



Facultad de
Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Licenciatura en Turismo

Tesis Final

Tema

Aplicación de planes de *marketing* en hoteles independientes de cuatro estrellas en San Nicolás, CABA.

Director

Cleres, Benito

Alumno

Cabrol, Agustín

Legajo del alumno

81676/0

E-mail del alumno:

agus.cabrol@hotmail.com

Índice

Introducción	1
Problemática	1
Hipótesis	1
Objetivos	2
General	2
Específicos.....	2
Fundamentación	3
Marco Teórico	4
<i>Marketing</i> : Concepto	4
Profesionalización del área de <i>marketing</i>	5
Definición de <i>E-commerce</i>	6
Concepto de Customer Relationship Management (CRM)	7
Definición de Estudio de mercado	7
Concepto de Fuerza de ventas	7
Definición de Análisis F.O.D.A.....	7
Concepto de <i>Know How</i>	8
Metodología	9
Capítulo 1: El Plan de <i>Marketing</i>	10
Concepto de plan de <i>Marketing</i>	10
Finalidades del plan de <i>marketing</i>	10
Etapas del plan de <i>marketing</i>	11
Resumen ejecutivo	13
Análisis de situación	13
Objetivos de <i>marketing</i>	16
Mercado Meta	17
Elaboración y selección de estrategias.....	18
Plan de acción.....	18
Establecimiento de presupuesto.....	19
Implementación y control.....	19
Capítulo 2: Tipos de alojamiento y estructuras de gestión	21
Alojamientos: Hoteleros y Parahoteleros	21
Hoteles 4 estrellas.....	21



Estructuras de gestión de hoteles	22
Capítulo 3: Características hoteleras de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	25
Caracterización del mercado hotelero en Ciudad de Buenos Aires	25
Breve historia y principales atractivos del barrio de San Nicolás	27
Barrio de San Nicolás, Ciudad Autónoma de Buenos Aires	27
Atractivos situados en el barrio	27
Contexto Nacional y el papel del Ministerio de Turismo	29
Capítulo 4: Resultados del trabajo de campo	31
Análisis de datos generales.....	31
Análisis de datos específicos de <i>marketing</i>	33
Conclusión	38
Bibliografía	40
Anexo: Entrevistas	42
Entrevista a Diego Conca, Ministerio de Turismo de la Nación	42
Entrevistas a informantes claves de Hoteles independientes de cuatro estrellas del barrio de San Nicolás.	48
Entrevista Esteban Kenig: Hotel Bristol.	50
Entrevista a Ruben Cacace: Hotel Conte	53
Entrevista a Marina Davicino: Hotel Grand King	56
Entrevista a Yanina Agurre: Hotel Posta Carretas	59
Entrevista a Marina Drysdale: Duomi Plaza Hotel	62



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo conocer y analizar si se aplican planes de *marketing* en hoteles independientes de cuatro estrellas en el barrio de San Nicolás, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De ser esto positivo, indagar sobre el grado de implementación de las mismas, con el fin de comprender la realidad de dicho segmento hotelero en relación con el marketing, una disciplina relevante tanto para obtener resultados cuantitativos como cualitativos.

En el caso de ser negativo, comprender cuáles son las causas de su no aplicación, y si esto se debe al desconocimiento de los beneficios de contar con el mismo.

Para lograr esto, se ha entrevistado en principio a una persona perteneciente al Ministerio de Turismo de la Nación, a fin de entender la realidad de la actividad turística desde la perspectiva del ente regulatorio nacional. Asimismo, se realizaron entrevistas particulares a informantes claves de cinco hoteles que pertenecen al segmento estudiado, con el fin de indagar sobre cuestiones generales de cada hotel y específicas de marketing.

Finalmente, se desarrollaron conclusiones sobre los resultados que han dejado las entrevistas.

Palabras claves: plan de marketing, marketing, hoteles, hoteles independientes, cuatro estrellas, barrio de San Nicolás, turismo.



Introducción

Problemática

Si leemos libros sobre *marketing* turístico difícilmente encontremos ejemplos gratificantes sobre estrategias o acciones concretas de *marketing* aplicadas por parte de hoteles independientes, los cuales no forman parte de las grandes cadenas hoteleras y no tienen muchas veces una filosofía definida y conocida por todos los miembros del establecimiento y menos de los huéspedes que allí se hospedan. Generalmente, se los nombra para marcar las diferencias entre las compañías que aplican destacadas acciones de *marketing* y el resto de las compañías, siendo parte de estas últimas.

Las cadenas hoteleras comúnmente reciben distinciones nacionales e internacionales, ya sea por la relación con sus huéspedes o por acciones alternativas como mejoras tecnológicas. En general, las cadenas hoteleras tienen una marca que las distingue, la cual se suma al conocimiento del mercado y a la ventaja de tener una bajada de línea que es respetada por el personal que es empleado en estos hoteles. Los hoteles independientes tienen aquí, a priori, una desventaja a la que deben hacer frente con sus herramientas si entienden que de esta manera van a posicionarse mejor con respecto a sus competidores, ya sean tanto hoteles independientes como de cadena.

Ante las dificultades que presentan los hoteles independientes resulta necesario el uso del *marketing* para hacer frente a un mercado que se presenta competitivo durante todo el año.

A partir de esto, me surgieron curiosidades sobre la actividad del *marketing* y su presencia en este tipo de establecimientos y no tuve más que interrogantes. ¿Quién se encarga de trabajar en el área de *marketing* en esos casos? o ¿quién se encarga del *marketing* propiamente dicho en los hoteles que no funcionan asociados a cadenas (en caso de no poseer un área de *marketing*)? ¿Lo hace con el consenso de una buena parte de los empleados y directivos? Cuestiones como estas me motivaron a indagar sobre la aplicación de planes de *marketing*.

Hipótesis

Los hoteles independientes de cuatro estrellas ubicados en el barrio San Nicolás, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, no implementan planes de marketing al 2018 debido al desconocimiento de los beneficios de contar con el mismo



Objetivos

General

Determinar si se implementan planes de *marketing* en hoteles independientes de cuatro estrellas en el barrio de San Nicolás, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en caso de ser positivo, el grado de implementación de los mismos.

Específicos

Determinar el grado de profesionalización en las áreas de *marketing* de dichos hoteles.

Identificar en qué momento se realizan controles del plan de *marketing*.

Saber si después de la implementación del plan de *marketing* se notaron mejoras aparentes en los resultados del hotel en términos de mayores cantidades de huéspedes alojados.

Identificar si a partir de la implementación de los planes disminuyó la rotación de personal y si se detectaron necesidades de capacitación.

En caso de que suceda, conocer los motivos por los cuales los hoteles no implementan planes de *marketing*.



Fundamentación

La razón principal por la que se ha realizado este trabajo es para desarrollar un estudio que sirva como referencia para la comparación de los estudios realizados en Argentina con otros casos.

Existe la posibilidad de que este estudio le sirva a aquellos que deseen comparar distintos lugares con el caso de San Nicolás, siendo estos localizados en Argentina o Latinoamérica.

Otra funcionalidad que puede tener este estudio es pensar en modelos de mejoras de la gestión en este tipo de hoteles, ya sean en San Nicolás o en otro barrio o localidad.

Por otra parte, el estudio de esta temática será un aporte al estudio del *marketing* hotelero argentino, para sumar datos relevantes que puedan ayudar a la toma de decisiones, teniendo una visión concreta desde el punto de vista del sector.

Saliendo del sector turístico, este estudio sirve como referencia a cualquier emprendedor que vea en el plan de *marketing* una posibilidad para mejorar su negocio, teniendo en cuenta un caso turístico, con las particularidades que lleva consigo la actividad.

En el siguiente trabajo pretendo conocer el grado de aplicación de planes de *marketing* en los hoteles independientes, utilizando el caso de los hoteles cuatro estrellas en el barrio porteño de San Nicolás. La idea del caso de estudio es encerrar el estudio en unos pocos hoteles que aporten datos relevantes sobre la realidad del *marketing* en un barrio reconocido como el centro de la capital de la República Argentina.

La elección de los hoteles independientes tiene que ver con las características particulares que tienen los mismos desarrolladas a lo largo de esta tesis y otras que pueden surgir en el contacto directo con ellos, pero principalmente con el hecho de las desventajas que tienen estos hoteles en cuanto a imagen de marca y la dificultad de fidelización de clientes, y qué es lo que realmente se hace para suplir estas diferencias con los hoteles de cadena.



Marco Teórico

Marketing: Concepto

El *marketing* ha evolucionado y variado mucho su definición a lo largo de la historia, por lo que cada una de las mismas contribuyó al concepto final de *marketing* o lo que se entiende por ello. La evolución del significado tiene que ver principalmente con el alcance del mismo y sobre las características específicas de la actividad. A continuación voy a dar distintas definiciones de *marketing*, el cambio que estos sufrieron a lo largo de los años y lo que entiendo personalmente por *marketing* a raíz de estos conceptos.

En un principio, en los años '60, se entendía por *marketing* el intercambio o venta de productos o servicios entre el vendedor y el comprador. Concretamente, la *American Marketing Association (AMA)* define al *marketing* como “el desempeño de actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el fabricante hacia el consumidor” (AMA, 1960)” (Monferrer Tirado, 2013)¹.

En esta definición, lo más importante y a lo que se encuentra dirigido el *marketing* es la transacción, por lo que sólo es aplicado por organizaciones lucrativas y se deja de lado a las organizaciones sin fines de lucro como las ONG's y las fundaciones.

Otra característica de esta definición es que encierra al *marketing* al ámbito de las empresas y al flujo de bienes y servicios, sin tener en cuenta los flujos de información que surgen entre la organización y el mercado donde trabaja.

Una tercera particularidad de esta definición es que se centra en la distribución y desestima actividades típicas de la disciplina como investigación de mercados, comunicación o diseño de productos.

Como última característica en este contexto histórico, el *marketing* aparece como un área de segundo nivel dentro de las empresas, teniendo por encima en nivel de importancia otras áreas como las áreas comercial y finanzas.

La segunda definición de *marketing* de dicha asociación se remite al año 1985 y enfatiza principalmente dos cuestiones novedosas para la época como lo fueron el *marketing mix* y el intercambio por parte de organizaciones no lucrativas.

La primera es una perspectiva técnica del *marketing*. La segunda, en cambio, amplía el panorama hacía organizaciones no lucrativas, ambas desde la perspectiva de intercambio.

Concretamente, se lo define como “el proceso de planificación y ejecución del concepto precio, producto, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos (AMA, 1985)” (Monferrer Tirado, 2013).

¹ Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de marketing (1° Ed.). Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.



Esta definición trajo un avance tanto por reconocer necesidades y deseos de los consumidores, como porque reconoce una dimensión estratégica de *marketing*.

En el siglo XXI surgieron definiciones que dejaron atrás las anteriormente creadas y aceptadas “cuatro p”.

Una tercera definición, del año 2004 empieza a dar importancia a aspectos relacionales y de generación de valor, surgiendo el llamado *marketing* relacional. En aquel momento se empezó a modificar el concepto de *marketing*, girando desde una perspectiva transaccional en años anteriores, a hablar de *marketing* de relaciones y dando un mayor énfasis al conjunto de la organización.

Concretamente la definición que la AMA dio sobre el *marketing* en 2004 fue: “la función de la organización y el conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a sus grupos de interés” (AMA, 2004)” (Monferrer Tirado, 2013).

En cuanto a esta definición presenta cambios en la concepción del *marketing*, apuntando ahora hacia el trabajo interrelacionado de los miembros de la organización, los cuales trabajan para crear valor, generar relaciones con los clientes, dejando atrás el hecho de que solo el departamento de *marketing* tenga la responsabilidad de generar relaciones y valor, lo que marca un perfil estratégico en las organizaciones.

La cuarta definición, del año 2007 enfatiza el consenso entre las aportaciones anteriores, sosteniendo que “el *marketing* es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general” (AMA, 2007)” (Monferrer Tirado, 2013).

En esta definición se consigue adoptar partes de las distintas definiciones anteriores y sumar términos como ética y responsabilidad social.

A raíz de los conceptos mencionados y que fueron mutando a lo largo de los últimos 60 años en esta tesis se define al *marketing* como un conjunto de instituciones y actividades, cuyos procesos son dirigidos estratégicamente para crear valor en los clientes, en los socios, en personas relacionadas con las instituciones y con la sociedad en general, generando relaciones tanto transaccionales como no transaccionales, la investigación del mercado, la generación de flujos de información y el beneficio tanto para los grupos de interés como para las organizaciones que lo practiquen.

Profesionalización del área de *marketing*

El área de *marketing* puede tener distintos niveles de profesionalización, de acuerdo a la capacitación y experiencia que tenga el ocupante del cargo principal de *marketing*, por lo que es pertinente categorizarlos. Mediante la categorización de la profesionalización se puede medir y de esta manera generar comparaciones entre los hoteles. Se tomara como estereotipo de ocupante del área de *marketing* al director de la mencionada área.



Con respecto a las categorías a utilizar se tomarán 5 niveles de profesionalización los cuales van desde una baja profesionalización en el nivel 1 hacia la profesionalización máxima en el nivel 5.

En cuanto al **primer** grado de profesionalización se tendrán en cuenta a las áreas de *marketing* desempeñadas por personal no relacionado con la disciplina. Los ocupantes del cargo no tienen capacitación para el desempeño en el cargo, ni estudios en *marketing* o relacionado. Pueden ser ocupados por personal de otros cargos administrativos que no dejan su cargo anterior.

El **segundo** grado de profesionalización es desempeñado por personas con experiencia en cargos del área comercial, sin capacitación específica de *marketing* ni formación académica en el rubro.

El **tercer** grado de profesionalización es el desempeñado por personal ascendido de otras áreas administrativas, personal con experiencia en *marketing* sin estudios universitarios en *marketing*, o personas sin experiencia en el rubro con capacitación en *marketing*.

En el **cuarto** grado de profesionalización se tendrán en cuenta ocupantes del área de *marketing* con estudios universitarios en el rubro o personal con experiencia en *marketing* sin formación académica. A modo de incluir una mayor cantidad de ocupantes en este grado también entran los que contratan a consultoras especializadas en *marketing*.

En el **quinto** y último grado de profesionalización, se tendrán en cuenta a los ocupantes de los cargos que tengan estudios universitarios en *marketing* y experiencia en el puesto.

En relación a la valoración de las categorías en cuanto al nivel de profesionalización en *marketing*, las dos primeras son consideradas bajas, las tercera y cuarta medianas y la quinta considerada una alta profesionalización del área.

Definición de *E-commerce*

El *e-commerce* o comercio electrónico es, en términos generales el conjunto de actividades relacionadas con las transacciones comerciales llevadas a cabo a través de sistemas telemáticos. En la actualidad se las relaciona principalmente a las operaciones comerciales que realizan por medio de internet². Por otra parte, el *e-commerce* también comprende la actividad de los medios de pago como tarjetas de crédito y débito, transferencias de fondos, de datos y la inclusión de actividades de *marketing online* y publicidad, motivando al internauta a efectuar acciones de compra por este medio y completándose de manera tradicional.³

² Ponziani, D. E. (2013). *Estrategias de marketing online: El caso de las agencias de viajes en Argentina*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

³ Juárez García, V. (2013). *El E-commerce, una herramienta para el desarrollo del comercio exterior en México*. (Monografía de Grado). Universidad Veracruzana, Xalapa de Enriquez, México.



Concepto de *Customer Relationship Management* (CRM)

En CRM es que una estrategia de negocios. La función de la misma es trabajar en conjunto con tecnologías de información para así mejorar las relaciones con los clientes actuales y potenciales, a fin de aumentar la permanencia de los clientes que mayor rentabilidad le brinden al negocio, además de mejorar la rentabilidad de las interacciones y bajar los costos para aumentar las utilidades, lo cual hace que el CRM sea una ventaja competitiva para la empresa.⁴

Definición de Estudio de mercado

Orjuela Córdova y Sandoval Medina definen el estudio de mercado como un estudio basado en un conjunto de investigaciones sobre la competencia, los clientes, la demanda, la oferta, las características del entorno, canales de distribución, canales de venta, publicidad, promoción y precios, entre otros factores. Siempre es llevado a cabo desde el punto de vista del evaluador, es decir, analizando la relación costo/beneficio que cada una de estas variables sean capaces de tener sobre la rentabilidad del plan o proyecto.

Generalmente la información que brinda el mismo viene acompañada de una conclusión. La función principal del mismo es la de utilizar los resultados a fin de implementar la estrategia comercial más adecuada.⁵

Concepto de Fuerza de ventas

Es en pocas palabras el capital humano que desarrolla la gestión de ventas de una empresa; es quien recibe información sobre los clientes y quien está en contacto con ellos, por lo que tiene la posibilidad de conocerlos en cuanto a sus necesidades y deseos. El capital humano que desarrolla la fuerza de ventas se convierte en una pieza clave en los planes de mejora de procesos de cualquier empresa ya que tanto sus objetivos como el desempeño del departamento de ventas son logrados con ella.

Guiltinan et al. (2005) destacan la figura del vendedor como pieza clave para la fuerza de ventas destacando que su con su trabajo ayuda a aumentar las utilidades y obtener altos índices de satisfacción al cliente.

Definición de Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que se utiliza para posibilitar el conocimiento y la evaluación de las condiciones reales de operación de una organización, a partir de cuatro variables, de las cuales dos tienen que ver con características internas (fortalezas y debilidades) y dos del entorno (oportunidades y amenazas). El fin del análisis es proponer acciones y estrategias para el beneficio organizacional.

⁴ Vega Saldaña, M. D. C (2003). "Customer Relationship Management (CRM)" Administración de las relaciones con el cliente. (tesina de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de las Garza, Nuevo León.

⁵ Orjuela Córdova, S. y Sandoval Medina, P (2002). *Guía de estudio de mercado para la evaluación de proyectos* (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.



El análisis FODA es, a su vez, una herramienta de fácil implementación que puede permitirnos tener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización.

Adentrándonos en sus conceptos específicos podría describirse a una fortaleza como una función que la organización realiza correctamente, como ciertas destrezas y capacidades del personal con condiciones psicológicas y evidencia de competencias. Además de los aspectos relacionados con el personal, las fortalezas son los recursos organizacionales y la competitividad de la organización. En cuanto a las debilidades son consideradas aquellas acciones que son realizadas de manera incorrecta o factores vulnerables en cuanto a su organización.⁶

Strickland en Ponce Talancón (2006) plantea que es relevante destacar que algunos factores internos tienen mayor preponderancia que otros, por lo cual es imprescindible ponderar factores. Este autor denomina al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, definiendo a los aspectos fuertes de la organización como activos competitivos, y los factores débiles como pasivos competitivos. A su vez, destaca que se comete un error si se intenta equilibrar la balanza. Strickland afirma que lo importante está en que los aspectos fuertes superen a los aspectos débiles, dándole mayor ponderación a los activos.

Las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales no controlables externas a la organización que tienen potencial de crecimiento o de mejora para la misma. Las oportunidades pueden permitir de alguna manera modificar las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario a las oportunidades; representan aspectos negativos y potenciales problemas. Las oportunidades y amenazas influyen directamente sobre las acciones y estrategias a llevar a cabo por la organización, de allí su relevancia.

Concepto de *Know How*

El éxito de grandes empresas a nivel económico, financiero y de capital se ha dado históricamente por llevar ventajas sobre el resto en cuanto a conocimientos del mercado que las demás empresas que compiten con ellas no han logrado conseguir. El conocimiento es, en la actualidad una ventaja competitiva que tienen las empresas, y el conjunto de estos conocimientos junto con técnicas de administración llevadas a cabo por cada empresa toma el nombre de *know how*. El *know how* se caracteriza por ser evolutivo y es resultado de investigaciones, ideas e innovaciones, pero quizás su característica más importante es que las anteriores deben sostenerse en el tiempo, mantener la investigación, las ideas y la innovación hacen que no deje de ser una ventaja competitiva.

El *know how* es utilizado en las cadenas hoteleras, llevando los conocimientos y herramientas de gestión hacia toda su gama de hoteles para sumarlo a cuestiones como la imagen, la marca y el *merchandising*.⁷

⁶ Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

⁷ Alfaro Rodríguez, M.V. (septiembre, 2013). El *know how* y su aplicación práctica en el contrato de franquicia. *Revista Judicial, Costa Rica*, 109, P. 235.



Metodología

En primer lugar se diagramó un marco teórico específico y preciso sobre la temática abordada, a fin de ampliar la precisión de la investigación.

En segundo lugar se trabajó con información primaria. La metodología de trabajo de esta investigación fue descriptiva ya que permitió caracterizar la actualidad de los hoteles individuales de cuatro estrellas del barrio de San Nicolás. La investigación se basó en el siguiente instrumento para su realización:

Entrevistas semiestructuradas a informantes claves de los hoteles, realizadas personalmente.

La investigación realizada tiene en cuenta datos cualitativos y cuantitativos, para la cual, la muestra fue elegida en base a la ubicación del hotel, las características correspondientes a la cantidad de estrellas, es decir, su categorización y tamaño total del universo muestral correspondiente a estas características. A modo de especificación, los hoteles con potencial para ser entrevistados tienen categoría cuatro estrellas, son independientes y pertenecen al barrio de San Nicolás, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Teniendo como referencia el registro de alojamientos turísticos, divididos por categoría y que son brindados por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires⁸, se encuentran un total de doce hoteles con las características indicadas en el párrafo anterior.

Las entrevistas fueron realizadas a informantes claves con conocimientos en gerenciamiento y, en los casos de los hoteles Bristol y Posta Carretas, con conocimientos en marketing.

La técnica de elección de la muestra, elegida en función de la disponibilidad de los informantes claves, es la del muestreo no probabilístico, por conveniencia⁹. En el mismo, se eligieron los 5 hoteles en los cuales se tuvo la oportunidad, por disponibilidad e intención por parte de los directivos de cada hotel, de realizar una entrevista a un informante clave con conocimientos sobre marketing y su área, ya sea por formar parte de la gerencia general o por integrar la gerencia comercial.

Al ser la muestra menor a la mitad del universo el tipo de investigación resulta no representativa del total de la población, lo cual no quiere decir que los resultados carezcan de valor ya que pueden caracterizar los hoteles y sacar a la luz posibilidades de mejora.

⁸ Alojamientos registrados. Registro de Prestadores Turísticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Documento Electrónico:
<https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/alojamientos_registrados_rpt_ente_turismo_20180126.pdf>.
Consultado el 19/04/18.

⁹ Ayuntamiento de Madrid (2012). Criterios de orientación para la realización de Encuestas de satisfacción del Ayuntamiento de Madrid (Informe N° 7). Madrid.



Capítulo 1: El Plan de *Marketing*

Concepto de plan de *Marketing*

Para que una empresa tenga mayores posibilidades de cumplir sus objetivos y metas debe tener un buen plan de juego.

El plan de *marketing* es un documento escrito, detallado y sistemático, que se realiza con el fin principal de planificar, mediante un análisis y diagnóstico previo, los objetivos de *marketing* que se deben llevar a cabo, en relación a la información obtenida y las acciones a llevar a cabo para cumplirlos.¹⁰

Tiene la particularidad de ser estructurado, pero, a la vez, de que no existe un modelo tipo de plan de *marketing*, como si técnicas diferentes dependiendo del autor o empresa que lo lleve a cabo. El mismo sirve para aportar una descripción de cómo la empresa realizará la mezcla de *marketing*, esto es producto o servicio, fijación de precios, distribución del producto o servicio y políticas de promoción que contribuyan a hacer atractiva la empresa para el cliente. Sobre lo anterior se proporcionan detalles sobre su implementación, el control o seguimiento y el ajuste necesario en caso de tener fallas en las decisiones.¹¹

Finalidades del plan de *marketing*

La implementación del plan de *marketing* trae consigo diferentes finalidades:

Una de sus finalidades principales es **describir el entorno empresarial**, conociendo las características del mercado donde se desempeña la empresa, en este caso el hotel, así como sus competidores directos e indirectos, los cuales pueden ser, en el caso de los directos los hoteles de la misma localidad, variando en cuanto la gestión y, los competidores indirectos, siendo estos últimos hoteles de otras localidades; cuestiones legislativas; situación económica histórica y actual; situación tecnológica histórica y actual; previsiones sobre demanda; recursos propiedad del hotel, entre otros.

Entre otros de sus propósitos resulta muy trascendente el **proceso de control** o control de gestión, en el cual se miden los resultados previstos y alcanzados, pronosticando posibles cambios y buscando adelantarse a ellos mediante acciones alternativas que lleven al resultado deseado. El aspecto histórico es muy utilizado para realizar previsiones y, aunque no da certezas de los futuros acontecimientos si es muy útil a la hora de comparar los resultados obtenidos en cada período.

Otra de las intenciones del plan de *marketing* es **establecer los objetivos y sus alcances**, la cual sirve para determinar a los individuos implicados en la consecución de los objetivos, las responsabilidades de cada uno y como esto influye en sus actividades. En este caso se

¹⁰ Muñiz González, R. (2014). *Marketing* en el Siglo XXI. (5° Edición). Madrid: Centro de Estudios Financieros [En línea] Documento electrónico: <<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>>, consultado el 29/09/2016.

¹¹ Ferrell, O. C. y Michael D. Hartline (2011). *Estrategia de marketing*, (5° edición). México, D.F.



debe trabajar en equipo para que cada objetivo sea cumplido de manera integral, y que el incumplimiento de algún objetivo en particular tenga una solución predecible por parte de los implicados.

Quizá la finalidad básica del plan de *marketing* en la mayoría de las ocasiones sea **captar recursos**, y todas las demás acciones se realicen para llegar a cumplirlo. Entre los recursos a captar se encuentran los recursos financieros, económicos, de capital, cartera de clientes, tecnología y recursos humanos.

A medida que se efectúan investigaciones para la realización del plan de *marketing* y análisis de las diferentes acciones a llevar a cabo, surgen posibilidades de **optimización del uso de los recursos limitados**, estimulándose a reflexionar sobre las circunstancias que surgen en el proceso a desarrollar, cambiando ideas y objetivos previos al análisis.

Unas de las finalidades más importantes por lo que representan dentro de la misma planificación son la **temporalidad y la organización**, poniendo plazos previos para la realización de actividades o cumplimiento de objetivos, ya que siempre se proponen fechas de finalización que deben ser respetadas siempre que sea posible, y es por ello que deben organizarse las actividades de modo que se respeten los plazos fijados. Una de los objetivos de la organización y temporalidad es que cada uno de los actores implicados sepa qué debe hacer y cuando debe hacerlo. El otro de los objetivos de la temporalidad y la organización tiene que ver con el control de los resultados; para mayor optimización siempre es bueno saber en qué momento es pertinente realizar el control en tiempo y forma para realizar ajustes sobre la marcha del periodo.

Por último, otra de las finalidades del plan de *marketing* es **analizar problemas y oportunidades futuras**. A medida que se analiza detalladamente lo que se quiere hacer, surgirán generalmente problemas que no se habían pensado en un comienzo, por lo que surge la chance de buscar soluciones con antelación al surgimiento de los problemas. A su vez, en dicho análisis pueden surgir oportunidades que no se habían tenido en cuenta y que pueden ser explotadas por el hotel. El surgimiento de los problemas u oportunidades de estas características se da generalmente en el momento en que se comentan en grupo los objetivos, estrategias y acciones a llevar a cabo.¹²

Etapas del plan de *marketing*

El carácter interdisciplinario del *marketing*, las diferencias de las empresas en cuanto al sector en el cual trabajan y el tamaño de las mismas, hacen que sea difícil la estandarización de un plan de *marketing*. Para la realización del plan no hacen falta datos de todo tipo, sino los que sean útiles y necesarios. En la fase de elaboración del mismo conviene que el plan sea discutido por los distintos departamentos que están implicados para fomentar la participación integral de la empresa.

A modo de simplificación, Monferrer Tirado (2013) describe que un plan de marketing bien definido debe ser capaz de responder a cinco preguntas:

¹² Becerra Villalta, P. M. (2013). *Plan de marketing para el hotel Rey Plaza del Cantón Puyango provincia de Loja*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Loja, Loja.



¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos ir?

¿Cómo llegaremos hacia allí?

¿Qué herramientas vamos a utilizar?

¿Cómo vamos a asegurarnos?

El mismo autor, además, señala que las tres primeras pertenecen al denominado *marketing* estratégico y las últimas dos al *marketing* operativo. En este sentido, el *marketing* estratégico se caracteriza por comprender los valores de la empresa, y desde allí entender el lugar en que nos encontramos, a donde queremos dirigirnos, y de qué manera vamos a tratar de llegar al objetivo. Sobre la base del *marketing* estratégico, el *marketing* operativo está ligado a la planificación y, desde allí, llevar a cabo las acciones de marketing directo que sean adecuadas para cumplir con los objetivos. En la Figura 1 se ven a simple vista las etapas del plan de *marketing*.



Figura 1: Fases en la elaboración del plan de marketing. Las mismas se encuentran subdivididas formando cuadros que contienen los factores que resultan más importantes para el autor. Adaptado de Fundamentos de marketing, p.38, por Monferrer Tirado, D. 2013, Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.



En turismo, todas las acciones ligadas a la planificación están condicionadas por las características principales del sector, como son la intangibilidad, caducidad, los cambios en los gustos de los turistas y la estacionalidad de los destinos.

A continuación, se dividen, en base a distintos autores, las etapas para la elaboración de un plan de *marketing*:

Resumen ejecutivo

En un breve número de páginas debe resumir el contenido del plan, los medios y estrategias que se van a usar. Debe incluirse tanto al principio como al final, y sirve a la alta dirección para obtener una visión global del contenido del resto del plan. Debe ser la última parte del plan en ser redactada.

Análisis de situación

El marco general para la elaboración del plan de *marketing* tiene que ver con la misión del hotel como empresa, en la cual se deben definir los objetivos de la misma, desde el lugar en el que estamos en el momento y a donde nos queremos dirigir.

A partir de esto se debe recopilar información tanto del pasado como del presente, por lo que se debe llevar a cabo:

Un *análisis histórico*, el cual tiene que proyectar los sucesos más sobresalientes, de los cuales se debe evaluar el pasado y proyectar el futuro para, de esta manera, estimar datos cuantitativos como las ventas en los últimos períodos de tiempo, la cantidad de clientes alojados por determinados períodos de tiempo, las épocas del año donde se producen la mayor y menor tasa de alojamiento promedio, tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de productos o servicios, variaciones en los precios, entre otros. Cuando se habla de histórico se debe tener en cuenta por lo menos los últimos 3 años.

Un *análisis causal*, en el cual se deben encontrar las razones concretas de los resultados obtenidos en cuanto a objetivos. Además, se debe evaluar la capacidad de respuesta ante las adversidades dentro del cumplimiento de los objetivos.

Diagnóstico de los aspectos culturales y estructurales del presente y las previsiones a futuro, en el cual se debe hacer un balance de las cuestiones culturales positivas y negativas presentes y las estimaciones a futuro. Entre los aspectos puntuales a tener en cuenta en este ítem se destaca la orientación de la empresa hacia el cliente, aspectos temporales en cuanto a la planificación, ya sea a corto, mediano o largo plazo, la disposición cultural del hotel a la adopción de cambios en los procesos, cambios en los puestos directivos del hotel, satisfacción de los recursos humanos del hotel y clima laboral.

Un *análisis de la estrategia de marketing y su desempeño actual*: aquí se describen las estrategias de *marketing* con respecto al hotel y cada uno de los servicios que se ofrece de



manera individual como la fijación del precio, distribución y promoción. En el mismo se debe hacer un análisis del desempeño de cada una para entender cuáles están funcionando correctamente y cuáles no.

Un análisis del comportamiento de la fuerza de ventas: lo conveniente es analizar los resultados dividiendo por segmentos. En esta subdivisión también pueden entrar las estrategias de *marketing* utilizadas para satisfacer a la demanda seleccionada. Por otra parte, se evalúa el rendimiento de los empleados que se encargan de recibir reservas con atención directa al público, los precios de las habitaciones, los sistemas de reservas, la efectividad de la página web en cuanto al tiempo que navegan los internautas y la cantidad de reservas que se reciben por esta vía, entre otras cuestiones.

Un análisis de dónde contratan los clientes los servicios de la empresa. Identificar los sitios donde se contratan nuestros servicios (por ejemplo, tiendas minoristas, comercio electrónico (“*e-commerce*”), vendedores por catálogo, operadores mayoristas, directo desde el hotel).

Identificar las tendencias en los patrones de compra en estos establecimientos (es decir, cómo ha cambiado el comercio electrónico la manera en que se contratan los servicios del hotel).

Un estudio de mercado: no resulta necesario si se utilizan otros instrumentos para obtener información, pero puede ser importante si los datos obtenidos en el mismo resultan relevantes para comparar el hotel con otros de las mismas características.

Un análisis FODA: nos puede permitir tener una visión actual y una perspectiva a futuro. En este se determinan mediante un análisis minucioso las fortalezas y debilidades del hotel y las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Debe describirse cada una de la siguiente manera:

- A- *Fortalezas:* ¿De qué manera las fortalezas del hotel logran satisfacer las necesidades de los huéspedes? ¿Se distingue de la de sus competidores?
- B- *Debilidades:* ¿De qué manera las debilidades impiden que el hotel satisfaga satisfactoriamente las necesidades de sus huéspedes? Aquí también debe haber una comparación con los competidores.
- C- *Oportunidades:* ¿Qué relación tienen estas con la atención de las necesidades de los huéspedes? Identificar temporalidad en cada oportunidad y tomar en consideración las problemáticas como oportunidades de mejoras.
- D- *Amenazas:* Identificar aspectos que puedan influir de manera negativa en la actividad del hotel y tomar medidas para que las mismas tengan una influencia mínima o nula.

Por otra parte, hay otros factores internos y externos que tienen efectos en los resultados. En este debe describirse la estrategia de *marketing* que se está utilizando y el desempeño actual. A su vez debe describirse si están funcionando bien individualmente y cuáles no están funcionando bien. Estos son:

Ventajas competitivas: Debe definirse cómo la empresa puede relacionar sus fortalezas con las oportunidades de manera que desarrolle capacidades que la ayuden a responder a las



necesidades de los huéspedes. En caso de que estas capacidades estén fundadas en los principios básicos de la excelencia operativa, liderazgo de servicio o conocimiento de las necesidades de los clientes, debe hacerse evidente ante los clientes mismos. Siguiendo por esta línea el hotel debe convertir sus debilidades en fortalezas, mediante la implementación de medidas correctivas, y las amenazas en oportunidades: es cuestión de identificarlas y tener una actitud proactiva para poder realizarlo.

Entorno: En el cual se tiene en cuenta la matriz P.E.S.T.E.L.I. (entornos Político, Económico, Socioeconómico y cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal e Internacional). Del entorno pueden surgir la mayor cantidad de problemáticas, ya sea por impuestos o tasas, por tipo de cambio de la moneda corriente, precios de países limítrofes, cantidad de habitaciones permitidas, gustos de los potenciales huéspedes, avances tecnológicos, calles o rutas de acceso al alojamiento.

Imagen: Es la percepción que tienen los huéspedes y el público en general sobre determinados aspectos del hotel. Podemos discriminar entre la imagen del hotel, de los productos o servicios que ofrece, del sector en el que se desempeña, de sus competidos a nivel nacional e internacional, entre otros.

Cualificación profesional: Comprende el equipo directivo, los colaboradores externos, equipos de ventas, grado de identificación de los equipos, personal encargado del área de *marketing*, etcétera.

Posicionamiento en la web: Se analiza la página web de la empresa, su posicionamiento SEO, el gestor de contenidos- *keywords*, la presencia en las redes sociales y posibilidades de *e-commerce*.

Mercado: Se analiza el grado de implicancia en el mercado, el tamaño del mismo, la segmentación, las tendencias, el potencial de compra, la oferta, la demanda y un análisis cualitativo.

Red de distribución: Se detallan los tipos de puntos de ventas, el número de puntos de venta, las acciones ejercidas a nivel comercial y la logística.

Competencia: Se debe examinar la participación que ésta tiene en el mercado, los servicios, descuentos y bonificaciones que ofrece (y las que no), su red de distribución, su nivel de profesionalización, su imagen y su implantación en internet.

Producto o servicio: Participación en el sector en cuanto a cantidad de huéspedes alojados en relación a los demás hoteles de características similares, el análisis de diferentes variables como la marca, el tamaño, los costos, precios, márgenes, garantías, plazos de pago y la tecnología desarrollada.

Política de comunicación: Se analizan los *targets* seleccionados, los objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajo, la comunicación interna, el posicionamiento en internet y las distintas posibilidades de llegar al potencial huésped mediante publicidad y/o promoción y el análisis de los resultados obtenidos con estas últimas acciones.



Es conveniente que se describan las estrategias de *marketing* utilizadas y se realice un diagnóstico del desempeño de cada una de ellas. Entre las más comunes en los hoteles se destacan políticas de precios y su rentabilidad, promociones, políticas de cancelación y garantías, medios de pago y políticas de reservas con o sin intermediario y el medio por el cual se realizan. Una vez que se tiene un diagnóstico del rendimiento de las mismas puede visualizarse cuales de estas están funcionando bien y cuales necesitan modificarse.

Objetivos de *marketing*

Claves en la elaboración del plan, deben estar en la misma línea que el plan estratégico general.

Características de los objetivos: los objetivos deben ser viables, no deben ser una simple expresión de deseos, deben ser realistas, concretos, precisos y tener una identificación con las políticas generales de la empresa, tener un tiempo estimado para su cumplimiento, deben ser consensuados por los distintos departamentos, y por último es conveniente que sean motivadores y flexibles, siendo alcanzables y adaptables a los distintos momentos. Entre los principales objetivos se destacan el volumen deseado de ventas o la participación del hotel en el mercado turístico.

Por otra parte, los objetivos cuantitativos suelen enfocarse en el corto plazo, con resultados concretos, y los objetivos cualitativos suelen ser a largo plazo. Se los considera a los siguientes:

Cuantitativos: cantidad prevista de personas alojadas, cantidad promedio de días de pernocte en el hotel, consumo promedio por cliente del hotel en el bufet y lavandería, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, participación en el mercado, demanda de distintos tipos de habitaciones, etcétera.

Cualitativos: Fortalecimiento de la imagen de la empresa, mayor calidad en servicios ofrecidos, apertura de canales, mejora de la profesionalización de la fuerza de ventas e innovación, premios o distinciones al hotel por logros realizados, recuperación de clientes perdidos, introducción de nuevos productos o servicios.

Los objetivos del plan de *marketing* tienen obligatoriamente su punto de partida en el *marketing* y no en cuestiones meramente económicas. Entre las características de este tipo de objetivos se debe tener en cuenta que cada objetivo cuenta con un grado de prioridad de acuerdo a su importancia y apuro, y el efecto que el cumplimiento del mismo tenga en el área o en el hotel. En el momento de la asignación del presupuesto deben tenerse en cuenta las prioridades de cada objetivo.

Los objetivos tienen que revisarse e identificarse claramente al mismo tiempo que se explica de qué manera se lograrán. Posteriormente se analiza si los mismos tienen coherencia con la misión del hotel y con las tendencias actuales del entorno. De no haber inconvenientes se confirman los objetivos pactados.



En cuanto a ejemplos concretos de objetivos de *marketing* en hoteles, se puede tener en cuenta a los siguientes:

- 1- **Rendimiento del hotel en cierto período de tiempo:** entendiendo el rendimiento como los beneficios obtenidos por el hotel con respecto a los costos fijos. Suele ser una fija entre los objetivos por su fácil implementación y medición, por lo que es factible que sea aceptado por las personas implicadas.
- 2- **Aumento de márgenes de beneficios:** relacionado con el anterior, pero con la modificación de la inclusión de porcentajes. En este puede que se propongan aumentar en un 10% los beneficios netos (con respecto a los costos fijos) en un año o que los objetivos vayan por esa línea.
- 3- **Ingresos por habitación disponible:** este método de medición no mide otros ingresos como los servicios de lavandería o restauración que puedan llegar a ofrecerse, así como tampoco tienen en cuenta los costos por cada habitación. Los que utilizan este último comparan los datos con otros hoteles. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, y Flores Zamora, 2011, p. 97).¹³

Mercado Meta

Los profesionales de *marketing* realizan una segmentación seleccionando personas de todo el mercado y concentrándolas en grupos homogéneos que tienen en común características, gustos o intereses. Aquí se especifican los segmentos o grupos de clientes a los cuales se dirige la empresa y, por tanto, su programa de *marketing*.

Es cada vez más común utilizar las redes sociales para identificar mercados meta. El uso de la tecnología ayuda a las empresas enfocarse a los clientes individualmente por medio de correos electrónicos o mensajes en distintas redes sociales. Este tipo de acciones pueden resultar muy beneficiosas en términos económicos ya que no se desperdicia dinero en potenciales clientes que quizás no se encuentran interesados en contratar nuestros servicios.

Se debe ser muy específico en cuanto a los huéspedes actuales y los que se pretenden atender en cuanto a características demográficas, ubicación geográfica (de donde provienen la mayoría de mis huéspedes y donde noto que hay potencial), valores, estilos de vida, y el modo en que usan los productos.

A continuación, se debe realizar un diagnóstico de la demanda, para identificar los mercados a los que vale la pena dirigirse en términos de esfuerzo/resultado y si resulta conveniente considerar mercados alternativos.

¹³ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J, García de Madariaga, J., y Flores Zamora, J. (2011). Marketing Turístico, 5º edición: Pearson Educación.



Elaboración y selección de estrategias

Son las acciones para alcanzar los objetivos previstos. Deben estar bien definidas para posicionarse en el mercado. A la hora de elaborar estrategias hay que tener en cuenta el análisis FODA, el cual nos dará una perspectiva de la empresa, con sus debilidades y fortalezas, siempre respetando la cultura y políticas de la empresa, y las oportunidades que deben aprovechar teniendo en cuenta también las amenazas en el mercado. Las estrategias deben ser adaptables a los contextos, y estar preparadas tanto para el fracaso como para el éxito, ya que una misma estrategia en dos momentos distintos no siempre resulta de la misma manera.

Para la elección de estrategias se debe seguir un proceso basado en:

- El *target* o segmento al que se desea llegar.
- La proyección general, y los objetivos concretos de *marketing* como lo son el servicio, comunicación, distribución, entre otros.
- En el presupuesto determinado para cada objetivo.
- La valoración total del plan, conociendo la rentabilidad del mismo.
- El responsable de la consecución del plan de *marketing*.

El establecimiento de objetivos y estrategias deben estar supervisados por la alta dirección de cada empresa generando compromiso por parte de ellos. El personal restante debe conocer también el plan, de esta manera será más fácil que se interesen y haya integración.

Posibles orientaciones estrategias:

- Mejorar el posicionamiento en buscadores.
- Eliminar de la gama los productos o servicios con menor rentabilidad.
- Modificar canales de distribución.
- Retirarse de ciertos mercados.
- Especialización en ciertos productos o servicios particulares.

Plan de acción

Para el cumplimiento de los objetivos deben definirse estrategias y una serie de tácticas. Éstas últimas describen las acciones específicas que se deben realizar para cumplir con las anteriores. Para esto es necesario contar con personal capacitado, recursos técnicos y económicos.

Las tácticas a utilizar combinarán en su debida forma variables específicas del *marketing*. A continuación, algunas acciones que se pueden poner en marcha:

Sobre el producto o servicios.

Baja, reforma y/o lanzamiento de nuevos productos o servicios, creación de nuevas marcas, mejora de la calidad de los servicios y productos.



Sobre el precio.

Revisión y posible modificación de tarifas, bonificaciones, negociaciones para modificación de comisiones con los proveedores y descuentos. En los países latinoamericanos es muy cambiante por las altas tasas de inflación y subas en los costos.

Sobre los canales de distribución.

E-commerce, negociación de condiciones con mayoristas, inauguración de nuevos canales de venta.

Sobre la organización comercial.

Definir funciones y responsabilidades de los distintos niveles comerciales, disminución o reclutamiento de personal.

Sobre la comunicación integral.

Campañas publicitarias, presupuesto, *marketing* directo, redes sociales, mejora de la página web y actualización constante.

El director de marketing será el encargado de la determinación de tácticas, que deben ser coherentes con respecto al presupuesto y las directrices de *marketing* de la empresa.

Establecimiento de presupuesto.

La asignación de presupuesto se determina respetando las tácticas, estrategias y objetivos, y los tiempos de cada uno en particular y debe ser aceptada por la alta dirección para que el plan de *marketing* se lleve a cabo por lo que es una fase trascendente. Para esto se debe tener certeza de los costos, beneficios monetarios, y la viabilidad del plan. Una vez aprobado el presupuesto se cuenta con el derecho de contar con esta asignación monetaria.

Implementación y control.

Una vez que se establecieron las estrategias, acciones y se ha aprobado el presupuesto el profesional de *marketing* debe llevar adelante el plan. La implementación del plan es concretamente la conclusión del mismo, la ejecución de la estrategia de *marketing*. Puede entenderse a la implementación como la planificación en sí misma y, por lo tanto, cuando se planea las estrategias el hotel debe considerar como se ejecutará. Es el último paso y su relevancia se ve a la hora de saber en qué medida se cumplieron los objetivos a medida que se aplican las estrategias y tácticas descritas anteriormente. Con el control se ven los desvíos y posibles fallos para generar un *feedback* que nos sirva para mejorar. Además, resulta necesario realizar un control de las actividades para asegurar que el plan siga su curso y ponga su foco en alcanzar las metas y objetivos planteados. Cuando no se



establecen controles se debe esperar a finalizar el ejercicio para saber si los objetivos se cumplen y no habría tiempo para tomar medidas correctoras si fuera necesario.

Los métodos de corrección que se utilizarán se sabrán luego de la selección de las áreas de resultados claves, donde una corrección tenga mayor beneficio para el rendimiento de la gestión comercial. Para evaluar potenciales desviaciones se necesita la siguiente información:

- Resultados de prestaciones o ventas.
- Rentabilidad de las prestaciones o ventas.
- Sitios de control establecidos por la dirección.
- Posicionamiento de la empresa en la red.
- Actividad de los vendedores.
- Resultados de campañas de comunicación.
- Etcétera.

Para finalizar el plan el control nos dará, si se realiza de manera satisfactoria, las causas de los desvíos, mediante el *feedback*, con lo cual se espera no volver a repetir estos errores o fallos.



Capítulo 2: Tipos de alojamiento y estructuras de gestión

Alojamientos: Hoteleros y Parahoteleros

En la República Argentina el alojamiento se divide en establecimientos hoteleros y parahoteleros. En el primer grupo se incluyen los hoteles categorizados entre 1 y 5 estrellas, hoteles *boutique*, *apart* hoteles y hoteles sin categorizar. En cuanto a los alojamientos parahoteleros se incluyen hosterías, hospedajes, residenciales, cabañas/*bungalows*, albergues/ *bed & breakfast/hostels*, pensiones, complejos turísticos, hoteles sindicales y municipales, colonias, hostales y tiempo compartido.

Hoteles 4 estrellas

Los hoteles en Argentina se encuentran bajo la regulación de la Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76. A su vez, deben inscribirse al Registro Hotelero Nacional.¹⁴

Los hoteles de categoría cuatro estrellas presentan las siguientes características según dicha ley:

En cuanto a la cantidad de plazas, se requiere de una capacidad mínima de 100 plazas, en 50 habitaciones. A su vez, todas las habitaciones incluyen la incorporación obligatoria de baño privado.

Además, por ser de alta categoría, los hoteles cuatro estrellas deben tener un número de *suites* equivalente al 5% del total de las habitaciones.

Por otro lado, las habitaciones triples no deben exceder el 10% del total de las habitaciones.

El hotel debe tener un espacio destinado a la recepción y portería, con una superficie mínima de 40 m² más 0,20 m² por plaza a partir de las 80 plazas.

La sala de estar debe tener una superficie mínima de 50 m² más 0,20 m² por plaza a partir de las 80 plazas. Las salas de estar deben tener comunicación directa con la recepción, y servicios sanitarios disponibles independientes para cada sexo.

Estos hoteles deben tener salones de uso múltiple con una superficie mínima de 0,50 m² por plaza, salón comedor para niños, si fuera prestado servicio de comida, teléfono interno, servicios sanitarios para el personal, entre otros.

Las habitaciones y salones deben tener alfombrado total.

¹⁴ Ley 18828. Boletín Oficial de la República Argentina, Capital Federal, Argentina, 06 de noviembre de 1970.



Si el edificio contara con más de dos plantas debe contar con por lo menos un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontada la planta baja. Además, deben contar con un ascensor de servicio independiente.

El estacionamiento de cada hotel de cuatro estrellas debe tener un número de cocheras de por lo menos el 20% del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio o bien encontrarse de manera adyacente a una distancia de hasta 150 metros. Éste debe contar con servicio de vigilancia y de transporte del vehículo durante las 24 horas.

Todas las habitaciones deben estar equipadas con música ambiental, televisión y teléfono interno que, a su vez, permita la comunicación con el exterior.

Además de servicio de alojamiento deben prestarse servicios de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno, servicio en las habitaciones, servicio de lavandería integrada en el establecimiento.

Por último, los huéspedes tienen a disposición cofres de seguridad individuales, pudiendo estos encontrarse en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.

Estructuras de gestión de hoteles

La forma de gestión de los hoteles se encuentra relacionado a la dependencia o autonomía en la gestión, por lo cual los hoteles pueden pertenecer a una cadena hotelera o bien, ser independientes¹⁵:

Hoteles independientes

Son aquellos gestionados por sus propietarios. En diferentes casos pueden llegar a agruparse con otros hoteles, denominándose “hoteles de gestión independiente agrupada”.

Hoteles de gestión independiente

Son los hoteles totalmente autónomos en la gestión, sin ningún tipo de intervención externa. Esto quiere decir que es administrado por sus propios dueños.

¹⁵ Montero, P. (2010). *Canales de distribución electrónica: diagnóstico para su aplicación en hoteles independientes de la ciudad de Mar del Plata*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.



Hoteles de gestión independiente agrupada

Son los casos en que los hoteleros buscan mantener su independencia, pero a su vez trabajan en conjunto con otros hoteles para optimizar su gestión. Esto trajo aparejados grupos de hoteles de gestión independiente, en los cuales el trabajo en conjunto se ve reflejado principalmente en cuestiones de promoción y distribución de los mismos.

Cadenas Hoteleras

Por otro lado, encontramos un grupo de establecimientos que es conformado por hoteles con gestión dependiente agrupada. Estos establecimientos son administrados de manera unificada, conformando grupos de hoteles distribuidos por diversos destinos (localidades), con una vinculación a una misma firma o compañía. A estos grupos de hoteles se los denomina cadenas hoteleras. Siguiendo por la misma línea que los hoteles independientes, y bajo el criterio de Vogeler y Hernández (2000)¹⁶, las cadenas hoteleras también se clasifican dependiendo del tipo de dependencia.

Hoteles en propiedad

En ésta, la cadena hotelera es propietaria de los establecimientos hoteleros, los cuales se encuentran bajo la misma gestión y dirección. Aquí existe completa dependencia en la gestión.

Hoteles de arrendamiento

El propietario cede en condición de alquiler su establecimiento hotelero a la cadena hotelera, la cual se hace cargo de la totalidad del hotel y sus funciones por una determinada cantidad de años. En estos casos el propietario es arrendador y la cadena hotelera arrendataria.

Hoteles en franquicia

En este caso, como en el anterior, el propietario del establecimiento hotelero no es la cadena hotelera. La función de la cadena hotelera aquí es actuar como franquiciador. El franquiciado recibe cedido por parte de la cadena su nombre, imagen de marca, logotipo y *know how* en diversas áreas. A cambio de todos estos derechos cedidos, el propietario debe abonarle a la cadena hotelera una tasa fija, o bien, una parte fija y otra variable. El franquiciado adquiere la posesión de la empresa y debe asumir los riesgos de su gestión.

¹⁶ Vogeler Ruiz, C y Hernández, A. (2000). El Mercado Turístico. Estructura, Operaciones y Procesos (1° ed.). Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.



Hoteles en gestión o control de *management*

Al contrario del anterior, la cadena asume la responsabilidad de la administración y gestión del hotel en nombre y riesgo de su propietario. La cadena hotelera se sirve de conocimiento, técnicas de gestión y la imagen de marca. El propietario del hotel recibe a cambio una remuneración económica de acuerdo de los beneficios obtenidos.



Capítulo 3: Características hoteleras de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Caracterización del mercado hotelero en Ciudad de Buenos Aires

En cuanto a la oferta de alojamiento, hotelero y parahotelero, en Argentina, el 30 % se encuentra en la provincia de Buenos Aires, un 11,3% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y un 10,4% en Córdoba.

Dentro de la ciudad de Buenos Aires, la mayor cantidad de oferta de alojamiento se encuentra en el barrio de San Nicolás.

A modo de brindar mayor información sobre la Ciudad de Buenos Aires, he decidido realizar un análisis de la Encuesta de Ocupación Hotelera entre los años 2012 y 2016. En la misma se han notado cambios en distintos aspectos, tanto positivos como negativos, desde la mirada de los hoteles cuatro estrellas específicamente.

Hoteles 4 Estrellas (****)	2012	2013	2014	2015	2016
Establecimientos	83/703	82/671	84/675	85/673	85/643
Establecimientos hoteleros	83/433	82/417	84/442	85/436	85/426
Habitaciones disponibles	244.776 / 957.212	239.134 / 935.971	246.729 / 962.302	248.837 / 974.334	247.907 / 959.543
Porcentaje de ocupación de habitaciones	62,83% / 55,7%	64,32% / 56,16%	67,29% / 57,20%	65,54% / 56,24%	65,25% / 54,65%
Plazas disponibles	511.376 / 2.228.670	503.967 / 2.183.818	527.186 / 2.255.768	529.852 / 2.260.300	531.185 / 2.346.266
Porcentaje de ocupación de plazas	50,50% / 43,9%	51,78% / 44,31%	54,30% / 45,18%	52,39% / 43,88%	50,92% / 42,00%
Estadía promedio en relación al total	2,35 / 2,43	2,33 / 2,43	2,34 / 2,44	2,30 / 2,47	2,24 / 2,37

Figura 2: Datos de cinco períodos consecutivos sobre la comparación de datos de establecimientos cuatro estrellas con respecto al total de los establecimientos. Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INDEC (2017)¹⁷.

En cuanto a la cantidad de hoteles cuatro estrellas con respecto al total de los establecimientos (hoteleros y parahoteleros) y con respecto a los establecimientos hoteleros en el año 2012 se notaban 83, frente a un total de establecimientos de 703 y unos 433 establecimientos hoteleros; en relación al año 2016 hubo modificaciones en los tres índices, aumentando la cantidad de hoteles cuatro estrellas a 85 y disminuyendo a 643 el total de establecimientos y a 426 los establecimientos hoteleros mostrando que ante las dificultades económicas de los últimos 5 años lograron mantenerse los establecimientos que a priori tienen un sustento económico más grande.

Siguiendo con el número de habitaciones disponibles, en el año 2012, la suma de las mismas en los hoteles cuatro estrellas eran de 244.776 sobre un total de 957.212, representando aproximadamente un 25,57%; en el año 2016 la suma de las habitaciones

17

Encuesta de ocupación hotelera (http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56).



nos da 247.907 habitaciones de hoteles cuatro estrellas sobre un total de 959,543 de habitaciones, lo cual representa un 25,83%, aumentando levemente el porcentaje de habitaciones sobre el total, y sumando en ambos índices.

Relacionado directamente con la cantidad de habitaciones disponibles, el porcentaje de ocupación de las habitaciones en los hoteles cuatro estrellas mostraba en el año 2012 un 62,83% anual, un porcentaje bastante más importante que el mostrado por el promedio del total de ocupación, el cual fue de 55,7%; ya en 2016 el porcentaje de ocupación de esta categoría de hoteles aumentó a un 65,25% aumentando la brecha con relación al 54,65% del porcentaje de ocupación total de habitaciones.

Entendiendo a la cantidad de plazas como la cantidad de camas fijas o supletorias, la cantidad disponible para hoteles de cuatro estrellas, en el año 2012 la suma de las mismas alcanzó las 511.376 plazas sobre un total de 2.228.670 plazas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representando un 22,94% de las plazas, poco menos del 3% menor al porcentaje de habitaciones; para el año 2016, el número de plazas disponibles en los hoteles cuatro estrellas aumentó a 531.185 sobre un total de 2.346.266 plazas, representando un 22,64% de las plazas, un poco mayor al 3% de diferencia entre estas y la cantidad porcentual de habitaciones de hoteles cuatro estrellas con respecto a total.

La ocupación de las plazas disponibles en términos porcentuales representaba en el año 2012 un 50,50% en los hoteles cuatro estrellas contra un promedio de ocupación total del 43,9%; en el año 2016, el Porcentaje de Ocupación de las Plazas de hoteles se mantuvo, fijándose en un 50,92%, aumentando la diferencia con el Promedio Total de Ocupación, el cual bajó hasta el 42% en ese año.

Para cerrar con las Estadísticas de Ocupación Hotelera, es relevante analizar además la Estadía Promedio que tienen los visitantes de la Ciudad de Buenos Aires. En el año 2012, la estadía promedio en los hoteles cuatro estrellas se era de 2,35 días, una cifra menor al promedio del total de los alojamientos, el cual es de 2,43 días, pero razonable teniendo en cuenta que los alojamientos parahoteleros como por ejemplo los denominados *Hostels* tienen un promedio mucho mayor, llegando a estar en los 3,47 días por pasajero. En el año 2016, la Estadía Promedio en los hoteles cuatro estrellas marcó un descenso hasta 2,24 días, tendencia que se dio en los años anteriores y que no solo se dio en esta categoría, sino que también hubo un descenso en la Estadía Promedio del total de alojamientos, la cual se fijó en 2,37, mostrando que la tendencia negativa se dio en varias categorías con los *hostel* y hoteles cuatro estrellas como ejemplos más claros.



Breve historia y principales atractivos del barrio de San Nicolás

Barrio de San Nicolás, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

San Nicolás es el barrio más céntrico de la Ciudad de Buenos Aires, y donde se encuentran puntos reconocidos a nivel internacional como el Teatro Colón, el Obelisco y la calle Corrientes.¹⁸

La zona que ocupa el barrio de San Nicolás limita con importantes barrios desde el punto de vista turístico, como lo son Recoleta, Puerto Madero, Retiro, Balvanera y Monserrat. Junto a esta última conforman el centro de la Ciudad de Buenos Aires.¹⁹

Este tradicional barrio fue uno de los dos primeros en ser poblados en la ciudad, junto con Monserrat. El nombre de San Nicolás viene dado por la división de la Ciudad de Buenos Aires: La misma fue dividida en seis parroquias, una de las cuales fue construida en la esquina de las actuales calles Pellegrini y la Avenida Corrientes con el nombre de San Nicolás de Bari, en 1720 y fundada trece años más tarde.²⁰

La iglesia de San Nicolás de Bari es conocida, además, ya que en ella se izó por primera vez la bandera nacional en la ciudad de Buenos Aires, el 23 de agosto de 1812 como celebración de la acción de gracias, con el motivo del fracaso de la conspiración de Alzaga.

La ciudad tuvo diversas transformaciones en el siglo XX, y unas de ellas fueron el ensanchamiento de la Avenida Corrientes y el trazado de la Diagonal Norte, que siguieron con la demolición de la iglesia de San Nicolás en 1931, la cual fue reconstruida en 1935 donde se encuentra actualmente, fuera del barrio al que le dio su nombre, sobre la Avenida Santa Fe.²¹

Por otra parte, en el lugar donde se encontraba la primera iglesia de San Nicolás se construyó el Obelisco de Buenos Aires, en la cual se presenta en uno de sus lados una inscripción que detalla el hecho.

Atractivos situados en el barrio

La **Plaza Roma**, la cual cuenta con un monumento a José Mazzini, patriota italiano, elaborada por el escultor Giulio Monteverde.

El **Edificio Archivo General de la Nación** es una obra de Arturo Prins, ingeniero y arquitecto de nacionalidad uruguaya.

¹⁸ San Nicolas |Buenos Aires Ciudad. Documento electrónico: <<http://www.buenosaires.gov.ar/laciudad/barrios/sannicolas>> Consultado el 23/09/2016.

¹⁹ San Nicolás, uno de los barrios más tradicionales de Capital Federal. Documento electrónico: <<http://flordeargentina.com.ar/san-nicolas-uno-de-los-barrios-mas-tradicionales-de-capital-federal/>> Consultado el 23/11/2016.

²⁰ San Nicolás |Sitio Oficial de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Documento electrónico: <<https://turismo.buenosaires.gov.ar/es/atractivo/san-nicol%C3%A1s>> Consultado el 23/09/2016.

²¹ Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ministerio Público Fiscal (2008). Primer Informe de Conflictividad.



La escultura en homenaje al inventor del telégrafo, Samuel Morse, creada por Luis Bruninx, oriundo de Bélgica.

Monumento Los Sirios a la Argentina, obra de Garibaldi Affani en el 100 aniversario de la Revolución de mayo.

Escultura El Cartero, construida por Blas Salvador Gurrieri, escultor ítalo-argentino.

Palacio de Correo y Telecomunicaciones (correo central): es una obra de Norman Maillard, arquitecto francés. La obra se realizó sobre la base del diseño de la Central de Correos de Nueva York, realizada por el mismo arquitecto. Fue terminado de construir en 1928 y cumplió con funciones de correo desde esa fecha hasta el año 2003.

La **calle Florida**, cuyo trazado fue realizado por Juan de Garay, nació con la segunda fundación de la ciudad de Buenos Aires. Lleva su nombre en homenaje al combate de Valle de la Florida sobre el Río Piray, en Bolivia, librado por fuerzas patriotas el 25 de mayo de 1814, con victoria de Álvarez de Arenales por sobre el invasor español.

La **Avenida Corrientes**, destacada por ser un ícono en la historia del tango. En ella se puede apreciar placas que recuerdan personalidades influyentes en la cultura del género argentino.²² Entre los edificios de mayor importancia cultural se encuentran el Teatro Gran Rex y el Teatro Broadway.

La **Avenida 9 de julio**, la más ancha del país, es reconocida por sus destacados edificios que llaman la atención de los turistas como el Mercado del Plata, el edificio Herzer, entre otros.

La **Plaza de la República y el Obelisco**, quizá el sitio más representativo de la Ciudad, está ubicada en la intersección de la avenida Corrientes, la avenida 9 de julio y la Diagonal Norte. La plaza y el obelisco fueron fundadas en el año 1936. La primera se caracteriza por tener una bandera nacional. La segunda, por su parte, se caracteriza por su altura de 67,5 metros.

El **Teatro Colón**, de fama reconocida internacionalmente, por tener instalaciones de primer nivel, considerada de las mejores del planeta. Fue fundado en 1908 con las influencias de un estilo ecléctico. En relación a sus características técnicas, la acústica de sus instalaciones y otros atributos lo hacen comparable con teatros reconocidos de Europa.

El **Palacio de la Justicia** es un edificio de estilo ecléctico, construido entre los años 1905 y 1942. Es conocido a su vez como palacio de Tribunales y es la sede de la Corte Suprema de la nación.

La **Catedral Metropolitana de Buenos Aires**, considerada el principal centro católico de la Ciudad de Buenos Aires. De estilo neoclásico evidente en las columnas de su fachada, sorprende por su carencia de torres.

²² Recorrido por el Barrio San Nicolás en Buenos Aires, Argentina. Documento electrónico: <<http://vuelosbaratosbaratos.com/recorrido-por-el-barrio-san-nicolas-en-buenos-aires-argentina/>> Consultado el 23/11/2016.



Galerías Pacífico es un sitio de compras del barrio de San Nicolás, reconocido a nivel nacional.²³

Contexto Nacional y el papel del Ministerio de Turismo

En relación a la actividad turística en particular, el Ministerio de Turismo toma un rol distante sobre los hoteles, dejando a los gobiernos (o entes) provinciales, cámaras, y asociaciones de hoteles el lugar de regulador y promotor de la actividad turística. En relación a esto, Diego Conca²⁴, quien forma parte del Área de Desarrollo, en el Ministerio de Turismo, comentaba que el mismo se encarga de regular a las empresas de turismo y agencias como intermediarios. Además, sobre la relación que existe entre el Ministerio de Turismo y las Cámaras ligadas a la actividad, él recalcó el apoyo que existe para el libre desempeño de las actividades de las mismas.

Además, detallaba que “el Ministerio (de Turismo) apoya mucho a las cámaras: el trabajo de la Cámara Argentina de Turismo, el trabajo de FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina), por ejemplo; entonces es como que el Ministerio a través de las cámaras tiene esa llegada al (sector) privado. Los hoteles a través de las Cámaras reciben estos beneficios: apoyos económicos para capacitaciones, para salir del país a promocionar la oferta, etcétera.”

Marcando claramente su postura sobre el apoyo del ente sobre las cámaras el comentaba que: “el Ministerio (de Turismo) con las cámaras puede tener llegada y siempre el discurso es la profesionalización del sector, es decir apuesta con las universidades, apuesta con que el personal esté capacitado. Es decir, estas federaciones, estas cámaras, están capacitando permanentemente y también tienen apoyo.”

Indagando sobre las acciones llevadas a cabo por el Ministerio en relación a los hoteles en los últimos 5 años él apunto a que “hay capacitaciones, el área de calidad misma, la dirección tiene directrices y recomendaciones para los emprendedores y en este caso están las de hotelería, o servicio de alojamiento más que nada, y ahí se pueden ver todos los procesos de gestión, se puede ver cómo puede un empresario mejorar su negocio a través del servicio y eso ayuda mucho a la puesta a punto del hotel.”

En cuanto a la facilidad de los futuros emprendedores de abrir su propio hotel, la realidad marca que no existe una directriz que apoye desde el gobierno nacional a los mismos, y resultan ser los gobiernos provinciales los encargados de facilitar o apoyar a los emprendedores de forma individual. Sobre esto, la libertad de cada provincia puede resultar tan beneficiosa como desorganizada por la falta de una bajada de línea desde el gobierno nacional como tampoco desde el mismo Ministerio de Turismo.

En este contexto, los hoteles no se ven obligados pero tampoco incentivados o motivados para desarrollar acciones de *marketing*. En relación a este tema, en el contacto que me ha tocado tener con los representantes de algunos de los hoteles que forman parte de la oferta

²³ San Nicolás Buenos Aires Argentina - Barrio – Fotos - Videos, mapas, información – Atracciones. Documento electrónico: <<http://www.latidobuenosaires.com/sannicolasbuenosairesbarrioargentinafotos.html>> Consultado el 11/10/2016.

²⁴ Entrevista, 10 de mayo, 2017.



hotelera en el barrio de San Nicolás, he notado falta de profesionalización de parte del staff que forma parte de algunos de esos hoteles, lo cual lleva indefectiblemente a desinformación, falta de interés por mejorar cuestiones de gestión, poco uso de nuevas tecnologías, falta de asesoramiento entre las cuestiones más significativas que influyen en la marcha de los hoteles y la realidad del turismo en Argentina.



Capítulo 4: Resultados del trabajo de campo

Análisis de datos generales

En este apartado se describirán los aspectos generales analizados sobre las cuestiones generales de los hoteles, sin entrar en cuestiones netamente de *marketing*.

En principio, el hecho más relevante de la investigación tiene que ver con la carencia de planes de *marketing* en cuatro de los cinco de los hoteles que formaron parte de la muestra y de que, en el único hotel que hay un plan de marketing, se estableció más como un boceto que como un plan realmente asentado. De este hecho surgen, además, distintas percepciones sobre cada uno de los hoteles en cuanto a sus perspectivas a futuro y específicamente sus intenciones de prosperar desde la modernización de los procesos como el mismo plan de *marketing* o cuestiones menos complejas como el control de los objetivos planteados y su reformulación.

A continuación se muestran los resultados generales obtenidos de la interacción directa con informantes claves de los hoteles implicados:

Cantidad de empleados de cada hotel: tiene una relación directa con la cantidad de habitaciones y la actualidad del hotel. En la misma se encuentran diferencias sustanciales entre los hoteles entrevistados: el hotel que menor cantidad de empleados tiene es el Posta Carretas, con 28 empleados y 83 habitaciones; el Conte cuenta con 35 empleados y 118 habitaciones; el hotel Grand King con 35 empleados y 101 habitaciones; el Duomi Plaza Hotel tiene 36 empleados y 105 habitaciones; por último, el Hotel Bristol con 40 empleados y 120 habitaciones.

Diferencias entre los lineamientos de los hoteles independientes y los de cadena: En cuanto a este hecho, Diego Conca manifestó su opinión al respecto en relación a su experiencia en el sector: “cuando trabajaba en Córdoba, en la hotelería, generábamos nuestras propias planillas, nuestras propias herramientas de trabajo, en base a las necesidades que teníamos, nadie nos decía como hacerlo, había que pensar y elaborar esas herramientas que eran fundamentales, que era por ejemplo manejar un Access, la base de datos, o un Excel, y también como se iba a comunicar al huésped: la cartelería, como se lo iba a tratar, como se iba a llamar, o sea, todo era más familiar, por así llamarlo, no pertenecíamos a ninguna cadena internacional, tal vez si pertenecíamos a una cadena internacional ya teníamos los lineamientos desde arriba”.

Cantidad de áreas y su conformación: este fue un punto de coincidencia entre la mayoría de los hoteles, en los cuales se destacaban las áreas de *House Keeping*, Administrativa y de Ventas, en la cual está incluida la recepción del hotel. El más destacado en este punto por poseer área de marketing, es el Hotel Posta Carretas, y la cual está conformada por 2 personas.

Informantes claves: No todos ellos se desempeñaban en el mismo puesto de trabajo: por una parte, en los casos los hoteles Grand King y Conte el informante clave resulto ser el/la



encargado/a de la Gerencia General; por último, en los hoteles Duomi Plaza, Posta Carretas y Bristol, la misma fue respondida por su Responsable Comercial.

Ocupación: Analizando específicamente datos cuantitativos de cada hotel, en lo que respecta a la cantidad de huéspedes alojados se han podido obtener tanto porcentajes como datos numéricos, todos ellos reflejados en un lapso de un mes. En el hotel Bristol llegan, en temporada alta, aproximadamente tres mil turistas por mes, algo parecido a lo que ocurre en el hotel Conte, donde se reciben entre dos y tres mil turistas en meses de temporada alta. En el hotel Grand King se promedia aproximadamente un 85% de ocupación en temporada alta. El Duomi Plaza Hotel recibió un 65% de ocupación mientras que el Hotel Posta Carretas mostró en enero una ocupación del 53%, más bajo que el resto.

Público objetivo o segmento: En este apartado hubo coincidencias significativas en cuanto al público corporativo, en su mayoría nacional, pero que a su vez viene sufriendo una baja en la cantidad de huéspedes alojados de ese perfil de cliente por razones de logística y de costos. En cuanto a los mismos, Esteban Kenig²⁵, responsable comercial del Hotel Bristol habló sobre la razón por la cual ha caído la frecuencia de los viajes de este tipo de cliente: “estos últimos años ha decrecido por una sencilla razón, están todas las empresas nacionales acortando gastos, costos y cortan las capacitaciones que brindan en Buenos Aires, implementaron tecnologías, hay una empresa multinacional que es clienta nuestra y han suprimido mucho los viajes pero por la sencilla razón de que implementaron las videoconferencias, y tiene un ahorro significativo de los viajes, porque hacen un viaje cuando precisan la presencia del responsable de esa área en el lugar, pero si no lo hacen todo por videoconferencia.” En el caso del Hotel Posta Carretas se trata de buscar una variedad entre distintos segmentos, teniendo en cuenta las agencias de viajes y la venta online, que a su vez está dirigida hacia dos tipos de clientes: *Business to Business* y *Business to Customer*, refiriéndose a el trabajo con las empresas y directamente con los clientes, respectivamente.

Utilización de CRM (*Customer Relationship Management*): Es una herramienta que puede ser de mucha utilidad para las empresas que la utilicen, ya que brinda datos y estadísticas sobre los huéspedes que se han hospedado en el hotel y hasta de los que han consultado y decidido no reservar una habitación. Entre los hoteles, el único que lo implementa en este momento es el Hotel Posta Carretas y del resto, el único que se lo plantea como proyecto es el hotel Bristol. Si bien la utilización de un CRM no garantiza el éxito ni el cumplimiento de los objetivos planteados, si representa una gran ayuda para la toma de decisiones y en este punto más de la mitad de la muestra se encuentra en desventaja.

Cursos dictados por las cámaras hoteleras: En cuanto a la asistencia del personal del hotel a dichos cursos con fines de capacitarse y mejorar la calidad de los recursos humanos de cada hotel, hubo perspectivas similares. Los empleados de los hoteles Conte, Posta Carretas, Duomi Plaza y Grand King asisten a los mismos, con la particularidad en este último de que los empleados con menor antigüedad son los que suelen asistir. Bristol no hubo confirmación ni negación de asistencia pero admitieron conocerlos. En este punto, los cursos parecen algo intrascendente pero son de utilidad a los hoteles para mejorar aspectos puntuales y muestra las intenciones de mejorar de cada uno y sus intereses más allá de lo puramente comercial.

²⁵ Entrevista, 23 de junio, 2017.



La actividad turística y la tendencia en los últimos cinco años: en un contexto de muchos cambios político económicos, se han notado resultados negativos en casi todos los hoteles. En cuanto al hotel Grand King se marca la época que vive el país como un contexto desfavorable para la actividad turística, marcando como contraposición que a las personas que viven en el exterior les favorece esta situación a la hora de visitar el país. Por el lado del hotel Conte se especificó de su hotel, que hubo una caída en la llegada de huéspedes en este lapso, pero en menor porcentaje que los demás hoteles de la zona que tuvieron fuertes disminuciones en este aspecto. El informante clave de dicho hotel se diferenció destacando que la situación no es crítica. En el hotel Bristol se dejó en claro y con lujo de detalles que la situación es compleja, marcando detalles puntuales que hacen a esta situación, como la inflación y la carga impositiva. En este punto coincidió Yanina Aguirre, informante clave del Hotel Posta Carretas, que además agregó un costo muy fuerte como la electricidad, sumado a los impuestos, los cuales forman un combo que hacen cada vez más difícil lograr rentabilidad.

Políticas implementadas y su influencia en la industria hotelera: ha habido políticas puntuales, las cuales son un punto de coincidencia entre los hoteleros como por ejemplo la quita de los feriados puente y la caída de los viajes de fines de semana como resultado de esto. Como punto positivo se destacó la quita del IVA a los pasajeros de nacionalidad extranjera que residen en el exterior del país, destacado por los informantes claves de los hoteles Posta Carretas y Duomi Plaza. Por otra parte, desde el hotel Bristol se destacó el hecho de que existe poca disponibilidad de asientos para pasajeros extranjeros que vuelan a Buenos Aires, un dato no menor de un hecho que sin duda influye en las llegadas de turistas a dicha ciudad.

Análisis de datos específicos de *marketing*

A continuación se describen los resultados específicos de marketing obtenidos de las entrevistas mencionadas anteriormente.

De los 5 hoteles de la muestra, dos de ellos cuenta con un área de marketing. A su vez, en al Hotel Posta Carretas, ésta se encuentra conformada por una relacionista pública y una fotógrafa con estudios en diseño gráfico, representando un bajo nivel de profesionalización del área. Por el lado del Duomi Plaza Hotel, el área también se conforma por dos personas, a diferencia que en este, el área la conforman una técnica en turismo y una persona con capacitaciones en marketing. En cuanto de los otros cuatro hoteles, ninguno cuenta con un área de marketing y solo el hotel Bristol tiene tercerizado el servicio, es decir que existe un contrato con una consultora de *marketing* que se encarga de todo lo relacionado con esta actividad. De los restantes, los informantes claves de los hoteles Conte y Grand King manifestaron intenciones de trabajar con una consultora pero no lo han hecho todavía.

Plan de *marketing*

En cuanto a la implementación de planes de marketing, solo uno de los hoteles, el hotel Bristol está empezando a elaborarlo por medio de una consultora y lo que tienen hecho es algo mínimo y que está en su etapa inicial pero resulta destacable la intención de mejorar



procesos y planificar el *marketing* desde algo integral, algo que los demás hoteles no han tenido intención aparente de realizar. En cuanto a la aplicación del plan de marketing, empezó a principio del año 2017 y tiene como objetivo a corto plazo la segmentación de los clientes para enfocar los esfuerzos en captar su público objetivo. Por lo que se pudo indagar no está previsto aumentar el presupuesto de marketing ni se han parado a analizar los costos y beneficios porque la idea de los directivos es esperar a fin de año para hacer un análisis detallado para saber cómo ha resultado y si les es conveniente seguir por el mismo camino o cambiar. Además, desde el hotel manifestaron que, al tener poca rotación de personal no han notado cambios en este aspecto pero que es algo que se evaluará a final del año, cuando se analice todo minuciosamente.

Investigación de mercado:

La investigación de mercado es una actividad que se realiza en casi todo tipo de empresas para evaluar la actualidad de cada una con respecto a su entorno. En este caso, los informantes claves de los hoteles manifestaron que los realizan con diferente frecuencia. Los hoteles Grand King y Posta Carretas lo realizan de manera variable, aproximadamente cada 3 meses y generalmente se realiza para tomar detalles que hacen la diferencia entre los competidores para utilizarlo de la manera más conveniente. Por el lado del hotel Bristol, la investigación se realiza dos veces al mes con una investigación integral y detallada. Duomi Plaza Hotel realiza investigaciones de mercado cada 1 o 2 meses y el hotel Conte realiza la misma una vez por mes y se analiza principalmente la competencia a fin de comparar cuestiones como precios y porcentaje de ocupación.

Fuentes de información: el Hotel Grand King es el único que la obtiene de entes gubernamentales. En cuanto a los demás, la información se obtiene de fuentes primarias: en los hotel Conte, Duomi y Posta Carretas no precisaron la manera de obtener dicha información primaria y en el hotel Bristol se genera su propia estadística y se la compara con estadísticas que aporta la cámara de hoteles, pero con la dificultad de tener que realizar cálculos adicionales ya que los datos que obtienen de las cámaras son promedios de todas la categorías sin diferenciar, por lo que no resulta preciso.

Competencia: el único hotel que no realiza investigaciones sobre la competencia resultó ser el Bristol.

Objetivos:

Sobre los objetivos y su duración hubieron variantes en todos los factores: los informantes que manifestaron considerar solo objetivos cortoplacistas fueron los del Hotel Conte y el Posta Carretas; el Bristol acapara objetivos a corto, mediano y largo plazo; por el lado de los Hoteles Grand King y Duomi Plaza, sus informantes manifestaron que implementan objetivos largoplacistas.

Tipos de objetivos: los que se mostraron comprometidos con la fidelidad fueron el Bristol y Grand King; otros dos hoteles, Duomi Plaza y Conte consideraron a los objetivos de ventas como los que tienen mayor preponderancia para la administración, con este último destacando que la fidelidad del cliente es algo que se busca también, aunque no como



prioridad. Sobre esto, Diego Conca, manifestaba la contradicción que existe en relación con los objetivos y su duración, en su opinión: “En general, el empresario argentino tiene una mirada cortoplacista, según mi punto de vista. Pero hay una contradicción en eso, porque la inversión hotelera esta mirada a largo plazo, porque es fundamental el recupero de la inversión, porque al ser tal alta la inversión pensemos en el costo inmobiliario, construcción, pensemos en infraestructura y demás, la mirada es a mediano-largo plazo para el recupero de la inversión, entonces sí o sí estamos obligados a tener una mirada largoplacista en el sector”. Además, Yanina Aguirre, responsable comercial del Hotel Posta Carretas expresó que en dicho hotel se establecen los tres tipos de objetivos.

Internet:

Página web: es una herramienta que no puede faltar para un hotel por cuestiones de imagen de marca, porque es un sitio donde se muestra el hotel en imágenes y hay posibilidades de comentar sobre la experiencia del cliente en el hotel y hasta reservar habitaciones o consultar disponibilidad. En este punto todos los hoteles de la muestra tienen página web. En el caso del hotel Bristol existe un enlace que dirige al internauta a la página web de TripAdvisor²⁶, donde se puede valorar al hotel y escribir críticas positivas o negativas.

Redes sociales: En este punto hubo una coincidencia del total de la muestra en contar con página en Facebook. En el caso del Hotel Conte cuentan también con Twitter y Pinterest y en el Hotel Posta Carretas cuentan con un perfil de Instagram.

Más utilizada: Todos los hoteles de la muestra coincidieron en que el Facebook es el más utilizado, siendo el único en tres de estos.

En este punto hay que tener en cuenta que no alcanza solo con poseer algún tipo de red social, sino que lo que realmente sirve o da una función positiva es mantener cada una de ellas actualizadas de manera diaria o semanal cuanto menos. En este sentido, y realizando una breve visualización de las páginas de Facebook de los hoteles de la muestra se puede ver que hay un hotel que no se actualiza desde el año 2015, el Conte; como punto positivo tiene una valoración de 4,2/5; el Duomi Plaza Hotel se mantiene inactivo desde abril del 2016, con una valoración de 4,9/5, casi alcanzando la excelencia en puntuación más allá de dicha inactividad; el hotel Grand King tuvo su última actividad en enero de 2017, con una valoración de 3,9/5, siendo la más baja de la muestra; el hotel Bristol se encuentra actualmente inactivo desde noviembre de 2017 con una valoración de 4,6/5. Con la misma valoración que la anterior, se encuentra el Hotel Posta Carretas, pero con su página actualizada.

Administración de las redes sociales: Esto se refiere al hecho de que una haya una persona encargada de administrar este apartado en cada hotel. En los hoteles Grand King y Conte lo realizan todos los recepcionistas según la respuesta de su informante; en el hotel Bristol lo realiza la consultora con la que trabajan. Por el lado de los hoteles Duomi Plaza y Posta Carretas, los mismos cuentan con una persona que se encarga de administrarla.

²⁶ TripAdvisor.com es una página web que se utiliza para ver valoraciones de todo tipo de alojamientos en todo el mundo y donde se puede reservar habitaciones.



Control de los resultados: Los únicos dos hoteles que tienen control de los resultados son el Duomi Plaza y Posta Carretas. En el primero de estos se arma un informe para la toma de decisiones y en el segundo, un paneo general sobre seguidores y el resto de las estadísticas que arroja la misma página.

Las Cuatro P:

Precio:

- **Estudios sobre la disposición del precio a pagar por los consumidores:** En este punto, solo dos hoteles realizan investigaciones sobre cuando están dispuestos a pagar los consumidores: Posta Carretas y Duomi Plaza.
- **Estudios sobre los precios fijados por sus competidores:** en este punto hay una coincidencia en toda la muestra, reflejando la importancia de mantenerse competitivos en este aspecto.
- **Beneficios netos que se obtiene de cada precio:** También hay una coincidencia en toda la muestra con respecto a este tipo de estudio.

Producto:

- **Necesidades que satisfacen los hoteles:** los hoteles de la muestra coincidieron en su totalidad al brindar servicios de desayuno y wi-fi; el hotel Grand King ofrece servicio de restauración, tres salones de distintas capacidades y estacionamiento, siendo el confort del hotel en general lo más destacado por sus huéspedes. El hotel Conte, por su parte, ofrece servicio de lavandería, restauración, y dos salones con capacidad para 90 personas, siendo los dos últimos los más valorados por sus huéspedes, por la variedad de carnes, y la privacidad, respectivamente. El Duomi Plaza Hotel cuenta con gimnasio, cochera privada, dos salones y una sala de conferencia, siendo este último un valor agregado al servicio promedio. Por último, el Hotel Posta Carretas cuenta con bar, comida rápida, un desayuno buffet superior a la media del sector y wifi de alta velocidad.

Punto de venta:

- **Trato del personal de recepción a los clientes:** en el hotel Conte se trata de ser decididamente más familiar; lo mismo que lo anterior sucede en los hotel Bristol, Duomi Plaza y Posta Carretas; en cuanto al hotel Grand King, la atención suele tender a ser profesional. En todos los hoteles el personal es bilingüe.

Publicidad:

- **Publicidad en medios de comunicación:** Ninguno de los hoteles entrevistados la realiza en un medio de comunicación. En el caso del hotel Posta Carretas, el mismo realiza publicidad en Facebook y el Duomi Plaza la realiza en Google. Ninguno de los informantes calves sabía cuánto presupuesto iba destinado al *marketing* de manera precisa. Este hecho, que se repite en los hoteles Bristol, Grand King y Conte limita la posibilidad de ser conocido por un mayor número de clientes potenciales y con estos la cantidad de clientes referidos, los cuales tienen un costo de captación menor al anterior porque surgen del boca- oreja.



Grado de profesionalización de las áreas de marketing: se ha notado que en tres de los cinco hoteles el grado de profesionalización es grado uno, es decir, con personal que no está especializado realizando las acciones de marketing. En cuanto a los otros dos hoteles, el hotel Bristol tiene un grado de profesionalización de cuarto grado, por trabajar con una consultora de marketing;

Controles en el plan de marketing: el único hotel que lo aplicó lo realiza a fin de año.

Resultados a partir de la aplicación: al ser implementado a principio del año 2017 y no haber realizado un control todavía, no se tienen datos sobre si han mejorado los resultados del hotel en cuanto a huéspedes alojados o ingresos.

Razones de la no aplicaron planes de marketing: los informantes claves de los hoteles Duomi Plaza, Conte, Posta Carretas y *Grand King* explicaron sus razones por las cuales no lo han aplicado aún: En el Duomi Plaza Hotel, la razón que manifestó la entrevistada fue que no lo tienen como prioridad; en el hotel Conte la razón fue que nunca se debatió sobre el tema pero no manifestaron ninguna otra razón para rechazar la posibilidad y por otra parte manifestaron que se encontraban prontos a trabajar con una consultora de *marketing*; por el lado del Hotel Posta Carretas, la informante manifestó que se trata de un tema de costos y relacionando a los planes de marketing con los hoteles de cinco estrellas; por último, desde el hotel Grand King manifestaron que todavía no han tenido la posibilidad de hacerlo pero tienen intenciones, por lo que la razón sería falta de organización y planificación.



Conclusión

Finalizada la investigación, luego de un año de análisis, comparación y desarrollo, se ha obtenido como principal resultado que solo uno de los cinco hoteles con los que se ha trabajado tiene un plan de marketing. Sin embargo no se ha desarrollado al cien por ciento.

De acuerdo a los objetivos específicos planteados en un principio, considero que se ha logrado demostrar que de acuerdo a la muestra no existe un grado de profesionalización dentro del área de marketing, ni mucho menos planes de marketing que generen mayor demanda.

Al contrario de lo anterior, es visible que las principales razones que reflejan este punto y que influyen en la carencia de planes de *marketing* son:

Los objetivos y su duración: resulta una tendencia que los hoteles que tienen expectativas de implementar un plan de *marketing* mantienen una postura que los hace apuntar más que nada a objetivos largo plazo. En cambio, los hoteles que no tienen en consideración la implementación del mismo no muestran la misma organización y perspectivas a largo plazo, no dan indicios de la gestión de un proyecto o plan. Asimismo, es negativo que los hoteles no cuenten con objetivos medibles que sean conocidos por todos los empleados, lo cual tiene que ver con un problema de comunicación. Por último, no incorporan herramientas de control que le permitan medir los resultados y obtener un feedback que les permita corregir los errores y asegurar mejores resultados.

Investigación de mercado: el hecho de realizarlas una vez cada tres meses tiene que ver con un ahorro de recursos que puede influir negativamente en la calidad de la investigación.

Inexistencia de profesionales de marketing. Generalmente esta actividad la gestiona un integrante del área comercial.

Mínimo desarrollo de Redes Sociales: supone la pérdida de la posibilidad de dar a conocer lo que tienen para ofrecer y aumentar la cantidad de huéspedes alojados, en una época que, como los informantes mismos indican, es de declive en la actividad turística. Desde hace ya varios años, las empresas buscan generar mayor posicionamiento en las redes sociales para captar un mayor porcentaje del mercado, como por ejemplo Facebook, Instagram y Snapchat. Sin embargo, actualmente los hoteles analizados tienen una limitada presencia en las mismas, siendo Facebook y su página web los únicos sitios.

Publicidad: Solo uno de los cinco hoteles realiza publicidad. En su caso, en un medio digital como Google. El resto, en cambio, no realiza ningún tipo de publicidad, lo que genera menor posicionamiento dentro de un mercado competitivo, quitando la posibilidad de hacer conocida su imagen de marca.

Debido al desconociendo de las herramientas, tácticas y estrategias que la disciplina podría aportar a la actividad hotelera, la falta de un plan de marketing y sus variables hace que repercuta directamente en los resultados cuantitativos y cualitativo de cada uno de los hoteles.



Se puede afirmar que al 2017, de acuerdo a los hoteles analizados, los mismos no implementan planes de marketing. Sin embargo, gracias a todas las posibilidades que ofrece el mercado con respecto a la profesionalización, esta situación se podría revertir y de esa forma toda la industria hotelera podría implementar y mejorar sus planes de marketing para lograr mejores resultados que repercutan en el negocio.

A modo de finalización, considero que esta tesis es una contribución a todos aquellos que se planteen la aplicación de un plan de marketing en hoteles u otra empresa, ya sea del sector turístico o fuera de él por las observaciones y detalles que describen cada uno de los implicados, especificando dificultades y situaciones que deben afrontar todos ellos en un sector tan cambiante como el turismo y la manera en que reaccionan para salir beneficiados o lo menos perjudicados posibles.



Bibliografía

Alfaro Rodriguez, M.V. (septiembre, 2013). El know how y su aplicación práctica en el contrato de franquicia. *Revista Judicial, Costa Rica*, 109, P. 235.

Alojamientos registrados. Registro de Prestadores Turísticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Documento Electrónico: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/alojamientos_registrados_rpt_ente_turismo_20180126.pdf>. Consultado el 19/04/18.

Ayuntamiento de Madrid (2012). Criterios de orientación para la realización de Encuestas de satisfacción del Ayuntamiento de Madrid (Informe N° 7). Madrid.

Becerra Villalta, P. M. (2013). *Plan de marketing para el hotel Rey Plaza del Cantón Puyango provincia de Loja*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Loja, Loja.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ministerio Público Fiscal (2008). Primer Informe de Conflictividad.

Encuesta de ocupación hotelera <http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56>.

Ferrell, O. C. y Michael D. Hartline (2011). *Estrategia de marketing, (5° edición)*. México, D.F.

Juarez García, V. (2013). *El E-commerce, una herramienta para el desarrollo del comercio exterior en México*. (Monografía de Grado). Universidad Veracruzana, Xalapa de Enriquez, México.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J, García de Madariaga, J., y Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico, 5° edición*: Pearson Educación.
Ley 18828. Boletín Oficial de la República Argentina, Capital Federal, Argentina, 06 de noviembre de 1970.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing (1° Ed.)*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

Montero, P. (2010). *Canales de distribución electrónica: diagnóstico para su aplicación en hoteles independientes de la ciudad de Mar del Plata*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI. (5° Edición)*. Madrid: Centro de Estudios Financieros [En línea] Documento electrónico: <<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>>, consultado el 29/09/2016.

Orjuela Córdova, S. y Sandoval Medina, P (2002). *Guía de estudio de mercado para la evaluación de proyectos* (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.



Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Ponziani, D. E. (2013). *Estrategias de marketing online: El caso de las agencias de viajes en Argentina*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Recorrido por el Barrio San Nicolás en Buenos Aires, Argentina. Documento electrónico: <<http://vuelosbaratosbaratos.com/recorrido-por-el-barrio-san-nicolas-en-buenos-aires-argentina/>> Consultado el 23/11/2016.

San Nicolás |Buenos Aires Ciudad. Documento electrónico: <<http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/sannicolas>> Consultado el 23/09/2016.

San Nicolás |Sitio Oficial de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Documento electrónico: <<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/atractivo/san-nicol%C3%A1s>> Consultado el 23/09/2016.

San Nicolás Buenos Aires Argentina - Barrio – Fotos - Videos, mapas, información – Atracciones. Documento electrónico: <<http://www.latidobuenosaires.com/sannicolasbuenosairesbarrioargentinafotos.html>> Consultado el 11/10/2016.

San Nicolás, uno de los barrios más tradicionales de Capital Federal. Documento electrónico: <<http://flordeargentina.com.ar/san-nicolas-uno-de-los-barrios-mas-tradicionales-de-capital-federal/>> Consultado el 23/11/2016.

Vega Saldaña, M. D. C (2003). "Customer Relationship Management (CRM)" *Administración de las relaciones con el cliente*. (tesina de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de las Garza, Nuevo León.

Vogeler Ruiz, C y Hernández, A. (2000). *El Mercado Turístico. Estructura, Operaciones y Procesos* (1° ed.). Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.



Anexo 1: Entrevistas

Entrevista a Diego Conca, Ministerio de Turismo de la Nación (realizada el 10/05/2017)

1- Hablando específicamente del área en la cual usted se desempeña. ¿Qué rol tiene usted dentro de su área y que funciones desarrolla en la misma?

Yo trabajo en el Área de Desarrollo, en la subsecretaría de desarrollo turístico, la cual tiene una dirección nacional que es desarrollo turístico donde se desarrollan, propiamente dicho todo lo que es destinos y productos, y actualmente yo estoy en el área de productos, trabajando el turismo de bienestar y termalismo, y “Las huellas del ‘che’”, que son los museos que trabajan la memoria del che en Argentina, como argentino y como ícono mundial. Hay muchas consultas, en el puesto de información turística, en Ezeiza, Aeroparque y acá mismo, en Suipacha y Santa Fe. En 2009 hicimos un folleto, una web para darle información al turista. Con bienestar y termalismo estamos trabajando la oferta, planificando el producto y demás.

2- ¿Cuántas áreas tiene la entidad? ¿Puede comentar en términos generales las funciones desempeñadas por cada área?

A grandes rasgos tenés el Ministerio (de Turismo) a cargo del ministro (refiriéndose a José G. Santos), obviamente, después se conforman dos secretarías, Secretaría de Turismo y Secretaría de Innovación Turística. La (secretaría) de Turismo tiene Desarrollo, que es donde estoy yo, y Estudio de Mercado y Estadística, esas son dos direcciones nacionales de la misma secretaría. Obviamente que hay una subsecretaría entre medio de las direcciones y la secretaría, que es la Subsecretaría de Desarrollo Turístico y la Secretaria de Innovación trabaja todo lo que es el desarrollo de acciones innovadoras ¿No?, todo lo que es tecnología, comunicación, un área sensible de redes sociales y sistemas. Eso a grandes rasgos, después ya vas a ver que hay áreas de coordinación, áreas técnicas, áreas administrativas y demás, de personal, tenés muchísimo.

3- Enfocándonos específicamente en la Industria Hotelera

a. ¿Cuál es la función principal como Ente Gubernamental en relación con los hoteles a nivel nacional?

El Ministerio no regula la actividad. Si bien hay una ley nacional (Ley Nacional de Hotelería, N°18828) y demás, pero la regulación y el control está a nivel jurisdiccional con las provincias. El Ministerio regula lo que es la actividad turística con respecto a las empresas de turismo y agencias de viajes. Pero el ministerio es un organismo de control sobre los intermediarios, que serían las agencias de viajes. Por un lado todo lo que es operadores e intermediación y por otro lado lo que es oferta y demanda. La demanda es para estimular el turismo en Argentina, captar el turismo internacional a través del INProTur (Instituto Nacional de Promoción Turística) y por otro lado lo que es el desarrollo: empezar a



desarrollar esos destinos que no están tan desarrollados, no es el caso de Carlos Paz, Mar del Plata, si no desarrollar un país turístico más equilibrado, donde la oferta sea más equilibrada, donde lugares que tiene potencial turístico puedan tener una oferta acorde para recibir más turismo. La conectividad es fundamental, el mismo Ministro lo dice “es conectividad o muerte”, es la frase que el utilizó en un discurso ¿No?, o sea, tenemos un gran país, y tenemos escasa conectividad entre distintos destinos, imagínate que antes todo estaba centralizado en Buenos Aires, una persona del norte para ir a la Patagonia tenía que venir a Buenos Aires y hoy esta “HUB Córdoba” que sería como un centro distribuidor de rutas aéreas.

b. ¿Qué políticas han implementado en los últimos 5 años para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por los hoteles?

Hay capacitaciones, el área de calidad misma, la dirección tiene directrices y recomendaciones para los emprendedores y en este caso están las de hotelería, o servicio de alojamiento más que nada, y ahí se pueden ver todos los procesos de gestión, se puede ver cómo puede un empresario mejorar su negocio a través del servicio y eso ayuda mucho a la puesta a punto del hotel. Igual falta mucho.

c. ¿Desarrollan acciones de consultoría para los mismos? En el caso de ser afirmativa la respuesta ¿Podría detallar qué tipo de consultoría realizan?

No, yo creo que no. Si se trabaja mucho con las cámaras. El Ministerio apoya mucho a las cámaras: el trabajo de la Cámara Argentina de Turismo, el trabajo de FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina), por ejemplo, entonces es como que el ministerio a través de las cámaras tiene esa llegada al privado. Los hoteles a través de las Cámaras reciben estos beneficios: apoyos económicos para capacitaciones, para salir del país a promocionar la oferta, etcétera.

d. Más allá de las normas que cada Hotel debe respetar. ¿Poseen una postura intervencionista en el desarrollo de la industria hotelera o dejan que cada hotel brinde los servicios de manera particular sin interposiciones?

En realidad no es intervencionista porque no tiene facultad de policía digamos, y tampoco a nivel nacional podemos llegar a la empresa privada para decirle que hacer y no hacer, eso está dentro de lo que es el libre mercado, el juego de la oferta y la demanda y lo que atañe la oferta va por cuenta del empresario: hacer una buena presentación, un buen servicio y una buena comunicación y demás. Pero el Ministerio (de Turismo) con las cámaras puede tener llegada y siempre el discurso es la profesionalización del sector, es decir apuesta con las universidades, apuesta con que el personal esté capacitado. Es decir, estas federaciones, estas cámaras, están capacitando permanentemente y también tienen apoyo. Pensemos como gira la rueda ¿no?, por un lado tenemos al trabajador, con los sindicatos, por otro lado la universidad que forma a los futuros profesionales, por otro lado la empresa y el gobierno: Son las cuatro patas de la mesa que ayudan a que esto sea un círculo virtuoso, donde la universidad prepara al trabajador, el trabajador se sigue formando y sigue capacitándose, el estado apoya al empresario y al sindicalismo en el sentido en el que sin trabajo no hay economía.



e. ¿Plantean objetivos a cumplir (con plazos previstos a corto y largo plazo y/o especificaciones) para los hoteleros? ¿Cómo cuáles?

Es posible que haya objetivos con las cámaras y asociaciones, hay convenios de hecho. Si bien no están los objetivos están los puntos en común para apoyarse mutuamente, o sea, de pronto FEHGRA hace una feria, y el ministerio la apoya ¿no? Puede ser la feria de gastronomía, termalismo, y así sucesivamente, se trabaja muy cerca.

f. ¿Notan cambios en cuanto a planificación y perspectivas de crecimiento a nivel integral entre los hoteles independientes y los que pertenecen a una cadena?

Y yo, por lo poco que sé, me imagino que la cadena tiene un gerenciamiento de alguna manera estandarizado y tiene si una mirada local, pero tiene una matriz, una visión y una cultura más global, tiene otro apoyo, otra experiencia; en cambio el emprendedor, que esta solo digamos, que es empresario nacional, por así decirlo, que tiene su emprendimiento, yo creo que le cuesta más porque se basa en los sistemas y en la tecnología y demás que hoy se está trabajando le cuesta mucho más. El caso de Sofitel²⁷, por ejemplo, que pertenece al grupo Accord, tiene normativas determinadas que tiene una cultura francesa y demás, porque son franceses, si vas a un hotel Sofitel tal vez en la otra punta del mundo vas a encontrar coincidencias tal vez con un Sofitel de acá de Argentina que puede ser el de calle Arroyo o el de Cardales.

g. ¿Podría identificar diferencias entre ambos estilos de Hoteles? Por ejemplo: En cuanto a servicio, reclamos, comunicación e interés por mejorar cuestiones puntuales.

Esto de llegar a un hotel de cadena te va a ser un mucho más familiar. El caso de Sofitel te lo decía porque lo conozco un poquito más de cerca, te reciben con un saludo en francés, estando en plena calle Arroyo, o en provincia de Buenos Aires, entonces te dicen *Bonjour Madame, Bonjour Monsier*, y estas en Argentina y eso ya te da un indicio de lo que es la cultura de servicio.

h. En su opinión ¿Cree que hay políticas alentadoras que benefician a emprendedores a abrir sus propios hoteles?

Habría que ver el caso de cada provincia que estímulo tiene el tema de la exención impositiva, yo me acuerdo en Córdoba de donde soy yo, tenía, el su momento, tenía una ley y una política que alentaba a la inversión hotelera ¿para qué? Para que el inversor pueda invertir, genera puestos de trabajo y también pagar menos impuestos en una equis cantidad de años. Y ha crecido muchísimo la oferta hotelera en estos últimos 10 años, el tema de las inversiones ha sido increíble, exponenciales, entonces hoy por hoy no sé, habría que estudiar bien en cada caso si es viable una inversión porque en realidad son inversiones muy altas para un hotel. Además de la inversión inmobiliaria, tenés toda la inversión de la obra, la construcción, los materiales y ¡los servicios! Entonces en un lugar donde tenés mucha oferta tenés que tener muy buenas condiciones para poder alentar una inversión. Hoy el foco creo que está en traer más turistas. Obviamente que esta puesto

²⁷ Sofitel es una cadena hotelera de origen francés. Tiene la peculiaridad de ser la única cadena hotelera en tener hoteles en cinco continentes.



también en traer inversiones, el mismo presidente lo dice siempre, “traigamos más inversiones, generemos más inversiones”, porque es más trabajo, obviamente, pero también la mirada del ministro es, que para el 2019 lleguemos a los nueve millones de turistas (receptivos), que veníamos en un 5 o 5 y medio (de millones).

i. ¿En los últimos 10 años ha crecido la cantidad de hoteles de 4 estrellas independientes en Capital Federal? ¿Cuánto?

Sí, no sé cuánto pero si, habría que investigarlo.

4- Enfocándonos específicamente en CABA ¿Qué características presentan los hoteles de la ciudad en términos generales? ¿Y particularmente los hoteles cuatro estrellas?

Pensemos que la ciudad de Buenos Aires es la puerta de entrada a la Argentina, o sea es la ciudad más visitada del turismo internacional, a eso súmalo que sea la ciudad que mayor cantidad de eventos hay en el país, y a eso súmalo la centralización de los medios de transporte que tiene nuestro país, la cantidad de concentración demográfica que tiene la ciudad de Buenos Aires, entonces tenemos muchísima demanda y tenemos temporadas muy marcadas también, la de los eventos por un lado, la de las vacaciones por otro, entonces la hotelería en general en Buenos Aires es un sector que trabaja bien, en teoría. También encontramos otras tipologías, modalidades de alojamiento: de hostel, hotel de sindicato que trabaja brindando servicios a los trabajadores, y también las cadenas internacionales y los emprendedores locales, y los 4 estrellas creo que es una oferta que apunta a un target alto, no tan alto como el cinco obviamente, pero creo que está cerca de la gama alta, hay una bisagra, es mi punto de vista, donde el emprendedor mira donde hay un nicho de mercado de alto nivel adquisitivo, donde va a viajar siempre y va a consumir turismo siempre porque está bien: no le afecta la crisis o no le afecta de lleno la circunstancia del escenario actual, entonces cuatro y cinco estrellas yo los agruparía como si fueran de servicio alto y que juegan con esta ficha o carta de triunfo que este nicho de mercado que ellos manejan, clase alta, nivel socioeconómico alto, donde no se especula mucho, donde uno puede pagar, o sea, el que pertenece a ese nicho paga lo que realmente vale la tarifa. Además están las empresas que hacen viajar a sus empleados, el turismo de congresos, ahí también hay que reconocer a la empresa que paga la tarifa que sea y si el turista que viaja es el trabajador hace otros gastos aparte con su propio dinero. O sea, ese tipo de turista es un turista muy rentable, puede consumir adicionales en el hotel, en el frigo bar, aunque no esté por ley el frigo bar en el hotel cuatro estrellas pero ya se entiende de antemano que va a ir a tu habitación, vas a abrir el mueble y vas a tener el frigo bar.

5- ¿Cuáles son los barrios de Capital Federal que más concentran movimientos de turistas en hoteles?

Yo a grandes rasgos, podemos hablar de Palermo, que hay una oferta cada vez más grande, de hoteles boutique, alojamiento, Monserrat, la zona de San Telmo, Microcentro también, no sé, creo que está bastante repartida, creo que desde Palermo hasta microcentro se va concentrando más. También la gente llega, me imagino y quiere estar cerca de la calle Corrientes, quiere estar cerca de un medio de transporte, a un paso de todo, entonces prefiere esta ubicación. El que quiere ir a La Boca va a La Boca pero no se aloja en La Boca, llega, recorre, va a la Bombonera, ve el estadio y demás, si es amante



del fútbol también puede ir a Núñez a ver el Monumental y listo, vuelve a su hotel a la noche, en Microcentro. Fijémonos los hoteles cinco estrellas, el Sheraton, acá en Retiro. Bueno en esta zona también (zona cercana al Ministerio de Turismo), esta *Four Seasons*, están todos los grandes hoteles.

6- ¿Qué características turísticas presenta el barrio de San Nicolás (Microcentro)?

Tenemos los grandes iconos del turismo, o sea desde el obelisco, plaza de mayo, todo lo que es Rivadavia hasta llegar al congreso, por un lado complejo arquitectónico-patrimoniales, y por el otro atractivos emblemáticos de la ciudad, entonces como que tenés un gran carga turística, y tenés circulación permanente de turistas, o sea, de pronto ves Florida que es un corredor comercial, puedes ver obelisco como un mojón. Un mojón es uno de estos lugares que son referenciales o patrimoniales, y el turista tal vez tiene en su imaginario tomar un café mirando el obelisco, o tomar un café en calle Corrientes. Pensemos que es la ciudad que más teatros tiene en el mundo, entonces eso es un atractivo más, la vida cultural que tiene Buenos Aires no se ve en ninguna parte del mundo. Eso es muy importante. Pensemos calle Corrientes, Florida, 9 de julio, todo lo que es Rivadavia, Congreso con lo que es la plaza, todo eso, es enorme el potencial que tiene, el poder de atracción que tiene, porque están los íconos.

7- En mi tema de estudio investigo la aplicación de planes de *marketing* en los hoteles independientes, específicamente los de cuatro estrellas del barrio de San Nicolás. En relación a eso:

- a. **En su opinión ¿Considera que con los años los hoteles han implementado cada vez más planes de *marketing* o cree simplemente que mantienen una postura reactiva a las circunstancias?**

Hoy yo creo que la empresa, más un hotel, tiene que ser proactiva, yo no concibo una empresa que no tiene un plan. Por un lado un plan, y por otro lado hacer *marketing*, que significa estudiar el mercado y ver cuál es su cliente. Si una empresa hoy de las características que estamos hablando, con esta inversión que necesita, con los clientes y habiendo familias que dependen de ese empleo, si no se trabaja planificadamente y con la competencia que hay, estamos hablando de una inversión en investigación de mercado y en estrategias para llegar al cliente, y obviamente una mirada al producto que sería el servicio, o sea la producción de servicio, para mejorarlo, pero desde la mirada hacia el cliente, hoy no se concibe que un hotelero no maneje términos de marketing, maneje las herramientas de *marketing*, que no hable del mix de *marketing*, herramientas de gestión, de cómo hacer campañas para tomar estas herramientas y captar cada vez más turistas, como trabajar con las agencias de viajes, que políticas comerciales tomar con las agencias, como se va a comisionar. Todo esto es un tema sensible, y los hoteles lo tienen muy desarrollados, yo creo que los hoteles los hacen obviamente, en algunos más artesanal que otros, también la experiencia del empresario, que sabe hacia dónde ir, sabe lo que le conviene y lo que no le conviene, y el que es nuevo en este rubro, tiene que contratar profesionales y si no corre de atrás, agarrar lo que sobra y eso no está bueno, hay mucho riesgo.



b. ¿Se podría decir que los Hoteles que pertenecen a cadenas son más conscientes de los beneficios de los planes de *marketing* o los hoteles independientes se igualan en este sentido?

Yo creo que sí. Es muy personal esta opinión, más allá de que yo trabajo acá. Yo creo que sí, porque los mecanismos que hay en la cadena internacional, son mucho más rigurosos, de hacer algún tipo de acción o gestión. Vos tenés que tener algún tipo de planificación, después tenés que hacer la acción y después tenés que informar. O sea el informe creo que está en todas las empresas pero el informe en estas multinacionales, la gestión del proceso está mucho más estandarizada. Entonces mejora la calidad, mejora el *just in time*, que es el justo a tiempo en el servicio, que es muy importante y por otro lado, cumple con las normas y estándares internos de la organización, en cambio el que no pertenece a una cadena no es que está más relajado, pero tiene ya sus propias políticas y su propia cultura. Yo me acuerdo cuando trabaja en Córdoba, en la hotelería, generábamos nuestras propias planillas, nuestras propias herramientas de trabajo, en base a las necesidades que teníamos, nadie nos decía como hacerlo, había que pensar y elaborar esas herramientas que eran fundamentales, que era por ejemplo manejar un Access la base de datos, o un Excel, y también como se iba a comunicar al huésped: la cartelería, como se lo iba a tratar, como se iba a llamar, o sea, todo era más familiar, por así llamarlo, no pertenecíamos a ninguna cadena internacional, tal vez si pertenecíamos a una cadena internacional ya teníamos los lineamientos desde arriba.

c. En su opinión, los objetivos y las estrategias que los hoteles implementan, ¿forman parte de un diagrama cortoplacista o, al contrario, largoplacista?

En general, el empresario argentino tiene una mirada cortoplacista, según mi punto de vista. Pero hay una contradicción en eso porque la inversión hotelera esta mirada a largo plazo porque es fundamental el recupero de la inversión, porque al ser tal alta la inversión pensemos en el costo inmobiliario, construcción, pensemos en infraestructura y demás, la mirada es a mediano-largo plazo para el recupero de la inversión, entonces sí o sí estamos obligados a tener una mirada largoplacista en el sector, no es un negocio donde puedo "stockear" (en referencia al stock que existe en el mercado de bienes) y todo eso, es un servicio. Yo estaba en marketing cuando trabajaba en el hotel, y yo me acuerdo me quitaba el sueño el tema de llenar el hotel, trabajar con el hotel cubierto y a cama caliente, y la temporada baja era tremenda entonces si o si buscas un desarrollo de producto que te dé más diversidad, en este caso el producto, me pasaba que generábamos eventos a empresas, eventos sociales para cubrir los costos, o sea, no vendíamos estadía pero si vendíamos este tipo de servicios para cubrir los costos, entonces en la temporada baja teníamos este tipo de turismo.

d. ¿Ustedes le brindan Estudios de Mercado a los Hoteleros?

Nosotros brindamos la información estadística, que eso el empresario lo debe aprovechar. Esas encuestas, la ETI, la EOH, que son datos que se aproximan a la realidad, entonces si se quiere decir es un método científico que ayuda a tomar decisiones, entonces todo lo que es estadística y estudio de mercado, sirve para brindar información no solo al sector publico sino también al privado.



e. Con respecto a las redes sociales, en su opinión, ¿cuáles son las más utilizadas por los Hoteles?

Hoy creo que el Instagram, yo creo que ha crecido muchísimo y este crecimiento supera al de *Facebook*. En primer lugar Instagram, después Facebook y en tercer lugar Twitter, a nivel de redes sociales, donde el que más gana es el que más referentes o *influencer*²⁸ convoca, o sea, el hotel que más *influencer* sociales tenga en sus habitaciones, o en sus instalaciones o más fotos que estos suban a sus redes van a posicionar o mejorar el posicionamiento en la opinión pública, entonces se convierte en un aspiracional, entonces yo miro a la persona que sigo o mi ídolo lo la persona que sea y está en tal hotel, y “uy yo quiero estar ahí”. Pensemos como la estética hoy, desde la comunicación vende mucho más una imagen que un texto, entonces hay que cuidar mucho más una imagen que un texto entonces en la empresa hotelera la estética, la mirada... y no solo en el hotel, si no de las redes, como vas a cargar tu Instagram, con qué mirada, con qué estilo... No es tan simple, necesita de gente especializada.

f. Además de las acciones de promoción de destinos y la imagen de marca país, ¿Qué acciones de *marketing* desempeña el Ministerio?

Redes sociales, desde el área de comunicación, gacetillas de prensa a los medios, participación en ferias internacionales y nacionales, apoyo a ferias nacionales y fiestas nacionales, declaraciones de interés turístico, para fomentar el turismo interno, todo lo que sea de los productos, la diversidad de la oferta para que el país tenga más turistas, porque mientras más diversidad tenga la oferta, más diversidad de mercado puedes captar, entonces si estamos desarrollando un abanico de quince productos vamos a ampliar esa base de datos y potenciar el turista que hay en todo el mundo, y bueno, el ministerio incentiva al privado para que privado pueda emprender, porque toda la gestión del gobierno actual está basada en eso, en generar innovación y más cantidad de emprendedores, vos fijate que hoy lo que está en la agenda política es la innovación, la modernización del estado, entonces vos generas un emprendimiento y generas empleo, y eso genera economía, vas a generar más ingresos y más calidad de vida.

Entrevistas a informantes claves de Hoteles independientes de cuatro estrellas del barrio de San Nicolás.

Preguntas:

- 1- ¿Cuándo se fundó el hotel?
- 2- ¿Cuántos empleados tiene el hotel?
- 3- ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?
- 4- ¿En cuántas áreas está dividido el hotel? (*marketing*, finanzas, comercial, ventas, comunicación, recursos humanos) Organigrama
- 5- ¿Tiene una cultura organizacional conservadora o adaptada al entorno?
- 6- ¿Cuál es su puesto? ¿Qué función desempeña?

²⁸ Referencia a personajes públicos con influencia sobre sus seguidores.



- 7- ¿Cuántos turistas reciben al año?
- 8- ¿Cuál es el público objetivo del hotel?
- 9- ¿Utilizan algún CRM (*Customer Relationship Management*)?
- 10- ¿Las Cámaras, Federaciones y/o Ministerio de Turismo ofrecen capacitaciones para los trabajadores dentro de la industria de Turismo? De ser afirmativo, ¿los empleados del Hotel suelen participar?
- 11- ¿Cuál es su opinión con respecto a la situación actual de la industria hotelera? ¿Ha aumentado el movimiento de turistas en los últimos 5 años o ha disminuido?
- 12- ¿Se han implementado políticas que alienten la industria hotelera, o al contrario, políticas que perjudiquen la industria?

Mi tesis consiste en analizar los planes de marketing que aplican los hoteles independientes del Barrio San Nicolás, por lo cual mis preguntas van a estar dirigidas a ese tema:

- 13- Actualmente tienen un área de *marketing*?
 - a. . ¿De ser afirmativa la respuesta, cuántas personas componen el área? ¿Cuál es el grado de profesionalización?
 - b. De ser negativa, ¿tercearizan el servicio con alguna consultora?
- 14- ¿Cuentan con un plan de *marketing*? De ser afirmativo...
 - a. . ¿Desde hace cuánto establecen planes de *marketing*?
 - b. ¿Han logrado mejoras en cuanto a la cantidad de huéspedes alojados desde la implementación?
 - c. ¿Han aumentado el presupuesto en *marketing* desde ese momento?
 - d. ¿Calculan los beneficios con respecto a los costos de llevar a cabo el plan?
 - e. ¿Ha habido cambios en cuanto a rotación de personal por la implementación del mismo?
- 15- Con respecto a la Investigación de mercado:
 - a. . ¿Cada cuánto la realizan?
 - b. ¿De dónde obtienen la información: de estadísticas otorgadas por consultoras y/o entes gubernamentales o de investigaciones realizadas por el propio hotel?
 - c. ¿Analizan a la Competencia?
- 16- Con respecto a los Objetivos:
 - . Establecen objetivos cortoplacistas o largoplacistas?
 - ¿Generalmente establecen objetivos de posicionamiento, fidelidad o de ventas?
 - ¿Qué métodos utilizan para controlar y evaluar los objetivos implementados? Ejemplos.
 - ¿Valorizan más los resultados cuantitativos o cualitativos?
- 17- Con respecto a las Redes Sociales:
 - a. . ¿Poseen una Página Web?
 - b. ¿Dentro de la página web, hay algún espacio para que los huéspedes dejen sus comentarios, así los futuros clientes pueden ver que opinan los otros?
 - c. ¿Posee Facebook, Instagram, Pinterest, Snapchat, etcétera?
 - d. ¿Cuáles de estas redes sociales es la más utilizada?
 - e. ¿Hay alguna persona dedicada exclusivamente a la gestión de redes sociales?
 - f. ¿Utilizan métodos de control y evaluación para la gestión de esta actividad?
- 18- ¿Establecen campañas de email *marketing*? Por ejemplo para informar servicios o



instalaciones nuevas del hotel, o para ofrecer descuentos, promociones o encuestas.

19- ¿Tienen presencia en webs de referencia del sector, por ejemplo TripAdvisor, Booking, Trivago, etc.?

20- Con respecto a las 4P:

a. Precio:

- 1- ¿Realizar estudios sobre cuánto están dispuestos a pagar los consumidores?
- 2- ¿Estudian comparativamente los precios fijados por la competencia?
- 3- ¿Calculan los beneficios netos que obtendrán con cada precio?

b. Producto:

- 1- ¿Qué necesidades satisface su servicio?
- 2- ¿Qué valor agregado proporciona su servicio?

c. Punto de venta (Establecimiento)

- 1- ¿La atención al cliente en recepción es familiar o se trata de mostrar frialdad y profesionalismo?
- 2- ¿Son bilingües las personas que trabajan en el hotel?
- 3- ¿Utilizan marketing sensorial, en cuanto a olores, colores, iluminación o música?
- 4- ¿Utilizan algún tipo de tecnología implementada para accesos (puertas), estadia (wi-fi, televisión, ascensor) y confort?

d. Promoción:

- 1- ¿Publicitan en medios de comunicación?
- 2- ¿Cuál es el presupuesto anual que dedican a publicitar?

21- En caso de no utilizar planes de *marketing*:

- a- ¿Hay alguna razón específica por la cual no utilizan estos planes?
- b- ¿Se han planteado la implementación del mismo?

Respuestas

Entrevista Esteban Kenig: Hotel Bristol (realizada el 23/06/2017).

- 1- 1949.
- 2- Alrededor de 40. ¿Por qué 40? Porque hay gente que se va jubilando, estamos en ese proceso. Una de las particularidades que tiene el hotel es que el personal data de muchos años. El año pasado para que te des una idea se jubiló una persona que estuvo 45 años trabajando en conserjería. O sea, esto responde a lo que dije actualmente con el tema de la calidad, ¿no?, responder a las personas adecuadas en el sector adecuado.
- 3- Ciento veinte (120). Tenemos 3 categorías, que son standard, superior y de nuevo diseño. Son tres categorías que comercializa el hotel.
- 4- Principalmente en tres grandes áreas. En todo lo que es maestranza o *house keeping*, todo lo que es administración, que dentro de eso está la parte comercial, bueno de cuentas corrientes y demás y después la parte operativa, que es todo el *front* digamos, recepción, conserjería y atención al cliente.
- 5- Son conservadores. La administración es conservadora.
- 6- Mi puesto es el Responsable comercial del hotel. Mi función está enfocada al tema



de la comercialización de los servicios, mantener y aumentar la cartera de clientes, optimizar los ingresos, o sea hacer el *reim management*. Bueno, principalmente eso y después una función de apoyo, participo en el comité de calidad gestionando todas las inconformidades, los comentarios negativos.

- 7- Eso cambió mucho, al año nosotros estábamos recibiendo tres mil pasajeros por mes, de los cuales hay una parte que son nacionales y otra parte que son extranjeros que nos visitan tanto por negocios como por placer.
- 8- El corporativo. De hecho estos últimos años ha decrecido por una sencilla razón, están todas las empresas nacionales acortando gastos, costos y cortan las capacitaciones que brindan en Buenos Aires, implementaron tecnologías, hay una empresa multinacional que es clienta nuestra y han suprimido mucho los viajes pero por la sencilla razón de que implementaron las videoconferencias, y tiene un ahorro significativo de los viajes, porque hacen un viaje cuando precisan la presencia del responsable de esa área en el lugar, pero si no lo hacen todo por videoconferencia.
- 9- No, momentáneamente pero tenemos un proyecto de empezar a utilizarlo. Lo que tiene este hotel es que tiene una cartera de clientes habitués, que datan de hace muchos años, hoy día ya nos visita la tercera generación de esa clientela, el nieto de esas personas.
- 10- Si. Si, más que nada el sector de alimentos y bebidas. Hay cursos básicos que brindan de recepción y de capacitaciones.
- 11- Es bastante compleja, por las cuestiones de público conocimiento, el tema de la inflación, el tema de que el aumento de precios no puede acompañar la inflación, porque quedamos desfasados y esta la diferencia entre vender y no vender. Después tenemos mucho de la presión tributaria, la presión tributaria hoy en día para la hotelería es alta, tenemos la competencia desleal que son los departamentos temporarios, que no están regulados, por lo tanto, hay un montón de impuestos que ellos no pagan. Nosotros tenemos que pagar SADAIC (Sociedad Argentina de Autores y Compositores de Música), actores, todo el tema de música y demás, hay un derecho que se paga desde hace poco que es de actores que se paga con el solo hecho de tener cable, o sea, hay montón de cuestiones que lo hacen más complicado al panorama, o sea y la baja demanda. Se hizo un mix bastante potente, perjudicando. Desde hace cinco años viene decayendo.
- 12- Yo creo que ni una ni otra, creo que falta un poco más, acá, el tema de promoción, si bien la industria turística que dependemos mucho de eso también, el tema es cíclico ¿No? Cuando fue aquellos años hablando de 2007 a 2009, estaba de moda el tema de venir a Buenos Aires para los brasileros por la cercanía y el tipo de cambio y demás, lo hacían un destino apto para el turismo de compras. Todo eso fue desapareciendo se fue imponiendo regionalmente Chile como destino de compras. Políticas que hagan falta si, faltan varias, por ejemplo nuestros clientes, agencias mayoristas o minoristas, de latino América, nos plantean que hay poca disponibilidad de asientos para extranjeros que vengan a Buenos Aires. Un ejemplo, Colombia. Colombia tiene poca oferta de asientos en los vuelos para colombianos que vengan para acá. En su mayor parte en las líneas aéreas que tengan el trayecto directo, está ocupado para argentinos que van al caribe o conectan para otros destinos de américa como Estados Unidos, o sea, falta más trabajo para la conectividad de asientos. O no conectividad, más cantidad de asientos, antes había más asientos, que se yo, una compañía, GOL, antes tenía más asientos



13- No.

- Está tercerizado eso. Tenemos un proveedor que se encarga de toda la imagen y el tema de redes sociales, y generar algún plan de *marketing*.

14- Es mínimo, estamos implementando todo lo que es CRM, todo lo que es *marketing*, paulatinamente se va implementando.

- Desde principio de este año.
- Si, el objetivo primordial es segmentar a nuestros clientes, y con esa segmentación trabajar más enfocados a esos clientes.
- No, este año no está previsto aumentar el presupuesto.
- No, todavía no, nosotros vamos a hacer un análisis a fin de año con todos los ingresos y los costos de este plan, que está vigente.
- Por el momento no ha habido cambios. Es algo que se va a evaluar a fin de año pero somos un hotel que de por sí ya tiene poca rotación.

15-

- Continuamente, dos veces por mes se hace una investigación a full, o sea, al set competitivo.
- Nosotros tenemos nuestra propia estadística y las comparamos, a grandes rasgos, porque es información bastante custodiada por cada hotel pero la comparamos. Nosotros siempre nos basamos para tomar decisiones en base a nuestros datos, nuestra información. Lo comparamos generalmente con la estadística que aporta la cámara de hoteles, lo que pasa es que esos números son muy variables, ellos ponen una ocupación promedio de la ciudad y en la ciudad están desde los hoteles de una estrella hasta cinco estrellas, entonces comparándolo con ese índice y nuestros índices internos uno saca un promedio en cuanto a la ocupación y demás.
- No.

16-

- Hay desde corto plazo, mediano plazo y largo plazo. A ver, vamos a ejemplificarlos: corto plazo son las acciones de último minuto para que como si bien se conoce, el servicio es perecedero, o sea, la habitación que yo vendo hoy no la puedo vender mañana dos veces, entonces se trata de optimizar esa acción de último minuto, esa cuestión con la habitación. Después a mediano plazo lo que se hace es optimizar la tarifa, hacerla más *Revenue Management*²⁹, esto es buscando periodos de baja ocupación porque a veces hay baches, mesetas y demás y se optimiza de esa manera, y a largo plazo vamos a hacer un poco de *Revenue Management*, que lo que se hace es organizar *Fan Tours*, operadores mayoristas nacionales que traen o invitan a sus clientes a conocer los productos en la ciudad o en el destino, vienen a conocer tanto hotelería, atracciones, servicios.
- El hotel ya está posicionado, el hotel siempre se llamó de la misma manera desde el año 1949, por lo tanto tiene una significativa cartera de clientes y es muy significativa en la industria, los tour operadores.
- Eso lo hace administración, desconozco un poco como lo hacen. Ellos bajan un informe si seguimos por el mismo camino o cambiamos.
- Yo creo que ambos. Es como el anterior, lo evalúa la administración.

17- Desconozco.

²⁹ Revenue Management es un tipo de gestión de las relaciones con los clientes que tiene como fin la búsqueda de beneficios. A grandes rasgos busca el beneficio mediante métodos que resulten eficientes sobre la demanda, entendiendo qué precio cobrar, en qué momento y por qué razón.



18-

- Tenemos página web.
- Hay una función donde hay un acceso a *TripAdvisor*. Todos los *check out* que realizar el hotel, el hotel emite una factura vía online y con esa factura le llega una encuesta “*linkeada*” a *TripAdvisor*, entonces el cliente refleja ahí su experiencia para compartirla.
- Solamente Facebook.
- (Facebook)
- Este estudio (el mencionado anteriormente, que realiza la consultoría de *marketing*), ellos se encargan de eso.
- Desconozco, porque es este estudio el que maneja todo.

19- Por el momento no, está dentro del plan, pero todavía no está implementado.

20- Si. A ver, *TripAdvisor* nació como una página de comentarios. Hoy día ya se está transformando en una *OTA*, como *Booking*. Esa (*TripAdvisor*) es la que reúne mayor cantidad de comentarios, después cada uno tiene el suyo ¿no?, *Booking* tiene el suyo, *Despegar (.com)* tiene el suyo, pero los clientes se alojan acá, y está todo automatizado. Quien se aloja por *Booking*, saben la fecha de salida y ese mismo día le mandan el cuestionario vía e-mail para que la respondan

A. Precio.

- No.
- Si.
- Si.
- Sí, eso es información que la tiene administración.

B. Producto:

- Bueno, toda la parte de alimentación, que es exclusiva de la gente que se aloja en el hotel. No está abierta al público.
- Bueno, en las páginas especializadas en comentarios, tipo *TripAdvisor* siempre hacen hincapié en el tema de la atención personalizada, la ubicación y la limpieza son las tres cuestiones que nos indican.

C. Punto de venta (Establecimiento)

- Es muy familiar. De hecho a veces hay que llamar un poco la atención porque quizás el cliente toma mucha confianza y eso genera un poco de desorden. Si hay algo que destacan, la gente del interior que viajan todos los meses o a veces todas las semanas es que se sienten como en su casa.
- Si.

D. Promoción:

- No.
- -

Entrevista a Ruben Cacace: Hotel Conte (13/07/2017).

- 1- El hotel se fundó en el año 1960.
- 2- En este momento hay 35 empleados. Había 37 hace un tiempo, se jubilaron dos del área de limpieza.



- 3- El hotel tiene 118 habitaciones. Tiene tres categorías que son la Junior, la Estándar y la Suite.
 - 4- El hotel tiene básicamente tres áreas, que son el área de ventas, el área administrativa y lo que es el área de *house keeping*, toda lo que es limpieza.
 - 5- En realidad somos conservadores, lamentablemente no nos vamos adaptando mucho, que es una cosa que tendríamos que hacer, que lo reconozco.
 - 6- Yo soy el gerente del hotel y prácticamente me encargo de lo que son las cuestiones administrativas, cuestiones legales, de papeleo y bueno, ya con lo que sería el personal, lograr primero apoyar a los empleados en lo que necesiten y lograr que haya una unidad entre todos los sectores del hotel para justamente lograr un trabajo en conjunto.
 - 7- Eso depende en realidad de la época, ¿no? Del año puntual, este último mes estuvimos recibiendo una gran cantidad de turistas. No estuvimos con la ocupación completa pero recibimos una buena proporción. Habrán sido entre unos dos mil y unos tres mil turistas que se alojaron en el hotel.
 - 8- En realidad nosotros estamos más destinados más que nada por la ubicación y por la categoría del hotel a lo que son los turistas internacionales, que llegan acá y buscan alojarse en lo que es zona céntrica, cerca de los principales atractivos de la ciudad y tener una mayor comodidad a la hora de salir a recorrer. Si no la gente que viene del mismo país por ahí buscan estar un poco más alejados por ahí, por lo que te comentaba, por cuestiones de precios.
 - 9- No, en la actualidad no usamos ninguno. Tenemos pensado por ahí implementarlo pero por ahora no hay una decisión al respecto.
 - 10- Sí, ofrecen. Nosotros con lo que son las capacitaciones de nuestros empleados tenemos la política de enviar a los que recién ingresan a trabajar en el hotel por una cuestión de que los empleados viejos, por así decirlo, ya están bastante bien capacitados sobre todo en lo que es gastronomía.
 - 11- Yo te puedo hablar puntualmente de lo que es nuestro hotel que como te comentaba, que disminuyó año a año, por ahí un poco menos el porcentaje de ocupación en lo que es nuestro hotel y tengo entendido que en los demás hoteles de la zona y te diría que también del país pasa lo mismo. La situación bueno, como te comentaba, es en baja, no es crítica tampoco porque hay mucha gente que se sigue alojando. Obviamente por conveniencia a la gente le sigue saliendo más barato, sobre todo por pocos días alojarse en un hotel que alquilando en algún lugar.
 - 12- Yo creo que no hubo políticas que beneficien ni que perjudiquen directamente a la industria hotelera, si hubo políticas que nos han perjudicado indirectamente, por ejemplo, que no es una política en sí, el tema del aumento de la inflación que hace que la gente tenga una pérdida del poder adquisitivo y se le complica a la hora por ahí de viajar, sobre todo a la gente que es del país. Por ahí la gente de afuera sigue eligiendo venir acá, sobre todo a Buenos Aires pero lo que es la gente del mismo país le afecta. Los aspectos impositivos, todo el tema de los impuestos también encarecen todos los precios. Y bueno, también así hubo políticas, que no es el caso de ahora, pero por ahí el tema de los feriados puentes que nos beneficiaron también indirectamente a nosotros, que por ahí a veces la gente se tomaba a veces un fin de semana para viajar.
 - 13- No.
- B.** No, no lo tenemos implementado ahora, pero si lo que hablamos en la última reunión de empezar a trabajar con una consultora. No tenemos decidido cual.



14- No, no tenemos un plan de marketing definido.

15- -

- La estamos realizando una vez por mes. Lo que se hace en realidad es analizar cuestiones de la competencia. Sobre todo en este barrio hay varios hoteles que apuntamos a lo mismo en este momento entonces vamos analizando cuestiones de la competencia, de la ocupación que tienen ellos, para realizar un análisis comparativo con lo que tienen ellos.

- En realidad la mayor información la obtenemos justamente de fuentes primarias, es decir, la realiza el mismo personal del hotel, pero si algunos datos se recaban de lo que son fuentes secundarias.

- Sí, principalmente nos enfocamos en la competencia y en las características del propio de negocio.

16- -

- Yo creo que va de la mano con la ausencia de un plan concreto de marketing, pero en realidad nos enfocamos en lo que es objetivos cortoplacistas, en sacarle el mayor beneficio al hotel, o sea, aumentarle el volumen de ventas o mantenerlo, por lo menos.

- Bueno, lo que te comentaba, es más apuntado a las ventas. Obviamente siempre es bueno generar una relación con los clientes pero no tenemos ningún plan en concreto para generar esa relación ni para realizar un seguimiento con los clientes que ya se alojaron.

- En realidad hay un encargado del área administrativa que se dedica puntualmente a eso.

- No, los cuantitativos en realidad. La rentabilidad que se obtiene.

17- -

- El hotel posee página web, sí.

- Eh no, el espacio que tienen ellos en realidad es para contactarse con nosotros. Eso sí, nos pueden escribir por ahí y a nosotros nos llega la consulta. Si no, el espacio que más se utiliza, que más se ve en todo lo que es hotelería para nosotros es Booking, Despegar.com y de TripAdvisor. Y bueno, y si no en lo que son las redes sociales del hotel.

- Tenemos Facebook, Twitter y Pinterest.

- La red social más utilizada por el hotel es el Facebook.

- No, en realidad no hay una persona puntual designada para esa tarea, lo van realizando diferentes empleados en la medida que puedan que estén disponibles.

- No, no utilizamos ninguna, como ya te digo, como no está muy estructurada todo lo que es el tema de la redes sociales no tenemos un control.

18- No, eso es todo por página web.

19- Sí, eso es lo que te comentaba, estamos en todas.

20- -

A-

- No.

- Sí, eso sí, es lo que te comentaba hoy que se van haciendo relevamientos con los hoteles de acá de la zona principalmente.

- Sí, eso sí se hace.



B-

- Satisfacemos lo que es la restauración, que incluye servicio de desayuno, lo que es alojamiento, tenemos servicio de lavandería también, tenemos dos salones de eventos con una capacidad para 90 personas.

- Nosotros nos enfocamos en lo que es la calidad, la excelencia en la atención, a los huéspedes para que se sientan que están como en su casa, por así decirlo, para que la estadía sea lo más amena posible.

C- -

- En realidad nos enfocamos siempre, como te comentaba recién, siempre con respeto pero con un trato no tan frío, tan profesional sino algo más familiar, para que la persona se sienta más a gusto.

- Sí, sí, nosotros exigimos que sean bilingües por lo que te comentaba, porque atendemos una mayor demanda de turistas internacionales.

- No, no trabajamos en esos aspectos.

- Sí, sí, todas esas cuestiones sí.

D- -

- No, no realizamos publicidad en ningún medio de comunicación. Lo que hacemos principalmente es la página web.

--

21-.-

- No, simplemente nunca se debatió sobre el tema, nunca se desarrolló el plan, pero no tenemos ninguna cuestión específica por lo que no lo queremos hacer. Es más, se está trabajando ahora trabajar con una consultora de marketing para desarrollar algunas de esas cuestiones.

- No.

Entrevista a Marina Davicino: Hotel Grand King (realizada el 03/08/2017).

- 1- El hotel tuvo su origen a mediados de 1960.
- 2- El hotel cuenta con 35 empleados y la mayor parte de ellos están en el área de *house keeping*.
- 3- El hotel cuenta con 101 habitaciones y la mayoría cuenta con acceso para discapacitados, que eso es complicado encontrarlo en la zona.
- 4- El hotel tiene cuatro áreas: *house keeping*, como ya dije, es la más grande, después tiene el área de recursos humanos donde hay mucho contacto con los empleados, el área de administración y el área de atención al cliente, o donde está la recepción.
- 5- Creemos que nuestra política se adapta más al entorno que nos rodea. Hoy en día está cambiando todo, hay que cambiar para sobrevivir.
- 6- Bueno, yo estoy a cargo del hotel, soy la gerente, y mi función principal es tratar de administrar en cierta parte las áreas ¿no?, las cuatro áreas que tenemos porque tengo que estar gestionando la administración, tratando de seguir muy de cerca el tema contable, también me encargo de supervisar las compras que se hacen para tanto para el desayuno como las demás comidas, o en el caso de la limpieza, para



mantener todo el orden y la limpieza del hotel. Son diversas las tareas que genera una como gerente.

- 7- En número específico no te lo podría llegar a decir, lo que si te puedo decir es que varía por temporada. En temporada alta, nosotros que estamos en microcentro, nuestra temporada más alta es en verano, cuando vienen muchos turistas de afuera, que desean ubicarse en el centro de la ciudad y el porcentaje de ocupación es casi de un 85%.
- 8- Nosotros apuntamos a todo un poco. Buenos Aires es una Ciudad muy grande, recibe muchos turistas extranjeros obviamente pero también no nos olvidemos que estamos en microcentro y hay muchas personas que están de paso o por trabajo y necesitan hospedarse por una o dos noches y serán siempre bienvenidos en el hotel.
- 9- No, no usamos ningún CRM, no nos abarcamos en nada que tenga que ver con eso.
- 10- Si, Si, afirmativamente. Más que nada participan los que son el personal de limpieza y la cocina, porque para el armado del *mise in place* es fundamental dejar todo acorde para el huésped y eso los ayuda mucho. Han participado varios de nuestros empleados.
- 11- Y, yo creo que por lo que dije anteriormente estamos un poco en baja, esta no es la mejor época para los argentinos estar dentro del país por las condiciones que están pero si para los de afuera. Se complementa un poco pero igual, con años anteriores no estamos en nuestra mejor época.
- 12- Y, como también dije anteriormente para mí se han perjudicado. El hecho de los fines de semana largos implica una baja notable en el turismo para Buenos Aires, para los alrededores, así también como el hecho de las redes sociales y que ya no sea tan indispensable asistir a una conferencia, poder verla por medio de Skype o YouTube. Creo que eso también ha influenciado bastante a la baja del turismo en esta época.
- 13- No contamos con un área de marketing pero está dentro de nuestra visión poder ampliarnos porque creemos que es fundamental también mantenerlos activos y como ya dije hoy, adecuarnos a este mercado tan global, con los medios y la globalización que hay por las redes sociales.
- 14- No, no contamos aún.
- 15- .-
 - a. Es variable. Nosotros siempre tratamos de tomar esos pequeños detalles que a la competencia lo destacan para poder aplicarlos a nuestra manera como así destacarnos nosotros con lo que estamos haciendo bien comparado con otros hoteles que no lo hacen. No te podría decir un tiempo estipulado pero cada tres meses podría ser.
 - b. Es más secundario como obtenemos las informaciones, yo creo que organismos gubernamentales.
 - c. No las analizamos a fondo, es más un paneo general lo que hacemos.
- 16- .-
 - a. Yo creo que establecemos ambos. Nuestra visión es un objetivo a largo plazo pero también tratamos de no fallar a las metas que nos proponíamos. Por ejemplo, si se realiza un evento cercano al hotel tratamos de que el huésped se sienta satisfecho



y que no lo disturbe en su estadía y que el evento sea realizado de la mejor manera, yo creo que ese también es un objetivo que nos proponemos.

- b. Creo que fidelidad es lo primordial para nuestro hotel. Es en eso en lo que nos debemos destacar porque el huésped se merece el mejor trato más allá de que seamos un hotel grande y no tengamos la posibilidad de hacer tan personalizado el trato pero si podemos fidelizar, vamos a tratar de hacerlo siempre, ya sea mediante una recompensa o mediante algún servicio que podemos brindarle.
- c. No tenemos una persona que se encargue de eso. No tenemos objetivos tan marcados. Nuestro objetivo es obviamente, lo primero que dije, tratar de ser uno de los mejores hoteles pero destacándonos con algún trato personalizado.

17-

- a. Poseemos página web, sí.
- b. No, no en esa página web, pero siempre estamos dispuestos a escuchar cualquier opinión que tenga el huésped.
- c. Poseemos Facebook. Estamos bastante actualizados con el tema Facebook, pero quisiéramos expandirnos a las otras redes (sociales). Creemos que Instagram es la consiguiente a Facebook hoy en día y estamos tratando de gestionar el uso de la misma, de poder expandirnos sobre esa red.
- d. No solo una persona. Siempre el que está en la recepción o atención al cliente le presta bastante atención, como yo mismo. Yo mismo lo hago, ya que me gusta estar en el tema y me gusta ser moderno.
- e. No, no utilizamos en este momento.

18- No, no nos manejamos mucho con campañas de e-mail porque no tenemos un sector marketing y podría verse como una visión a largo plazo.

19- Tenemos en TripAdvisor, ahí se pueden ver los *review* de la gente. También estamos en otras páginas como Booking, Despegar, más que nada esas tres creo que son las más considerables.

20--.-

a. .-

- No, no realizamos,
- Estudiamos la competencia y estudiamos los precios también. Tratamos de ofrecer un mejor servicio con un precio bastante adecuado.
- Si, llevamos un control de eso.

b. --.-

- Bueno, en nuestro servicio tenemos más allá del servicio de alojamiento; de gastronomía, donde ofrecemos vino de calidad argentina, como así ofrecemos al cliente el servicio de restaurante con comida criolla; tenemos tres salones, el más grande que tiene capacidad para 100 personas, el otro con una capacidad para 40 personas y el otro es un salón más chiquito, tiene capacidad para 15 personas, y nosotros lo llamamos la suite de los salones, porque tiene una atención más personalizada, con luces más tenues y, obviamente en todos ellos se ofrece wi-fi gratis y además contamos con espacios comunes de habitaciones y un garaje bastante amplio que le permite a los huéspedes dejar sus vehículos ¿no?.
- El confort creo yo. El confort hacia el huésped. Si vos al huésped no le brindaste wi-fi o no le anda bien va a generar una queja y un reclamo y eso no podemos permitirlo si tenemos pensado fidelizarlo.



- c. .-
- No frialdad. Mostramos siempre profesionalismo ya que es un hotel bastante grande, no tenemos la posibilidad de hablar media hora con cada cliente pero si tratamos de brindarle una satisfacción aparte a cada cliente cuando nos visita, hacerlo sentir cómodo.
 - Si, hablan cuatro idiomas generalmente. La mayoría de ellos habla obviamente español, inglés, algunos portugués y francés otros.
 - No, no utilizamos.
 - Si, la verdad que sí. En las puertas estamos acorde a la última tecnología. Se maneja con tarjeta magnética para brindar una mayor facilidad de acceso a cada cliente y una mayor seguridad. En caso de que se pierda alguna llave, cada puerta tiene su entrada digital.
- d. .-
- No, no publicitamos.
 - .-
- 21- .-
- Porque todavía no lo hemos podido implementar pero lo queremos hacer.
 - Si, la estamos planeando.

Entrevista a Yanina Agurre: Hotel Posta Carretas (realizada el 02/02/18)

- 1- No se específicamente el año.
- 2- Tenemos 28 empleados
- 3- Tenemos dos torres. Una torre original, que le llamamos la torre de Esmeralda, que se accede a través de los ascensores. Son 42 habitaciones de este lado y 41 de ese lado, que es la de Diamante. En total son 83 habitaciones.
- 4- Tenemos parte comercial, operativa, administración, recursos humanos. Tenemos área de marketing con lo que tiene que ver con el diseño de *flayers*, campañas de Facebook, Instagram. La parte comercial, yo estoy a cargo, nosotros la dividimos. Tenemos una chica que trabaja con la parte de *tour & travel*, otra chica que se encarga de la parte de corporativo, que está dividido en dos partes. Uno son convenios con empresas directos, tienen una tarifa especial con cuenta corriente. Por otra parte tenemos un club de beneficios que funciona como una cuponera de descuentos. Tenemos dentro de ese club de beneficios un montón de asociaciones que a su vez ellos distribuyen ese descuento a sus matriculados o afiliados. Y tenemos la parte online que es la más fuerte en este momento y que es donde están todos los portales. Los portales lo que es online se divide en b2b que es bussines to bussines, que son los portales mayoristas, *HotelBeds*, *Expedia*, *TurisCo*; y después son todos los que son consumidor final como *Despegar* o *Booking*.
- 5- Se va adaptando al entorno. Si bien tratamos de mantener una línea tenemos que tener una armonía entre el público interno y externo para que estén los sectores pacíficamente, que estén contentos.



- 6- Yo soy la gerente comercial y operativa. También tengo una parte de apoderada de la parte administrativa.
- 7- Al año no tengo el dato, pero en enero de 2018 tuvimos un 53% de ocupación, con una tarifa promedio de \$1410.
- 8- El público es segmentado en corporativo, *tour and travel* (mayoristas y minoristas) y online que incluye B2C y B2B. La mayoría de los B2C puedes ver los portales con los cuales tenemos convenio a través de Trivago o TripAdvisor. En la mayoría tenemos contacto directo y otros que no son muy conocidos los toman como proveedor de otros.
- 9- Sí, tenemos una que se llama SQR. Es una sistema que tenemos que tiene base de datos, estadística, tarifa promedio.
- 10- Si, una es la AHRCC y la otra es la asociación de hoteles. Participamos de las reuniones que son reuniones del sector. El año pasado tuvimos una reunión que es sobre *Revenue*, otra sobre costos, muchos de los empleados van a hacer capacitaciones de cada sector.
- 11- En el nuestro se vio bastante afectado, que es cuatro estrellas, tiene unos costos bastante elevados, que son los fijos, ABL, ABSA, y luz. Y este año el aumento que se hizo fue terrible. El año pasado estas dos torres pagábamos de luz \$50000 y este mas pagamos \$97000. Entonces como que vemos que para necesitamos que para que el hotel sea rentable aumentamos cada vez más el porcentaje de ocupación que nosotros necesitamos porque la tarifa promedio no la podemos modificar porque te la da la competencia. Y acá hay muchos hoteles. Siempre históricamente necesitamos un 40 % para cubrir los costos. El año pasado subió a un 55%. Y este año creemos que va a ser del 60%.
- 12- Fue bueno en sentido de la política que hemos tenido el *tax free*, que hizo una campaña para el exterior para que vengan una mayor cantidad de gente al país. El *tax free* ayudo a que mejorara la ocupación a nivel general. Pero hoy por hoy estamos luchando con esos costos que te dije que son altos. Otra problemática que tenemos es con el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, porque esta zona es de acceso restringido para automóviles desde las 11hs a las 16hs de lunes a viernes. Tenemos 15 cocheras y tenemos un sistema para cargar las patentes que entran en ese horario para que no les llegue la multa. Hay una cámara que está al frente que conecta ese sistema de permiso que si supuestamente no está registrado te cae la multa. Entonces lo que hacemos es registrar los autos que se aparcen que la cochera para que no tengan multas pero muchas veces se da que las cámaras funcionan mal y registran multas a nuestros huéspedes. Este año recibimos unas 19 multas incorrectas porque funciona mal la cámara. La comuna está cerrada y la oficina de infracciones es en Once, y para ellos es muy complicado tener que ir hasta donde tienen que llegar para tramitar la cancelación de la multa, perder un día.
- 13- Sí.
- A- Dos. Yo estoy a cargo y soy licenciada en relaciones públicas y Andre, que es la otra chica que trabaja con nosotros es fotógrafa y tiene un terciario en Diseño Gráfico.
- 14- No, así escrito no, vamos viendo el mercado.
- 15- .-



A- Más o menos cada tres meses.

B- De fuentes primarias.

C- Sí.

16-

- A corto plazo. Es como los hoteles tienen pick up de reservas muy cortos.

- Todos.

- Los vemos a través de cómo vamos evaluando la ocupación.

17-

A- Si.

B- No. Generalmente los comentarios nos llegan directamente por el mail de reserva, a través de TripAdvisor, a través de los portales que sean o a través de las secretarías de las empresas, depende de donde haya sido la fuente de la reserva.

C- Facebook, Instagram.

D- Facebook.

E- Si.

F- Si, vamos viendo si tenemos más seguidores, también publicamos, hacemos campañas. También lo que hacemos que ahora puedes hacer es direccionar las publicaciones que vos haces a tu página web y ver las estadísticas de cuantas personas ingresaron. Sabes quién miro, cuantos entraron, etcétera.

18- No.

19- Si.

20-

A-

1- Si.

2- Si.

3- Si.

B-

1- Tenemos un desayuno buffet que es muy superior a la media. Cambiamos el sistema de wi-fi hace muy poco para alta velocidad. El tema de la cercanía, la ubicación. Tenemos bar y comida rápida.

2- El desayuno.

C-

1- Familiar.

2- Si.

3- No.

4- No, las puertas no. Justo estábamos evaluando cuando hacíamos el cambio, para poner tarjetas electrónicas.

5- Es una prioridad.

D-

1- No, solo Facebook.

2- Poco, la mayoría lo hacemos a través de canje.

21-

1- Por un tema de costos. Acá los hoteles que implementan planes de marketing por un tema de presupuesto son los hoteles cinco estrellas.

2- Sí, pero a lo que apuntábamos más que nada era que nuestras ventas se hagan a través de los canales de tour & travel.



Entrevista a Marina Drysdale: Duomi Plaza Hotel (realizada el 15/02/18)

- 1- No recuerdo la fecha.
- 2- Contamos con 36 empleados, divididos en diferentes áreas: house keeping, recepción, área comercial y recursos humanos.
- 3- Tenemos 105 habitaciones de diferente categoría, habitación doble standard, matrimonial standard y suite con hidromasaje.
- 4- (respondida en 1-)
- 5- Adaptada al entorno. Tenemos una página de internet adaptada para el turista brasilero, por sobre todo, que es el principal turista internacional que viene, y también en inglés para el resto.
- 6- Mi puesto es gerente comercial, estoy en el área comercial. Mis funciones son dirigir toda el área de ventas, todos los canales de distribución y comunicación y controlar.
- 7- En este último tiempo un 65% de ocupación con un buen porcentaje de turistas internacionales, pero la disponibilidad va variando durante el año.
- 8- El principio el turista internacional, sobre todo el brasilero, viene mucho y después apuntamos al turismo de reuniones, al país que vienen por conferencias y congresos que organizamos en los dos salones que tenemos en el hotel.
- 9- No, no contamos. Únicamente tenemos el sistema básico de reservas donde tenemos datos de los huéspedes.
- 10- Sí, tenemos dos o tres capacitaciones anuales, donde en cada capacitación se tratan temas sobre áreas específicas: algunas sobre ventas, otras sobre mucamas, entre otras.
- 11- Yo creo que en este momento la situación es positiva pero no es algo general que se esté dando, algo que acompañe a todo el sector. Quizás los hoteles de menos estrellas sufren más el tema impositivo. Pero en nuestro caso creo que, por nuestra manera de gestionar, de buscar estar mejorando día a día diferentes cuestiones nos ha costado menos la transición que sufre el país.
- 12- Creo que de ambas. Quizás la quita del IVA a los pasajeros extranjeros favoreció la llegada, pero es algo que todavía hay que mejorar porque es engorroso el proceso para realizar la factura T (para pasajeros extranjeros).
- 13- Si, dentro del área de ventas tenemos área que se encarga del marketing del hotel.
 - a. 2 personas. Una tiene capacitaciones en marketing pero no es profesional del marketing propiamente dicho. La otra es técnica en turismo.



14-No, no tenemos un plan de marketing escrito. Sí realizamos acciones concretas de marketing.

15-

a. Cada uno o dos meses más o menos. Tenemos personal que se encarga de ese trabajo.

b. Fuentes primarias únicamente.

c. Si.

16-

- Largoplacistas. Hay cuestiones que todavía se siguen pensando desde una mirada un poco cortoplacista pero no todo puede ser a largo plazo.

- Más que nada de ventas. Te explico por qué: fidelidad, el turista internacional pocas veces vuelve o se vuelve un cliente frecuente o es poco probable.

- Usamos mucho las estadísticas de nuestros canales de distribución, de las OTA's, como Booking y Despegar. Utilizamos las estadísticas que nos brindan que son muy buenas y cada tanto tenemos un feedback de ellos, se acerca una persona y nos hacen llegar estadísticas. Eso es valioso para nosotros.

17-Cuantitativos, pero somos conscientes que no podemos dejar de lado la calidad. Intentamos aumentar las ventas pero al ser un hotel 4 estrellas los huéspedes buscan calidad, y si nosotros no les brindamos eso se ve reflejado en las valoraciones de los sitios que te nombre anteriormente (Booking y Despegar.com). Se puede quedar muy expuesto.

18-

- Sí, tenemos.

- No, en la página no tenemos para que nos dejen comentarios pero les damos la posibilidad para enviarnos un mail desde ahí y recibir esas opiniones.

- Facebook.

- (solo Facebook)

- Sí, tenemos una persona que se encarga de administrarla.

- Si, esta persona se encarga de recopilar las estadísticas que entrega Facebook y desde ahí arma un pequeño informe sobre la actividad que tuvo. Después se complementan con los informes de los canales de distribución.

19-No.

20-

a- Precio:

1- Si, con los informes de las OTA's ya podemos ver que piensan sobre el precio.

2- Sí.

3- Sí-

b- Producto:

1- Si, aparte de alojamiento tenemos gimnasio, cochera privada, servicio de habitación, traslado al aeropuerto y dos salones y una sala de competencia.

2- En el último tiempo la sala de conferencias nos ha diferenciado porque se han organizado muchos eventos.

c- Punto de venta (Establecimiento)

1- Intentamos ser muy amables y romper esa barrera de frialdad.

2- Todos saben español, inglés y portugués-.

d- Promoción:

1- En Google únicamente.

2- Es variable, ya que es por cantidad de clics.

21-

a- Porque creemos que no es prioridad.



b- No, no lo hemos planteado.

