

DIMENSIONES DE LA HOTELERIA EN FUNCION DE LA RENTABILIDAD

Por
Profesor Jorge Vila Fradera

1. INTRODUCCION

Una *cuestión fundamental* en la moderna Industria Hotelera, un problema difícil del marketing hotelero, que se plantea desde el mismo momento en que se emprende el estudio de viabilidad. Al mismo corresponde *un concepto «vulgar»*: Los hoteles tienen que ser grandes..., su tamaño tiene que corresponder al de los «Jumbos». Y *una realidad*: Ha aumentado la dimensión de los hoteles que ahora se construyen, habiéndonos exportado U.S.A a Europa esta clara tendencia a un dimensionamiento mayor.

Tres interpretaciones del tema señalado:

¿Cómo influyen en la rentabilidad hotelera?

- 1.1. La dimensión de los establecimientos.
- 1.2. La dimensión de la empresa (con pluralidad de establecimientos) y,
- 1.3. La dimensión de las dependencias del hotel.

Por creer que la idea de la Dirección del Curso apuntó, al programar el mismo, hacia la primera de estas tres interpretaciones, se desarrollará más ampliamente, aunque se expondrán, al final, breves consideraciones sobre las otras dos, que guardan estrecha relación.

2. LA DIMENSION O CAPACIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS: EL PROBLEMA

2.1. *Una premisa fundamental*: El negocio hotelero consiste en la venta del uso temporal (o alquiler, si se quiere) de espacios con superposición integrada de servicios varios. Con el uso de estancias (habitaciones o no), con prestaciones diversificadas.

2.2. *Otra consideración previa:* El paso de la fase artesana de la hotelería a la industria..., la masificación de muchas relaciones en la sociedad contemporánea (en el transporte, en las concentraciones urbanas, llegando a la megalópolis, en las reuniones de toda clase)..., todo «empuja» hacia hoteles de mayor dimensión. Pero es que, además, *la explotación lo demanda.* Así:

2.3. El principio admitido, *un verdadero axioma*, de que para asegurar la rentabilidad hay que aumentar la dimensión. El profesional comenta la apertura de un hotel «pequeño» manifestando: «Esto no puede ser nunca rentable». Pero ¿a partir de qué tamaño lo hubiera sido?: Esta es la cuestión.

2.4. ¿Podemos ya pensar en la estructuración de una *teoría microeconómica sobre la dimensión/rentabilidad?* Mi opinión es que resulta prematuro. Es objeto de atención creciente por parte de los autores y tratada con mucha detención y cuidado en la práctica empresarial, pero todavía no hay doctrina en cuanto a reglas concretas de cuantificación: Intervienen demasiados factores condicionantes y sólo pueden señalarse principios muy generales, mínimos con aproximación lejana.

2.5. *El dimensionamiento del hotel en los estudios de viabilidad:* Es una de las conclusiones a que tiene que llegar. Una variable difícil de determinar por la interacción entre ella y los problemas de la *demand existente y a crear; normas urbanísticas, edificabilidad terreno* disponible, *financiación posible, infraestructura* de la zona, *aparato de comercialización* proyectado, información sobre la *competencia actual y potencial*, oferta de *mano de obra y cuadros, comunicaciones*, factores positivos y negativos de la *localización del futuro hotelero, tendencia de la ciudad o de la zona turística.*

2.6. *Las hipótesis dimensionales en los estudios de rentabilidad provisional:* El estudio de viabilidad tiene que culminar en un estudio de rentabilidad y, en éste último, tanto el *capítulo de ingresos* (resultado de la producción estimada), como el de *costos de explotación*, como el de *gastos financieros* y el de amortizaciones..., en fin, *todo o casi todo*, estará *bajo la influencia de la dimensión.*

El planteamiento tiene que ser netamente empírico. El asesor tiene que someter al inversor *varias opciones en función de distintas hipótesis dimensionales*, estrechamente ligadas con *otras hipótesis de ocupación/producción.* Y el promotor tendrá que tomar la decisión con la posibilidad de una pérdida. Pero el riesgo es la esencia de la promoción

empresarial en una economía de mercado. El planteamiento de las iniciativas hoteleras bajo un régimen socialista es, naturalmente, distinto.

2.7. Pese a lo indicado en 2.4. y a título de ensayo, con toda clase de reservas, en el Bufete del conferenciante se ha intentado construir la tabla que se produce en el *Cuadro número 1*, titulada «*Tabla de porcentajes de rendimiento a la inversión*», en función del dimensionado del establecimiento hotelero, que se estructura a base de un «escalado de cinco «peldaños».

Ha sido elaborado especialmente para esta conferencia (Comentario, con el cuadro a la vista).

Se trata de un modesto tanteo de una clase que ojalá pudiese perfeccionarse con una *intercomunicación de datos sobre explotaciones hoteleras, a base de «ratios»*, como existe en U.S.A. o en Suiza. Sólo por este procedimiento podríamos llegar a iluminarnos acerca de esta cuestión fundamental, en la que verdaderamente se está operando por instinto o, en el mejor de los casos, por aproximaciones nada próximas, valga el aparente juego de palabras.

3. LOS HECHOS EN MATERIA DE DIMENSIONADO HOTELERO

3.1. El conferenciante se limita a la *realidad española*, esperando que nuestros colegas portugueses serán tan amables de informarnos sobre la de su país. Presenta en el *Cuadro número 2* la «*Evolución de la capacidad media de los hoteles españoles en cinco grandes núcleos*» (que son Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca, donde nos encontramos Málaga y Las Palmas, entre los años 1965 y 1971).

Algunas observaciones sobre esta elaboración numérica:

- a) Constituyen un exponente más fiel de la tendencia las grandes ciudades que las zonas turísticas, por incidir en estas últimas unos factores muy diversificados.
- b) El cambio de Reglamentación Hotelera rompe las series.
- c) Es especialmente significativo el desproporcionado desfase de las capacidades medias entre Madrid y Barcelona, en las dos categorías superiores, siendo ello debido ciertamente a la mayor modernidad de la planta hotelera madrileña.

3.2. El *futuro de los hoteles españoles*, deducido de los datos que poseemos sobre los proyectos en gestación o construcción en marcha, permiten anticipar que se acentuará la tendencia a las grandes dimensiones: La de las 1.000 habitaciones del «Meliá Castilla» no será una excepción. En este orden de ideas a todos nos ha sorprendido el anuncio de que se van a construir Ciudades de Vacaciones de 15 a 20.000 plazas hoteleras en Canarias, pero consideramos probable que se reduzca esta dimensión al verificarse los estudios de viabilidad correspondiente.

3.3. *El caso concreto de los proyectos hoteleros de Barcelona*: Meliá, IFA, Hilton, Sheraton, HUSA: Todos entre 300 y 400 habitaciones (más grandes espacios públicos para banquetes y convenciones). Curiosa unanimidad de dimensiones. Tal vez lo explica el incentivo urbanístico especial, al que enseguida nos referiremos.

3.4. *El caso de los hoteles en construcción en París*:

- Concorde-Lafayette, 992 habitaciones.
- Sheraton-Montparnasse, 995 habitaciones.
- Sofitel-Sevres, 630 habitaciones.
- Champ-de-Mars, 414 habitaciones.
- Pental Airline, 494 habitaciones.

Pero también más reducidos:

- Novotel Corgy-Pontoise, 200 habitaciones, aunque asimismo está previsto otro de la misma cadena, el Novotel-Bagnolet, de 600 habitaciones.

Como puede verse, no hay proporción entre las dimensiones hoteleras de los nuevos proyectos hoteleros de París y de Barcelona. Si existiera *proporcionalidad entre la dimensión hotelera y la importancia de la ciudad*, los barceloneses tendrían que ser más pequeños...

De todos modos, no hay duda de que un hotel situado en lo que los urbanistas llaman la galaxia norteamericana (1.000 kilómetros de desarrollo lineal, más de 25 millones de habitantes y Nueva York como ciudad central), o en la conurbación de la región de Tokio (con sus 22 millones de habitantes), forzosamente tienen que tener una gran dimensión. Aunque ya se vislumbra la dispersión de hoteles «por barrios», pertenecientes a una misma Cadena, con lo cual ya no hay que apurar tanto la dimensión.

4. UN EJEMPLO DE POLITICA URBANISTICA SOMO INCENTIVACION HOTELERA, RELACIONADO CON LA DIMENSION

Es difícil cuantificar la influencia exacta de la dimensión sobre la rentabilidad, según hemos visto, pero en España se acaba de producir un caso elocuente, concretamente en Barcelona.

El subdesarrollo hotelero de la segunda ciudad del país.

Una campaña de opinión.

Una decisión municipal: La «famosa» Ordenanza de Edificación 173, modificada para permitir mayor edificabilidad a los hoteles de 4 y 5 estrellas.

Un «boom» de proyectos gracias a la misma, «ergo» la mayor dimensión ha sido decisiva para decidir a *los inversores, prisioneros del círculo costo del suelo inversión-rentabilidad*. Pero habrá demasiados hoteles de categoría superior... y entrarán en servicio casi simultáneamente.

Las características de la Ordenanza 173: Edificio Singular. Fuera del núcleo urbano central. Incremento de la superficie normal de techos, en un 40 por 100. Garantías de que se mantendrá el fin hotelero (se sucitó el temor de que se reconvirtieran en apartamentos). Pequeña zona verde propia. Circunstancias urbanísticas y arquitectónicas, etc.

5. EL PRO Y EL CONTRA DE LA GRAN DIMENSION HOTELERA

Elementos a favor (subrayando los que, en parte, ya hemos mencionado).

Expectativa de rentabilidad mayor, por las razones ya sabidas.

Adaptación a otros factores concurrentes: transportes, especialmente.

Congruencia con la estructura de las corrientes especiales de clientela: Grupos turísticos. Congresos, incentivos, etc.

Aprovechamiento del suelo a alto costo, en los casos en que la edificabilidad legal lo permita.

Elementos en contra:

Despersonalización del servicio.

Rechazo por parte de la clientela más sensible: Repulsa al «mega-hotel».

Explotación más difícil.

Riesgo mayor en caso de crisis.

Más difícil financiación, etc.

6. LAS OTRAS DIMENSIONES DEL TEMA

6.1. La *dimensión de la empresa* y la teoría de las Cadenas (término éste último, que se está volviendo muy anfibiológico, lo que obliga a precisar en cada caso).

6.2. La *dimensión de las dependencias del hotel*:

La dimensión de la habitación y la repercusión de todas las dependencias en la misma, en España:

Cinco estrellas, habitación doble, 22 metros cuadrados de superficie y 80 metros cuadrados de repercusión total.

Cuatro estrellas, habitación doble, 20,5 metros cuadrados de superficie y 65 metros cuadrados de repercusión total.

Tres estrellas, habitación doble, 19 metros cuadrados de superficie y 45 metros cuadrados de repercusión total.

Las exigencias de la Reglamentación Española en materia de superficies mínimas.

CONCLUSION

Uno de los temas más difíciles y más importantes con que tiene que enfrentarse el promotor hotelero. Tal vez pueda ayudarlo la automatización de un ordenador, pero, en definitiva, será su «ojo clínico» (ayudado por un buen equipo asesor), el que decida.

Estamos ante otro caso en que *lo fundamental es la grandeza y la servidumbre de la decisión empresarial*.

CUADRO NUMERO 1.

TABLA DE PORCENTAJES DE RENDIMIENTO A LA INVERSION

Media anual en un período de 20 años

	CIUDAD											
	VACACIONES PLAYA					VACACIONES PLAYA						
	Hotel		Residencia Hotel		Hotel		Residencia Hotel		Hotel			
Entre 50 y 100 habitaciones.	3x	4x	5x	3x	4x	3x	4x	3x	4x	5x	3x	4x
Entre 100 y 150 habitaciones.	15	12	-5	19	12	8	7	7	8	9	8	9
Entre 150 y 300 habitaciones.	17	12	8	20	12	9	10	9	10	10	10	11
Entre 300 y 500 habitaciones.	16	13	11	19	16	14	14	8	15	14	15	14
De más de 500 habitaciones.	15	16	13	16	16	12	11	6	12	11	6	12
	14	14	13	14	14	12	11	-5	10	11	10	11

OBSERVACIONES:

1. Esta tabla ha sido elaborada en el Bufete Vila Fradera, de Barcelona, con la colaboración de «Marketur», bajo la dirección de don José María Puig Setés.
2. Las fuentes de las cifras-base están constituidas por materiales de archivo y por estudios sobre casos concretos, llevados a cabo en dicho Bufete, que no pueden identificarse por razones obvias de secreto profesional.
3. Se subraya que esta tabla no pretende representar el resultado de una encuesta, ya que no cumple las habituales normas sobre muestreo.
4. Aspira, pura y simplemente, a proporcionar una orientación sobre la incidencia varía que, según los casos, puede ocasionar el factor dimensión sobre la rentabilidad de una instalación hotelera.

EVOLUCION DE LA CAPACIDAD MEDIA DE LOS HOTELES ESPAÑOLES EN CINCO
GRANDES NUCLEOS
(Entre los años 1965 y 1971)

Localidad	Numero de Hoteles							1971	
	Categoría	1965	1966	1967	1968	1969	Categoría		1970
Madrid	Lujo	14	15	17	17	18	5 Estrellas	19	11
	1.ª A	33	36	41	45	48	4 Estrellas	21	21
	1.ª B	36	40	38	38	39	3 Estrellas	37	33
Barcelona	Lujo	8	8	8	9	9	5 Estrellas	6	6
	1.ª A	20	20	21	22	25	4 Estrellas	10	12
	1.ª B	24	24	27	25	24	3 Estrellas	16	18
Palma de Mallorca	Lujo	7	7	7	7	7	5 Estrellas	7	8
	1.ª A	18	19	19	15	18	4 Estrellas	9	8
	1.ª B	53	58	56	59	53	3 Estrellas	42	49
Málaga	Lujo	6	7	7	6	6	5 Estrellas	8	7
	1.ª A	9	9	8	9	20	4 Estrellas	2	2
	1.ª B	17	20	22	25	36	3 Estrellas	20	23
Las Palmas	Lujo	2	3	3	1	4	5 Estrellas	2	3
	1.ª A	16	18	17	23	26	4 Estrellas	11	12
	1.ª B	15	21	27	29	32	3 Estrellas	42	44

Cuadro número 1

Localidad	Total de Plazas										
	Categoría	1965	1966	1967	1968	1969	Categoría	1970	1971		
Madrid	Lujo	4.705	5.051	5.337	6.002	6.117	5 Estrellas	4.398	5.146		
	1.º A	5.155	5.539	6.904	7.721	8.717	4 Estrellas	4.775	5.267		
	1.º B	4.238	4.394	4.624	4.523	4.994	3 Estrellas	5.988	5.405		
Barcelona	Lujo	2.314	2.326	2.270	2.511	2.514	5 Estrellas	1.865	2.110		
	1.º A	2.911	2.666	3.006	3.149	3.430	4 Estrellas	1.937	2.196		
	1.º B	2.044	2.121	2.351	2.197	2.009	3 Estrellas	1.817	2.160		
Palma de Mallorca	Lujo	1.795	1.820	1.851	1.855	1.855	5 Estrellas	1.784	2.625		
	1.º A	2.654	2.859	3.151	2.440	3.056	4 Estrellas	2.099	2.080		
	1.º B	5.636	6.320	6.485	7.741	7.053	3 Estrellas	6.245	8.235		
Málaga	Lujo	1.638	2.084	2.021	1.626	1.642	5 Estrellas	1.806	1.648		
	1.º A	1.257	1.382	1.167	1.352	2.276	4 Estrellas	293	297		
	1.º B	1.127	1.299	1.854	2.574	3.432	3 Estrellas	3.421	4.484		
Las Palmas	Lujo	826	1.188	1.188	377	1.246	5 Estrellas	913	1.385		
	1.º A	2.061	2.254	2.309	3.111	3.363	4 Estrellas	2.379	2.798		
	1.º B	1.052	1.341	2.032	2.167	2.583	3 Estrellas	4.574	5.040		

Localidad	Media por Hotel									
	Categoría	1965	1966	1967	1968	1969	Categoría	1970	1971	
Madrid	Lujo	336	337	314	353	340	5 Estrellas	439	468	
	1.ª A	156	154	168	172	182	4 Estrellas	227	251	
	1.ª B	118	110	122	119	128	3 Estrellas	162	164	
Barcelona	Lujo	289	290	284	279	279	5 Estrellas	310	351	
	1.ª A	145	133	143	143	137	4 Estrellas	194	183	
	1.ª B	85	88	87	88	84	3 Estrellas	114	120	
Palma de Mallorca	Lujo	256	260	264	265	265	5 Estrellas	254	328	
	1.ª A	147	150	166	163	170	4 Estrellas	233	260	
	1.ª B	106	109	116	131	133	3 Estrellas	149	168	
Málaga	Lujo	273	297	289	271	274	5 Estrellas	226	235	
	1.ª A	140	153	146	150	114	4 Estrellas	147	149	
	1.ª B	66	65	84	103	95	3 Estrellas	171	195	
Las Palmas	Lujo	413	396	396	377	312	5 Estrellas	456	462	
	1.ª A	129	125	136	135	129	4 Estrellas	216	233	
	1.ª B	70	64	75	75	81	3 Estrellas	109	115	

Fuente: Bufete Vila Fraders/Marketur, Barcelona.