

La Calidad de diseño y proyecto evita costes de mantenimiento en infraestructura hotelera

LA CALIDAD ECONOMICA

Las estadísticas europeas señalan que el proyecto es el responsable del 35-45 por ciento de los problemas en construcción. A este respecto Sitter ha introducido la llamada "Ley de los Cincos", postulando que un dólar gastado en fase de diseño y construcción elimina costes de 5 dólares en mantenimiento preventivo, 25 dólares en labores de reparación y 125 en rehabilitación.

La Calidad se ha convertido en una estrategia competitiva para la industria hotelera cuyos objetivos básicos son la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa. Si bien la Calidad de diseño de una infraestructura y su permanencia en tiempo no supone una garantía suficiente para ofrecer a los clientes un servicio de Calidad, es cierto que los errores cometidos en los estudios de viabilidad y en el proyecto de un hotel condicionan gravemente la rentabilidad del negocio no sólo durante el proceso de construcción de las instalaciones, sino posteriormente en su funcionamiento¹. La consideración del hotel como un sistema donde se debe optimizar el coste de su ciclo de vida aporta una nueva visión al negocio. La Calidad de diseño debe conducir a la satisfacción de las demandas de los clientes, tanto internos como externos, y a una solución óptima en funcionamiento y costes.

La atención a las distintos requerimientos de un cliente conduciría al diseño de un hotel diferente para

cada uno de ellos. Por tanto, antes de iniciar el proyecto, se deben segmentar las tipologías de usuarios para elegir las prestaciones a cubrir. Si bien un superior grado² o Calidad de diseño implica normalmente mayores costos, éstos pueden ser asumibles si permiten una satisfacción de las expectativas y suponen a largo plazo menores costes de mantenimiento y explotación.

Calidad en el diseño para evitar costes posteriores

Una buena Calidad de diseño es decisiva para el comportamiento del hotel, pero no es suficiente para perfeccionar la satisfacción del cliente. No obstante, no se debe de menospreciar dicha faceta de Calidad ya que compromete aspectos tales como la duración de la propia instalación, su fiabilidad, su comodidad, ausencia de ruidos, características de intercambiabilidad, tiempos de espera y prontitud en el servicio, consumos energéticos y otros, que ponen en evidencia la satisfac-

ción del usuario y la eficiencia económica de la empresa. Se pueden suplir ciertas deficiencias con la voluntad y el buen hacer de los recursos humanos, pero las carencias estructurales comprometen la competitividad y, por tanto, la viabilidad del negocio.

Las estadísticas europeas señalan (ver Calavera, 1995) que el proyecto es el responsable del 35-45 por ciento de los problemas en construcción. A este respecto Sitter (véase Rostman, 1992) ha introducido la llamada "Ley de los Cincos", postulando que un dólar gastado en fase de diseño y construcción elimina costes de 5 dólares en mantenimiento preventivo, 25 dólares en labores de reparación y 125 en rehabilitación.

La Calidad de diseño de un sistema hotelero se establecería a través de las siguientes fases:

- Identificación de las necesidades de los distintos segmentos de mercado. No se debe proyectar un hotel como un edificio a imagen del arquitecto o del propietario, debe serlo a gusto del huésped buscado.
- Elaborar un producto -instalaciones hoteleras- acorde a dichas necesidades, desarrollando las especificaciones de un proyecto factible, que lleven a la satisfacción de cliente - tanto interno como externo - y a la eficiencia económica. De las múltiples opciones se elegirá aquella que minimice los costes globales a lo largo de la vida del hotel. Técnicas como el "análisis del valor"³ deben desechar componentes del diseño que no

¹ Un estudio completo del tema junto con amplia bibliografía se pueden ver en Yepes, V. (1997).

² El desequilibrio entre los deseos humanos y su nivel adquisitivo conduce a distintos "niveles de excelencia" de los productos y servicios. Cada uno de estos niveles sería un "grado". Cada diferencia de "grado" sería una diferencia en "calidad de diseño".

proporcionen valor añadido al cliente. Esta implicación siempre obliga al estudio de varias soluciones alternativas.

El diseño debe atender un doble planteamiento: el técnico, para que el sistema proyectado preste su servicio en las mejores condiciones de costes y rentabilidad; y el social de cara a satisfacer mejor las aspiraciones, condiciones y necesidades del personal, utilizando mejor los recursos humanos, y por supuesto de los clientes.

Las decisiones estratégicas que se deben tomar son la localización, categoría y dimensión del establecimiento, las tipologías de servicios ofrecidos, el equipamiento técnico incorporado, la oferta complementaria añadida y la imagen deseada para el hotel.

La localización de la producción turística es clave en el éxito de la empresa. La ubicación va a depender de la proximidad y coste de los factores productivos. Así, los factores decisivos en la localización de un proyecto hotelero serán la existencia de una vía rápida y cómoda de comunicaciones -aeropuertos, autovías, etc.-, la presencia de un producto turístico ya consolidado, el mercado del suelo, un marco social estable y atractivo, etc.

A la hora de definir el proyecto hotelero, se decide su naturaleza. El producto puede concebirse para la venta individual o colectiva a grupos de viajeros. Se debería decidir entre un sistema hotelero de alta Calidad de imagen y contenido, o bien un hotel impersonal y para producción masificada. El diseño hotelero puede ser singular, o ser un proyecto estándar. Estos grupos de variables se combinan entre sí, siempre que no existan incompatibilidades técnicas.

Otro de los condicionantes de la Calidad de diseño del hotel es su consideración funcional u organizativa. El valor añadido que se proporciona al cliente viene determina-

do por procesos de producción de servicios. Deben estudiarse las instalaciones para proporcionar elevados rendimientos a los procesos, como forma de reducir costes. Se precisan estudios matriciales de interrelaciones entre las actividades realizadas por los huéspedes, el personal de servicio, los espacios funcionales del hotel y sus flujos. Cualquier línea de producción debe ser funcional, es decir, con elementos cuyas prestaciones estén correctamente dirigidas a las exigencias del servicio.

En este sentido han de convivir las tres áreas funcionales de un hotel: las comunes, residenciales y de

**“ Ley de los Cincos”:
un dólar gastado
en fase de diseño y
construcción elimina
costes de 5 dólares en
mantenimiento preventivo,
25 dólares en labores de
reparación y 125 en
rehabilitación**

servicio, de modo que los circuitos de los clientes y del servicio se diferencien evitando cruces y racionalizándose sus recorridos.

En cuanto a la Calidad de diseño de las habitaciones se debe atender a los criterios de funcionalidad, confort - tanto físico como psicológico - y estética, considerando siempre la optimización del coste. Sería deseable integrar el diseño arquitectónico y el contenido, la decoración e interiorismo de los diferentes habitáculos.

El proyecto hotelero debe examinar las necesidades de alojamiento

del personal de servicio, las exigencias espaciales para el desempeño de las funciones cotidianas (comedor, sala de descanso, vestuarios, servicios higiénicos, etc.), así como otras demandas del servicio tales como equipamientos asistenciales y recreativos.

Es en esta fase de diseño cuando se plantea la adecuación de los procesos que conforman la prestación de los productos/servicios hoteleros. El cumplimiento de los objetivos previstos y de los servicios prestados deben medirse para analizar y mejorar los procesos, dentro de una política de Mejora Continua en la empresa hotelera, que debe planificarse antes de la existencia física del hotel. El diseño de estándares de Calidad⁴, tanto físicos como de servicio, permitirán adecuar cumplimiento entre lo que espera el cliente y lo que realmente se le ofrece. No obstante, sería incorrecto circunscribir el concepto de Calidad al de “conformidad con especificaciones”, planteamiento técnico de Crosby de la empresa orientada al producto, ya que es insuficiente para representar las responsabilidades de la empresa en la Gestión de la Calidad Total. Las “especificaciones” deben definirse como atributos de la Calidad entendida como “adecuada para el uso”.

Estas indicaciones que afectan a la Calidad de diseño, adquieren una especial relevancia en lo que se refiere al aseguramiento de la Calidad⁵ en los hoteles. Una de los proyectos más importantes es la autorregulación empresarial iniciada por la Federación Española de Hoteles y Zontur (unidos en el Instituto para la Calidad Hotelera). Esta iniciativa, que trata de certificar los hoteles según unas “Normas de Calidad” (ICHE, 1998), atiende fundamentalmente a parámetros de servicio, pero - y esto es lo importante -, para su consecución precisa de estándares físicos que permitan el correcto desarrollo de los procesos en la em-

³ Se definiría “valor” como la relación entre la contribución de las funciones de un producto/servicio -en nuestro caso un hotel o parte de él- a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el coste necesario para conseguir dichas funciones.

⁴ Un estudio con alto nivel de detalle sobre estándares de calidad físicos y de servicio fue desarrollado por la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana (1994). Véase también Membrado, J. y Molina, F. (1995).

⁵ Normas de aseguramiento de calidad como las ISO 9000 han tenido hasta el momento poca implantación en el sector turístico (ver Camisón y Yepes, 1994).

presa. Análogamente, cualquier nuevo proyecto debería incorporar las exigencias de diseño necesarias para adaptarse a los sistemas de gestión medioambiental tales como las ISO 14.000.

Al mismo tiempo, estas condiciones deben proporcionar una estructura hotelera con unas características que garanticen el éxito comercial y optimicen la inversión. Éstas, según Doswell (ver Buzzelli, 1984), deben cumplir básicamente los siguientes requerimientos:

- **Atemporalidad:** El transcurso del tiempo no debe dar la sensación de envejecimiento. Esto implica evitar cuidadosamente cualquier aspecto ligado a modas y estilos pasajeros.
- **Capacidad:** Los elementos guardarán, durante el período de uso previsto, una relación equilibrada entre utilización y volumen.
- **Compatibilidad:** Todos los componentes se adecuarán al uso, tanto de los clientes como del personal, y cada uno ha de ser compatible con el resto.
- **Gestionabilidad:** Toda unidad del sistema hotelero debe facilitar las operaciones de contabilidad, gestión y control.
- **Continuidad:** Cada elemento debe garantizar un buen nivel de resistencia y ser fácilmente sustituible para evitar discontinuidad en el servicio.
- **Fiabilidad:** Los equipos, las instalaciones, los elementos tecnológicos y decorativos, y los accesorios deben durar el tiempo de vida media y por tanto alcanzar un nivel justo de duración y resistencia.
- **Flexibilidad:** Todas las partes del sistema deben ser flexibles, tanto en el uso como en el tiempo, para adaptarse a las posibles modificaciones de la organización productiva y modernización del hotel.
- **Seguridad e Higiene:** Garantizar a los clientes y al personal todas las condiciones establecidas en la normativa correspondiente.
- **Mantenimiento:** Todas las instalaciones deben ser accesibles, y a ser posible se debe evitar la nece-

sidad de recurrir a técnicos muy especializados. Los elementos del sistema deben permitir su desmontaje y desplazamiento.

- **Movilidad:** Todas las piezas deben ser desmontables, móviles y desplazables para garantizar las reparaciones y para permitir combinaciones. También se debe facilitar las operaciones de limpieza y conservación.
- **Protección:** Deben existir condiciones que faciliten eficazmente la

El diseño de estándares de Calidad tanto físicos como de servicio, permitirán adecuar cumplimiento entre lo que espera el cliente y lo que realmente se le ofrece

defensa ante agentes atmosféricos, niveles inoportunos de temperatura, insectos, radiaciones solares, humos, ruidos, olores, etc.

- **Sobriedad:** Cada elemento debe proporcionar la producción económica de los servicios, no considerando aquellos que no aporten valor añadido al cliente.
- **Valor:** Cada componente se seleccionará de modo que garantice una correcta amortización dentro de su límite de vida útil.

Resulta evidente la necesidad de un equipo multidisciplinar para la realización del proyecto de un hotel. El nivel de Calidad alcanzado por un grupo de especialistas es comparable con el mejor resultado conseguido por un profesional aislado. Expertos en marketing turístico, en empresas turísticas y sistemas hoteleros, arquitectos, urbanistas, ingenieros, sociólogos, economistas, interioristas y otros permiten resultados capaces de optimizar la factibilidad del proyecto hotelero. Sistemas de gestión avanzados tales co-

mo la Gestión Integrada de Proyectos⁶ -Project Management-, proporcionan ventajas comparativas frente a otros en el diseño y construcción de proyectos complejos.

REFERENCIAS.

- BUZZELLI, G. E. (1984): *Manual de la Industria Hotelera: Proyecto, estructura y tecnología*. Ediciones CEAC, Madrid.
- CAMISON, C. y YEPES, V. (1994). *Normas ISO 9000 y Gestión de Calidad Total en la empresa turística*. I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana, libro de Ponencias, Centro para la Promoción de la Calidad de la Comunidad Valenciana, páginas 583-620. Valencia, noviembre.
- CALAVERA, J. (1995). *Proyectar y controlar proyectos*. Revista de Obras Públicas num. 3.346. Madrid, septiembre.
- CONSELLERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1994). *Estándares de Calidad de establecimientos hoteleros*. Generalitat Valenciana, diciembre.
- HEREDIA, R. (1985). *Dirección Integrada de Proyecto*. Alianza Editorial, Madrid.
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA (1998). *Normas de Calidad para hoteles y apartamentos turísticos*. 328 pp.
- MEMBRADO, J. y MOLINA, F. (1985). *Estrategias de Calidad Total para empresas hoteleras*. Ponencias VI Congreso Nacional de la Calidad, pp. 153-162. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- ROSTMAN, S. (1992). *Tecnología moderna de durabilidad*. Cuadernos Intemac, 5.
- YEPES, V. (1997). *Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero*. *Papers de Turisme*, 20: 137-167. ■

Víctor Yepes Piqueras
Director del Área de Producto
Agencia Valenciana del Turismo

⁶ Véase Heredia (1985).