

RENOVACIÓN TURÍSTICA EN CANARIAS: HOTEL SERVATUR CASABLANCA

Autores: Aday José Hernández Ojeda

aday.hernandez108@alu.ulpgc.es / aday_hdez@hotmail.com

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Gran Canaria, España

Autores: Rosa M. Batista-Canino

Rosa.batistacanino@ulpgc.es

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Gran Canaria, España

Breve currículum

Graduado en Turismo por la ULPGC. Promotor y agente de la Innovación por la FULP. Experiencia como recepcionista del Hotel Ifa Interclub Atlantic, Vitalclass Lanzarote y actualmente en Servatur Casablanca.

Resumen / Summary

Estudio sobre un proyecto de renovación turístico de un complejo de apartamentos obsoleto convertido en un hotel moderno de cuatro estrellas en la isla de Gran Canaria. Se estudia todo el proceso de renovación, las mejoras en servicios e infraestructuras, las mejoras en satisfacción de clientes, estudio de los primeros índices económicos tras la renovación, así como la mejora de competitividad de la empresa en términos globales, todo ello como un modelo en materia de renovación turística en Canarias.

Study of a tourist renovation project of an apartments complex turned into a new modern hotel on the island of Gran Canaria. The entire renovation process is studied as well as the services and infrastructure improvements, study of the customer satisfaction, analysis of the early economic indicators after the renewal and study of the enterprise competitiveness in global terms, everything as a role model of the tourist renovation in the Canary Islands.

Palabras Claves / Keywords

Renovación turística, modelo de negocio, rediseño organizativo, competitividad, innovación.

Tourist renovation, business model, organizational redesigns, competitiveness, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales problemáticas que surgen dentro de los destinos turísticos es la pérdida de competitividad del conjunto del destino como consecuencia del estado obsoleto de mucho de sus establecimientos hoteleros y extrahoteleros. Este hecho destaca especialmente en aquellos destinos turísticos consolidados como es el caso de Canarias, donde gran parte de sus establecimientos hoteleros han quedado obsoletos (especialmente en los principales municipios turísticos como San Bartolomé de Tirajana en Gran Canaria [donde destacan Playa del Inglés o Puerto Rico], Puerto de la Cruz en Tenerife o Puerto del Carmen en Lanzarote). Además, esta problemática se agrava con la evolución de apartamentos de uso turísticos a mixtos o complejo turístico residencial, por lo que la oferta extrahotelera, al menos en Canarias, es hoy en día uno de los sectores más necesitados de renovación en la actualidad.

Como herramienta fundamental para dar solución a esta problemática se presenta la renovación de las infraestructuras turísticas que permite mejorar la calidad y sostenibilidad de las distintas infraestructuras contribuyendo así a la mejora de la competitividad del destino turístico. Además, conviene destacar, que la satisfacción global que un turista percibe de un destino turístico se encuentra, entre otros aspectos, muy condicionada por la calidad de la infraestructura hotelera donde se hospeda. En este sentido, éste fue el tercer elemento que más influyó en la maximización de la satisfacción general de los turistas que llegaron a España en 2011 – Turespaña, (Habitur 2011). Es por ello que, tanto el sector privado como las administraciones públicas, en la parte de fomento que les corresponde, han de realizar un esfuerzo común para tratar de mejorar la calidad de las infraestructuras hoteleras, consiguiendo de este modo mejorar y aumentar la competitividad del destino.

Los *Apartamentos Casablanca* situados en Puerto Rico (Gran Canaria), se han convertido hoy en día, tras haber pasado por un complejo proceso de reformas y renovaciones, en un moderno hotel de cuatro estrellas: el *Hotel Servatur Casablanca*.

Este estudio tiene por objeto fundamental analizar y valorar el cambio que han supuesto las mejoras de las instalaciones y estructuras de los apartamentos que han dado origen, tras la renovación, al *Hotel Servatur Casablanca*, los cambios a nivel organizativo que se han llevado a cabo en el nuevo establecimiento y valorar cómo esta transformación acontecida en la empresa ha repercutido en la satisfacción de los clientes y en la competitividad del hotel en términos globales.

2. METODOLOGÍA

La metodología empleada para la realización de esta investigación responde a dos estrategias principales de acercamiento a la realidad: análisis documental con acceso a fuentes de datos secundarias tanto internas como externas a la empresa (e.g., análisis de distintos artículos periodísticos como la entrevista que concede el gerente de *Servatur* al

diario La Provincia, entre otros), como entrevistas en profundidad con gestores y personal de la empresa (fuentes de datos primaria). Dicha metodología ha podido aplicarse en virtud del acuerdo de colaboración de la empresa con el programa de becas *Cataliza* en colaboración con la *Fundación Universitaria de Las Palmas* y a la experiencia personal del primer firmante de este artículo adquirida tras el periodo de prácticas.

3. DESCUBRIENDO SERVATUR

La empresa *Servatur S.A* fue fundada en 1976 y ubicada desde sus inicios en Mogán, (Gran Canaria). Su finalidad sigue siendo hoy en día la gestión de complejos hoteleros y extrahoteleros. Es decir, es una empresa dedicada principalmente a la gestión y explotación de establecimientos en el sector de la hostelería.

Actualmente la empresa gestiona un total de ocho establecimientos, cinco en el municipio de Mogán, concretamente en Puerto Rico (*Hotel Servatur Puerto Azul, Hotel Servatur Suite Royal, Hotel Servatur Terrazamar & Sun Suite, Apartamentos Servatur Montebello y Hotel Servatur Casablanca*), en Patalavaca (*Hotel Servatur Green Beach*), en Playa del Inglés (*Apartamentos Servatur Barbados I & II*) y en Maspalomas (*Apartamentos Servatur Sun's Gardens*).

De todos estos establecimientos, el *Hotel Servatur Casablanca* es actualmente el único que la empresa posee en propiedad absoluta, es decir, el primer y único establecimiento propio de *Servatur*, lo que explica la gran inversión y esfuerzo dedicado en este hotel para reformarlo y constituirlo como el buque insignia de la empresa.

El resto de establecimientos están gestionados a través de diferentes contratos de arrendamiento, (acuerdos entre los propietarios de los establecimientos y *Servatur*, por los que la empresa asume la explotación y gestión del inmueble durante un periodo concreto de años concretos y bajo unas condiciones previamente pactadas).

En cualquier caso, no sólo la gestión y administración hotelera de complejos turísticos se encuentran dentro de las actividades que desempeña *Servatur*, sino que ésta también se dedica a prestar servicios de **diseño y desarrollo hotelero** (presta servicios de planificación y diseño de complejos turísticos), **consultoría** (estudios de análisis y viabilidad de inversiones de ampliaciones, reformas y nuevas construcciones hoteleras), así como servicios de **formación de trabajadores** (sistemas de formación continua de personal, acuerdos con la *Fundación Universitaria de Las Palmas* con el *Programa Innova Canarias 2020*, así como con programas de formación y becas de inserción laboral, como el *Programa de becas Cataliza*, entre otras).

El gerente general de la empresa es el Sr. D. Santiago Fernández Caballero, reconocido empresario en el sector turístico de Canarias que llegó a ser galardonado en 2008 con la Medalla de Excelencia Turística de Canarias a la Iniciativa relacionada con la Innovación y Renovación en el Ámbito Turístico. Asimismo, ha ostentado cargos relevantes como

Presidente de la *Asociación de Empresarios Turísticos* de Las Palmas, Secretario de la *Asociación de Industriales Hoteleros*, así como labores de formación como profesor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y de distintos masters relacionados con el sector turístico. Son más de cuarenta años los que ha dedicado a este sector, durante los cuales se le ha entrevistado en distintos medios de comunicación, siendo la más reciente, hasta la fecha, su entrevista para el diario *La Provincia* con motivo de la renovación turística y los cambios acontecidos en su empresa .

4. SERVATUR CASABLANCA HOY

El *Hotel Servatur Casablanca*, localizado en el municipio de Mogán, concretamente en la urbanización de Puerto Rico, es un hotel vacacional de cuatro estrellas, solo para adultos.

El establecimiento hotelero se encuentra localizado a unos 10 minutos a pie del centro comercial de Puerto Rico, y a unos 20 minutos, aproximadamente, de la Playa de Puerto Rico. Las vistas desde el hotel son uno de sus puntos a favor, pues al estar situado en la zona alta del barranco, prácticamente todas las habitaciones gozan de unas vistas excelentes sobre toda la urbanización y la playa.

En cuanto a los servicios que ofrece el hotel se encuentran: la recepción 24h., parking gratuito, conexión *wifi* de alta velocidad en todo el establecimiento gratis, servicio de lavandería, servicio de autobús hacia el aeropuerto, cambio de divisas, alquiler de vehículos, alquiler de equipos informáticos, servicio despertador, etc.

Por otro lado, el hotel dispone de diversas instalaciones entre las que se encuentran: 97 habitaciones suites (de las cuales 71 son Junior Suite [4 de ellas hándicaps] y 26 Suites Superior (con bañera de hidromasajes en las terrazas), restaurante “*The Club*”, el bar piscina “*Bogart’s*”, el *solárium* en la planta alta del hotel, piscina y jacuzzi, Club de *Fitness* (con gimnasio y spa), lavandería de clientes, sala de lecturas/tv “*The Poetry Room*”, Solarium y supermercado. Además, conviene mencionar que el hotel está perfectamente adaptado para personas de movilidad reducida, existiendo hasta cuatro habitaciones hándicap, así como ascensores y rampas de acceso.

4.1 De Apartamentos Casablanca al Hotel Servatur Casablanca

A continuación, en este epígrafe se reflejará cómo ha sido todo el proceso de renovación llevado a cabo por los *Apartamentos Casablanca* para llegar a convertirse en el *Hotel Servatur Casablanca* descrito muy someramente en páginas anteriores, cuáles han sido las principales innovaciones que se han logrado, así como cuáles han sido los cambios habidos en la gestión organizativa al operar en la actualidad como un hotel y no como un complejo de apartamentos.

4.1.1 El proceso de renovación

Menos de siete meses tardaron las obras de reformas que se hicieron en el antiguo complejo de *Apartamentos Casablanca* hasta su finalización como hotel. Sin duda un corto período de tiempo teniendo en cuenta los importantes cambios radicales y la compleja transformación que tuvo que llevarse a cabo para conseguir pasar de un antiguo bloque de apartamentos de dos llaves hasta un moderno hotel de cuatro estrellas. En cualquier caso, conviene comenzar detallando el proceso de renovación desde sus inicios:

Servatur adquirió los *Apartamentos Casablanca* en enero del año 2013 por un valor aproximado a los cinco millones de euros (*Diario Digital Alimarket* [25/3/2014], *especialista en información económica-sectorial en España*). Al poco tiempo, cuando los desperfectos en el establecimiento empezaban a acarrear problemas en la satisfacción de algunos clientes, se comenzaron a tomar medias para dar solución a esta problemática.

De este modo, teniendo en cuenta el estado de las instalaciones y el deseo de ofrecer una solución urgente a las demandas de los clientes, *Servatur* asume una gran inversión y comienza con los procesos de reforma a principios de abril del año 2013, inaugurándose el *Hotel Servatur Casablanca* el 18 de octubre de 2013. Es de destacar que las reformas se inician en el momento más idóneo, cuando terminó la temporada alta y el número de habitaciones vacías empezó a aumentar. Para ello, se decidió parar las ventas con las distintas agencias, se esperó a que abandonaran el establecimiento los últimos clientes y se procedió a cerrar las instalaciones por completo durante un periodo no superior a siete meses.

Todo ello fue posible principalmente gracias, sobre todo, a cuatro factores decisivos: la inversión privada realizada por *Servatur*, a los créditos concedidos por la banca, a la *Reserva de Inversiones de Canarias* (RIC) y a los acuerdos de garantías de ocupación con el turoperador *Thomas Cook Northern Europe* (principal turoperador que opera en *Servatur Casablanca*).

La Reserva de Inversiones de Canarias (RIC) supuso para los propietarios de *Servatur*, una gran pasarela que facilitaba enormemente su inversión para llevar a cabo esta reforma. Se trata de un incentivo fiscal único en España, que permitió a la empresa autofinanciarse ya que limita los Impuestos de Sociedades hasta en un 90%, de modo que ese ahorro se podía reinvertir en las reformas sin condicionante, salvo en el límite temporal. De hecho, ese es el fin último de este incentivo: que las empresas puedan autofinanciar sus proyectos por ejemplo, de reforma acogidos a los beneficios ofrecidos por la RIC. Según el gerente *Servatur*, el Sr. D. Santiago Fernández Caballero: “[...] en *Servatur Casablanca* nos hemos acogido a la Reserva de Inversiones de Canarias (RIC). La legislación nos lo permite y eso supone que nuestro impuesto de sociedades va a ser infinitamente menor, nos ahorramos el 90%, eso es un gran incentivo fiscal que nos anima a invertir”. Por otro lado, en cuanto a los créditos con la banca, *Servatur* tuvo ciertas facilidades para su obtención en virtud de su dilatada trayectoria empresarial en el sector, lo que ha sido otro de los impulsos que les ha llevado a apostar por una reforma de tal envergadura.

Para el diseño del establecimiento se contrató a la señora Dña. Cristina Pérez Marrero, Licenciada en Bellas Artes en la especialidad de *Diseño Arquitectónico y Diseño Gráfico* y al Sr. D. Carmelo Arjona, arquitecto. En este campo, como meta principal se partía de la base de la necesidad de crear una identidad propia. En este sentido, la señora Pérez comenta que “[...] *Servatur* es una empresa que lleva 38 años ejerciendo sus funciones en el sector del turismo y casi no se ha dado a conocer porque [...] siempre han sido gestores de hoteles”. En este sentido, *Casablanca* ha sido la primera oportunidad de *Servatur* para aunar propiedad y gestión de un complejo alojativo.

Asimismo, otra de las metas era mantener el espíritu familiar y cercano que siempre había caracterizado a los *Apartamentos Casablanca* con sus clientes, y eso tenía que quedar plasmado tanto en el diseño como en la arquitectura del hotel: “No es un simple hotel, es un hotel casi familiar, donde vas y te van a tratar de forma muy personalizada. Esa cercanía queríamos transmitirla a todo el espacio...” afirmaba la encargada de diseñar las nuevas instalaciones.

En cuanto a las empresas involucradas durante esos seis meses de reformas y renovaciones hay que destacar que fueron sobre todo empresas canarias las encargadas de la decoración integral, fabricación de los muebles de terrazas y jardines, y especialistas en instalaciones eléctricas. En general, la mano de obra para el proyecto de renovación fue mano de obra local, llegando a tener unos 70 trabajadores permanentemente en plantilla durante la reforma.

Por último, conviene mencionar que *Servatur* está llevando asimismo distintas labores de reforma y renovación turística no solo en *Servatur Casablanca*, sino también en otros establecimientos de la empresa como *Servatur Puerto Azul*, *Servatur Green Beach* y *Servatur Montebello*, donde recientemente se ha realizado una renovación total de las piscinas e instalado nuevos solariums.

4.1.2 Principales mejoras e innovaciones

A continuación se procede a mencionar cuales han sido las principales mejoras e innovaciones que han tenido lugar después del proceso de renovación:

- **Mejoras estructurales en infraestructura y sistemas:** El complejo de apartamentos fue demolido prácticamente en su totalidad, dejando únicamente la estructura básica del mismo. Esto permitió renovar en su totalidad las instalaciones de hotel quedando estas actualizadas a la legislación vigente.

- **Aumento de la seguridad:** Se han instalado cámaras de seguridad en varias zonas del establecimiento que mejoran notablemente la seguridad con respecto a los antiguos apartamento.

- **Llaves:** las llaves de las habitaciones ahora son tarjetas “*contact-less*” es decir el cliente simplemente necesita pasar su tarjeta sobre la puerta y ésta automáticamente se abrirá sola. Además, durante la noche, las puertas de recepción se cierran, pero los clientes, con la

llave de su habitación tienen la posibilidad de abrir la puerta directamente. Esto ha permitido también, mejorar la seguridad del establecimiento.

- **Confort:** En términos generales, el nuevo mobiliario de todo el hotel supone una innovación, pero requieren especial mención los colchones de las camas en las habitaciones. Éstos presentan una comodidad total para el cliente. Se tratan de colchones de calidad que se adaptan perfectamente al cuerpo del cliente permitiéndole disfrutar del sueño cómodamente. Asimismo, también es de destacar la instalación de aire acondicionado en todas las habitaciones.

- **Innovaciones en ahorro energético:** Se han implementado también nuevos sistemas de ahorro energético como desconexión del aire acondicionado cuando se abre la puerta de la terraza o la instalación de una planta solar que genera agua caliente sanitaria y permite el calentamiento del agua de la piscina para casi la totalidad del consumo necesario.

- **Sistema contraincendios:** Al igual que ocurrió con otras instalaciones técnicas como la electricidad y la fontanería, la instalación del sistema contraincendios es completamente nueva y abarca la totalidad del edificio incluido en el interior de las habitaciones.

- **Customer Feedback:** Esta herramienta, que ha sido diseñada en su totalidad por los departamentos de Informática y Calidad de *Servatur*, consiste en un terminal táctil localizado en la recepción del establecimiento que permite a los clientes introducir directamente sus opiniones, quejas o sugerencias. Con ello se consigue, por un lado, ganar en sostenibilidad al reducir la impresión de cuestionarios físicos, pero sobre todo, mejorar la satisfacción de los clientes ya que permite ofrecerles una solución más inmediata a sus necesidades durante su estancia.

- **La introducción de nuevas instalaciones:** Como el solarium en la zona alta del hotel, el jacuzzi en el área de piscina, la ampliación y remodelación del gimnasio y spa del hotel, remodelación de todo el mobiliario, instalación de aire acondicionado, cajas fuertes gratuitas, etc. Además de estas nuevas instalaciones, algunos nuevos servicios como la animación en restaurante, así como los servicios de crédito en el mismo por lo que el cliente disfruta de mayor comodidad haciendo el pago al final de la estancia.

Mejoras en servicios:

- **Wifi:** Instalación de *wifi* de alta velocidad gratuito en todo el hotel, incluidas las habitaciones y zonas comunes.

- **Toallas de piscina:** disponibilidad de toallas de piscina.

- **Parking gratuito:** Adecuación de los aparcamientos del hotel maximizando el espacio disponible, gratuito para clientes.

- **Otras innovaciones menores:** Cambio en la cartelería y expositores del hotel, se introduce una presencia de aromas agradables en baños, instalaciones decorativas como

luces led en las terrazas, en la piscina, iluminación exterior del establecimiento, ampliación del hall de entrada y rediseño absoluto en las instalaciones y diseño del restaurante y bar piscina.

4.2 Cambios en la gestión organizativa

Muchos de los cambios más significativos han ocurrido a nivel organizativo dentro de la empresa. A continuación se detallan algunos de los principales:

- **Cambios en el *software* de gestión hotelero:** Antiguamente, en los apartamentos se utilizaba el *software Vhotec*, mientras que ahora se hace uso de un nuevo sistema denominado *Ávalon*. A través de este nuevo *software* se ha cambiado de un sistema distribuido y de aplicaciones individuales en los distintos establecimientos de *Servatur*, a un sistema integral, donde toda la información de la operativa de la empresa se concentra en un solo programa con la ventaja de poder obtener la información de una manera inmediata para los distintos niveles de la organización.

- **Teléfono:** Las nuevas instalaciones de red telefónica unidos al nuevo *software* han permitido dotar al nuevo establecimiento de un sistema mucho más eficaz y moderno que permite cargar los distintos consumos de llamadas telefónicas directamente a las cuentas de clientes, por lo que estos podrán pagar cómodamente sus gastos al final de la estancia. Anteriormente en los *Apartamentos Casablanca* se seguía un procedimiento manual día a día para controlar estos gastos.

- **Crédito ilimitado en restaurante:** Otro de los procedimientos que ha cambiado es el pago de los consumos en restaurante. Pensando en darle mayor facilidad a los clientes, estos pueden pagar todas sus consumiciones al final de su estancia, ya que desde el restaurante lo cargan a crédito en la cuenta del cliente.

- **Customer Feedback:** Este innovador sistema no solo ha supuesto una mejora en la comodidad para los clientes para expresar sus sugerencias, quejas y valoraciones, sino también para el establecimiento, pues la recogida de esta información se realiza automáticamente en la *intranet* de la empresa haciendo la consulta de estos datos mucho más sencilla, rápida y eficaz, además de suponer un ahorro importante al reducir los costes por la reducción de impresiones de cuestionarios. En este sentido, es importante mencionar que *Servatur* está públicamente comprometida con *Los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. En cualquier caso, el principal objetivo de esta nueva herramienta, y por el motivo por la que fue concebida, es la mejora de la satisfacción del cliente mediante la rapidez de respuesta ante sus quejas o sugerencias.

- **Comunicación de incidencias informáticas:** A través de la aplicación GLPI, que comunica directamente con el servicio informático localizado en la Central de *Servatur*, es posible comunicar una incidencia informática. Se utiliza para resolver problemas tales como: configuración de dispositivos electrónicos, impresoras, configuraciones del *software* de gestión hotelera, mantenimiento de equipos informáticos, etc. Esta aplicación permite

en muchas ocasiones que dichas incidencias puedan resolverse sin que los técnicos tengan que trasladarse físicamente al hotel, sino que a través de control remoto gestionan incidencias informáticas y las solucionan.

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO Y PREVISIONES DE DEMANDA FUTURA

Dentro del perfil de clientes que mantiene el *Hotel Servatur Casablanca* destacan sobre todo los clientes procedentes de Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Reino Unido, Francia y España. Especial mención requieren los turistas nórdicos, con mucha representatividad en el hotel durante todo el año, por lo que se ha llegado a contratar el canal de TV noruego NRK-1 o el sueco SVT para tratar de dar un valor añadido a este tipo de turistas.

Hay que destacar que, tal y como expone Pablo Linares, gerente del Patronato de Turismo de Gran Canaria, durante la mesa redonda de intermediación turística sobre los países nórdicos, la isla se encuentra actualmente conectada con 21 de los 22 aeropuertos nórdicos existentes, el 80% de los clientes son repetidores, el 68% vienen en pareja, y la estancia media suele ser superior a los 7 días.

La estancia media de los clientes en el hotel muestra una tendencia positiva siendo ésta, en consonancia con los datos antes anticipados, por lo general de 7 días. Para el análisis de la estancia media se han seleccionado los meses de enero, febrero, marzo y abril del año 2014 para poder compararlos con los mismos meses del año anterior, cuando *Servatur Casablanca* era un complejo de apartamentos.

Si atendemos a los informes estadísticos oficiales del hotel –véase tabla 1-, sabemos el 73,61 % de los clientes pasaron una estancia media de 7 noches en el *Hotel Servatur Casablanca* lo que implica un total de 884 habitaciones ocupadas durante 7 días. La estancia media de 14 días representa el 17,32% del periodo consultado, lo que supone 208 habitaciones en total ocupadas cada una de ellas durante 14 días.

Hasta el momento se pueden considerar datos satisfactorios, la gran mayoría de los clientes que visitan el hotel se quedan al menos 7 noches, seguidos por aquellos que se hospedan durante 14 noches.

Tabla 1. Resumen comparativo de la estancia media de clientes en *Apartamentos Servatur* frente al *Hotel Servatur Casablanca*

ESTANCIA MEDIA					
	1-6 noches	7 noches	8-13 noches	14 noches	Más de 14 noches
Apartamentos Casablanca	0%	48,74%	1.72%	31,47%	13,29%
Hotel Servatur Casablanca	6.17%	73,61%	0.25%	17,32%	2.66%

* Corresponde a los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2013 (apartamentos) y los mismos meses para el año 2014 (hotel)

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos estadísticos del software de gestión*

5.1. Índices de ocupación y previsiones futuras

Las expectativas que ofreció *Thomas Cook* a *Servatur*, en cuanto a la ocupación de sus habitaciones después de las reformas, no sólo fueron un aliciente más para que la empresa apostara por invertir, sino que además se ha cumplido con éxito.

Este período iba desde la apertura del hotel, el 18 de octubre de 2013 hasta finales de abril de 2014, algo más de 6 meses donde la ocupación del hotel ha estado casi al 100%, no hay más que ver, por ejemplo, las ocupaciones del mes de febrero de 2014: de las 97 habitaciones disponibles se ocuparon como 93 habitaciones, hubo un total de 5.328 clientes en todo el mes y una estancia media de 9,20 días. Por lo tanto, los índices de ocupación hasta la fecha han sido satisfactorios.

Actualmente las reservas de clientes directos se están realizando mayoritariamente a través de la *web* de *Servatur*, de la recepción del hotel, de *Booking* y *Expedia*. En este apartado es importante mencionar los esfuerzos que, por parte de *Servatur*, se están haciendo para dar a conocerse en mercados exteriores y estrechar lazos con los principales intermediarios, como la reciente promoción en *Roadshow* en Escocia a través de la entidad responsable de la promoción en las Islas Canarias; *Promotur*, así como también la participación de *Servatur* en la *World Travel Market* de Londres en noviembre de 2013. Además, destaca la presencia del *Hotel Servatur Casablanca* en la Feria de Turismo de Berlín, donde se publicó un video promocional del establecimiento hotelero, como ejemplo de rehabilitación total reconocido por la administración pública en el destino de Gran Canaria.

Por último, es importante destacar el reconocimiento que algunos intermediarios han hecho a la empresa *Servatur* como es *Jet2Holidays* con el “*Quality Award 2012 Winner*” por los establecimientos *Servatur Puerto Azul* y *Servatur Terrazamar*, y *Thomas Cook Northern*

Europe para celebrar los más de treinta años de colaboración y por la labor que desempeña *Servatur* en el desarrollo turístico de las Islas.

6. ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES TRAS LA RENOVACIÓN

Para llevar a cabo un estudio de la satisfacción de clientes tras la renovación, se han hecho uso de distintos medios:

En primer lugar, teniendo en cuenta la gran importancia y predominio de los clientes de *Thomas Cook*, se han analizado los “*Thomas Cook Northern Europe Quality Report*” que se trata de estudios de satisfacción que se hacen a todos los clientes de *Thomas Cook* de distintos establecimientos, lo que permite a un hotel comparar la satisfacción de sus clientes “*Thomas Cook*” con los de la competencia que operan con el mismo turoperador

Asimismo, se han tenido en cuenta los cuestionarios de satisfacción entregados personalmente por los clientes en la recepción del hotel. Cuando el cliente llega al establecimiento, se le entrega un cuestionario que posteriormente se vuelca informáticamente a la extranet de *Servatur*. Asimismo, muchos clientes ya lo realizan directamente a través del *Customer Feedback* (terminal táctil disponible en recepción para la introducción de opiniones, quejas, sugerencias, etc.).

Por último, se ha realizado una investigación basada en la recopilación de información relevante en alguno de los principales portales de viajeros y portales de opinión como *Tripadvisor*.

Para comenzar, se podría afirmar que un altísimo porcentaje de clientes queda satisfecho tanto con el servicio prestado y con las instalaciones del establecimiento tras las renovaciones. Para justificar esta afirmación, se exponen los siguientes datos:

Basándonos en el *TCNE Quality Report*, se puede observar que el *Hotel Servatur Casablanca* llegó a estar entre los veinte mejores hoteles de Gran Canaria (valorado por los clientes de TCNE) durante la semana 14 del año 2014. Concretamente se situó en el puesto número 16 dicha semana.

En este caso se está hablando de la semana 14, pero la realidad es que durante este 2014 *Servatur Casablanca* se ha posicionado en varias ocasiones entre los diez mejores hoteles de estos estudios. Este análisis tiene en cuenta valores como la limpieza, la atmósfera del hotel, la ayuda proporcionada por recepción, la localización, la habitación del hotel, etc.

Si nos centramos únicamente en los establecimientos de *Servatur*, se puede extraer que el *Hotel Servatur Casablanca* es el mejor valorado de entre todos los establecimientos con un 4,61 de 5 de satisfacción global, superando al resto de establecimientos explotados por la empresa en variables como la atmósfera, habitación, ayuda de la recepción, limpieza y área de piscina. Además un 96,24% de los encuestados (1.940 clientes) recomendaría el hotel.

Por otro lado, en cuanto a los cuestionarios facilitados por los propios clientes en la recepción hay que destacar que, generalmente, estos presentan resultados muy positivos, afirmando muchos de ellos haberse sentido satisfecho con su estancia, queriendo volver a repetir y dispuestos a recomendarlo a familiares o amigos visitarnos.

Por ejemplo, en diciembre de 2013 (semana 49), el hotel ya se encontraba en funcionamiento por estas fechas y para esta semana en concreto, un total de 44 clientes recomendaría el establecimiento a familiares y amigos, mientras que ningún cliente manifiesta que no nos recomendaría. Además a la pregunta de *¿Cree que volvería a visitarnos?*: un total de 20 clientes afirman que sí, 17 opinan que quizás, 5 opinan que no saben, mientras que ninguno opina que no volverán. Son datos de una semana en concreto, pero la tendencia observada tras la reapertura del establecimiento sigue esta dinámica, la gran mayoría de clientes se muestran satisfechos, nos recomendarían y les volvería gustar a repetir su estancia.

Si pasamos a analizar *TripAdvisor* podemos observar que: (1) Actualmente el hotel ocupa el puesto número 3 de los 44 alojamientos turísticos de Puerto Rico registrados en este portal. Dato que resulta muy satisfactorio, teniendo en cuenta su reciente apertura y las valoraciones negativas que se llegaron a alcanzar en el período en que eran apartamentos.;(2) Este posicionamiento, y los comentarios hasta la fecha, le dan un porcentaje de puntuación del 95% con un total de 47 opiniones que han sido hechos tras la apertura del establecimiento como hotel.; (3) En cuanto al resumen de puntuaciones, destacan 30 opiniones excelentes, 15 muy buenas, y 2 normal, no habiéndose registrado ningún comentario “malo” o “pésimo”. Es un hotel recomendado sobre todo para parejas, y entre los aspectos que más se destacan son: la limpieza, calidad-precio, servicio y la calidad del sueño.

7. EVALUACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

Como último apartado previo a la exposición de las conclusiones finales, conviene realizar una evaluación global desde el punto de vista económico de este proyecto de rehabilitación integral en materia de turismo.

Habiendo analizado todo el proceso de reformas y renovaciones y comprobando cual es el estado actual del establecimiento en cuanto a los distintos índices de ocupación y satisfacción del cliente, entre otros, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿Ha sido rentable desde el punto de vista económico la transformación de los Apartamentos Casablanca en el Hotel Servatur Casablanca?*

En primer lugar conviene destacar que el proyecto ha sido catalogado como un ejemplo de inversión privada por el *Patronato de Turismo de Gran Canaria*. Ha sido un ejemplo de renovación turística y contribuye a la mejora de Gran Canaria como destino vacacional de calidad. Tal es así que, se realizó una filmación en el establecimiento para un video promocional que fue emitido en la *Feria Internacional de Turismo de Berlín* de 2014.

Para realizar esta evaluación desde el punto de vista económico, se ha seleccionado el periodo que va desde el 1 de enero al 30 de abril (los primeros cuatro meses del año 2014). A continuación se estudiará dentro de este periodo, cuáles han sido los resultados obtenidos en comparación con el mismo periodo del año 2013 cuando el establecimiento poseía la forma de apartamentos. Por otro lado, se compararán los resultados obtenidos en este período en comparación con los presupuestos iniciales que se habían estimado para verificar si los resultados han sido satisfactorios a tenor de lo que se esperaba recaudar después de la renovación.

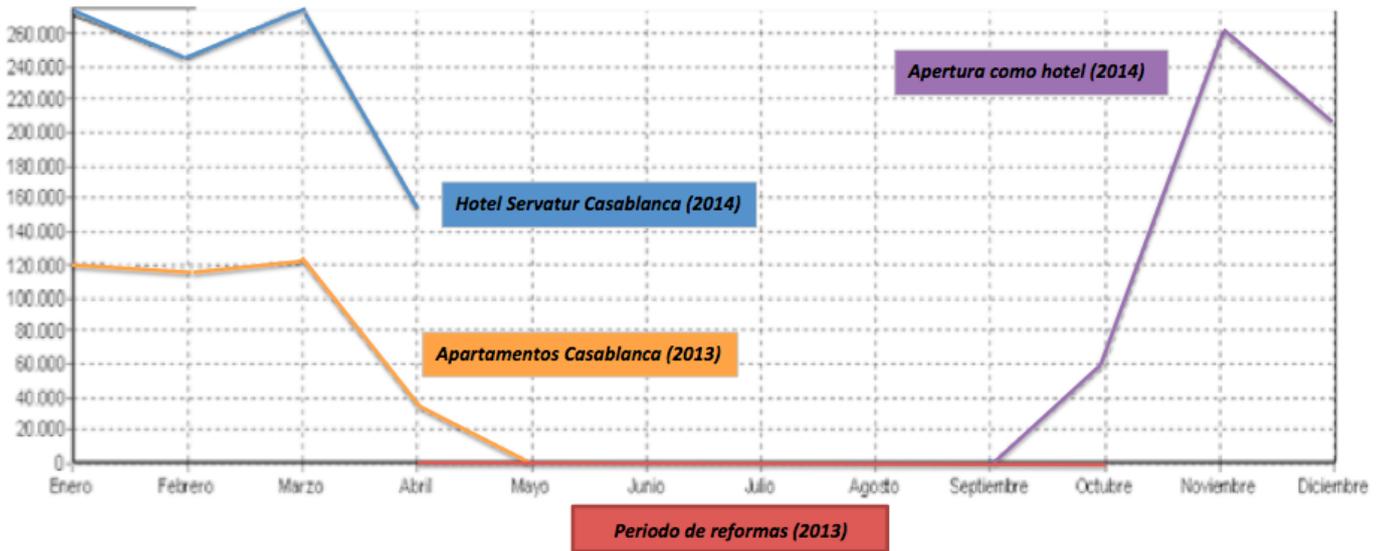
Debido al carácter sensible de los datos, la información que a continuación se expone se presenta únicamente a través de valores porcentuales y estimados y no en valores absolutos.

Si atendemos a la gráfica que a continuación se presenta, se puede observar en términos de facturación que los ingresos registrados por el *Hotel Servatur Casablanca* han sido superiores a los que se obtuvieron con los *Apartamentos Casablanca* durante el mismo período. Si atendemos a la variación porcentual, se puede observar que se produce un incremento total medio del 138,42 %. Es decir, éste es el porcentaje en el que aumenta la producción para esos meses en el hotel si lo comparamos con los apartamentos.

A continuación se muestra un gráfico comparativo interanual de la producción del 1 de enero al 30 de febrero de 2014 (hotel) frente al mismo periodo de 2013 (apartamentos) – véase figura 1-. En él, se presenta, por un lado, un cuadro resumen donde se puede apreciar como la producción del hotel ha sido superior a la producción de los apartamentos para las fechas indicadas, así como una gráfica comparativa entre los *Apartamentos Casablanca* y el *Hotel Servatur Casablanca* en términos de producción, que sirven también a modo de resumen para ilustrar la transición del cambio del cambio de un complejo a otro comparándose la producción de cada uno de ellos para los mismos meses del año.

Figura 1. Gráfico comparativo anual de la producción.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL
Aumento en % de la producción del hotel frente a los apartamentos	Δ 122,55 %	Δ 107,34 %	Δ 125,28 %	Δ 347,77 %	Δ 138,42 %



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos estadísticos del software de gestión hotelera.*

Por lo tanto, en términos económicos, se puede decir que al menos en los primeros meses de funcionamiento del nuevo hotel se están produciendo unos resultados económicos satisfactorios, mayores que los generados antes de la reforma.

Si lo comparamos con el presupuesto inicial que se había elaborado una vez puesto en marcha el hotel se puede apreciar nuevamente, para el periodo seleccionado, que tras la apertura del nuevo hotel se ha conseguido mejorar los resultados que se habían presupuestado en un principio.

Figura 2. Comparativo de producción con presupuesto (Del 01/01/14 hasta el 30/04/14)



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos estadísticos del software de gestión hotelera.*

Por todo ello, se puede afirmar, que hasta la fecha, la evolución de las cifras económicas muestran una tendencia favorable y muy por encima de los datos originales provenientes de los apartamentos desde los que vio la luz el nuevo hotel. En tal sentido, los resultados de facturación han mejorado respecto a los apartamentos y se ha conseguido superar los resultados fijados en los presupuestos.

8. CONCLUSIONES

El *Hotel Servatur Casablanca*, constituye indudablemente un buen ejemplo en materia de renovación hotelera. Con la renovación se ha ganado calidad en muchos aspectos: es un hotel más respetuoso con el medio ambiente, ha mejorado la satisfacción global de los clientes, ha mejorado el diseño, las infraestructuras y la seguridad del mismo, así como también se han mejorado los servicios que ofrece y se han añadido otros nuevos.

Pasar de un apartamento de dos llaves a un hotel de cuatro estrellas en tan sólo un periodo de siete meses y habiendo conseguido unos resultados en cuanto a satisfacción de clientes y en cuanto a facturación tan positivos, no es un camino nada fácil. Gracias a la experiencia de *Servatur*, a la inversión privada realizada, el apoyo de recursos financieros

como la RIC, así como al apoyo del *tourperador Thomas Cook Northern Europe*, se ha conseguido que este proyecto se lleve a cabo de forma satisfactoria.

Ha sido una inversión importante que ha llevado asociado un riesgo considerable, pero los resultados están demostrando que invertir en renovación y actualización de infraestructuras obsoletas y de su oferta de servicios es algo necesario y que el destino turístico de Canarias requiere con urgencia en buena parte de sus establecimientos.

Servatur es una empresa muy consciente y comprometida con el turismo en Canarias y por ello sigue apostando e invirtiendo en renovación . Su próximo movimiento es la renovación de la planta alojativas del *Hotel Servatur Puerto Azul y Green Beach* adheridos al proyecto de *Gesplan*.

En definitiva, hemos sido testigos de un proyecto de renovación ejemplar, en materia de turismo que podría servir de modelo para establecimientos hoteleros obsoletos de las islas con el fin de mejorar su competitividad, sobre todo aquellos cuya planta alojativa tiene bastantes años de antigüedad y necesitan reformas integrales.

Bajo el punto de vista de los autores, el éxito de la propuesta al menos a corto plazo, ha radicado principalmente en los siguientes aspectos:

- El buen planteamiento del proyecto de renovación unido al fortalecimiento de la alianza con el *touroperador Thomas Cook*.
- El aprovechamiento de medidas fiscales ventajosas como los beneficios que aportan la *Reserva para Inversiones en Canarias*.
- La buena acogida de los clientes junto al efectivo aumento de la satisfacción de los mismos fruto de las mejoras de las instalaciones y de las continuas revisiones periódicas que se siguen llevando a cabo sobre las mismas.
- La efectiva remodelación de procesos y procedimientos internos en cuanto a sostenibilidad y servicios (código de buenas prácticas, nuevo *software* de gestión hotelera, servicios de créditos en el restaurante ofreciendo nuevas facilidades a los clientes, etc).

Solo resta conocer su evolución futura y efectos de tal iniciativa a medio y largo plazo. El tiempo demostrará si estos primeros resultados se consolidan rentabilizando la decidida apuesta de sus promotores.

FUENTES CONSULTADAS

Web oficial de Servatur Casablanca (www.servatur.com).

Entrevista a la señora Cristina Pérez Marrero publicada en la *web* oficial de *Servatur*. Abril 2014: <http://www.servatur.com/node/747>

Artículo periodístico publicado por el diario La Provincia en su edición impresa
Del 16 de marzo de 2014

Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de San
Bartolomé de Tirajana. 22 de noviembre de 2012.
<http://www.gobiernodecanarias.org/cmayerot/descargas/pmmmaspalomas.html>

Boletines informativos internos de *Servatur*.

Publicaciones del Boletín Oficial del Estado (BOE) en referencia a la entrega de
Medallas de Excelencia Turística:
<http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2008/192/boc-2008-192-001.pdf>

Consulta de portales de viajes (Tripadvisor).

Informes estadísticos obtenidos del *software* de gestión hotelera del
establecimiento.

Nota: Buena parte de la información utilizada para redactar el presente documento ha sido obtenida directamente por el primer autor de este trabajo fruto del período en que lleva a cabo las Prácticas en empresa derivadas del programa *Cataliza* de la *Fundación Universitaria de Las Palmas*.