



*Por Luis Serrano Castañer
Estudio Integral de Arquitectura, S.L.*



La rentabilidad como objetivo. Hotelería especializada

Para garantizar la rentabilidad de un hotel es preciso asegurar una ocupación satisfactoria atrayendo y fidelizando a sus clientes-objetivo. ¿Cómo? A partir de sus posibilidades o recursos más valiosos, descubrir a qué tipo de cliente se puede satisfacer mejor y elaborar con imaginación una arquitectura adecuada a las actividades que ese cliente desea realizar.

1. LA ESPECIALIZACION ES RENTABLE

Cualquier actividad que ejercemos los humanos tiene por objeto satisfacer, directa o indirectamente, alguna de nuestras necesidades.

En el mundo en que nos desenvolvemos, donde el dinero, como instrumento de cambio, medio de pago y medida de valor, se ha convertido en el fin principal de las actividades que desarrollamos durante la mayor parte de nuestro tiempo, los que vivimos de satisfacer necesidades ajenas hemos de conocer muy bien nuestras posibilidades con

las que dar mejor respuesta que otros a los planteamientos de nuestros clientes.

¿Cómo somos?, ¿De qué disponemos?, ¿Cuáles de nuestros valores pueden hacernos más competitivos?, ¿Qué nos falta para poder ofrecer lo que se espera de nosotros?.

Si sabemos aprovechar nuestras peculiaridades positivas y transformar nuestras aparentemente negativas en ventajas competitivas en un determinado contexto de mercado, habremos asegurado la rentabilidad de nuestros esfuerzos mediante la especialización.

2. HOTELERIA ESPECIALIZADA

Cualquier hotel no vale para

cualquier cliente. Las ofertas básicas de un hotel (dormitorio, baño-aseo, desayuno, salón social, etc.) se tornan secundarias en cuanto a la satisfacción de las necesidades del consumidor ya que se dan por inherentes al mismo concepto de hotel. Todos los hoteles ofrecen esos servicios.

La especialización se vislumbra cuando averiguamos qué características de un establecimiento lo hace preferible a cierto tipo de clientes. Las estrellas, el precio, la antigüedad, la ubicación, el trato humano, tampoco determinan con exactitud su "gancho" o grado de atractivo para un cierto tipo de clientes.

Dado que para una empresa es de vital importancia conocer perfectamente el contexto en que se desenvuelve, es decir, cuáles son sus objetivos, cuáles las estrategias para conseguirlos, las metodologías para poner en práctica y desarrollar las estrategias y, ¡atención! cómo debe ser el soporte físico (edificio, equipamiento y entorno) sobre el que construir su actividad, propongo a los lectores analizar por separado distintos tipos de especialización hotelera para comprender con la máxima aproximación, las soluciones entre una actividad concreta y la arquitectura del espacio físico donde se realiza.

3. LA HOTELERÍA EN ESPAÑA

Al estudiar ciertos hoteles altamente especializados detectaremos las acotaciones entre su actividad principal, que justifica su especialización, las actividades secundarias o sobreentendidas y las complementarias, de modo que, tras comparar los análisis aislados de varios tipos de especialización

hotelera, podremos comprender mejor la complejidad de funciones de un establecimiento diversificado, como son la mayor parte de los hoteles españoles, así como la arquitectura que se precisa para el éxito de cada actuación.

Entre las especialidades que detectamos en España, destacamos los establecimientos hoteleros para la formación, los balnearios y centros de salud y mantenimiento físico, los de orientación espiritual y práctica de religión, aquellos cuyo fin es ofrecer en ruta los servicios que requieren las personas y grupos que se desplazan, los hoteles pensados para alojar funciones del mundo de la empresa y, por fin, como estrategia para el desarrollo turístico comarcal, la implantación de hotelería motriz que sirva de referencia, escaparate y base de operaciones para los movimientos turísticos en el territorio a que se asignan.

4. QUIEN DEBE ESPECIALIZARSE

La especialización, como enfoque indiscutible del negocio hotelero hacia un, más que excluyente, determinante segmento de clientela, no siempre es panacea para la rentabilidad. No obstante, si las circunstancias aconsejan seleccionar para la orientación comercial varios tipos de clientela, habrá que procurar que resulten compatibles; tener muy claro qué se puede y qué no se debe mezclar.

En un proyecto hotelero intervienen distintas figuras profesionales que, para poder constituirse en un auténtico equipo, deben aunar criterios y objetivos desde sus particulares puntos de vista como especialistas.

- El empresario que decide hacer negocio a través de la actividad hotelera, ha seleccionado este área entre otras muchas posibilidades. Por su propia conveniencia intentará conocer, comprender y poner en práctica cuantos mecanismos se encuentren a su alcance de modo que la rentabilidad de su negocio quede garantizada en el tiempo por haber sabido administrar el espacio adaptándolo a las funciones que debería alojar.

La hotelería es una de las actividades más fascinantes que se ejerce en nuestra sociedad: tiene mucho de escenografía, de magia, ilusión, hedonismo, erótica, de componentes en fin, de alto contenido psicológico que "enganchan" tanto al cliente satisfecho por una oferta adecuada, como a empresarios expertos en otras actividades pero desconocedores de los pormenores de este negocio. Por razones de pura subjetividad, suelen realizar potentes inversiones que no siempre obtienen los beneficios esperados.

- El propio negocio hotelero, si se ubica en un entorno territorial donde la demanda supera cuantitativamente a la oferta, aunque no se especialice, puede conseguir una aceptable media de ocupación pero, aún en este caso, cada tipo de cliente demuestra sus preferencias al reservar el establecimiento que más le satisface, siempre que la sombra del *overbooking* proyectada por eventos temporales (congresos, ferias, etc.), le permita seleccionar.

La estacionalidad, ese factor desestabilizador de la regularidad en la demanda, puede vencerse gracias a la especialización y a la adecuada comercialización en los correspondientes segmentos de mercado.

- El arquitecto, que suele aprovechar este tipo de encargos para constatar su particular y caprichosa creatividad, debe ser buen conocedor del negocio hotelero.

Algunos arquitectos entienden su profesión como la privilegiada tarea de dotar de expresividad (así, en abstracto) a los edificios, manipulando el lenguaje formal que se deriva de una exclusiva atención a la plástica, la estética y las tendencias arquitectónicas del momento. La función importa mucho menos que la ególatra necesidad de expresar. No hablen a según qué arquitecto del concepto negocio; podría considerarlo una vulgaridad, ajena a su incunvencia.

Sería muy útil un arquitecto especializado en estudiar y practicar la Arquitectura de un modo integral, es decir, analizando, valorando, clasificando e interconectando todos los factores que intervienen en el desarrollo de una actividad; desde su objetivo de rentabilidad, ya sea económica, personal o social, al modo de utilizar los recursos disponibles, pasando por el diseño de estrategias y métodos para conseguir los objetivos, siempre desde la utilización creativa racional del espacio y los materiales como condición indispensable para el éxito de dicha actividad.

La belleza, siempre deseable, debe ser consecuencia de un trabajo bien hecho; no el fin primordial de la actuación del arquitecto, sino la característica final de una inteligente organización de factores en aras de una buena y sostenida rentabilidad.

- El asesor económico podría aportar algo más que unos buenos consejos para el enfo-

que laboral y fiscal del negocio, si se trata de un auténtico especialista en hotelería. Puede además advertir de fortalezas y debilidades en la empresa, de amenazas y oportunidades en el mercado, de las mil y una maneras de comprar mejor y discernir entre uno y otro tipo de proveedores, de cómo optimizar la cuenta de resultados, diseñar planes de viabilidad para determinados enfoques, basados en meticulosos estudios económico-financieros, desarrollar exitosos planes de comercialización con la amplia visión que le otorga su experiencia; puede, en definitiva, materializar un valiosísimo instrumento para la solidez empresarial.

- El proveedor tecnológico para informática, programas, domótica, TV interactiva, servicios personalizados, etc., va a intentar venderle lo que usted no sabe si necesita. Un especialista en tecnología hotelera detectará rápidamente algunos puntos flacos en la actividad y sabrá proporcionar solución a problemas con la inversión justa o dicho de otro modo, asegurando la rentabilidad de la inversión.

- El tutor de calidad. Ante la evidencia sobre la necesidad de considerar la calidad como un importantísimo factor de negocio, muchos empresarios se han concienciado al respecto y muchos gabinetes se han lanzado a ofrecer tutorías o a expedir certificados a cambio de considerables sumas de dinero.

En el peor de los casos, aún tratándose de simples manipuladores de metodologías ajenas, extrapoladas de ámbitos industriales, puede dar al hotelero importantes beneficios empresariales, por el simple hecho de disponer de " un es-

pejo" mejor o peor, en el que mirarse y detectar los vicios, inercias y malformaciones en el ejercicio de la actividad.

Un buen asesor o tutor para la calidad no solo se preocupa y ocupa del soporte humano de la actividad (formación del personal) sino del soporte físico sobre el que se va a desarrollar. Es como enseñar a jugar al golf, potenciando las aptitudes de la persona, estimulando sus actitudes, corrigiendo sus movimientos, pero en un campo donde nada está por casualidad y con unos palos cuidadosamente diseñados para la función que deben cumplir.

5. ESPECIALIDADES HOTELERAS

Decíamos que las actividades esenciales de un hotel (dormir, asearse, desayunar, descansar y relacionarse) se tornan secundarias cuando introducimos una actividad motriz u objeto de especialización.

La importancia de la actividad principal es tal que suele condicionar el ejercicio de otras actividades.

