de las nuevas tecnologías en las empresas hosteleras, aunque la domótica y futuras estrategias basadas en Internet 3.0 podrían dar un giro radical a la situación.

- *Actividades de ocio*: La aplicación de las nuevas tecnologías en las actividades de ocio han sido quizá las menos tratadas por la literatura académica, a pesar de que diferentes alternativas como eventos deportivos, parques de atracciones o casas de juego tienen una fuerte estructura de venta, distribución y marketing *on line*, sin contar con las grandes inversiones que realizan anualmente en materia de innovación para el ahorro de costes o seguridad.

4. CLUSTERS TURÍSTICOS BASADOS EN LA INNOVACIÓN.

El cluster industrial, definido según el criterio de Porter (1990), se nos muestra como una agrupación generalmente empresarial (aunque pueden intervenir otras instituciones) especializada en una o varias actividades que contribuye de manera favorable a generar una mayor competitividad de sus participantes⁶, siendo el marco idóneo donde crear innovación (Keeble y Wilkinson, 1999). A diferencia de otros modelos de integración como los distritos

⁶ Según Porter (1990), la generación de clúster actúa sobre los cuatro factores determinantes de la competitividad, según el conocido diamante creado por el mismo autor.

industriales, los cluster se centran en el papel de las empresas y en su relación de competencia y colaboración de forma contextualizada, siendo el espacio geográfico y sus características un marco de referencia a partir del cual desarrollar la actividad⁷.

Centrándonos exclusivamente en el sector turístico, el interés por el papel de los clusters es relativamente reciente, pero su peso académico se está intensificando. El propio Porter fue pionero al utilizar el turismo vitivinícola para explicar su idea de cluster de una forma aplicada y la competitividad derivada del mismo. Posteriormente caben destacar otros trabajos como los de Hall (2005) -turismo gastronómico-, Novelli *et al.* (2006) -turismo de salud- o Ferreira *et al.* (2010) -turismo ecológico. En líneas similares, los llamados *micro-clusters* han sido empleados para explicar el desarrollo turístico de pequeñas comunidades sin una clara tradición en el sector, pero que esperan beneficiarse de los rendimientos derivados de la actividad (Ver Taylor *et al.*, 2007 y su estudio sobre el turismo vitivinícola).

4.1. La importancia del desarrollo de clusters turísticos basados en la innovación.

A partir del planteamiento ya expuesto podemos decir que nos encontramos ante un sector –el turístico- que aprovecha la innovación y la reingeniería en los procesos para incrementar la competitividad. Sin embargo, los análisis actuales de los clusters turísticos nos muestran que el papel de la innovación se encuentra en un segundo plano, dándose prioridad a otro tipo de actuaciones que potencian las estrategias comparativas para la mejora de los destinos. Esto quiere decir que aunque las tecnologías son utilizadas para generar mejoras competitivas (fundamentales para la reducción de costes, el intercambio de información, o la distribución), no existe una pauta de *crear* innovación en el entorno. Es lo que se conoce como *cluster industrial*, según las definiciones de St. John y Poudier (2006), siendo la innovación una estrategia de apoyo a las prácticas competitivas tradicionales.

En la actualidad, el sector turístico se sirve de tecnología creada en otros ámbitos para ganar competitividad, adaptando la innovación a sus procesos con un claro coste económico y un retraso en su aplicación. Además, usar la innovación externa impide la diferenciación entre

⁷ En el caso de los distritos empresariales definidos originalmente por Marshall, el territorio es únicamente el lugar donde toma lugar la acción, el cual puede estar delimitado de forma natural, económica o incluso histórica. En el caso de cluster, el propio espacio puede considerarse como un recurso clave para la estrategia competitiva, que dota a las empresas y sus relaciones de un marco único. Esta diferencia puede observarse más detenidamente en la descripción de Preissl y Solimene (2003), donde consideran que el *distrito industrial* se orienta hacia la unión entre diferentes elementos para garantizar la producción de inputs, mientras que la creación de clusters atienden más a generar las mejores condiciones competitivas para la empresa a partir de las ventajas que obtienen por el marco en el que actúan.

los diferentes destinos, en la medida que los rivales podrán igualmente adaptar estas prácticas en el corto plazo. Por estas razones desde nuestro punto de vista, entendemos que es fundamental que los destinos busquen promover la innovación en sí mismos a partir de lo que se conoce como *clusters tecnológicos*.

Dar prioridad a la innovación podría ser la clave para establecer un turismo diferenciado y *sostenible* frente al actual modelo agresivo que generalmente presenciamos en el turismo de masas. Si de algo adolece este tipo de turismo es de su carácter cíclico y de su gran impacto ecológico, que genera tanto inestabilidad económica (zonas con mucha actividad en la época estival pero no crean empleo en los meses de frío) como problemas medioambientales (agotamiento de los recursos), además de claros síntomas de madurez provocados por el estancamiento en la oferta y la evolución de la demanda. Este resultado contrario a los principios de sostenibilidad podría ser compensado por un lado con una mayor diversificación de la oferta turística; y por otro con programas de mejoras competitivas basadas en la innovación que convirtiera a la industria en un turismo de vanguardia. Con ello se pretende dar la vuelta al planteamiento tradicional de competitividad en la industria turística, proponiendo la necesidad de *agregar las ventajas comparativas a las ventajas competitivas* (y no a la inversa).

En otras palabras: desarrollar una industria altamente competitiva que además se alimente de una mayor o menor ventaja comparativa (como en el caso del área mediterránea podría ser el sol y playa) y de la capacidad de diversificar la oferta.

En la actualidad existen numerosos estudios que hacen referencia a la adaptación de los destinos a los cambios en la demanda mediante la diversificación de la oferta turística, tradicionalmente relacionada con términos de sostenibilidad (Foh Lee, 2001), de diversificación cultural y ecológica (Richards, 2007), o incluso con la incorporación de nuevas ofertas gastronómicas, de ocio o deportivas (Hinch y Higham, 2004; Vera-Rebollo y Baños-Castiñeira, 2010) que completen los destinos. Pero además para nosotros el papel jugado por la innovación será clave para que tanto la oferta tradicional de los destinos como estas propuestas de diversificación alcancen el mayor grado de competitividad posible.

En el plan estratégico Alicante Horizonte 2020, un reciente proyecto a gran escala sobre la mejora competitiva y productiva del área alicantina, se establecen estrategias que van en esta misma dirección: la innovación y la transferencia de conocimientos son necesarios para consolidar competitivamente el modelo tradicional, y al mismo tiempo para generar una oferta complementaria que se adecue a las exigencias de una demanda no estacionalizada.

4.2. La transformación de los clusters turísticos: estructuras generadoras de innovación.

A la hora de plantear un cluster basado en la innovación, la primera cuestión que debemos abordar es la relativa al papel adoptado por quienes lo integrarán: tal y como determinan St. John y Poudet (2006), en los clusters tecnológicos, todas las empresas – independientemente de su tamaño- y organismos intervienen para fomentar la innovación y la transferencia de conocimiento de manera continua, mientras que en los industriales este interés por innovar decrece conforme el producto se hace más maduro.

En los cluster basados en la innovación además de las empresas turísticas, las Universidades, los centros de investigación, organismos públicos e incluso los centros de educación juegan un papel importante en la configuración de las estrategias innovadoras. Estos grupos crearán relaciones entre sí, quedando su interacción establecida tal y como puede observarse en la figura 3. A continuación se enumeran los diferentes integrantes y el papel realizado:

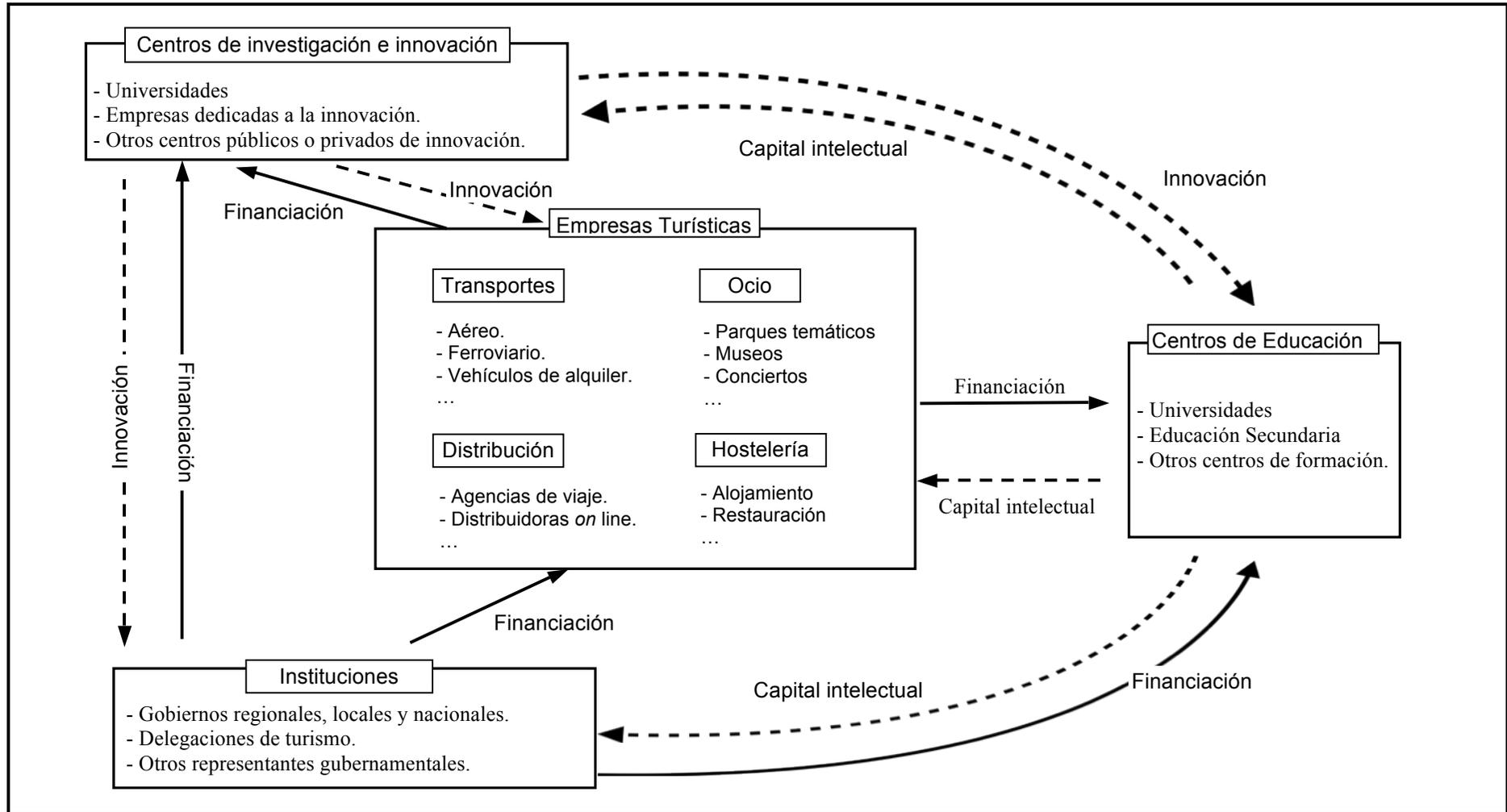
- **Las empresas** deben liderar el proceso de innovación, pues su experiencia y conocimientos se consideran claves para alcanzar las metas deseadas. El entramado empresarial debe aportar tanto ideas y alternativas como financiación para desarrollar nuevas estrategias vanguardistas. En muchas ocasiones, las empresas (sobre todo las pequeñas) no tienen la capacidad individual de llevar a cabo estrategias de I+D+i por su alto coste, por lo que la creación de clusters pueden dar respuestas a este tipo de problemas gracias a la colaboración entre empresas privadas o empresas privadas e instituciones públicas.

Puede ser igualmente fundamental contar con la aportación de empresas extranjeras competitivas líderes, como es el caso de las aerolíneas de bajo coste, que por su estructura presentan un modelo de negocio difícilmente reproducible.

- **Las instituciones públicas** tienen el deber de financiar y potenciar planes que generen una mayor competitividad de los destinos. En el plano innovador, además de apoyar a las empresas, deben disponer de infraestructuras, puntos de información y una atención al turista que se adecuen a las nuevas formas de turismo condicionada por las TICs. Para ello, deben convertirse en clientes de los centros de investigación.

En este tipo de clusters su misión por tanto será favorecer la innovación para transformar tanto las ventajas competitivas como comparativas de los destinos. Para ello es posible que los organismos públicos deban acudir a empresas privadas, generando partenariados público-privados (PPP) para desempeñar diferentes funciones que requieran de una alta cualificación y experiencia.

Figura 3. Clusters turísticos basados en la innovación y el conocimiento.



- **Las universidades y centros de investigación** llevan el peso de la creación de innovación a partir del contacto con las empresas y la iniciativa propia por el conocimiento sobre el entorno. Generalmente colaboran con aquellas empresas que no cuentan con sus propias vías innovación, aunque esto no excluye que las grandes empresas y el sector público puedan ser clientes de estos centros. Podemos decir además que desempeñan una función de transferencia de conocimiento mediante sus actuaciones.

- **Los centros de educación**, sobre todo las universidades, dotarán de mano de obra altamente cualificada y concededoras del marco en el que se integran, capaces de captar las necesidades competitivas del destino para desarrollar soluciones innovadoras. Por tanto el capital intelectual permite intensificar la competitividad de los destinos a partir de sus conocimientos y su distribución en sus diferentes puestos de trabajo.

Con este sistema, el desarrollo de competitividad a partir de fórmulas innovadoras se convierte en el centro del cluster, posibilitando un liderazgo permanente y una diferenciación no imitables por el resto de destinos en cualquiera de las ventajas adquiridas.

Por último cabe decir que aunque no aparezcan descritas en el modelo, sería importante también destacar el papel de las entidades bancarias y de crédito, cuyo papel podría ser crucial en diferentes etapas de expansión y de financiación. Sin embargo en este primer momento se han dejado al margen por centrarnos más en aquellos agentes que tienen una implicación directa en el desarrollo de innovación o en la creación de políticas en este ámbito.

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Las ideas sobre un turismo contemporáneo relacionado con las nuevas tecnologías han hecho recapacitar durante la última década sobre un posible movimiento de la demanda turística hacia nuevos destinos. Sin embargo, pese a que la sustitución del turismo tradicional por el *nuevo turismo* no ha sido tan drástica como se esperaba, sí existen ciertos cambios en el entorno industrial que han obligado a la oferta más madura a intentar adaptarse a la nueva situación. Esta adaptación ha querido dar respuesta a problemas como la sostenibilidad ecológica o la falta de diversificación de la oferta, aunque quizá sin incidir demasiado en la importancia de la innovación a la hora de explicar la competitividad de los destinos.

Sin negar un cambio en las preferencias turísticas, es innegable que la mayor transformación en el nuevo turismo ha ocurrido en las formas de elegir y adquirir los destinos y servicios, incluyendo desde el medio de transporte, hasta la compra de entradas para un

concierto, el hotel o el alquiler de los vehículos. Pero la innovación debe ir más allá de una forma de mejorar la información y comunicación con los clientes. Las nuevas tecnologías han demostrado ser cruciales en la reconfiguración de los negocios hacia nuevos modelos más competitivos, como ha ocurrido con las aerolíneas de bajo coste, capaces de reorientar a la demanda hacia nuevos destinos turísticos por el hecho de poseer vuelos a un bajo precio, más allá de las propiedades de su entorno.

Desde nuestro punto de vista, la creación de clusters basados en la innovación sería una de las principales estrategias para lograr un destino competitivo y sostenible en el largo plazo. Al contrario de lo que ocurre con los cluster industriales, los tecnológicos se han mostrado capaces de crear innovación y convertirla en conocimiento. Esta estrategia permite a la industria reinventarse de forma periódica generando nuevas formas de negocio o mejorando los ya existentes, diferenciarse del resto de destinos e incluso proponer soluciones a problemas que afectan a la competitividad turística como la conservación ecológica y patrimonial. Además, las mejoras de las ventajas competitivas derivadas de la innovación son fundamentales para generar demanda en los momentos en los que se reducen las ventajas comparativas, pudiendo minimizar el carácter cíclico del sector y los problemas derivados.

Para generar este tipo de clusters es necesario focalizar la actividad en un entorno que potencie la vanguardia, con el sector público inmerso en el proceso, centros de investigación desarrollando propuestas, un valioso capital humano, y sobre todo las empresas privadas liderando el proyecto gracias al conocimiento adquirido. En este sentido, futuros proyectos de investigación podrían encaminarse al análisis de estos diferentes agentes en áreas concretas respecto a cuestiones de innovación, empleando para ello indicadores que pudieran mostrarnos posibles déficits en su comportamiento. Igualmente podrían emplearse modelos de éxito basados en clusters tecnológicos con el fin de extrapolar ideas de vanguardia que pudieran adaptarse al sector turístico.

Un ejemplo aplicado de la competitividad de los destinos a partir de la innovación tecnológica puede observarse en el proyecto *Competitividad turística a partir de las nuevas tecnologías: una aplicación de las estrategias low cost*, desarrollado Instituto de Economía Internacional (Universidad de Alicante) con la financiación de la Generalitat Valenciana y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

6. BIBLIOGRAFÍA.

BEIRNE, E. Y CURRY, P. (1999): The impact of the Internet on the information search process and tourism decision-making, in D. Buhalis and Scherter, W. (eds.): Information and

- Communication Technologies in Tourism, New York: Springer: 88–97.
- BUHALIS, D. (2004): “E-airlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry”, *Information and Management*, 41: 805–825.
- BUHALIS, D., Y O’CONNOR, P. (2005): “Information Communication Technology Revolutionizing Tourism”, *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7-16.
- CROUCH, G.I., AND RITCHIE, J.R.B. (2003): *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxen: CABI Publishing.
- DWYER L., Y KIM, C. (2003) “Destination Competitiveness: Determinants and Indicators”, *Current Issues in Tourism*, Vol 6(5), 369-414.
- eBusiness W@tch (2006): “ICT and e-Business in the Tourism Industry”. European Commission, Brussels. Available at:
<http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/tourism.htm>
- ELLIOT, S. AND BINNEY, D. (2008): "Environmentally sustainable ICT: Developing corporate capabilities and an industry-relevant research agenda", *PACIS 2008 Proceedings*, paper 209.
- FERREIRA, J., SALVADOR, R., Y LÚCIO, J. (2010): *Sustainable Tourism Clusters: The case of Alentejo’s Natural Park*, Bucks New University and Technological Educational Institute of Crete.
- FOH LEE, K. (2001): “Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production”, *Journal of Cleaner Production*, 9(4): 313-323.
- GOOROOCHURN N., Y SUGIYARTO G., (2005) “Competitiveness indicators in the travel and tourism industry” en *Tourism Economics* 11 (1): 25-43.
- GRATZER, M., WERTHNER, H., Y WINIWARTER, W. (2004): “Electronic business in tourism”, *International Journal of Electronic Business*, 2(5): 450-459.
- HALL, C.M. (2005): “Rural wine and food tourism cluster network development”. In D. Hall, I. Kirkpatrick, & M. Mitchell (Eds.), *Rural tourism and sustainable business*, Clevedon: Channel View: 149-164.
- HINCH, T., Y HIGHAM, J. (2004): *Sport Tourism Development*, Channel View Publications, Clevedon, UK.
- KARAGIANNOPOULOS, G.D.; GEORGOPOULOS, N.; Y NIKOLOPOULOS, K. (2005): “Fathoming porter's five forces model in the internet era”, *Info*, 7: 66-77.
- KEEBLE, D., Y WILKINSON, F. (1999): “Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe”, *Regional Studies*, 33: 295-303.
- KLINE, S. F., A. M. MORRISON, Y A. ST. JOHN (2004). “Exploring Bed & Breakfast Web Sites: A Balanced Scorecard Approach.” *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17 (2/3): 253-67.

- KOZAK M., Y RIMMINGTON, M. (1999): "Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings", *Hospitality Management*, 18: 273-283.
- LANG, T. (2000): "The effect of the Internet on travel consumer purchasing behaviour and implications for travel agencies", *Journal of Vacation Marketing*, 6: 368-385.
- LAW, R., LEUNG, K., Y WONG, J. (2004): "The impact of the Internet on travel agencies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2): 100-107.
- LAW, R., JOGARATNAM, G. (2005): "A study of hotel information technology applications", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2): 170-180.
- LEE, S., BARKER, S. Y KANDAMPULLY, J. (2003): "Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives", *Managing Service Quality*, 13(5): 423-432.
- MARCUSSEN, C.H. (1999): *Internet Distribution of European Travel and Tourism Services*, Research Centre of Bornholm, DK.
- MILNE, S. Y ATELJEVIC, J. (2001): Technology and service quality in the tourism and hospitality industry, In J. Kandampully et al. (eds): *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, New York: Hawarth Press: 281-95.
- MOTTIAR, Z. Y RYAN, T. (2007): The role of SME's in tourism development: An industrial district approach applied to Killarney, Ireland. In R. Thomas and M. Augustyn (eds.): *Tourism in the new Europe*, Amsterdam, Elsevier: 63-78.
- NOVELLI M.; SCHMITZ B.; Y SPENCER T. (2006): "Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience", *Tourism Management*, 27 (6): 1141-1152.
- PERLES-RIBES, J.F.; RAMÓN RODRÍGUEZ, A.B.; Y TORREGROSA MARTÍ, T. (2010): "La medición de la competitividad y sus determinantes en los destinos turísticos residenciales en España", *Anales de Economía Española*, Ed. Delta: 3709-3735.
- PORTER, M. (1985): "Technology and Competitive Advantage." *Journal of Business Strategy*, 5 (3): 60-79.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York Free Press, 1990.
- PREISSL B., Y SOLIMENE L. (2003): *The Dynamics of Clusters and Innovation*. Heidelberg and New York: Physisca-Verlag.
- RICHARDS, G. (ed.) (2007): *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton.
- SAHADEV, S., E ISLAM, N. (2005): "Why hotels adopt ICTs: a study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5): 391-401.
- ST. JOHN, C., Y POWDER, R.W. (2006): "Technology clusters versus industry clusters: Resources, Networks, and regional advantages", *Growth and Change* 37(2), 141-171.
- TAYLOR, P.; MCRAE-WILLIAMS, P.; Y LOWE, J. (2007): "The determinants of cluster

- activities in the Australian wine and tourism industries”, *Tour. Economics*, 13(4): 639-656.
- VERA-REBOLLO, J.F., Y CAÑOS-BASTIÑEIRA, 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*, N. 53: 329-353.
- WANG, S. Y CHEUN, W. (2004): “eBusiness Adoption by Travel Agencies: Prime Candidates for Mobile e-Business”, *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3): 43-63.
- WERTHNER, H., Y KLEIN, S. (1999): “ICT and the Changing Landscape of Global Tourism Distribution”. *Electronic Markets*, 9(4): 256-262.
- WERTHNER, H., Y RICCI, F. (2004): “E-Commerce and tourism”, *Communications of the ACM*, 47(12): 101-105.
- WILLIAMS, A.M., Y SHAW, G. (2011): Internationalization and innovation in tourism, *Annals of Tourism Research*, 38(1): 27-51.
- XIANG, Z., AND GRETZEL, U. (1999): “Role of social media in online travel information search”, *Tourism Management*, 31(2): 179-188.

LA GEOLOCALIZACIÓN SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS.

Autor:

Gersón Beltrán López (Geógrafo)

gerson.beltran@gmail.com, <http://gersonbeltran.com>

RESUMEN

El mundo está asistiendo a una revolución debido a la generalización del uso de las nuevas tecnologías como una nueva forma de comunicación. En este sentido la comunicación y los destinos turísticos experimentan nuevas formas de relación entre la oferta y la demanda. Así pues, nace el concepto de Web 2.0 como una nueva forma de comunicación en el que prima el establecimiento de comunidades y redes sociales, la participación activa del usuario y todo ello unido a los sistemas de geoposicionamiento global.

Las empresas empiezan a utilizar estos servicios como una forma de estar en Internet, de geolocalizarse en la red. Para ello hay que atender a diversos aspectos como son los mapas existentes (Google Earth, Maps, Bing y Open Street Map), la geolocalización de negocios (Google Places y Facebook Places), la integración de contenidos (mashups) y el posicionamiento web (el SEO de los mapas), todo ellos sin dejar de citar la importancia de la movilidad (móviles y Realidad Aumentada) y de las redes sociales geoposicionadas (Foursquare y Gowalla).

SUMMARY:

The world is witnessing a revolution due to the widespread use of new technologies as a new form of communication. In this sense, communication and tourist destinations experience new forms of relationship between supply and demand. So, the concept of Web 2.0 was born as a new way of communication in which establishing communities and social networks and the active participation of users are the key notes, linked to global geo-positioning systems.

Companies begin to use these services as a way of being on Internet (network geolocation). This requires to take care of various aspects such as existing maps (Google Earth, Maps, Bing and Open Street Map), business geolocation (Facebook Google Places and Places), content

integration (mashups) and SEO (SEO maps). Special mention to the importance of mobility (mobile and Augmented Reality) and geopositioned social networks (Foursquare and Gowalla).

The results from this study indicate that geolocation tools have become a differentiating factor on destinations that allow not only to get a company in its spatial context on Internet, but also allow the relationship with the new tourists to adprosumer through Social Media.

1.- INTRODUCCIÓN

Evolución de Internet

Internet se ha convertido en una herramienta de información y comunicación que supone una revolución en la historia de la humanidad, en un espacio de relación. Tal y como se dice en el “Informe Comercialización del Turismo en Internet”: “Internet es una red global de redes que funcionan con un protocolo estándar que permite que los datos sean transferidos entre estos. Como sistema de intercambio de información, el aspecto más importante de Internet es su conectividad, definiendo esta como la capacidad que permite que cada persona tenga acceso a la Red”

El término **web 2.0.** es un concepto desarrollado por Tim O’Reilly donde habla de una evolución de la web y un nuevo fenómeno de relación donde prima la bidireccionalidad. Este término fue acuñado en una conferencia en 2004 por Tim O’Reilly y John Battelle a partir de una comparativa entre los aspectos que cambiaban desde la Web 1.0 a la Web 2.0. Sintetizaron en 7 principios los aspectos que definían este nuevo concepto (O’Reilly, 2005): la Web como plataforma, el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, los datos como el próximo Intel Inside, el fin del ciclo de versiones de software, modelos de programación ligeros, el software por encima del nivel de un único dispositivo y una experiencia de usuario más rica. Fue el año 2006 cuando O’Reilly, cerró una de las definiciones más aceptadas: “Web 2.0 es la revolución empresarial de la industria del software causada por su traslado hacia una Internet como plataforma e intentando entender las nuevas reglas de éxito de la misma. La principal de esas reglas es: construir aplicaciones que aprovechen el efecto red para que mejoren mientras más personas las usen (esto es lo que he llamado en otro lugar el “aprovechamiento de la inteligencia colectiva”)” (O’Reilly, 2006).

Por tanto hoy en día Internet son conversaciones, con la irrupción de la llamada web 2.0. se ha generado un cambio de modelo del primigenio 1.0., donde había una emisión de información unidireccional, de la web como escaparate al usuario sin capacidad de interactuar. En la

actualidad los contenidos alrededor de Internet se generan de forma multidireccional, gracias a la existencia de numerosas herramientas gratuitas (opensource) con las que interactuar. El siguiente paso, la web 3.0. o semántica, ya se está desarrollando y consiste en integrar toda esa cantidad de información en función de las características de cada individuo (integración) y de una forma intuitiva en la web (interfaz).

En este entorno cambiante los individuos, las empresas y las organizaciones tienen la necesidad de adaptar sus formas de comunicación, ya que la demanda se ha configurado como un elemento activo con capacidad de ser proactiva. Por tanto la innovación en las nuevas formas de comunicación se configura como un elemento estratégico para la supervivencia en este entorno global interconectado.

Evolución del Turismo en Internet

Una de las actividades económicas más avanzadas en el desarrollo de este concepto de Web 2.0. es el Turismo, naciendo lo que denominamos el **Turismo 2.0**.

- El modelo que existía antes de Internet, característico de la sociedad industrial se conoce como turismo de masas (Poon, 1993, Fayos- Solá, 1996)
- Como consecuencia del desarrollo de la sociedad de la información comienza un modelo turístico diferente, centrado en el cliente y más flexible (Poon, 1993; 2003; Fayos-Solá, 1996), que podríamos denominar turismo 1.0. a partir del que se inicia el desarrollo del e-turismo (Buhalis, 2003).
- William y Pérez siguiendo la línea de la definición de O'Reilly (2006) para la Web 2.0 proponen la siguiente definición de Turismo 2.0: "Turismo 2.0 es la revolución empresarial de la industria del Turismo causada por su traslado hacia un Ecosistema Turístico como plataforma e intentando entender las nuevas reglas de éxito de la misma. La principal de esas reglas es: construir negocios y destinos que aprovechen el efecto red para que mejoren su productividad mientras más personas y empresas participan en ellos" (William, E. & Pérez, E, 2008).

En este sentido aparece el denominado prosumer, un ciudadano que no sólo consume información sino que es capaz de generar dicha información y compartirla en Internet, pasando a ser productor al mismo tiempo.

Por tanto, el turismo es una de las actividades que más ha desarrollado estas potencialidades de Internet en el denominado Turismo 2.0., demostrando las grandes posibilidades que ofrecen

estas herramientas para el desarrollo de los destinos. A través del geomarketing somos capaces de establecer estrategias de análisis, promoción y comercialización en el entorno, gracias a los medios sociales podemos analizar comportamientos del consumidor y conversar con él y la geolocalización será el nexo de unión entre ambos conceptos, alcanzando un alto grado de efectividad mediante la geolocalización social, que nos permite llegar a una relación de tú a tú con nuestros clientes.

1.1. El Geomarketing

Hay diversas definiciones de Geomarketing pero quizás una de las que más se acerque a la concepción del mismo sea la de Chasco (2003): “Es un conjunto de técnicas que permiten analizar la realidad económico-social desde un punto de vista geográfico, a través de instrumentos cartográficos y herramientas de la estadística espacial”

Por tanto estamos hablando de que la empresa turística se encuentra dentro de un sistema mayor que es el destino turístico, un espacio donde acude el cliente o turista y que se convierte en un espacio de relación. Así pues, el geomarketing se convierte en una herramienta estratégica para el desarrollo de los negocios en un entorno determinado.

1.2. Los medios sociales (Social Media)

Paralelamente los medios sociales en Internet se han convertido en un gran fenómeno social que revoluciona la forma de comunicarse y de interactuar. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos, una de sus características principales es la de gran capacidad de transmisión de información.

La comunicación se ha extendido de forma global y cualquier acción requiere de análisis complejos y multivariantes de la realidad, que se configura como nodos de información (personas) que se relacionan a través de aristas (comunicación) en un entorno abierto, donde el conocimiento surge del intercambio de conocimiento y del aprendizaje continuo de una realidad cambiante

1.3. La Geolocalización

En este contexto, entre la utilización del marketing desde el punto de vista espacial y la generalización de los medios sociales como forma de comunicación en un contexto globalizado, surge el concepto clave del geoposicionamiento, como uno de los elementos estratégicos que van a desarrollarse en este año 2011. Basados en el uso de la tecnología GPS que facilitan los satélites que orbitan alrededor de la Tierra, la geolocalización nos habla de situar a una persona, empresa u organización en un punto concreto del espacio. El desarrollo de esta tecnología en los últimos ha sido muy grande pero sin duda alguna los dos elementos que han permitido su popularización han sido la generalización de los dispositivos móviles y las herramientas de comunicación denominadas Medios Sociales o Social Media.

Si unimos los sistemas de GPS con los móviles y los Social Media, generando la posibilidad de comunicar y compartir el lugar concreto en que estamos en cada momento nace un concepto nuevo que algunos han llamado “Geolocalización social”.

1.4. La Geolocalización Social

Este concepto hace referencia a las nuevas formas de relación social que surgen gracias a la geolocalización de los individuos con sus móviles y que pueden desarrollarse mediante herramientas como Foursquare o Gowalla.

2.- OBJETIVO

El objetivo de esta comunicación es analizar la importancia de geolocalización como herramienta estratégica de innovación empresarial que beneficia el desarrollo de los destinos turísticos.

Los beneficios de estas herramientas son:

- Optimización de la inversión en acciones de marketing.
- Un mayor conocimiento de mercados y la habilidad de focalizar esfuerzos en determinados segmentos del mercado.
- Diseñar zonas de ventas y rutas de marketing

- Identificar puntos de ventas
- Determinar el área de influencia para precisar la población a la cual se está cubriendo.
- Análisis del potencial del mercado.
- Añadir valor en procesos de marketing directo o de atención al cliente.

3.- APORTACIÓN

La Aportación de esta comunicación a este seminario es ofrecer un análisis de las herramientas más innovadoras que se están utilizando actualmente en todo el mundo a través de Internet y que pueden convertirse en una herramienta estratégica en la renovación y reestructuración de los destinos turísticos de litoral.

3.1. La empresa en el nuevo entorno de Internet

El entorno de la empresa hace referencia a todos aquellos aspectos que rodean a la misma desde el punto de vista espacial. La empresa está emplazada en un lugar concreto y por tanto responde a unas condiciones determinadas: económicas, sociológicas, urbanas, etc. El análisis del entorno empresarial desde un punto de vista geoeconómico nos puede dar las claves sobre dónde están los clientes (físicamente), dónde estamos como empresa y dónde está nuestra competencia. De este mapa de situación podremos identificar nichos de mercado y establecer las acciones necesarias para abordarlos en términos de competitividad.

La comunicación hoy en día no tiene barreras. La aparición de Internet y la globalización del comercio y de las actividades económicas, la deslocalización, la nueva división del trabajo, etc, hacen que el mercado potencial de una empresa sea global sin necesidad de externalizarse físicamente. Paralelamente los entornos locales adquieren mayor relevancia, ya que las personas se mueven en entornos locales. Por tanto la gestión de esa doble comunicación es clave para poder unir nuestra oferta a la demanda de nuestros productos.

La estructura del mercado en la Era Internet se basa en identificar qué ofrece mi empresa y dónde (la oferta) y a quién debo venderlo y dónde está (la demanda). Esto permite que se

analice dónde están los clientes actuales y potenciales y dónde se encuentran con el fin de establecer estrategias de posicionamiento de los productos en el mercado.

Para ello es necesario conocer las nuevas herramientas de comunicación que se están utilizando para acercar nuestros productos a los clientes y cómo las nuevas herramientas de comunicación derivadas de Internet pueden facilitar un alcance y una segmentación del mercado mucho mayor.

3.2. Los principios de la geolocalización social

Christian Palau en el Programa que imparte ESIC & ICEMD de Marketing Online en Sevilla habló de catorce principios de la Geolocalización Social:

1. Los nichos sociales: el valor de la especialización y la creación de comunidad.
2. Solventar problemas en modo 'just in time': una necesidad, una solución a un clic.
3. Medir y volver a medir: el reto de ser usado por los usuarios, analizar todo dispositivos, uso, contenido, potenciales clientes.
4. Segmentar y segmentar: todos somos usuarios, pero cada uno hace un uso diferente.
5. A la caza del chollo. el regreso de los cupones. Los usuarios interactúan de forma diferente con el producto, quieren más información, que les sorprendan, sentir que controlan la situación.
6. Es mío: los dispositivos móviles se han convertido en una extensión de nuestro cuerpo y mente, son altamente personales, entrar en ellos es formar parte de la intimidad.
7. Nos gusta jugar: queremos jugar, no es una cosa de niños, incentivan la competitividad, permite compartir y retiene la atención.
8. Nuevos entornos: piensa globalmente y actúa localmente.
9. Creación de hábitos: todavía hay un número reducido de usuarios, por eso, poner fácil al usuario actividades habituales con nuevas posibilidades.
10. Seguridad: facilitar a los usuarios el control
11. Del on al off y del off al on: con Internet en el móvil y la Geolocalización Social se difumina la frontera.

12. Maximizar la información: el Internet del futuro no se basa tanto en añadir nuevos contenidos como en saber maximizar el uso de la información existente.

13. Integración de plataformas: de contenidos, de canales, no podemos gestionar todos, al final se quedarán los mejores y los que no desaparecerán.

14. Propuesta de valor e integración en tiempo real. Los dispositivos adquirirán inteligencia y podrán sugerir acciones.

3.3. Tendencias de la geolocalización

Según el último estudio del Observatorio de las Redes Sociales 2011, denominado The Cocktail Analysis y patrocinado por BBVA y Microsoft, en el análisis de las actividades que se realizan en el móvil al menos una vez al mes, el 25% de los encuestados indica actividades de geolocalización, sólo por detrás del uso del Messenger, y en sexto lugar está el uso de Foursquare con un 8%. De hecho este mismo estudio indica que “los servicios de geolocalización resultan también relevantes: aunque la penetración es aún limitada, y el usuario muestra un gran desconocimiento de sus posibilidades y aplicaciones, su vinculación con las redes sociales facilitará su crecimiento”. En este mismo informe se indica que el 30% de las personas encuestadas utiliza alguna herramienta de geolocalización, destacando las herramientas de Google Maps y Foursquare.

3.4. Las herramientas de geolocalización social

Los negocios hoy en día han de estar en Internet y ese “estar” no implica únicamente tener una página web sino estar visibles para el usuario. Para ello es necesario que tengan su espacio virtual en la red pero además es cada vez más importante la capacidad que se tenga de interactuar con el cliente y aquí es donde aparecen las herramientas de geolocalización social:

¿Qué son?

Se trata de unas herramientas sociales basadas en dispositivos móviles que cuentan con geolocalización (GPS), donde los usuarios generan su propia red de confianza con quien comparten localización y opiniones de los distintos sitios que visitan. Pero también es un juego que se basa en la reiteración. Cuanto más frecuentas un lugar concreto, mayor rango tienes. Y a partir de ahí, se compete por alcanzar diferentes niveles y se presume de ello.

¿Cómo funcionan?

El funcionamiento de estas herramientas de geolocalización social es muy sencillo. El usuario debe disponer de un móvil con gps que esté conectado en todo momento. Cuando llega a un establecimiento abre la aplicación e identifica si ese negocio está o no en la misma. En caso de no estar puede crearlo el mismo autenticando que la localización que indica el móvil es correcta, indicando el nombre del negocio y por último asignándole una categoría (en este caso alojamiento, restaurante, oferta complementaria, recurso turístico, etc). En caso de si estar el usuario hará lo que se denomina un checking, es decir, indicar con el gps que se encuentra en ese mismo sitio y tendrá la posibilidad de aportar información de tipo fotográfica pero también en forma de texto, de modo que pueda indicar su opinión sobre el mismo. La clave está en que esa información es compartida inmediatamente con la gente que tiene agregada en esa herramienta, que en si misma conforma una red social del usuario. Además también puede compartirlo tanto en Facebook como en Twitter, ampliando el círculo y llegando a más personas.

El cliente se convierte así en un prosumer, no sólo consume el producto o servicio del negocio sino que también produce información, objetiva o subjetiva, sobre el mismo y por tanto tiene capacidad de prescribirlo a su propia red social que, al conocerlo, es mucho más proclive a confiar en su opinión que en la de la propaganda del establecimiento. Una de las características de estos servicios es la entrega de Badges o galardones que el usuario puede coleccionar como muestra de su interacción.

¿Qué beneficios ofrecen?

- Los clientes te dan presencia constante y se genera marketing viral.
- Abre la puerta a nuevas técnicas de promoción para recompensar a los clientes.
- Se hace un seguimiento del comportamiento del usuario, con la posibilidad de identificar y obtener información cuantitativa mediante completas estadísticas.
- Conexión con los clientes digitales, gente que posiblemente tiene influencia en el círculo y sector en el que se mueve.
- Aumento de la fidelización del cliente.
- Desarrollar una relación más profunda y directa con los clientes.
- Feedback constante, las buenas opiniones de los clientes favorecen nuevas incorporaciones.

- Posibilidad de medir el tráfico y ROI del negocio.

¿ Qué herramientas son más populares?

Foursquare: nació en Marzo de 2009 y este año ha alcanzado los diez millones de usuarios en el mundo y más de 400.000 negocios dados de alta en esta plataforma. Dispone de muchos más usuarios pero sus funcionalidades son más limitadas, además se basa principalmente en el concepto de juego y competición.

Gowalla: es semejante al anterior pero tiene menos usuarios y más funcionalidades, pudiendo crear rutas y su objetivo no es tanto la competición como generar un mapa de experiencias del usuario que comparta en su red.

Pero el resto de medios sociales también están intentando llegar a la geolocalización social desde sus plataformas:

Google +, la nueva herramienta que ha irrumpido con fuerza en el mercado es un acercamiento del buscador Google a los fenómenos sociales. De momento sólo está disponible para personas pero en los dispositivos móviles tiene la opción “Nearby” que geolocaliza a usuarios y comentarios a nuestro alrededor y seguramente será el anticipo de una nueva herramienta de geolocalización social.

Facebook Places es el medio social por excelencia, con más de 800 millones de usuarios por todo el mundo. Pretende generar un mapa de negocios de los usuarios de esta herramienta en el que se identifique el uso “social” que se le da a estos espacios. Tanto la interface web como los dispositivos móviles disponen la opción de geolocalizarse como persona o como negocio e interactuar con nuestra red. En estos momentos Facebook acaba de anunciar que abandona su estrategia con Places para centrarse en otras funcionalidades tras la aparición de Google + y la consolidación de Foursquare.

3.5. Casos de éxito

Normalmente se citan como casos de éxito Starbucks en EE.UU y recientemente otra grandes empresas sin duda alguna en España el gran caso de éxito por su utilización de Foursquare es “Taxioviedo”. Rixar García es un taxista asturiano que ha hecho de esta herramienta uno de los elementos estratégicos más importantes en el desarrollo y consolidación de su negocio. Realizó una campaña de gran creatividad en la que con tan sólo 24€ de inversión llegó a cientos de miles de personas y a medios de promoción offline. En estos momentos está a punto de iniciar

una aventura en Norteamérica que ha sido avalada y patrocinada por entidades privadas y en la que recorrerá el país en busca de los “badges” de ese país que no se pueden conseguir en España. Además Foursquare ha premiado su trabajo otorgándole el título de “Embajador” de la marca en España (<http://taxioviedo.org>).

4.- RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este estudio nos indican que las herramientas de geolocalización social se han convertido en un factor diferenciador en los destinos que permiten no sólo situar a una empresa en su contexto espacial en Internet sino también permitir la relación con los nuevos turistas a través de los medios sociales (Social Media).

Los usos de la geolocalización social como una nueva herramienta estratégica son múltiples pero es necesario seguir una metodología mediante unas fases:

Planificación: análisis estratégico de la empresa. Para el desarrollo de la geolocalización social es necesario realizar un análisis estratégico de la empresa desde el punto de vista espacial y que se plasme en un mapa.

Promoción: cómo hacer marketing local e individual. Se realizará una estrategia de promoción a través del uso de las herramientas de geolocalización anteriormente explicadas.

Comercialización: como vender a un mercado microsegmentado. Se realizarán pruebas de venta de productos mediante el análisis de las plataformas existentes en las empresas y las posibilidades.

De esta forma se logrará algunos beneficios que difícilmente pueden lograrse mediante el marketing tradicional:

- mercado potencial casi 2.000 millones personas
- capacidad de microsegmentar a la demanda
- capacidad de analizar y medir cada acción
- venta de la marca
- mejora de la reputación

5.- CONCLUSIONES

Por tanto podríamos concluir con tres aspectos que hacen que la geolocalización social sea una herramienta de innovación empresarial en el desarrollo de los destinos turísticos:

En primer lugar que si su negocio no está geolocalizado, si no tiene un sitio físico o una dirección aunque sea virtual no existe.

En segundo lugar que es una forma sencilla de analizar su negocio en su entorno y por tanto mejorar sus estrategias de venta.

En tercer lugar que la geolocalización social le permite interrelacionarse con sus clientes actuales y potenciales y ajustar sus productos a las necesidades de éstos.

Es básico conocer estas herramientas, probarlas y buscar la que mejor se ajuste a las necesidades de los destinos y las empresas. La clave es saber dónde está el cliente para adaptarse a él y ofrecerle el mejor servicio posible.

BIBLIOGRAFÍA

- CONSELLERIA DE TURISME (2010). *El Plan de Marketing de la Comunidad Valenciana, Imagen y Posicionamiento*.
- CONSELLERIA DE TURISME. (2010) *El Plan de Competitividad 2009-2011*.
- CHASCO, C. 2003. El geomárketing y la distribución comercial. Investigación y marketing 79, pp. 6-13. Madrid.
- GUEVARA , A. (coor) (2009) *Sistemas informáticos aplicados al Turismo*. Ed. Pirámide.
- LI, CH. AND BERNOFF, J. (2008) *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Forrester Research Inc.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (2008). Plan del Turismo Español Horizonte 2020 - Programa de Desestacionalización y Reequilibrio Socio-territorial.
- O'REILLY, T. (2005). What is Web 2.0? (online) (September 2005). Available at: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1> (accedido: Sept/ 2009)

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO - OMT (1999) Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio. Retos del marketing electrónico. Consejo Empresarial de la OMT, Madrid.
- VV.AA. (2011), Informe del Observatorio de las Redes Sociales 2011, denominado The Cocktail Analysis y patrocinado por BBVA y Microsoft <http://www.slideshare.net/TCAnalysis/tca-observatorio-redes-sociales2011publico>
- WILLIAM, E. & PEREZ, E. . (2008). Tourism 2.0: the social Web as a platform to develop a knowledge based ecosystem (online). Networks and Tourism.

BLOGS

Sahuquillo, Carmen (2011), Jefa del Servicio de Tecnologías de la Información y Publicaciones en Conselleria de Turismo. Blog: <http://carmensahuquillo.blogspot.com/>

Sobejano, Juan (2011), Blog: <http://www.juansobejano.com>

Reig, Dolores (2011), Blog El Caparazón <http://www.dreig.eu/caparazon/>

Isaac Vidal (2011), Director del Área de Mercados y comunicación de la Agencia Valenciana del Turismo y Responsable del Área de Inteligencia de Mercados en el INVATTUR. <http://isaacvidal.blogspot.com/>

Palau, Christian (2010), Programa ESIC & ICEMD de Marketing Online en Sevilla <http://www.slideshare.net/christianp/geolocalizacion-de-lo-global-a-lo-local-marzo-2011>

García, Rixar (2011), Taxi Oviedo, <http://taxioviedo.blogspot.com/>

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.¹

Autores:

Agustín Dorta Rodríguez

Moisés R. Simancas Cruz

Juan Israel García Cruz

Departamento de Geografía. Universidad de La Laguna

Grupo de Investigación GeoTuris: Turismo y Ordenación del Territorio en espacios insulares.

Universidad de La Laguna

adorta@ull.es msimancas@ull.es jisraelgc@gmail.com

1. LA ESTRATEGIA CANARIA DE RENOVACIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.

La renovación de la oferta de alojamientos turísticos —y, por tanto, la intervención en los espacios privados— se revela como una estrategia estructural de cualquier política de reposicionamiento competitivo de los destinos turísticos calificados como “maduros”, “consolidados”, “estancados”, “saturados” o “en fase final de crecimiento” según la terminología del modelo teórico de ciclo de vida utilizado. Esta premisa ha caracterizado el devenir de la reciente política pública de ordenación territorial del turismo de las Islas Canarias (España), uno de los principales destinos vacacionales europeos de “sol y playa”.

Así, el artículo 44 de la Ley 7/1995, 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias, fijó que los establecimientos de alojamiento turístico debían mantenerse en las adecuadas condiciones de ornato y de funcionalidad requeridas por el uso al que se destinan y, al menos, con la calidad que fue tenida en cuenta en el momento de su clasificación. Así, para conservar esta última se estableció que, tanto los establecimientos alojativos de más de diez años de antigüedad, como los que presentasen un grado de deterioro, debían poner en práctica un programa especial de mantenimiento destinado a la incorporación de soluciones técnicas actualizadas.

Por otra parte, la estrategia de renovación de la oferta de alojamiento turístico derivada de las Directrices de Ordenación del Turismo (DOT en lo sucesivo), aprobadas por la Ley 19/2003, no sólo se planteó como una pieza estructural a medio y largo plazo de la reestructuración y

¹ Este trabajo se enmarca en el proyecto de I+D+i denominado “ReinvenTUR: Evaluación del impacto de las políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros. El caso de las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias” (SolSubC200801000279) financiado por la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información del Gobierno de Canarias y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

revitalización del modelo territorial del turismo, sino también como una contrapartida a la de limitación o moderación cuantitativa del incremento de la capacidad alojativa turística (“moratoria turística”) aplicada en este ámbito geográfico a partir de la promulgación del Decreto 4/2001, de 12 de enero, por el que se acuerda la formulación de las Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias.

Así, la estrategia de renovación de la oferta alojativa “inadecuada” (como se califica en la DOT 3.b), se considera un principio (DOT 6.1) y un criterio (DOT 7.2) de la política canaria de ordenación turística, por lo que “*el planeamiento minimizará el consumo de suelo y dará prioridad al uso eficiente del suelo ya ocupado, mediante su renovación y reutilización*” (DOT 66). Para ello las determinaciones vinculadas con la misma (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.

La renovación de la oferta alojativa se planteó —y continúa planteándose, aún más, si cabe— como estratégica en los tres tipos áreas turísticas calificadas en las DOT (Ley 19/2003) en función de las diferentes situaciones territoriales que las caracterizan:

- a) Aquellas áreas “cuya oferta turística se encuentra en declive o en riesgo de entrar en declive” al producirse su inadecuación, debido a la antigüedad de los edificios y a la necesidad de su adaptación a los requerimientos de la demanda (DOT 20.4.b), como reflejan los bajos índices de satisfacción, los problemas de comercialización y el descenso de la ocupación respecto de otros ámbitos de la misma zona turística (DOT 20.4.d).
- b) Aquellas áreas “saturadas”, en cuanto su capacidad de carga se encuentra agotada (DOT 25.2.e y 26.4), al exceder el límite de densidad bruta de 200 plazas por hectárea (DOT 20.4), o lo que es lo mismo, 50 m² de parcela por plaza alojativa, parámetro inferior, por tanto, al mínimo exigido en el Decreto 10/2001, 22 enero, por el que se regulan los estándares turísticos. Se trata de áreas en las que no sólo es preciso evitar nuevos crecimientos turísticos, sino también proceder a la disminución de su densidad y capacidad alojativa (DOT 20.3.a), así como la corrección de los déficit en infraestructuras y equipamientos. Dentro de este grupo se encuentran las siete “áreas de rehabilitación urbana” definidas como tales en un anexo de la Ley 19/2003, que, de manera general, se localizan en los núcleos turísticos primigenios, en la medida en que precisan actuaciones urbanísticas de carácter integral por presentar “*una notable falta de calidad o un deterioro del espacio urbano*” (DOT 20.4).

- c) Aquellas con zonas insuficientemente dotadas —o al menos, con unos niveles y formas poco adecuadas— que, en relación con su capacidad alojativa, presentan deficiencias en materia de infraestructura viaria, saneamiento, abastecimiento de agua o recogida de residuos, conforme a lo establecido en la normativa sectorial vigente (Decreto 10/2001) y que requerirán de operaciones limitadas para corregir dichas insuficiencias infraestructurales.

El Gobierno de Canarias, en cumplimiento de la disposición transitoria segunda apartado 5º de la Ley 19/2003, remitió al Parlamento la Comunicación sobre las condiciones y evolución del mercado turístico del trienio 2003-2006. Entre sus resultados, destaca la Resolución aprobada por el Parlamento en la sesión celebrada el 18 de enero de 2007, en la que se instó al Gobierno a presentar una iniciativa legislativa que en virtud de la referida Ley de Directrices determinará la contención, selección y progresiva mejora de la oferta alojativa turística, en orden a lograr un total de siete fines y objetivos, entre los que se encontraba la *“promoción e impulso de la renovación de establecimiento en grado de obsolescencia o baja rentabilidad”* (objetivo 3).

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, que ha modificado parcialmente a la Ley 19/2003, aporta un nuevo enfoque a la ordenación territorial del turismo para el quinquenio 2008-2012. En este sentido, potencia el proceso de renovación de los alojamientos turísticos, en cuanto reconoce que “[...] *debe constituir el eje fundamental de la cualificación de la oferta turística canaria, junto con el equipamiento complementario ambiental territorialmente sostenible*”. Para ello, en su Título II plantea, por un lado, un conjunto de medidas e incentivos para la renovación y mejora de la calidad de la oferta turística, así como del espacio público para los núcleos turísticos consolidados, y por otro, un mecanismo alternativo y voluntario de posible compensación de quienes, teniendo sus derechos urbanísticos consolidados, viesen limitado su derecho a edificar por causa exclusiva de la moratoria turística.

Por su parte, el artículo 2 del Decreto 138/2010, por el que se desarrolla la previsión en materia de rehabilitación de establecimientos turísticos contenida en la Ley 6/2009, diferencia dos tipos de alojamientos turísticos que deben ser objeto de renovación edificatoria:

- a) Los que se encuentran en “situación de deterioro”, entendiendo como tales a aquéllos que se caracterizan por 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. En estos casos, es preciso afrontar actuaciones que, como mínimo, supongan la rehabilitación edificatoria y, por tanto, el mantenimiento de las características principales del inmueble.

- b) Los que padecen una “situación de obsolescencia”, al presentar 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. En estos casos, la sustitución resulta la solución más adecuada, al posibilitar la transformación de los alojamientos turísticos para alcanzar mayores niveles de cualificación, incorporar las nuevas tendencias en relación con los productos y estilos arquitectónicos, así como adecuarse a las determinaciones vigentes de la planificación territorial y del planeamiento urbanístico.

Si bien las operaciones de rehabilitación edificatoria han tenido cierta aceptación por parte del empresariado, sobre todo, hotelero, llegando, incluso, a ser asumida en las estrategias de empresa, no sucede lo mismo con las de remodelación, que han sido puntuales y concretas debido a las múltiples debilidades que la caracteriza (Simancas, 2010). En este trabajo de investigación nos centramos en la renovación edificatoria del Hotel Beatriz Atlantis & Spa, un hotel de cuatro estrellas en una de las áreas turísticas primigenias “de sol y playa” de Canarias, el Puerto de la Cruz (Tenerife); ésta se ha convertido en un ejemplo de actuación en esta materia. El principal objetivo es analizar este tipo de actuaciones de renovación física y funcional, describiendo el proceso y definiendo su impacto sobre la competitividad del propio establecimiento alojativo y del destino turístico. Para ello, la información y la documentación técnica facilitada por la Dirección del Hotel ha resultado esencial².

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

2.1. Los antecedentes de la renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa

Inaugurado el 27 de abril de 1970, el Hotel Atlantis es un edificio situado en una parcela de forma trapezoidal de 4.868,4 m², en primera línea costera (foto 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

² A este respecto, los autores de este trabajo agradecemos al personal del Hotel Beatriz Atlantis & Spa y, en particular, a Dña. Wilnelia Martín, Directora del mismo, el trato otorgado, así como información oral y documental facilitada.

discoteca Atlantis, que, en aquel entonces, introdujo los últimos avances tecnológicos en iluminación, entre ellos, el láser (Cabrera, 2010).

Foto 1. Ubicación del Hotel Atlantis en la zona de Martiánez



La historia del Hotel Atlantis constituye la crónica de la evolución del turismo en Puerto de la Cruz (Cabrera, 2010). En efecto, su apertura se produjo entre dos fases del período de auge de esta área turística: por un lado, la de desarrollo (1962-1972), caracterizada por un crecimiento turístico muy fuerte y sostenido, hasta el punto que el número de plazas alojativas se multiplicó por catorce, superando las 30.000, siendo especialmente significativo el incremento de las hoteleras, que pasaron de 1.173 en 1962 a 21.898 en 1980, lo que supone un aumento medio anual de unas 1.150 nuevas plazas; y por otra, la consolidación (1973-1980), en la que se produce una crisis en la oferta extrahotelera y una afianzamiento del modelo hotelero (Álvarez, 2004). Este crecimiento de la oferta alojativa conllevó el incremento del número de turistas más importante de la historia de Puerto de la Cruz, multiplicándose por más de veinte, pasando de 27.813 a 575.801 entre 1962 y 1980 (Álvarez, 2004).

Sin embargo, a partir de 1980, Puerto de la Cruz comenzó a experimentar una pérdida de competitividad, entrando no sólo en una fase final de crecimiento, sino de declive, que ha llevado a que, en la actualidad, sea un área turística susceptible de ser calificada de “en decadencia”. Esta “crisis de demanda” se pone de manifiesto en un descenso en más de 73.000 del número de turistas alojados en hoteles entre 1985 y 1990, lo que significó una pérdida media de 14.722 al año. La consecuencia inmediata de esta situación fue una paralización absoluta del crecimiento de la oferta de alojamiento turístico entre 1980 y 2000, pasando de 29.789 a 29.393 plazas totales, con episodios de recesos críticos, con caídas por debajo de las 26.000 (años 1992 a 1994) y sin síntomas de superación de las cifras de los años ochenta (Álvarez, 2004). El resultado fue que mientras Puerto de la Cruz alcanzó en 1980 el número máximo de plazas

hoteleras oficiales de su historia (21.898), en 1995 el mínimo (15.961); de esta manera, el receso de las plazas hoteleras y el crecimiento de las extrahoteleras redujo la diferencia entre ambas ofertas alojativas, pasando del 73,5% de plazas hoteleras en 1980 al 58,5% de 1995. La principal causa de esta crisis estructural fue la competencia turística del sur de la isla, coincidiendo con el *boom* del segundo quinquenio de los ochenta, que hizo que los turoperadores desviasen hacia el mismo, sobre todo, al turismo británico, haciéndolo desaparecer prácticamente de Puerto de la Cruz (Dorta, 2010).

Este proceso tuvo el lógico impacto negativo sobre los grados de ocupación de los establecimientos de alojamiento turístico, siendo particularmente significativo en el caso del Hotel Atlantis, pues la amistad personal de su primer propietario (René Ballat) con el del histórico turoperador Thompson Holidays, permitió que prácticamente la totalidad de sus clientes (en torno al 80%) fueran de origen británico. Así, el mencionado desplazamiento de este tipo de cliente al Sur de Tenerife determinó que el hotel experimentara un fuerte descenso a partir de 1985, lo que se tradujo 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% (tabla 1).

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

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

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 (Imserso), 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. Del mismo modo, en la medida en que se trató de una demanda captada, entre otros mecanismos, a través de la aplicación de estrategias de *mass customization*, con la consiguiente oferta de productos homogéneos y estandarizados (poco diferenciados), que se producían con la eficiencia de una producción y especialización “en masas”, fue preciso aplicar una política agresiva de descuentos, optando, por tanto, por la vía de precios ajustados.

La implementación de dicha política redundó en la renovación física y funcional (productos) del propio alojamiento turístico: en la medida en que las inversiones en tales operaciones es dependiente de la reinversión de beneficios, si bien la aplicación de dicha estrategia empresarial posibilitó unos niveles mínimos de ocupación que garantizaron una rentabilidad para, al menos, cubrir los costes de explotación y, en el mejor de los casos, de mantenimiento (conservación), no sucedió lo mismo con los márgenes de los beneficios, que se redujeron, produciéndose, incluso, un proceso de descapitalización. Esta situación se agravó, entre otros factores, al conservadurismo e inercias propias de la cultura organizacional de las empresas del sector turístico locales, la práctica habitual de sólo afrontar tal esfuerzo económico en condiciones bajo las que puedan recuperarse vía precio de contratación (González, León y Padrón, 2006), la alta ocupación histórica del establecimiento (superando el 75% de media anual), la generalizada racionalidad del sector privado de lograr la máxima rentabilidad a corto plazo, así como la confianza en que los atractivos territoriales y paisajísticos del Valle de La Orotava, en general, y de Puerto de la Cruz, en particular, eran suficientes para mantener activa la demanda.

El anterior proceso explica la práctica ausencia de actuaciones de renovación edificatoria, limitándose a acciones de mera rehabilitación (tabla 2), con el consiguiente deterioro físico y funcional del edificio y de la calidad de los servicios prestados. 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 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.

Tabla 2. Tipología y número de licencias urbanísticas de reformas acometidas en el Hotel Atlantis entre 1970-2006

Clases de Licencias Urbanísticas de reforma	Nº Licencias
Actividades de instalaciones	0
Obras mayores	2
Obras menores	6
Total	8

Fuente: Licencias urbanísticas de Ayuntamiento de Puerto de la Cruz.
Elaboración propia

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 mencionada terminología del artículo 2 del Decreto 138/2010. A su vez, ésta coincidencia derivó en un descenso continuado del valor del activo (depreciación) del hotel, susceptible de acentuarse a medio y largo plazo al disminuir su rentabilidad.

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. (cuadro 1). De esta manera, este establecimiento se incorporó a la tendencia seguida por Puerto de la Cruz en cuanto al cambio en la forma de explotación de los establecimientos alojativos³. Ello va a posibilitar que la gestión del Hotel Atlantis aproveche 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 (“el turista

³ El sector alojativo de este destino turístico ha estado dominado tradicionalmente por hoteles independientes, integrados en pequeñas y medianas empresas. En esta estructura, las cadenas hoteleras han tenido una participación reducida, aunque creciente, produciéndose, a fecha de julio de 2011, una situación dual en función de las formas de explotación de los alojamientos turísticos: mientras que los establecimientos independientes predominan en número (el 51%), de modo que el propietario gestiona el negocio, toma las decisiones y asume los riesgos, no sucede lo mismo en relación con las plazas, en la medida en que los alojamientos asociados a cadenas controlan el 47% de las mismas; esta circunstancia es derivada, entre otras razones, por la mayor capacidad media de los establecimientos (376 plazas de las cadenas frente a 224 de los alojamientos independientes).

2.0”), 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. Asimismo, le va a permitir el avance en procesos de marketing y distribución de ámbito más amplio, así como una aproximación a un determinado cliente al dirigir el proceso de selección del hotel, segmentar adecuadamente los mercados en función de sus expectativas y desarrollar campañas de comunicación enfocadas y masivas.

Cuadro 1. Características principales de los establecimientos de la cadena Beatriz Hoteles

Establecimiento	Localidad	Categoría	Número de habitaciones
Hotel Beatriz Toledo Auditorium & Spa	Toledo	4*	295
Hotel Beatriz Albacete & Spa	Albacete	4*	204
Hotel Beatriz Rey Don Jaime	Valencia	4*	319
Hotel Beatriz Playa & Spa	Lanzarote	4*	404
Hotel Beatriz Atlantis & Spa	Tenerife	4*	290

Fuente: Portal web oficial de Beatriz Hoteles

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.

2.2. Características de la renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa

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.⁴. El presupuesto inicial para la ejecución

⁴ La trayectoria profesional de esta empresa y, sobre todo, su participación en el diseño y ejecución del Hotel Atlantis Bahía Real con categoría de 5 estrellas gran lujo en Fuerteventura, galardonado con

material del proyecto de renovación fue de 9.300.000 euros, cantidad que se incrementó en un 22% en razón de los gastos generales (11.346.000 euros) y la correspondiente a las tasas municipales e IGIC. No obstante, una vez iniciada la obra, este presupuesto aumentó un 13,2%, debido a las denominados “costes contradictorios” (tabla 3), elevándose el importe final de la remodelación a 12.675.212 euros, incluyendo los gastos generales, el beneficio industrial y las diferencias existentes. Ello supone una inversión media por plaza de alojamiento de 35.825,92 euros, con lo cual se superó la inversión mínima (6.143 euros) fijada para autorizar los proyectos técnicos de renovación edificatoria en hoteles de cuatro estrellas por parte del Decreto 138/2010, de 23 de septiembre, por el que se desarrolla la previsión en materia de rehabilitación de establecimientos turísticos, contenida en la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo⁵. Sin lugar a dudas, se trata de la inversión económica privada más elevada e importante acometida en un establecimiento alojativo en Puerto de la Cruz a lo largo de toda su historia⁶.

Este importe también se incrementó por otros conceptos, como la propia compra del inmueble —en torno a los 15 millones de euros—, o los gastos derivados del envío a Senegal del 80% del mobiliario del hotel sustituido (colchones, armarios, mesillas de noche, mesas auxiliares, televisiones, lámparas, sillones, sofás, hamacas de piscina, etc.), el cierre del establecimiento durante la reforma, con la consiguiente pérdida de rentabilidad, así como el expediente de regulación de empleo de setenta y siete trabajadores presentado el 3 de abril del año 2007 en la Dirección General del Trabajo de la Consejería de Empleo, Industria y Comercio del Gobierno de Canarias. De esta manera, la renovación edificatoria del Hotel Beatriz Atlantis ha implicado una inversión privada superior a los 35 millones de euros.

Esta operación de reposicionamiento competitivo constituye un modelo de actuación en relación con la actual política de desarrollo territorial del turismo de Canarias, así como una clara apuesta de la cadena Beatriz por el destino Puerto de la Cruz, en un momento en el que a la “crisis de demanda” se añade una “crisis de oferta”, debido, entre otros factores, a la situación de obsolescencia del producto, de las infraestructuras alojativas, de los equipamientos y de los servicios —que disminuye la calidad de la experiencia turística—, un sobredimensionamiento y saturación por sobreoferta de alojamiento turístico, la falta de acciones positivas de renovación

numerosos reconocimientos y premios desde el año 2004, fue suficiente para que la cadena Beatriz Hoteles la considerada como la mejor opción para ejecutar el proyecto de renovación del Hotel Atlantis.

⁵ Se trata de un coste de construcción unitario por categoría, al cual se ha deducido un porcentaje del 20%, eliminando los gastos generales y el beneficio industrial, a los efectos de considerar el mismo como presupuesto de ejecución material.

⁶ Esta afirmación se sustenta en el hecho de que la cuantía conjunta de otras reformas acometidas en Puerto de la Cruz no llegan al 25% de la del Hotel Beatriz Atlantis. Así, por ejemplo, el coste de las operaciones de renovación realizadas en los Hoteles Orotava Palace, Florida (ahora Hotel Luabay Tenerife) y Botánico & Spa han ascendido a 5.354.719, 1.500.000 y 1.229.122 euros, respectivamente.

y diversificación, la deslocalización de las inversiones privadas hacia nuevas ocupaciones del territorio en otros municipios, e incluso, en otros países o destinos emergentes, así como la ausencia de un fuerte liderazgo institucional.

En efecto, dada la imposibilidad de construir nuevos alojamientos turísticos en virtud de la denominada “moratoria turística” iniciada en Canarias en 2001, con la consiguiente paralización legal de la posibilidad de invertir en nuevos proyectos alojativos turísticos, lo lógico hubiera sido que la Cadena Beatriz hubiera optado por la adquisición de un inmueble de reciente construcción en otra área turística —recuérdese que ésta ya disponía de un hotel “de sol y playa” en Lanzarote—, sobre todo, considerando la sobreoferta alojativa turística del Archipiélago, en lugar de comprar y renovar uno con un cierto grado de obsolescencia. Del mismo modo, las especiales características del mercado inmobiliario en las áreas turísticas consolidadas complican esta operación, al hacer difícil que el coste de adquisición de un establecimiento de alojamiento turístico sea inferior al de su remodelación; no obstante, aunque la primera operación suele ser un 15 ó 20% más caro, supone el ahorro de, al menos, un 35% en impuestos. Asimismo, el coste financiero-fiscal de invertir en la construcción de nuevas plazas alojativas resulta habitualmente inferior a la inversión en inmuebles antiguos y/o obsoletos; no obstante, la operación de renovación acometida en el Hotel Atlantis constituyó un supuesto susceptible de acogerse a los escasos incentivos fiscales existentes en esta materia, en concreto, la materialización de la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC)⁷, ya que la adquisición del inmueble se acompañó de su renovación, siendo, además, su importe superior al de la compra del mismo.

⁷ Tomando como precedente la figura del Fondo de Previsión para Inversiones (FPI) y el régimen transitorio establecido por la Ley 20/1991, la RIC constituye uno de los incentivos fiscales propios y exclusivos más potentes de los que conforman el Régimen Económico y Fiscal de Canarias. Aunque se instrumentalizó con el objetivo de estimular el esfuerzo inversor con cargo a recursos propios —y, por tanto, la autofinanciación empresarial—, en la práctica, se ha dirigido más a estimular la inversión productiva al posibilitar la constitución de reservas sin previo pago del Impuesto sobre Sociedades de aquellas empresas canarias, entendidas como aquellas con establecimiento permanente en las Islas y, por tanto, que desarrollen su actividad en este ámbito territorial. Para ello, su dotación posibilita la obtención de unas ventajas fiscales, en cuanto permite reducir la base imponible hasta un 90% de los Beneficios No Distribuidos en el Impuesto de Sociedades o del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas por el importe que destinen de sus beneficios, sin previo pago de los mismos. La única condición establecida es que esas cantidades fueran materializadas dentro de los tres años siguientes al devengo del impuesto correspondiente.

Tabla 3. Presupuesto de la empresa Requena y Plaza para la remodelación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa

Intervenciones	Presupuesto inicial		Costes contradictorios		Total	
	Importe (euros)	%	Importe (euros)	%	Importe (euros)	%
Habitaciones	2.589.031,56	27,8	123.661,65	11,4	2.712.693,21	26,1
Fachadas	2.319.959,15	24,9	42.360,00	3,9	2.362.319,15	22,7
Pasillos y núcleos escaleras	848.929,77	9,1	24.542,06	2,3	873.471,83	8,4
Cubierta acristalada	803.271,71	8,6			803.271,71	7,7
Piscina y gimnasio	494.428,28	5,3			494.428,28	4,8
Recepción y aseos planta baja	478.715,24	5,1			478.715,24	4,6
Salas polivalentes y aseos primera planta	375.436,97	4			375.436,97	3,6
Salón de bodas y aseos planta sótano	350.130,69	3,8	16.832,27	1,5	366.962,96	3,5
Varios			324.096,17	29,7	324.096,17	3,1
Bar y terraza bar	320.849,46	3,4			320.849,46	3,1
Cocina buffet y terraza buffet	251.979,71	2,7	46.159,10	4,2	298.138,81	2,9
SPA	270.740,54	2,9			270.740,54	2,6
Solarium piscina	141.400,05	1,5	110.028,13	10,1	251.428,18	2,4
Medios auxiliares	194.887,98	2,1			194.887,98	1,9
Muro perimetral			75.899,64	7	75.899,64	0,7
Ingreso			64.151,43	5,9	64.151,43	0,6
Terraza bar recepción			43.745,00	4	43.745,00	0,4
Sustitución de los ascensores			40.369,20	3,7	40.369,20	0,4
Limpieza obra	40.000	0,4			40.000,00	0,4
Estructura			24.537,44	2,3	24.537,44	0,2
Recepción bar			22.168,71	2	22.168,71	0,2
Zona escalera evacuación			21.519,31	2	21.519,31	0,2
Planta 2			16.613,72	1,5	16.613,72	0,2
Oficinas			15.569,65	1,4	15.569,65	0,1

Intervenciones	Presupuesto inicial		Costes contradictorios		Total	
	Importe (euros)	%	Importe (euros)	%	Importe (euros)	%
Cocinas Pool bar			14.787,10	1,4	14.787,10	0,1
Escalera de emergencia			12.309,08	1,1	12.309,08	0,1
Escalera de servicio			11.118,80	1	11.118,80	0,1
Cocina planta 1ª			9.943,31	0,9	9.943,31	0,1
Buffet			8.001,50	0,7	8.001,50	0,1
Planta 1ª			6.942	0,6	6.942,00	0,1
Aseos entrada oficinas			6.074,45	0,6	6.074,45	0,1
Bar planta baja			5.069,64	0,5	5.069,64	0,0
Oficio recepción			3.018,67	0,3	3.018,67	0,0
Descuentos	-179.761,11				-179.761,11	
Total Ejecución Material	9.300.000	100	1.089.518	100	10.389.518	100
Gastos generales (15%)	1.395.000		163427,7045		1.558.428	
Beneficio industrial (7%)	651.000		76266,2621		727.266	
Total	11.346.000		1.329.212		12.675.212	

Fuente: Memoria del Proyecto básico y ejecución del Hotel Beatriz Atlantis & Spa. Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la propia actuación de renovación edificatoria, dado el mencionado estado de deterioro y obsolescencia del inmueble, ésta no podía limitarse a afrontar reformas dirigidas a lograr el mero cumplimiento de las normas turísticas y sectoriales vigentes. Tampoco a lo establecido en el artículo 43 de la Ley 7/1995, de Ordenación del Turismo de Canarias, que establece que los establecimientos de alojamiento turístico deben mantenerse en las adecuadas condiciones de ornato y de funcionalidad requeridas por el uso a que se destinan y, al menos, con la calidad que fue tenida en cuenta en el momento de su clasificación. Del mismo modo, a acometer obras “de cosmética”, a modo de meros “lavados de cara”, acompañadas de la consiguiente campaña de marketing.

Por el contrario, la renovación del Hotel Beatriz Atlantis se ha articularse en torno a actuaciones de remodelación, que, trascendiendo la obra menor, suponen su reforma integral aprovechando los elementos estructurales y accesorios del edificio (Simancas, 2010). Por tanto, no se optó por la otra actuación de renovación edificatoria prevista en las DOT, la de sustitución, que hubiera supuesto la demolición total del edificio y la construcción de una nueva construcción en la

misma parcela o en otro emplazamiento, debido, entre otras razones, a las múltiples debilidades de este tipo de operación (Simancas, 2011), que, a su vez, se ven acentuadas por la estructura parcelaria de Puerto de la Cruz (Dorta y García, 2010).

De esta manera, la renovación edificatoria del Hotel Atlantis se proyectó como un ejercicio de “reciclaje”, en coherencia con la estrategia de “*uso eficiente del suelo ya ocupado*” establecida en la DOT 66. A este respecto, un condicionante —finalmente solventado— de la operación de remodelación fue la situación de “fuera de ordenación” de este establecimiento alojativo, debido al incumplimiento del Decreto 10/2001, por el que se regulan los estándares turísticos (60 m²/plaza y 50 m²/plaza en áreas en renovación, así como cinco plantas) y a lo fijado en la Revisión del Plan General de Ordenación de Puerto de la Cruz (2004); se trata de una “ilegalidad” derivada de la falta de adecuación de dicha normativa a la idiosincrasia de los modelos de desarrollo territorial del turismo previos a los que hemos denominado como “hoteles horizontales” (Simancas y García, 2010), que, a partir de mediados de la década de los noventa, se generaliza en los “sures” de las islas turísticamente consolidadas.

Por consiguiente, interviniendo sobre lo construido y manteniendo las características tipológicas y funcionales básicas del establecimiento alojativo, la renovación edificatoria se ha dirigido hacia su recualificación. Para ello, considerando que el 48,8% de la inversión se destinó a la remodelación de las habitaciones (el 26,1%) y de las fachadas (22,7%), convirtiéndose en una actuación estructural de la operación de remodelación edificatoria (tabla 3), ésta se articuló en cuatro líneas básicas de actuación:

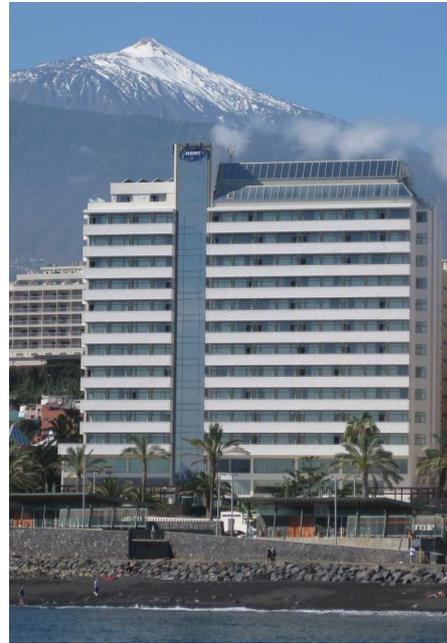
- a) El cambio radical de la imagen externa del edificio (foto 2). Para ello se procedió al recubrimiento de la fachada con placas de composite, logrando un aspecto moderno y sin precedentes en los establecimientos alojativos de Puerto de la Cruz.

Foto 2. Modificación de la fachada y exteriores del Hotel Atlantis

Situación preoperacional (2007)



Situación postoperacional (2011)



- b) El mantenimiento de la capacidad alojativa del hotel, eliminándose tan sólo 30 habitaciones, pasando de 320 a 290. De esta manera, no se optó por la eliminación del número de habitaciones de pequeño tamaño a costa de obtener otras de mayor dimensiones no sólo acordes a los nuevos hoteles del mercado, sino también del estándar fijado a este respecto en el mencionado Decreto 10/2001. Por el contrario, se acometió la modificación en profundidad de los componentes menos duraderos de las habitaciones y de los espacios comunes (instalaciones, pavimentos, acabados, carpinterías interiores y exteriores, sanitarios y otros). Asimismo, se abordó un cambio decorativo y estético, con el fin de lograr un efecto tangible en la propia apreciación del cliente, apostando por un diseño ecléctico y minimalista pero, a la vez, creativo e innovador de los acabados, las instalaciones y el mobiliario.
- c) La redistribución física y funcional del espacio, con la consiguiente incorporación de nuevos conceptos y productos:
- La creación de un parking subterráneo en la planta -2, con capacidad para 55 plazas, de uso exclusivo de los clientes y empleados del hotel⁸.
 - 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. En la actualidad, esta sala se destina a banquetes nupciales, resultando uno de los servicios de mayor rentabilidad del hotel.
 - 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 un nuevo “pool bar”.
 - La habilitación en la primera planta de tres salones donde organizar eventos de carácter profesional o similar (congresos, seminarios, etc.); asociado a esta

⁸ Además de cumplir con lo establecido al respecto en el Decreto 19/2001, esta infraestructura ha supuesto un avance desde el punto de la vista de la renovación que hasta ahora no tenía precedente en las últimas “reformas integrales” en el destino. Así, teniendo en cuenta el déficit existente de aparcamientos en la zona de Martiánez, limitado de manera prácticamente exclusiva a los disponibles en el cercano Centro Comercial “Las Pirámides”, esta dotación es un claro ejemplo de una iniciativa “pensada” con un intento claro de solventar estos problemas y carencias que ha sufrido durante tantos años los establecimientos turísticos de la misma. A este respecto, este aparcamiento aporta dos elementos esenciales al hotel: por un lado, aumenta la calidad del establecimiento con una cartera de servicios más amplia y con mayor valor añadido; y por otro, lo posiciona desde el punto de vista diferenciador y competitivo con respecto al resto de instalaciones de la zona, haciéndolo muy interesante para turoperadores y agencias de viajes en base a una mejor satisfacción de los clientes alojados con tarifas inferiores a las del citado Centro Comercial.

intervención, se ha creado una oficina gestora (“Business Center”). Esta actuación implicó la supresión de 18 habitaciones.

- La reestructuración del hall y la recepción de clientes (foto 3). Asimismo, se suprimió una parte de la entreplanta, con el fin de dotar de mayor amplitud en altura y esbeltez al vestíbulo del hotel. Con la reforma de esta planta también se acondicionó la comunicación del hall de la entrada hasta la terraza exterior con una nueva estética *chill out* con vistas a la piscina y los jardines.
- La eliminación de las oficinas existentes en la planta baja y su traslado a la entreplanta, anteriormente utilizado como zona de almacenaje. El espacio resultante es ocupado por un nuevo bar con acceso tanto desde el interior del hotel como desde el exterior en un lateral de la fachada principal del establecimiento. De esta forma, se consiguió un espacio transformado, integrado y abierto al público en general, con una terraza independiente.

Foto 3. Cambios en el hall y entrada del Hotel Atlantis

Situación preoperacional (2007)



Situación postoperacional (2011)



- d) 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*⁹ (foto 4). De esta manera, el Hotel Beatriz Atlantis sigue la tendencia iniciada por los nuevos proyectos de alojamiento turístico de finales de la década de los noventa, así como la de aquellos establecimientos alojativos reformados en los últimos años, en los que resulta indispensable la inclusión de este tipo servicios e instalaciones vinculadas al turismo de salud.

Foto 4. Cambios en las plantas superiores y en espacios comunes de las inferiores

Situación preoperacional (2007)

Situación postoperacional (2011)



Lejos de lo que pudiera parecer, los nuevos elementos introducidos (Spa & Center Wellness, salones de conferencia y de celebraciones, etc.) no pretenden convertir al Hotel Beatriz Atlantis & Spa en un “resort” y, por tanto, en un establecimiento alojativo susceptible de convertirse en un “destino en sí mismo” al ofrecer una amplia, diversa, integral, especializada y diferenciada cartera de productos. Por el contrario, tales equipamientos desempeñan una doble utilidad: por un lado, aportan un valor añadido al cliente alojado, el cual exige cada vez un trato más

⁹ De esta manera, se abordaron lo que, con posterioridad, en el artículo 14 de la Ley 6/2009, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, se denominará como “rehabilitación integral”. Dicha operación implica afrontar la modernización o aumento de la cualificación original del alojamiento turístico mediante la incorporación de nuevos equipamientos de ocio, deportivos y culturales y cuando la inversión por cada plaza alojativa en el hotel o apartamento turístico supere, para cada categoría que se pretende alcanzar con la rehabilitación, el importe que se establezca reglamentariamente.

personalizado y exclusivo (menos fordista y estandarizado), en busca de experiencias y sensaciones; y por otro, incorporan una serie de recursos que reporta rentabilidad al hotel al ser utilizados por usuarios no hospedados en el mismo. Asimismo, desde su nueva concepción como un “hotel de ciudad” —y, por ende, “de paso”¹⁰—, aunque sin reusar a su especialización en el producto de sol y playa vacacional y familiar, contribuyen a la diversificación de sus servicios y segmentos de demanda. Del mismo modo, se adecúan a la necesidad lógica de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado que exige renovados estándares de calidad, no difiriendo de las actuaciones de renovación acometidas en hoteles similares de otros ámbitos territoriales (Vera, Rodríguez y Capdepón, 2010). Igualmente, favorecen la diferenciación de este establecimiento alojativo como ventaja competitiva frente a otros de características similares de esta área turística. En cualquier caso, consideramos que gran parte del éxito de esta operación de renovación radica en que constituye un ejercicio racional de adaptación de la renovación, entre otras cuestiones, a la morfología previa del establecimiento, al tamaño de la parcela y a la idiosincrasia del área turística donde se ubica, no intentando, en ningún caso, convertirlo en un “hotel horizontal”¹¹.

Por último, partiendo de una concepción sistémica de las áreas turísticas, la renovación edificatoria del Hotel Beatriz Atlantis & Spa se ha visto favorecida por el mantenimiento y modernización de las infraestructuras, equipamientos y servicios del entorno urbano (el espacio público) de la zona de Martiánez. Se trata de una operación absolutamente indispensable e indisoluble de las actuaciones en materia de renovación edificatoria, ya no sólo porque las hace viables, o al menos, más visibles, sino porque expresan el interés y compromiso de las administraciones públicas por evitar o frenar el declive del área turística, en general, y de dicha zona, en particular (Simancas, De Souza y Núñez, 2010).

¹⁰ Esta idea de cambiar la hasta ahora promocionada imagen de destino vacacional de “de sol y playa” por otra de “turismo urbano” constituye la principal premisa de la estrategia del Plan de Rehabilitación de Infraestructuras Turísticas del Puerto de la Cruz (Gestur-Tenerife, 2011), del que los autores de este trabajo han formado parte de su equipo de redacción.

¹¹ Ello hubiera sido imposible, pues éstos suelen ocupar prácticamente toda una manzana, a la vez que presentan una volumetría irregular, una escasa altura, así como una mayor superficie física construida —al aumentar el tamaño de las unidades alojativas y de los espacios comunes— y una elevada proporción (en torno al 33%) de la parte de la parcela no edificada que es destinada a zonas verdes, piscinas, solárium e instalaciones deportivas y de ocio de uso común de los clientes (Simancas y García, 2010).

3. EL IMPACTO DE LA RENOVACIÓN EDIFICATORIA 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.).

3.1. Desde el punto de vista de la mejora de la percepción de la calidad del hotel

Tras la renovación, ha mejorado la valoración de la calidad del hotel, la cual se vincula con la satisfacción del cliente y ésta, a su vez, con los servicios prestados, la infraestructura, el entorno y el precio. Este hecho queda evidenciado en los portales de reservas turísticas de la web, una modalidad que los propios empresarios hoteleros están cada día tomando en mayor consideración por la imagen que proyecta en el “espacio cibernético” y la influencia que puede llegar a ejercer en otros usuarios a la hora de optar por un alojamiento turístico en función de los comentarios “colgados”. A este respecto, el Hotel Beatriz Atlantis & Spa se ha situado en uno de los establecimientos de mayor valoración de Puerto de la Cruz en los portales tripadvisor.es y booking.com; así, a fecha de junio de 2011, el hotel ocupa el quinto y segundo puesto en el ranking de popularidad de los 85 establecimientos disponibles en esta área turística y de viajes de negocios, respectivamente, en el primero de esos buscadores, siendo valorado por 129 opiniones.

El incremento en la valoración de la calidad del hotel también se refleja en la propia encuesta de satisfacción que se distribuye periódicamente entre los clientes. Así, como se puede observar en la tabla 4, en los dos primeros años tras la reapertura se ha alcanzado, e incluso, superado el valor óptimo propuesto por parte de la dirección general, salvo en áreas concretas, como la oferta de actividades y espectáculos o la relación calidad-precio. De esta manera, la percepción del cliente puede ser calificada como buena, al adaptarse a sus necesidades y motivaciones como turista.

Tabla 4. Resultados y comparación anual de la encuesta de satisfacción en los diferentes departamentos del Hotel Beatriz Atlantis & Spa (2009-2010)

Áreas		Media 2009	Media 2010	Valor óptimo 2010	Diferencia respecto al valor óptimo	
					2009	2010
Recepción	Acogida	1,80	1,82	1,80	0,0	0,02
	Eficacia	1,81	1,80	1,80	0,0	0,0
Habitación	Confort	1,84	1,82	1,75	0,1	0,07
	Temperatura	1,78	1,77	1,70	0,1	0,07
	Limpieza	1,70	1,72	1,65	0,1	0,07
Desayuno	Calidad	1,79	1,80	1,80	0,0	0
	Cantidad	1,79	1,89	1,85	-0,1	0,04
	Servicio	1,85	1,86	1,80	0,1	0,06
Bar piscina	Comida	1,70	1,73	1,60	0,1	0,13
	Servicio	1,75	1,79	1,60	0,2	0,19
Restaurante buffet	Calidad	1,71	1,72	1,70	0,0	0,02
	Cantidad	1,85	1,85	1,85	0,0	0
	Servicio	1,79	1,85	1,80	0,0	0,05
Café Drago	Servicio	1,76	1,80	1,70	0,1	0,1
Servicio de lavandería		1,80	1,84	1,80	0,0	0,04
Animación	Actividades	1,48	1,50	1,65	-0,2	-0,15
	Espectáculos	1,50	1,47	1,55	-0,1	-0,08
	Miniclub	1,80	1,82	1,75	0,1	0,07
	Gimnasio	1,71	1,69	1,60	0,1	0,09
	Spa	1,90	1,90	1,90	0,0	0,0
	Piscina	1,80	1,84	1,80	0,0	0,04
Hotel		1,80	1,81	1,80	0,0	0,01
Relación calidad/precio		1,75	1,72	1,75	0,0	-0,03

Fuente: Hotel Beatriz Atlantis & Spa. Elaboración propia.

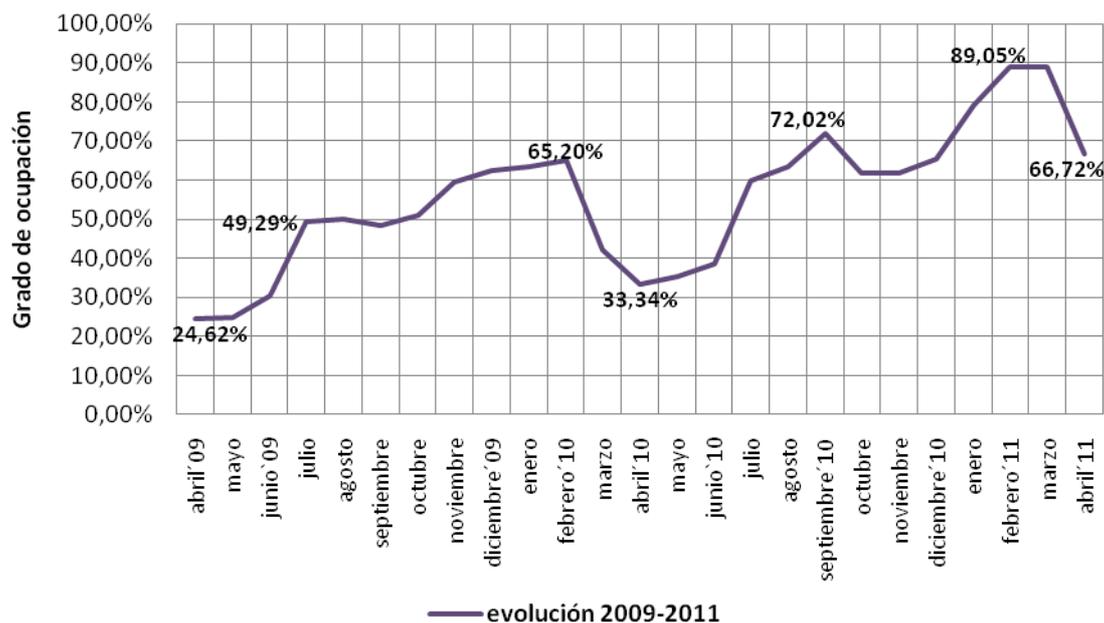
Por último, la operación de renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa no sólo se toma como referencia en esta materia, sino que también ha sido valorada y reconocida formalmente mediante el otorgamiento de dos importantes distinciones: por un lado, la Medalla a la Excelencia Turística de Canarias 2010 en virtud del Decreto 80/2010, de 18 de junio, por parte del Consejo de Turismo, en la modalidad de “Iniciativas relacionadas con la innovación y renovación que hayan redundado en la mejora cualitativa en la imagen turística de Canarias, la optimización de la comercialización de los productos turísticos o la rehabilitación de los entornos urbanos de los municipios, zonas y núcleos turísticos, o de sus edificaciones, instalaciones e infraestructuras turísticas o de ocio”¹²; y por otro, la Medalla de Oro concedida por el Centro de Iniciativas y Turismo de Puerto de la Cruz en reconocimiento al hotel por su aportación en esta área turística.

3.2. Desde el punto de vista del reposicionamiento y la mejora de la competitividad del hotel

El impacto de la renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa sobre su competitividad, entendida como una mejora (en términos de beneficios y/o la cuota de mercado) de los resultados, ha sido significativo, directo e inmediato. Ello resulta evidente tanto por la propia evolución positiva del grado de ocupación hotelera, pasando de un 24% a un 89% (gráfico 1), como por el considerable incremento del precio de la habitación, con una tarifa directa aproximada de 80 euros noche/habitación doble estándar en régimen de media pensión para dos personas.

¹² Se trata de una distinción creada en virtud del Decreto 156/2008, que supone un reconocimiento a la contribución y dedicación de instituciones, empresas y profesionales que desempeñan tareas y cometidos en el sector turístico de forma meritoria.

Gráfico 1. Evolución del grado de ocupación en el hotel Beatriz post-renovación (2009-2011*)

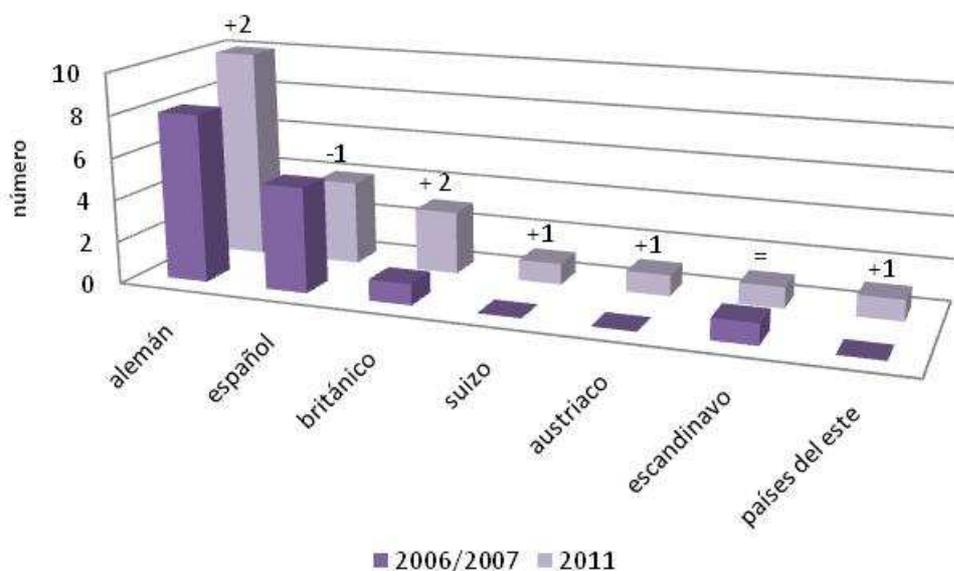


Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa. Elaboración propia.

* El dato se contabiliza hasta el mes de mayo del 2011.

Este incremento del grado de ocupación resulta, en gran medida, de la diversificación de los canales de venta. Así, el Hotel Beatriz Atlantis & Spa se ha incluido en la cartera de los turoperadores y agencias de viajes de los diferentes mercados europeos (gráfico 2), entre los que destacamos el alemán (Bigxtra y Thomas Cook-Neckermann), el británico (Palmail y Thomas Cook-UK), el suizo (MTS) o el de los países del Este (Magmar). En este sentido, resulta relevante el importante esfuerzo de promoción realizado por parte de la dirección del mismo para dar a conocer tanto la propia renovación como el destino Puerto de la Cruz. Asimismo, se ha prescindido de los servicios de Mundo Senior, al considerarlo como un perfil de cliente poco deseado para este tipo de establecimiento de alojamiento turístico.

Gráfico 2. Comparación del número de turoperadores y agencias de viajes por tipos de mercados antes y después de la renovación del hotel Beatriz (2006/07-2011*)



Fuente: Datos facilitados por el Hotel Beatriz Atlantis & Spa. Elaboración propia.
 Nota: El signo +/- se corresponde con la diferencia con respecto al año 2006-2007. El número es aproximado teniendo en cuenta que la contratación es un proceso continuado en el tiempo y se producen altas y bajas a lo largo del año.
 *Datos hasta el mes de mayo de 2011

Del mismo modo, el aumento de la venta del hotel a través de internet resulta significativo. Así, la instalación ha mejorado sustancialmente en este aspecto a partir de la renovación, llegando a “venderse” en 21 portales¹³, frente a los 5 de la fase anterior del hotel.

Otro efecto positivo derivado de la renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa y, vinculado con la propia filosofía de la cadena hotelera, ha sido la reorientación del producto vinculado a la organización de eventos. Así, se la logrado un importante avance en la organización de banquetes de bodas, celebrándose 42 desde su reapertura, triplicando el número de 2010.

¹³ Cabe poner como ejemplo su incorporación en Canarias.com, Viajes Niza, Europlayas, Expedia, HRS, Lider-Online, Netreservas, On holiday group, Tourico, Travco o Travelrepublic.

4. CONCLUSIONES

La renovación edificatoria del Hotel Beatriz Atlantis & Spa supone un paradigmático ejercicio de adecuación de este alojamiento turístico a las actuales necesidades del mercado turístico, exigencias de la demanda y estándares de calidad, procediendo a su cualificación, innovación, especialización y diferenciación del proceso (el método de la producción) y del producto. En este sentido, constituye una estrategia dirigida a su reposicionamiento competitivo, a través de su adaptación a las nuevas exigencias del mercado, la modernización física y funcional, así como el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, pretende un incremento de la productividad o eficiencia del alojamiento turístico, en cuanto contribuye a reducir costes en un contexto en el que comienzan a primar las economías de alcance sobre las de escala. Del mismo modo, constituye una operación dirigida a contrarrestar la situación de degradación (física y funcional) y de escasa cualificación (obsolescencia) que padecía este alojamiento turístico, incorporando las nuevas tendencias en relación con los productos y estilos arquitectónicos, así como adecuándolo a las determinaciones de la normativas vigentes.

Por consiguiente, con la remodelación edificatoria se pretende establecer las bases físicas del cambio —o, al menos, la reestructuración— del modelo turístico del hotel, con el consiguiente impacto positivo sobre los indicadores del negocio turístico (número de pernoctaciones, estancia media, gasto, índices de ocupación, etc.). Asimismo, posibilita la incorporación de una serie de estrategias de negocio, posibilitando una cierta diferenciación a través de la *tematización* del producto y la cualificación de los servicios turísticos en el marco del modelo turístico postfordista.

Desde el punto de vista del destino, esta actuación se revela no sólo como esencial para Puerto de la Cruz, en la medida en que contribuye a la reconversión de este espacio turístico consolidado; también se plantea como un modelo a seguir, en la medida en que el sostenimiento de la calidad —e incluso, de su imagen— constituye una estrategia a largo plazo de mantenimiento de la reputación del destino turístico (Keane, 1996). Del mismo modo, proyecta una imagen de “recuperación turística” para clientes, turoperadores e inversores. Asimismo, contrarresta el hasta ahora habitual planteamiento de que la única forma de revitalizar un área turística en declive es únicamente a través del incremento cuantitativo de su capacidad alojativa, así como que la extensión de los beneficios del turismo debe pasar por la dispersión o difusión de la propia actividad —o, al menos, la alojativa— y, por tanto, por nuevas ocupaciones de suelo para uso turístico.

Por último, esta operación de renovación edificatoria constituye un ejemplo de gobernanza turística y, en concreto, de cómo los actores privados deben adquirir un protagonismo en los

procesos diferenciados de gestión del destino (Vera y otros, 2011), pues, además de ser los responsables, en buena medida, de la situación de obsolescencia física y funcional de la oferta alojativa turística, son los encargados y “las partes interesadas” de acometer tales actuaciones. Así, los responsables del Hotel Beatriz Atlantis & Spa pasaron de ser meros espectadores o receptores de las decisiones políticas a *stakeholders* exclusivos, activos y responsables de las mismas. De esta manera, la renovación edificatoria de este alojamiento turístico constituye un ejemplo de que las reformas deben ser animadas, aceptadas y, sobre todo, interiorizadas por los actores privados, en cuanto su éxito no sólo depende de las circunstancias coyunturales locales y globales, sino también de su comportamiento (Cooper y Jackson, 1989), utilizando al gobierno como instrumento para su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

AGARWAL, S. (2002): “La reconversión del turismo costero. El ciclo de vida del destino turístico”, *Annals of Tourism Research en español*, vol. 4 (1): 1-36.

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 y Fundación Pascual Madoz, pág. 49-64.

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>]

CHINCHILLA PEINADO, J. A. (2009): “La rehabilitación de los establecimientos turísticos alojativos como manifestación del desarrollo urbanístico sostenible: el ejemplo de Canarias”, *Práctica urbanística: Revista mensual de urbanismo*, 87: 64-77.

COOPER, C. y JACKSON, S. (1989): “Destination life cycle. The Isle of Man case study”, *Annals of Tourism Research*, 16(3): 377-398.

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 (En prensa).

DORTA RODRÍGUEZ, A. y GARCÍA CRUZ, J.I. (2010): “Turismo en tiempos de crisis. La renovación urbana como estrategia en destinos turísticos maduros, el caso de Puerto de La Cruz (Tenerife)”, XIX Coloquio de Historia Canario Americana. Cabildo de Gran Canaria (en prensa).

GONZÁLEZ LEMUS, N. (2010): El turismo en la historia del Puerto de la Cruz. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte. Puerto de la Cruz.

GONZÁLEZ, M.; LEÓN, C. y PADRÓN, N. (2006): “Obsolescencia y políticas de renovación medioambiental en el sector turístico”, Cuadernos económicos de ICE, 71: 153-176.

KEANE, M. J. (1996): “Sustaining quality in tourism destinations: an economic model with an application”, Applied Economics 28 (12): 15-43.

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.

SIMANCAS CRUZ, M. R. (2011): “El fracaso de la renovación de áreas turísticas consolidadas de litoral a través de la sustitución de la oferta de alojamiento obsoleta: la experiencia de las Islas Canarias”, Cuadernos de Turismo, 27: 869-899.

SIMANCAS CRUZ, M. R. y DE SOUZA IGLESIAS, A. y NÚÑEZ CANO; M. (2010): “La renovación de los espacios públicos de las áreas turísticas consolidadas”, en Hernández Martín, R y Santana Talavera, A. (coordinadores): Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad de La Laguna, pp. 183-213.

SIMANCAS CRUZ, M. R. y GARCÍA CRUZ, J. I. (2010): “El impacto territorial 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. (coordinadores): Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad de La Laguna, pp. 161-182.

VERA, J.F., RODRÍGUEZ, I., CAPDEPÓN, M. (2010): “Reestructuración y competitividad en destinos maduros de sol y playa: la renovación de la planta hotelera de Benidorm”, en XIII Congreso Internacional de Turismo, Universidad y Empresa. Universitat Jaume I, Castellón.

VERA, J.F.; LÓPEZ PALOMEQUE, F.; MARCHENA, M. y ANTÓN CLAVÉ, S. (2011): Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos. Tirant lo Blanch. Valencia.