

AMPLIACION Y MODERNIZACION DE INSTALACIONES HOTELERAS

Por
Prof. Eudaldo Molas

PREAMBULO

El hecho que la Dirección del Curso haya escogido como última conferencia de este ciclo la referida a la Ampliación y Modernización de instalaciones Hoteleras, podemos como una consecuencia lógica, considerando en esencia la técnica y desarrollo de la actividad industrial hotelera, y como detalle significativo cuando se trata de estudiar, aunque sea someramente, el desarrollo y aplicación de las técnicas hoteleras, como se ha hecho durante la presente semana y podemos constatar que, ciertamente, respondo a una exigencia que entraña en sí misma la actividad de esta industria tan compleja por muchos aspectos y tan simple, al parecer, como actividad humana por formar base y esencia, lógica y normal, del propio hecho de vivir.

Después de haber estudiado y coloquiado sobre temas tan directos y expresivos como el de las dimensiones de la hostelería en función de la rentabilidad, la promoción y publicidad hotelera, la política de animación, la ocupación, en función de la estacionalidad, ampliándose a fines más completos como la unión de empresas y cooperativas del ramo, minimizando incluso sobre el reclutamiento de personal especializado, precios, costos y rentabilidades, procedimientos y problemática del mercado y concretamente de las reservas, actualizando los conceptos de gestión y administración, parándonos a considerar la evolución gracias a la posible mecanización de servicios, etc., en fin, cuando hemos estudiado todo un desarrollo, actividad, evolución e incluso la actualización constante de todo un sistema y llegamos a la conclusión de que, valga la palabra, nuestra «Máquina» es perfecta y capaz de afrontar todos los avatares y responder a todas las necesidades y exigencias de la vida moderna y su fenómeno social, nos asalta una inquietud y prevemos que todo este conjunto necesita de una revisión constante, que se nos presenta bajo el concepto de Ampliación y Modernización.

Ampliación que vendrá referida a dar una capacidad mayor de posibilidades y un aumento en nuestra producción, basado en el concepto estancia como unidad-base y la consecuencia lógica que mercantil o industrialmente ello permite suponer y, Modernización como exigencia que adivinamos y entrevemos a más corto o largo plazo.

Vamos a estudiar los dos conceptos por separado y sus principales motivaciones.

Motivos de ampliación:

a) En función de la rentabilidad.

El falso planteamiento de una inversión inicial, principalmente cuando éste radica en una errónea concepción de la distribución de espacios, utilidad de superficies o destino de volúmenes, puede tener como única solución aconsejable, la de la ampliación de unidades de producción-estancia siempre y cuando la reinversión que tal supuesto exija signifique una minoración en el coste de la unidad de superficie referida a la totalidad del conjunto.

En este caso hemos de tener en cuenta —en apreciación positiva o negativa— como índice correctivo el factor tiempo, en relación al valor de los capitales iniciales de inversión, actualizándolos de acuerdo con la política de amortizaciones que haya imperado en el criterio director de cada Empresa.

No es aventurado el anticipar un pronóstico negativo en el resultado cuando el índice factor-tiempo tenga un exponente elevado y pretendamos actualizar el valor capital refiriéndolo al valor de costo del suelo o ubicaciones, según los precios unitarios del valor del día.

En este último supuesto, la ampliación como motivación en función de la rentabilidad, rarisísimamente, por no decir nunca, podrá ser válida.

b) En función del rendimiento.

Sobre la base de la propia exigencia anterior, el concepto de ampliación en función del rendimiento puede ser una solución siempre viable frente a las exigencias del concepto de explotación.

En el caso anterior hemos observado cómo incidía como concepto determinante el planteamiento físico de la propia estructura del complejo en actividad y la relación de las posibilidades de ésta con los

valores de los capitales de inversión. En el supuesto presente, este concepto tiene un valor relativo siempre y cuando no sea afectado por el origen o las fuentes de estos capitales.

En función del rendimiento, el concepto determinante ha de ser la situación del punto crítico de la explotación de la empresa en su valor por volumen y en su situación en el tiempo.

Valor por volumen por cuanto afecta al coste unitario-plaza o, dicho de otra forma, a la distribución de los gastos generales o de explotación constantes, director proporcionales e indirectos generados.

Valor por situación en el tiempo en cuanto incide de una forma directa y palpable en las posibilidades del capital de rotación.

Contrariamente al planteamiento del supuesto del apartado a), referida a la ampliación como motivación en relación a la rentabilidad, en el presente puede surgir alguna condicionante que le reste validez, salvo el caso que ya se ha apuntado del origen de los nuevos capitales de inversión en relación a su coste cuando sean de terceros o a sus plazos de amortización.

c) En función al concepto de comercialización.

El esfuerzo que requiere una buena prospección en todos sus resortes o valiéndose de todos los medios posibles para la que podríamos llamar «venta del producto», exige, lógicamente, un potencial de producción equilibrado, tanto a la campaña o campañas especiales como a la promoción constante que se realiza. Si este equilibrio se ve alterado precisamente por la falta de «producto», resulta que, no solamente hemos malversado una actividad y unos valores, sino que asimismo hemos convertido en estériles unas iniciativas y unos esfuerzos que, incluso, pueden resultarnos contraproducentes en nuestra actividad comercial.

Este caso, hemos de prever que en sana lógica y buena dirección de la empresa, no ha de darse, pues cada uno debe saber cual es su punto de arranque y su punto de freno, pero en la evolución de los conjuntos de oferta y, en el caso de la hostelería, de las zonas en desarrollo, puede muy bien darse el caso que nos veamos arrastrados por una comercialización o promoción casi espontánea promovido por determinadas corrientes turísticas manejadas por intereses completamente ajenos a nuestra iniciativa.

En este caso encaja la motivación de ampliación entre las que en este pequeño trabajo venimos estudiando. Motivación que podemos

calificar de secundaria en relación a las expuestas en los dos anteriores, pero que no por ello pueda ser aconsejable y que deberá ser condicionada al estudio y determinación de aquellas como principales.

d) En función de la oferta.

Los conceptos expuestos en la primera parte del apartado anterior nos dan la mejor idea de la aplicación de esta motivación como válida para este supuesto. En este caso es una consecuencia lógica del propio desarrollo y puede llegar a ser una exigencia de la propia política comercial y de explotación.

Exigencia completamente positiva pero que así mismo obliga, paralelamente, al mantenimiento de una tensión prospectiva y a una constante atención en el movimiento de los mercados y de las corrientes de afluencia.

e) En función de la demanda.

Para que la motivación de la ampliación pueda hacerse en este concepto hemos de tener muy presente que, al contrario de los conceptos precedentes, éste nos viene significado por una exigencia externa que, por sí sola, no nos es dado controlar ni dirigir.

Este concepto forma parte, entre otros, de las servidumbres a que está sometida la industria hotelera. La función analítica, cautelosa y sobre datos positivos, ha de podernos ilustrar sobre la positividad de una ampliación basada en este concepto, teniendo en cuenta, muy principalmente, las posibilidades de continuidad, nuestros propios medios de mantenimiento de constancia y la reacción de la competencia.

Citamos expreso la reacción de la competencia por cuanto el descubrimiento colectivo de una necesidad basada en el concepto de la demanda puede abocar, en algunos casos, a la dispersión de la clientela y al encarecimiento o aumento del costo unitario provocado muy particularmente por la estructura de las plantillas de mano de obra.

En resumen, podemos determinar que, la simple exigencia de la demanda no es suficiente para aconsejar una ampliación de unidades de producción sin un previo y exhaustivo estudio de cada caso.

f) En función de la relación estancia/frecuencia.

Aunque aparentemente este concepto puede parecer igual o consecuente al anterior por la relación directa que presenta con la exigencia de la demanda, hemos de distinguirlo en algunos casos, ya que puede plantearse el hecho de crear, dentro de una misma explotación o esta-

blecimiento, dos tipos de actividad iguales en el servicio y dispares en el concepto.

En cuanto la relación en los conceptos estancia/frecuencia, observamos en acercamiento o un distanciamiento muy dispares a la unidad como coeficiente, hemos de estudiar el origen que provoca el fenómeno y orientar nuestras decisiones con respecto a la ampliación, incluso con respecto a la concepción y estructura de nuestras unidades estancia base de nuestra producción.

El concepto de nuestros modernos aparthoteles se basa precisamente —o debería basarse— en esta consecuencia, cuyo resultado puede ser, en cuando a ampliación de establecimientos con un cierto tiempo de existencia se refiere, la formación de unos núcleos de explotación diversos dentro de una misma unidad de servicio.

g) Como consecuencia de transformación.

En el apartado a) citábamos la motivación por falso plantamiento en la distribución de espacios o aprovechamiento de volúmenes, pero no debemos ignorar —y aquí rozamos ya el concepto también de modernización que ha existido y existe una evolución en la idea o en el gusto del «habitat» o simplemente en la técnica o la estética arquitectónicas. Esto es el caso de nobles y antiguos edificios que al ser adaptados al gusto actual, permiten un aprovechamiento de espacios y superficies que, en definitiva, permiten una ampliación de sus unidades de explotación.

En estos casos el planteamiento de la motivación no suele ser tan fácil de solución como aparentemente pueda suponerse.

En primer lugar, hemos de observar que la motivación principal obedece a una transformación de la que la ampliación puede ser simplemente una consecuencia.

En segundo lugar, siempre o casi siempre, una estructura externa condiciona las posibilidades en orden a las distribuciones de plantas, y casi siempre, las distribuciones de las superficies nobles obligan a unas complicadas adaptaciones de los servicios verticales.

Con todo, despreciando un buen porcentaje en la utilización de volúmenes, la ampliación de unidades de producción es factible aunque sea el resultado indirecto. como se apuntaba anteriormente, de la consecuencia de una transformación que básicamente obedecía a otros móviles.

No es menester hacer notar que en estos casos, la ampliación resulta siempre rentable.

h) Como consecuencia de Derecho.

Fruto, asimismo, de la evolución o de las exigencias de la vida social del hombre o como consecuencia de la necesidad de creación de unos incentivos para que la iniciativa privada acuda en ayuda de las necesidades que se plantean principalmente en las ciudades modernas, o son aconsejables en relación a la creación de nuevas fuentes de riqueza o razones de alta economía, periódicamente cambian o se establecen nuevas normas de urbanismo que, limitativas y ordenadoras, en algunos casos y en momentos dados, pueden ser aprovechadas para aconsejar una ampliación de ciertos establecimientos dados sus características y ubicación y que, de acuerdo a la circunstancia favorable, permite dictaminar positivamente su rentabilidad.

Normalmente, en estos casos, la ampliación obedece, si bien básicamente a su necesidad intrínseca, circunstancialmente a la coyuntura favorable de unos nuevos índices de edificabilidad que minoran en el conjunto la proporcionalidad del valor del suelo y consecuentemente aumentan el coeficiente de rentabilidad.

i) Por cambio en el concepto de explotación.

Caso más raro, pero posible, que guarda cierta analogía con el apartado g) y que si bien no altera ni amplía la superficie matemática, sí que en cuanto al concepto específico de estancias o unidades-estancia tiene todo el sentido práctico de una ampliación. Es la conversión de zonas destinadas a salones o locales colectivos en unidades de estancia que aumentan la capacidad de alojamiento en cuanto al servicio de habitación se refiere la hostelería clásica.

En este apartado pueden caer aquellas ampliaciones menores que se logran y se han logrado en ciertos tipos de establecimientos, aprovechando características especiales de su estructura original.

En fin, quizá podríamos enumerar otros casos que se nos escapan en este momento o que pueden ser originados por otras motivaciones, pero creemos que, a grandes rasgos, hemos citado los principales entre los que se nos dan o puedan dársenos.

Hasta aquí hemos desarrollado lo que podríamos definir como el porqué de la ampliación. Creemos que ha de sernos interesante el analizar, aunque forzosamente ha de ser de una forma muy elemental, el cómo realizar la ampliación.

Cómo plantear la ampliación.

Efectos inmediatos:

Planteada la necesidad y la posibilidad de una ampliación hemos de establecer, mediante el oportuno estudio económico, la exigencia de capital de nueva inversión que ello significa y el signo de incidencia que la inmovilización de este capital causa en nuestro pasivo, habida cuenta que podemos esperar su inmediata influencia en nuestra cifra de producción ni en consecuencia, en un aumento del signo positivo de nuestra explotación.

Este concepto que, por lo elemental y simple puede parecer incluso inapropiado de ser citado, creemos en cambio que es muy importante el ser tenido en cuenta por lo que pueda significar conveniente y oportuno si lo relacionamos con el factor tiempo y buscamos en esta conjunción la posibilidad de ejecución mediante el proceso de autofinanciación.

O sea, dilatar el proceso de ampliación de forma que permita la puesta en servicio de unidades de reproducción nuevas, preestablecida periódicamente, que junto a un proceso escalonado de pagos diferidos, puedan, en buena parte, subvenir a las obligaciones contraídas consecuentes a los gastos ocasionados por la realización de la ampliación.

No hemos de olvidar, no obstante, que en muchos casos este proceso crea diferentes problemas de servicio y serias extorsiones en el buen orden de la organización. A ello nos referimos más ampliamente en la parte correspondiente al concepto de modernización de las instalaciones.

Efectos mediatos.

Aparte de la comprobación y rectificación, en su caso de las previsiones y estudio económico establecido previamente y la consecuencia lógica del aumento en el índice de producción, cabe hacer notar como consecuencia mediata especial de toda ampliación el que venimos en llamar «contraste de zonas» y que afecta muy directamente tanto a la exigencia del cliente como a la mentalidad del personal.

Pocas veces se da el caso de ampliaciones realizadas inmediatamente después de la inauguración de un establecimiento. Conocemos

algún caso; pero en general media un cierto lapso de tiempo entre la construcción del edificio original y su ampliación; lapso de tiempo siempre lo suficientemente largo para que se aprecie una diferencia entre aquella zona original y la de nueva construcción. Ello, normalmente, no afecta al estilo, organización o norma del servicio o de los servicios, pero sí a la imagen de instalación y al sistema de las propias instalaciones. Por ello hemos de prever, cara al futuro, la más apropiada unificación del conjunto y dejar entrever este propósito desde el mismo momento en que nos disponemos a realizar la ampliación que se haya proyectado. Abundando en el cómo realizar la ampliación quizá la fórmula más apropiada, sobre todo en los casos que la antigüedad del establecimiento original produzca mayor contraste, es la de programar paralelamente un plan de modernización.

Efectos futuros.

Prácticamente, en todos los casos, los efectos de una ampliación que, por bondad y eficacia de su planteamiento haya resultado positivamente rentable como se esperaba, llevará pareja una modernización y, en consecuencia, la unificación y puesta al día de todo el conjunto.

Modernización de instalaciones.

En las consideraciones expuestas en los últimos apartados relativos a las ampliaciones hemos podido darnos cuenta que se nos planteaba la necesidad de modernización al referirnos a aquéllas o, mejor dicho, como consecuencia de aquéllas. De ello podemos deducir que la necesidad de modernización de nuestras instalaciones viene obligado entre otros cuando se plantea o realizar un proceso de ampliación del propio establecimiento y esta obligación nos viene impuesta por una causa principal y casi única que podemos definir o concretar como la exigencia externa.

La exigencia externa en el proceso de la modernización de las instalaciones.

La evolución en el estilo de la vida, los cambios en el concepto estético, los descubrimientos científicos y su consecuencia en la aplicación de la higiene, el avance técnico en todos los órdenes, el concepto

de aplicación del confort, la divulgación en la práctica del deporte, los cambios en la dietética, la velocidad en los desplazamientos, la renovación en el gusto y en la moda, incluso los nuevos procesos en los manufacturados, los sistemas de comunicación, etc., son todos ellos factores que nos obligan por una presión externa a una constante puesta al día de todas nuestras instalaciones, equipos y servicios.

De entre ellos, algunos crean gravosas servidumbres. Otros ayudan en el proceso del desarrollo de nuestra actividad de rendimiento como empresa.

En el proceso obligado de modernización, no nos es dado el poder establecer un planteamiento de motivaciones como en el caso de las ampliaciones.

Aquí nos vemos materialmente obligados a formular, sin posibilidad de elección, dos conceptos concretos que no podemos soslayar ni eludir.

La citada exigencia externa; y

La consecuencia en los resultados de explotación.

La primera entraña una cuestión de supervivencia con respecto a la producción.

La segunda podemos desglosarla en dos consideraciones:

Una, consecuente al desarrollo de la primera, o sea, la adaptación exigida con respecto a la calidad de la oferta.

Dos, adaptación máxima de todas las posibilidades de los sistemas modernos para alcanzar el mayor índice en el concepto de productividad.

En el equilibrio de la consecuencia rentable de estas dos proposiciones radica el secreto del éxito o del fracaso en orden al rendimiento de la explotación y como consecuencia a la rentabilidad de los capitales puestos en juego.

La propia naturaleza de nuestra actividad —manufactura, invisible como materia, de servicio humano para el servicio humano— puede, en muchos casos, desenfocarnos o hacernos errar en el ángulo de visión, incluso cambiar la posición de los datos y confundirnos en el planteamiento del problema; por eso, si hemos de admitir la exigencia como incuestionable y natural, también hemos de reclamar como exigible la posibilidad de adaptación al proceso evolutivo que nos toca vivir.

En todos los casos hemos de interesar a la propia clientela, mediante todos los medios a nuestro alcance, en el proceso de todos nuestros trabajos de ampliación y modernización de instalaciones para que se sientan parte vinculada en su desarrollo y, la extorsión y molestia que inevitablemente ello ha de significar, sobre todo si se realiza en régimen de establecimiento en actividad como si se ejecuta durante los cierres temporales, y la posible alteración transitoria de algunos servicios, sean el máximo testimonio de su participación activa.

Igualmente, con respecto a todo el cuerpo del personal de servicio, es menester mentalizarlo en el sentido de esta constante adaptación a la exigencia de esta constante inquietud del hombre en el desarrollo normal de su vida particular y colectiva.

En cuanto respecta a la problemática económica y su consecuencia mercantil, el mejor y más científico sentido empresarial estará siempre en razón directa no solamente al resultado particular de cada caso, sino que significará el exponente de capacidad y madurez en el conjunto y desarrollo de la actividad turística y hotelera del propio país.

Para terminar podemos decir que la modernización de las instalaciones hoteleras es una constante y las ampliaciones de su capacidad el signo positivo de su presencia y evolución.