## Tesina Entrepreneurship

# Universidad del CEMA - MADE 2010 -

$\underline{A}$		d	ab	dad d			C
	$\boldsymbol{b}$	a		ba	d	R	



## **Profesores:**

Francisco Pertierra Cánepa Carolina Pavía

## **Autor:**

Alejandro D. Rosso

## <u>Índice:</u>

litulo	Pag.
1- Introducción.	1
2- El Barrio de Retiro	4
3- Características de cada tipo de Hotel	7
3.1) Ley Nacional de Hotelería 18828/70	8
3.2) 3 estrellas	. 9
3.3) 4 estrellas	
3.4) 5 estrellas	
3.5) Hotel Boutique	
3.6) Apart Hotel.	13
4- ¿Porqué invertir en hotelería en Argentina?	. 14
4.1) Crecimiento del turismo receptivo en Argentina	
4.2) Industria hotelera local: Oportunidades	15
5- Oferta Hotelera en el barrio de Retiro.	16
6- Análisis de Información primaria.	19
6.1) Encuestas con gerentes de Hoteles	
6.2) Encuestas con agencias de viaje o expertos del sector Turismo	21
7- Fuentes de Información secundaria	22
7.1) Precios	25
7.2) Habitaciones	26
8- Pasos en el desarrollo del proyecto	. 27
8.1) Definición y evaluación del negocio	. 27
8.2) Planificación y pre-apertura	28
8.3) Operación del negocio en funcionamiento	. 28
9- Alternativas de Management de Hoteles	29
9.1) Manejo en forma independiente	. 31
9.2) Contratos de Management	. 31
9.2.1) Leasing o contrato total	. 31
9.2.2) Sólo contrato de Management	. 32
9.3) Cadenas de Hoteles que realiza Management	32
10- Modelo de Timmons	
10.1) Oportunidad	35
10.2) Equipo	
10.3) Recursos	
11- Conclusiones y Discusiones.	
12- Bibliografía	
13- Anexos	45



#### 1- Introducción

La presente tesina tiene por finalidad analizar la viabilidad de un desarrollo inmobiliariohotelero en la zona de Retiro, en el que se definirá su categoría, como así también, el formato a desarrollar.

La motivación del presente trabajo es intentar demostrar que existe una opción más rentable para la evolución de un negocio familiar. Es de destacar, que la impronta familiar ha sido un factor determinante para su elaboración, ya que el análisis de viabilidad del proyecto apunta a optimizar un negocio -el inmobiliario-, el que por generaciones se ha dedicado a la renta de un inmueble ubicado en la zona de Retiro y que, con el correr del tiempo, las sucesivas administraciones han ido mejorando la rentabilidad del mismo.

Sobre el mencionado inmueble cabe señalar que desde su edificación ha sido destinado para alquiler, en un comienzo a familias y desde hace quince años hasta la fecha, a oficinas y delegaciones extranjeras.

Partiendo de las premisas citadas anteriormente y a mis "inquietudes" como emprendedor, se podrá observar en el desarrollo del presente trabajo que nos encontramos frente a un proyecto Entrepreneur en función de las características que a continuación se detallan: i) es innovador, ya que se determinará un formato de hotel que no existe actualmente en la zona de Plaza San Martín, ii) crea valor para los turistas ya que se trata de una propuesta diferente a la del mercado en cuanto ofrecerá alta calidad de servicios a un precio de plaza inferior al que se ofrece en dicha zona y iii) es un negocio orientado al crecimiento, ya que tiene escalabilidad a nivel nacional y el mercado del turismo en la ciudad de Buenos Aires ha crecido en los últimos años en forma sostenida.

El inmueble es un edificio estilo Art Decó<sup>1</sup> de aproximadamente 70 años de antigüedad, de ocho pisos de altura, que se encuentra edificado sobre un lote de 436 metros cuadrados (20,9 mts x 20,9 mts), con detalles de categoría propios de las época. Como ya se ha dicho, el destino de las unidades funcionales desde su edificación fue para alquiler con las variantes mencionadas en el párrafo anterior, lo que mejoró no sólo la rentabilidad del negocio, sino

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Art Decó: movimiento artístico de los años 1920-1940



también su administración, al evitar los inconvenientes propios que se generaban por la falta del pago del canon locativo o su desocupación, a particulares.

La ubicación del edificio es particularmente estratégica, ya que se encuentra en una zona residencial de particular belleza arquitectónica y con una oferta hotelera de categoría, en su gran mayoría. Está ubicado a una cuadra de Plaza San Martín y del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto; a pasos de la calle Arroyo y con vista hacia uno de los edificios más emblemáticos de la ciudad, el Strougamou, y desde los pisos superiores se puede observar el Río de la Plata. Es una zona turística por excelencia.

El barrio de Retiro tiene como particularidad la combinación del refinamiento de sus construcciones y la belleza de su espacio verde, con la cercanía a los puntos más importantes de la ciudad –Plaza de Mayo, San Telmo, La Boca, Recoleta; la calle Florida y el Obelisco-.

Como atractivos turísticos propios de la zona, el barrio de Retiro cuenta con Plaza San Martín (la más importante de la Argentina), el Palacio San Martín (Ex Palacio Anchorena con sus lujosos salones), la Estación del Ferrocarril, el Reloj de los Ingleses, el Edificio Kavanagh, la Basílica del Santísimo Sacramento, los comercios de la calle Florida, las Galerías Pacífico, el Patio Bullrich, entre otros patrimonios históricos de la ciudad.

Más allá de los atractivos propios de la zona, a partir de diversas entrevistas y encuestas realizadas a agencias de turismo y a personas con experiencia en el rubro de turismo, hemos verificado que la ubicación céntrica del Hotel, es uno de los factores más importantes para el turista al momento de elegir la ciudad de Buenos Aires como destino.

Para alcanzar el objetivo de la presente tesina y determinar el formato más adecuado del hotel que se podrá desarrollar, se analizaran diversas variables que incidirán en su definición como ser: i) las características de los distintos tipos de hoteles; ii) las condiciones edilicias de las instalaciones y de los servicios que se brindarán, cuyo marco de análisis será la Ley Nacional de Hotelería<sup>2</sup>; iii) la ubicación del proyecto y iv) el tipo de turista que estará destinado el mencionado emprendimiento. Además, en el desarrollo del trabajo, se identificará en detalle la oferta hotelera en la zona de Plaza San Martín y se analizará la competencia por medio de

<sup>2</sup> Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76



distintas entrevistas de carácter primario para culminar con una recomendación del formato de hotel a desarrollar.

La presente investigación consta de once capítulos. En los primeros se describirá la zona en la que se edificará el Hotel, como así también, la oferta hotelera que existe actualmente. En los capítulos siguientes se abordarán las características de cada categoría de hotel y las razones del porqué invertir en hotelería en la Argentina. A continuación, se expondrán los resultados del análisis de la información primaria y secundaria relevada y se detallarán los pasos que deberían considerarse en el desarrollo del proyecto. En los capítulos finales, se dará paso al modelo de Timmons (modelo del proceso entrepreneur) con el fin de analizar los tres pilares básicos (recursos-oportunidad-equipo) que ofrecen el marco ideal para facilitar el paso de la creatividad hacia la innovación y desde la idea hasta la detección de una oportunidad concreta. En el último capítulo, se plasmarán las conclusiones del análisis sugiriendo la categoría del hotel y el formato que se debería desarrollar. Asimismo, se presentarán una serie de recomendaciones que contribuirán a superar el objetivo del presente trabajo.

Como primera aproximación al tema y que será tratado más exhaustivamente en el capítulo tercero podemos mencionar que los hoteles se categorizan de 1 a 5 estrellas; dependiendo de las instalaciones y los servicios que se brindan, siendo la Ley Nacional de Hotelería, que se Adjunta al presente como Anexo I, la que establece los requisitos mínimos para la categorización de los mismos.

Los factores que determinan la categoría de un hotel son: las características de las instalaciones, la cantidad de plazas y de habitaciones, los metros cuadrados disponibles al servicio del turista, los servicios brindados y las competencias del personal.

Por su ubicación o destino se pueden clasificar en: Hoteles de ciudad, Hoteles de aeropuerto, Hoteles "Low cost", Moteles u Hoteles de ruta, Hosterías, Apart Hoteles, Hoteles Boutique, Cabañas, Hostels u Hostales, Albergues transitorios, Bed and Breakfast, Hoteles Casino, Hoteles de negocios, Hoteles familiares, entre otros. Se puede afirmar que los tipos de hoteles se adaptan a las necesidades del lugar y tienen una denominación según: i) la ubicación o el lugar en el que se encuentra (ruta, ciudad, aeropuerto), ii) las características del Hotel (Low cost, Bed & Breakfast, Cabañas, Hosterías, Boutique) o iii) la funcionalidad del Hotel



(Albergue transitorio, Apart hotel, Casino, negocios, familiares). Más adelante se explicarán las características de cada formato.

Si bien describiré brevemente los tipos los hoteles, según su categoría, por un fin práctico dada la ubicación del barrio del proyecto y la categoría del inmueble, en la presente tesina serán analizados los hoteles de 3, 4, y 5 estrellas, hoteles Boutique y Aparts Hoteles.

Como dato adicional y que fortalece la oportunidad y conveniencia del proyecto, cabe mencionar que en el 2010 la ciudad de Buenos Aires ha sido calificada como la más glamorosa de Sudamérica. No en vano ocupó el quinto lugar en el ranking de las mejores ciudades para hacer negocios de América<sup>3</sup> y se ha convertido en una de las ciudades favoritas de las compañías para organizar reuniones empresariales.

En función de tales consideraciones actualmente la Ciudad de Buenos Aires presenta una gran demanda de plazas y la ubicación del alojamiento como ya fue dicho anteriormente, tiende a ser un factor determinante al momento de elegir el lugar para hospedarse.

El presente trabajo culmina con una serie de conclusiones y recomendaciones que serán en definitiva el disparador para el desarrollo de un Business Plan.

#### 2- El barrio de Retiro

Como hemos dicho anteriormente, el barrio de Retiro se caracteriza por su espacio verde de la Plaza San Martín, siendo uno de los barrios más cotizados de Buenos Aires y como lugar elegido por las generaciones más tradicionales de Argentina.

¿Por qué se llama del Retiro? En sus orígenes, luego de la fundación de Buenos Aires, el Río de la Plata llegaba hasta la barranca de la actual Plaza San Martín, funcionando el lugar como desembarcadero. En esa zona, a principios del siglo XVII, se instaló una ermita denominada "San Sebastián", donde se practicaban retiros espirituales, de allí el nombre de "Retiro".

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Clavería Alejandra, "Los 10 destinos más atractivos para reuniones corporativas", on line, http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/los-10-destinos-mas-atractivos-para-reuniones-corporativas (14-05-2010)



Hasta mediados del siglo pasado todos los terrenos que hoy ocupan el barrio, estaban ocupado por del Río de la Plata. El relleno y expansión del lugar se inició en 1856, con la construcción de una usina de gas.

En las inmediaciones de la Plaza San Martín, nombrada así en honor al General San Martín, héroe libertador del país quien formó en estas tierras a su primer ejército, los Granaderos, se encuentran lujosas residencias y palacetes, junto con tradicionales casas de joyas, hoteles internacionales y comercios de cueros finos, uno de los principales productos tradicionales de Argentina. Retiro es un barrio privilegiado por su céntrica ubicación.

En el año 1915 se construyó la terminal del Ferrocarril Mitre: es una impresionante edificación victoriana construida por compañías inglesas. En frente de la estación se encuentra la Torre Monumental (ex Torre de los Ingleses), donada por Gran Bretaña con motivo del centenario de la independencia Argentina. Su nombre fue cambiado a raíz de la Guerra por Malvinas (1982).

En la Plaza San Martín se encuentra el monumento al Libertador General José de San Martín, inaugurado en 1862, obra del escultor francés Louis-Joseph Daumas, siendo la obra ecuestre mas antigua de la Argentina.

En frente de la Plaza se encuentra el edificio Kavanagh, construido en 1934 por los arquitectos Sánchez, Lagos y De la Torre siendo el edificio de hormigón más alto del mundo en ese momento. El edificio tiene 30 pisos y 120 metros de altura, y combina estilos Racionalistas y Art Deco.

En la esquina de Arenales y Esmeralda, también ubicado frente a la Plaza San Martín, se encuentra el Palacio San Martín (ex Palacio Anchorena), en la que a partir del año 1936 fue adquirida por el estado para ser la sede del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. El Palacio fue construido en el año 1905 por el arquitecto Alejandro Christophersen (1866-1946) para la señora Mercedes Castellanos de Anchorena. Por motivos de espacio y disponibilidad, enfrente se construyó el Anexo de la Cancillería Argentina.

La señora Mercedes Castellanos de Anchorena mandó a construir una de las iglesias más lujosas de la ciudad de Buenos Aires ubicada en el barrio de Retiro; la Basílica del Santísimo



Sacramento. Los arquitectos fueron los franceses Coulomb y Chauvet, terminada en el año 1916.

Otro atractivo del barrio de Retiro es la peatonal de la calle Florida que comienza en el cruce de la Avenida Santa Fe y Marcelo T. de Alvear. Se encuentra en el epicentro comercial de Plaza San Martín. Esta peatonal se caracteriza por la gran cantidad de comercios, destacándose los rubros de pieles y cueros, joyerías, platerías, y artesanías tradicionales de Argentina. Sobre esta peatonal, en Florida 753 se encuentra las Galerías Pacífico, actualmente remodelada, siendo uno de los centros comerciales más elegantes del país, con una cúpula pintada por Castagnino.

Las últimas modificaciones en la morfología de la plaza San Martín se realizaron a principios de la década del noventa, cuando se construyó el Cenotafio que honra la memoria de los caídos en la batalla de Malvinas, al pie de la barranca que mira a la estación de trenes de Retiro. Por su parte, ya más cerca del nuevo milenio, en dicha barranca se construyeron dos escaleras donadas por la Fundación American Express, que reemplazaron las manchas en el césped que se producían al descender los transeúntes con destino a la estación. Finalmente, en el año 2004, llegó la tan ansiada reunificación: se cerró al tránsito la conexión entre Santa Fe y Maipú, permitiendo anexar los dos sectores de la plaza.

Con entrada por Posadas 1245 y frente a la Av. Del Libertador se levanta el paseo de compras Patio Bullrich, donde antiguamente funcionaba un patio de ventas de reproductores vacunos, perteneciente a la Familia Bullrich. El complejo comercial abarca 24.000 metros cuadrados de superficie cubierta y posee 150 locales comerciales, varios cines, una sala de exposiciones y una playa de estacionamiento para más de 300 vehículos. El "Patio Bullrich" es el Shopping más exclusivo del país ya que tiene las casas de ropa de los mejores diseñadores a nivel internacional.

En lo que hoy es Esmeralda y Juncal, justamente dónde se ubica el "proyecto de Hotel" se situó la primera fábrica Bieckert en nuestro país. El propietario de los terrenos era Emilio Beckert. Justo en la esquina se encontraba el cementerio del Socorro, que con el tiempo se transformaría en la actual Parroquia del Socorro.



Juncal es una de las calles características del Barrio. En la esquina con Esmeralda se encuentra el magnífico Palacio Estrugamou, construido en el año 1929. Todos los materiales del edificio fueron traídos desde Francia, y en el patio interior hay una réplica hecha en bronce de la Victoria de Samotracia existente en el Louvre de París.

Para finalizar la descripción del barrio de Retiro, es importante destacar la experiencia de la calle Arroyo.

Como explica una nota del diario la Nación<sup>4</sup>, la calle Arroyo "era glamour y el circuito obligado de los noctámbulos porteños que agitaban caderas en la inolvidable boite Mau Mau. Hasta que, en 1992, una bomba estalló en la embajada de Israel y el luto la convirtió en una calle triste. Sin embargo, el tiempo hizo lo suyo y, al menos en cuanto a su destino urbano, la calle Arroyo parece haber remontado ese trágico episodio. Quienes han caminado últimamente por sus arboladas veredas habrán notado que esas famosas cuatro cuadras han vuelto a ser lo que siempre fueron: uno de los rincones más elegantes de la ciudad; y comenzó a repoblarse con el desembarco de nuevas galerías de arte, tiendas de antigüedades y puntos gastronómicos que le imprimieron un llamativo dinamismo". La calle Arroyo es una cita obligada para los amantes del arte, el diseño y la cultura de Buenos Aires.

En los puntos siguientes se detallarán las características que tienen los distintos tipos de hoteles y se realizará un análisis de la oferta hotelera que hay en el barrio de Retiro.

#### 3- Características de cada tipo de Hotel

Existen gran cantidad de tipos y formatos de hoteles, en el que cada uno busca satisfacer las necesidades y exigencias de cada turista.

Según una investigación de mercado realizada en el 2009 por la consultora Canadean<sup>5</sup>, surgió que en la Argentina existen 11.679 hoteles a lo largo de todo el país.

<sup>5</sup> Consultora Canadean, global beverage industry reports, News & Market intelligence, www.canadean.com

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Diario La Nación, on line, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\_id=527365 (14-09-2003)



De los 11.679 Hoteles, 59 son 5 estrellas, 267 son 4 estrellas, 629 son 3 estrellas, 843 son 2 estrellas, 964 son 1 estrella, 134 son Hoteles Boutique y el resto son Apart Hotel, Hosterías, Residencias, Cabañas, Establecimientos rurales, Hostels, Motel y Albergues (Otros: 8.783)

<u>Cuadro I</u>

Clasificación de hoteles por región en Argentina:

Categoría	Сар у А	Sur	Norte	Noa	Total
1 estrella	244	317	357	46	964
2 estrellas	248	257	293	45	843
3 estrellas	172	233	184	40	629
4 estrellas	97	78	83	9	267
5 estrellas	25	18	15	1	59
Hotel Boutique	88	22	24	0	134
Otros (1)	1,418	3,615	2,541	1,210	8,783
Total	2,292	4,540	3,497	1,351	11,679

**Fuente:** Consultora Canadean

[1] Apart Hotel, Hosterías, Residencias, Cabañas, Establecimientos rurales, Hostels, Motel y Albergues.

Luego de esta breve introducción al universo Hotelero en la República Argentina, pasaremos a detallar los requisitos necesarios para que un hotel pueda ser nominado 3 estrellas, 4 estrellas o 5 estrellas, según la Ley Nacional de Hotelería.

#### 3.1) Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76

La ley Nacional de hotelería fue promulgada el 6 de Noviembre del 1970 y es la que establece las condiciones para los establecimientos turísticos y/o hoteleros de la República argentina (Ver Anexo I). Vale destacar que la ley fue promulgada hace casi 40 años y algunos requisitos y características que deben tener los hoteles han quedado en desuso debido a los avances tecnológicos de los últimos años.

Según la presente Ley, el organismo que se encuentra a cargo del registro hotelero Nacional es la Secretaría de Turismo.



Según el artículo 6° de la ley, los requisitos mínimos para la homologación en cualquier clase y categoría de alojamiento turístico, son los siguientes: ocupar la totalidad de un edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales; contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicio, tener servicio telefónico público con cabina acústicamente aislada; los ascensores en ningún caso tendrán una capacidad inferior a cuatro personas: las habitaciones deben estar identificadas en la parte anterior de la puerta con un numero cuyas primeras cifras corresponden al numero de piso y equipadas, al menos con: camas individuales, una mesa de noche, un sillón, butaca o silla, un portamaletas, un armario, una alfombra de pie de cama, una lámpara, un pulsador de llamada al personal de servicio con señal luminosa o acústica. Por último, todo el personal afectado a la atención de pasajeros estará uniformado.

#### 3.2) Hotel 3 estrellas

El artículo 15° de la Ley Nacional de Hotelería establece cuales son los requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en clase hotel, categoría 3 estrellas, además de los indicados en el artículo 6° (explicado en el punto anterior).

Los más relevantes son: tener una capacidad minima de 60 plazas en 30 habitaciones, sala de estar, salones de uso múltiple, espacio para estacionamiento cuyo numero de cocheras sea igual o mayor al 30 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias hasta 150 metros, calefacción y aire acondicionado en todos los ambientes, ofrecer al publico además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones. El servicio de comida podrá suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos de más de 5.000 habitantes de población estable. Además, debe tener en cada turno de trabajo personal bilingüe que hable ingles u otro idioma para la atención de la recepción y el salón comedor.

#### 3.3) Hotel 4 estrellas

El artículo 16° de la Ley Nacional de Hotelería establece los requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en clase hotel, categoría 4 estrellas, además de los indicados



en el artículo 6°, y en el punto anterior, los más relevantes son: tener una capacidad minima de 100 plazas en 50 habitaciones, el tamaño de las habitaciones deben ser un promedio del 18% más grandes dependiendo si son habitaciones simples, dobles o triples, tener un numero de habitaciones en "suite" equivalente al 5 % del total de las habitaciones, tener salón comedor para niños, tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Se podrá prescindir de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.

#### 3.4) Hotel 5 estrellas

El artículo 17° de la Ley Nacional de hotelería establece cuales son los requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en clase hotel, categoría 5 estrellas, además de los indicados en el artículo 6°, y en el punto anterior, los mas relevantes son: tener una capacidad minima de 200 plazas en 100 habitaciones, el tamaño de las habitaciones deben ser un promedio del 15% más grandes de las habitaciones de los 4 estrellas dependiendo si son simples o dobles, el 80 % de las habitaciones deberá tener vista al exterior; deben tener salón de convenciones y pileta de natación cuya superficie sea proporcional al numero de habitaciones del hotel.

A continuación se explicarán las características de los hoteles Boutique y de los Apart hotel. Estos formatos no están legislados por la Ley Nacional de Hotelería y se aprovechan de los "baches" legales de la antigua Ley de Hotelería. Únicamente deben cumplir con las condiciones básicas del artículo 6° para ser alojamientos turísticos.

#### 3.5) Hoteles Boutique

El término *hoteles Boutique* es originario de Europa, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales y emplazados en antiguas casas. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Suelen ser más pequeños que los hoteles convencionales, con 3 hasta 30 habitaciones. Muchos poseen instalaciones para cenas, bares y salas abiertos al público en general. El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos hoteles son los viajeros corporativos, quienes dan gran importancia a la privacidad, los servicios, la



atención y el lujo. Este segmento de mercado es de gran poder adquisitivo, no estacional, muy elástico y repetitivo. Son muy comunes en Las Vegas, donde cada hotel suele tener una decoración distinta. Dentro de esta misma categoría pueden encajar perfectamente los hoteles denominados pequeños hoteles con encanto, normalmente hoteles de reducidas dimensiones, situados en entornos singulares, en edificaciones cuya arquitectura tiene un interés especial por tratarse de construcciones antiguas rehabilitadas y adaptadas para tal menester como por ejemplo: Masías, Pazos, Cortijos, Haciendas, Palacios, Monasterios, Palacetes, Casonas, etc.

Otra definición del término nos la da Germán Xhemo<sup>6</sup>, creador de Luxury Booking, quien dice que el concepto boutique para la hotelería se origina a mediados de los 80' gracias a la fabulosa creación del empresario norteamericano Ian Schrager<sup>7</sup>. El Morgans Hotel de Nueva York fue el primer hotel boutique propiamente dicho, dando nacimiento a una nueva modalidad de alojamientos donde prima la idea de hacer sentir al huésped como si estuviera en su propia casa, rodeado de lujos y detalles de buen gusto.

La atención personalizada es uno de los componentes imprescindibles, el huésped no es uno más, todo debe girar alrededor de él y la meta es lograr satisfacer todos sus gustos desde que llega hasta que se va. El diálogo fluido y la constante orientación son algunas de las principales tareas del conjunto de personas que trabajan en estos establecimientos.

Son hoteles únicos con personalidad propia, de diseño y sofisticación inigualables, donde cada elemento se piensa para el confort de quienes los visitan. Verdaderos oasis en la ciudad, ubicados estratégicamente en las zonas céntricas o en las áreas residenciales más próximas a los principales centros turísticos.

El respeto por la privacidad y una atmósfera tranquila y cordial son dos de los principales factores que deben caracterizar a un verdadero hotel boutique. Un ambiente romántico y con un toque artístico especial es otro elemento que tampoco puede faltar, para hacer de cada estadía una experiencia que quede grabada entre los mejores recuerdos de cada huésped.

El tamaño de este tipo de hoteles no juega un rol decisivo, mientras cumplan con el concepto boutique pueden llegar a tener desde 4 hasta 100 habitaciones, dependiendo principalmente de

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Xhemo Germán, creador del sitio web Luxery booking, portal de reserva de hoteles boutique en Argentina, www.luxerybooking.com.ar

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Ian Shcrager, empresario Norteamericano, Hotelero y desarrollador del mercado inmobiliario.



la región donde se encuentren. En Estados Unidos es común encontrarlos con hasta poco más de 100 habitaciones, en Europa en cambio se caracterizan por tener no más de 60. Y si hablamos de Argentina, por lo general no superan las 30 habitaciones, aunque la mayoría tiene menos de 15.

Los hoteles Boutique, generalmente se encuentran ubicados en mansiones históricas o edificaciones con gran valor arquitectónico, que fueron reacondicionadas para brindarle al pasajero todas las comodidades y servicios propios de los hoteles más exclusivos. Ofrecen una infraestructura moderna y detalles decorativos propios del siglo XXI.

Actualmente está tan de moda este término que muchas personas lo utilizan para sacar provecho aún sin reunir los elementos necesarios para ser un hotel boutique.

Estos alojamientos se distinguen con varias nominaciones similares, que muchas veces confunden al público, pero que en realidad forman parte del mismo concepto. Los llamados pequeños hoteles con encanto representan muy bien al espíritu boutique, aunque se diferencian principalmente por encontrarse en las zonas más apartadas de la ciudad y ofrecen un encuentro más cercano con la naturaleza. No predomina el lujo, sino más bien la calidez e intimidad del ambiente.

Existen también hoteles boutique temáticos en cuanto a su decoración como los Art Decó o los Zen. Reconstruyen la moda, la música y la decoración de una época en la sofisticación de los diseños en los cuartos.

Otra rama de los "Boutique" son los denominados hoteles "Design", que se caracterizan por ofrecer los últimos adelantos tecnológicos disponibles, además de un diseño vanguardista.

En Argentina, el concepto comenzó a desarrollarse en la década del 90' pero fue recién para fines del año 2001 que entra en un auge que aún hoy continúa. Ya existen alrededor de 140 hoteles con estas características, que ofrecen una oferta con precios accesibles tanto para extranjeros como para argentinos. Las tarifas por noche arrancan en los Urs 70.00 la habitación doble y pueden llegar hasta los Urs 700.00 como en los más exclusivos hoteles Boutique de la Patagonia.



El tipo de público que consume un hotel Boutique son los pasajeros que ya no desean alojarse en hoteles convencionales 4 o 5 estrellas. Buscan un servicio personalizado y a su medida, en un ambiente lujoso pero con un clima que los haga sentir como en su hogar. Por lo general es un público refinado intelectualmente y muchos de ellos amantes del arte. Es un público joven pero exigente, con un alto poder adquisitivo y con varios viajes como antecedente, que quieren conocer un destino nuevo interactuando con la gente local. Es muy determinante la ubicación a la hora de elegir uno de estos hoteles, priorizan los barrios de moda y diseño de las principales ciudades, con fácil acceso a los atractivos y ubicados en zonas seguras.

La Directora de la consultora Horwath Argentina<sup>8</sup>, Mariana Alfaro, indica: "En la Argentina esta definición es resistida por los grandes hoteleros, ya que no la reconocen como categoría de hotel, y al mismo tiempo existe un vacío normativo. Sin embargo, se han desarrollado sobre todo en Buenos Aires, fundamentalmente porque existe un tipo de demanda que los aprecia". En ese marco -explica Alfaro- "hay una creciente gama de clientes cansados de los hoteles de cadena o de los mal mantenidos hoteles independientes de toda la vida. Viendo esto es que Marriott, en Estados Unidos, ha lanzado su nueva línea de hoteles Boutique sin marca paraguas, justamente en asociación con Ian Schrager (pionero de los Boutiques en Nueva York). Una marca interesante para analizar en este sentido es Orient Express, que gestiona muchos hoteles pequeños de gran lujo manteniendo nombres y características históricas de cada uno." 9

#### 3.6) Apart Hotel

Un Apart Hotel, conjunción de las palabras apartment (apartamento, en inglés) y hotel, es un tipo de edificio de apartamentos con servicios que es operado con un sistema de reservas de igual manera que un hotel. Es un sistema similar a rentar un apartamento, pero no posee un contrato fijo, y los huéspedes pueden hacer su 'check-out' cuando lo deseen.

Una definición estándar es: "Un Apart-hotel es un edificio diseñado para poseer tanto apartamentos como habitaciones para huéspedes o unidades de renta, bajo la supervisión de

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Crowe Horwath, Consultora de soluciones de negocios, http://www.horwath.com.ar/9 Diario La Nación, on line, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\_id=1029718 (14-07-2008)



sus residentes, y que posee un *lobby* interior por el cual tienen que pasar todos los huéspedes para poder acceder a sus apartamentos, habitaciones o unidades<sup>10</sup>.

Los apart-hoteles son alojamientos muchos más flexibles; que en vez de ofrecer el clásico formato de habitación de hotel muy limitada, posee apartamentos completamente amoblados. Suelen estar diseñados a medida, con distintos tipos de apartamentos. El plazo de estadía en un apart-hotel es muy amplio, ya que se puede pasar en él desde unos días hasta meses, o incluso años. La gente que vive en apart-hoteles los utiliza como hogar a distancia, y por ello están equipados con todo tipo de comodidades.

Una vez detalladas las características del barrio de Retiro y los distintos tipos de hoteles, se explicarán las oportunidades existentes en el mercado hotelero en la Argentina y las proyecciones de crecimiento del mercado local.

#### 4- ¿Por qué invertir en hotelería en Argentina?

Invertir en hotelería en Argentina se presenta como una excelente oportunidad de negocios. La hotelería es una de las pocas industrias argentinas con verdaderos "Fundamentals" para continuar creciendo y mejorando los retornos sobre la inversión en el mediano y largo plazo. El potencial de la hotelería se encuentra tanto desde el lado de la demanda como de la oferta.

La demanda hotelera está determinada por el turismo y por los viajes corporativos. Ambos segmentos tienen aún un enorme potencial de crecimiento en Argentina.

Las notables tasas de aumento del turismo receptivo en Argentina en los últimos años (mayor al 10% anual desde 2002) es el comienzo de una tendencia de largo plazo, y no una respuesta a la devaluación como creen algunos. Un ejemplo claro es el Calafate, donde a pesar que las tarifas están dolarizadas el turismo crece a tasas elevadas y el factor limitante hoy no es la demanda sino la cantidad de vuelos disponibles.

#### 4.1) Crecimiento del turismo receptivo en Argentina

El crecimiento receptivo de turismo en Argentina se explica por varios motivos:

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Definición de Apart hotel, Wikipedia, on line, http://es.wikipedia.org/wiki/Apartotel (11-09-2010)



Como primer punto, hoy la Argentina se ve beneficiada por el tipo de cambio existente, siendo un país barato para los extranjeros que vienen a nuestro país. Sumado a esto, el turismo mundial crece a tasas sin precedentes, impulsado por una mayor cantidad de gente con altos ingresos y tiempo libre disponible.

En los últimos años, el gobierno argentino estuvo haciendo un fuerte trabajo en conjunto entre el sector privado y el sector público en promover el país como destino turístico en ferias internacionales, que está comenzando a rendir sus frutos. La Argentina se posiciona poco a poco como un destino preferido de turistas de todas partes del mundo.

Otro motivo se debe a una tendencia internacional hacia el turismo "natural", donde la Argentina se convierte en un destino único con claras ventajas competitivas. La Argentina es un país con increíbles bellezas naturales que se están dando a conocer al mundo entero como son: Bariloche, las Cataratas de Iguazú, el glaciar Perito Moreno, Calafate, el cerro de Purmamarca, entre otros-

Hacia el futuro, la entrada de Argentina al acuerdo con China puede muy fácilmente duplicar la cantidad de turistas que recibimos en unos poco años.

Por otro lado, el segmento de los viajes de negocios también está mostrando un fuerte aumento de la demanda, impulsado por la salida del default del 2005 que incrementó las inversiones en el país y el crecimiento continuo de la economía Argentina.

En resumen, al analizar la demanda hotelera, proyectamos que el volumen total del negocio hotelero se puede duplicar en los próximos 5 a 7 años, variando por ciudad.

#### 4.2) Industria Hotelera local: Oportunidades

Desde la oferta hotelera también se presentan fuertes oportunidades de crecimiento y mejora de rentabilidad en la industria hotelera local.

La mayoría de la industria local está compuesta por hoteles independientes con prácticas de management anticuadas y poco eficientes. Hay oportunidades de maximizar el potencial pe



Además, el desarrollo de marcas en la hotelería argentina es muy limitado; en el mundo más del 75% de los hoteles están afiliados a alguna marca reconocida, mientras que en Argentina menos del 15%.

El 90% de los hoteles 5 estrellas de Buenos Aires pertenecen a cadenas internacionales, como son: Sheraton, Marriot, Hilton, Hyatt, Crowne Plaza, Sofitel Four Seasson y Caesar Park. En cambio, sólo el 4% de los hoteles 3 y 4 estrellas pertenecen a cadenas internacionales de hoteles, como son: Howard Johnson, Holiday Inn, NH Hoteles, kempinsky, Best Western, y Microtel. Esto denota que el foco de las cadenas internacionales viene dado en los hoteles de alta gama ya que son los hoteles que requieren de mayores inversiones.

Otra oportunidad observada es que las tarifas siguen económicas respecto a otras ciudades del continente. Existe todavía lugar para mejorar sensiblemente los ingresos de los hoteles. Hay una tendencia global de crecimiento de Internet como canal de comercialización. Este canal tiene el potencial de mejorar sensiblemente las tarifas que un hotel puede obtener por sus cuartos.

Habiendo mencionado las oportunidades que existen en el mercado de hotelería en Argentina, detallaré la oferta hotelera del barrio de Retiro.

#### 5- Oferta Hotelera en el barrio de Retiro

Por medio del presente análisis se describe la oferta hotelera que se encuentra en el barrio de Retiro, con el objeto de determinar cuales son las consideraciones importantes que valora el turista que viene a hospedarse a la Ciudad de Buenos Aires. Además, se determinarán las fortalezas y debilidades que posee cada tipo de hotel y se buscará detectar las oportunidades para desarrollar una adecuada estrategia de diferenciación.

Para ello se han analizado cuidadosamente las páginas web y los servicios de cada Hotel.

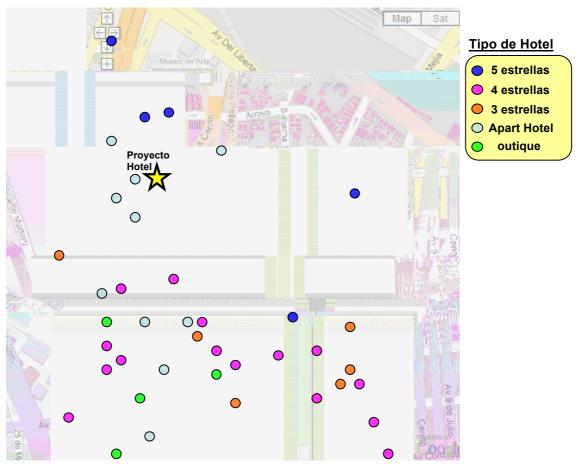
Como he mencionado anteriormente, por un fin de practicidad se ha analizado únicamente los Hoteles 5 estrellas, 4 estrellas, 3 estrellas, Apart Hoteles y Hoteles Boutique.



Para tener una mejor visualización de la oferta hotelera del barrio, se ha realizado un mapa con la ubicación de todos los hoteles, clasificados por tipo y formato (ver Gráfico I).

<u>Gráfico I</u>

Mapa de ubicación de Hoteles en el Barrio de Plaza San Martín



<u>Fuentes</u>: Paginas de reservas "On line": www.booking.com, www.tripadvisor.com, www.buenosaires.com.ar y www.clickalojamientos.com.ar

Los círculos azules son los Hoteles 5 estrellas, los círculos fucsia son los hoteles 4 estrellas, los círculos naranjas son los 3 estrellas, los círculos celestes son los Apart Hoteles y los círculos verdes son los Hoteles Boutique.

A primera vista, se puede observar que hay un "oasis" de Hoteles entre la Avenida Libertador, Avenida Carlos Pellegrini, Avenida Santa Fe y Avenida Maipú; en el que se encuentran cinco Apart hotel y tres Hoteles de 5 estrellas. A este cuadrilátero lo vamos a denominar "oasis" debido a la menor oferta de hoteles y porque se identifican características uniformes y exclusivas respecto al resto del barrio de Retiro.



Dentro del denominado "oasis" se encuentra el Palacio San Martín (ex Palacio Anchorena), la sede de la Cancilleria Argentina, la Iglesia del Socorro, el Palacio Estrugamou, la exclusiva calle Arroyo, el museo de arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco y la ex Torre Bencich que ha sido transformada a los que hoy es el Sofitel Buenos Aires, un lujoso Hotel 5 estrellas. Remitirse al Anexo 2 para ver simulación del proyecto.

Dentro del "oasis", los Apart Hoteles que se encuentran son el Argenta Towers de la calle Juncal 868, el Dazzler Suites Suipacha de la calle Suipacha 1359, el Dazzler flats Quartier Basavilvaso de la calle Basavilvaso 1328, el Suipacha Suites de la calle Suipacha 1235 y el Loi Suites Arenales Apart de la calle Arenales 855. Los Hoteles 5 estrellas son el Sofitel Buenos Aires de la calle Arroyo 841



Un segundo análisis realizado, es sobre el tipo de oferta hotelera que se encuentra en la zona del "oasis" de Retiro. Podemos observar Hoteles 5 estrellas y Apart Hoteles que están catalogados como Hoteles 4 estrellas en nuestra Ley Nacional de Hotelería.

Un dato interesante obtenido en distintas entrevistas con gerentes de los hoteles, es que los hoteles Apart de esta zona, si bien tienen todos los servicios de un Apart Hotel, no se "venden" a las agencias de turismo y al publico turístico como Apart Hoteles; sino como hoteles 4 estrellas. Esto denota que los turistas de esta zona no vienen a buscar específicamente los servicios de un Apart Hotel, sino un buen servicio, comodidad y ubicación. También existen turistas, que por razones de negocios suelen quedarse por estadías más largas de lo normal y, por razones económicas, buscan los servicios de un Apart Hotel con el fin de comprar productos en el supermercado o almacén y abaratar los costos de estadía.

#### 6- Análisis de Información Primaria

Se ha decidido realizar entrevistas a la competencia más relevante y personas dedicadas al rubro de Turismo, como son gerentes de hoteles, agencias de viajes y expertos en hotelería.

#### 6.1) Encuestas con Gerentes de Hoteles

Se han realizado tres entrevistas personales con hoteles de la zona de Plaza San Martín a fin de conocer las características y la manera que tienen de trabajar con sus huéspedes.

Las entrevistas fueron con los Gerentes de los establecimientos. Las preguntas buscaban indagar sobre tres aspectos importantes: i) nivel de ocupación del hotel, ii) tipo de cliente que se hospedaba en el hotel y iii) herramientas para captar sus clientes.

La primera entrevista se realizó con el Gerente General del Hotel Dazzler Suites Suipacha. Este hotel, es un Apart Hotel que se encuentra en la calle Suipacha entre Arroyo y Juncal a 50 mts de la iglesia del Socorro.

En cuanto al nivel de ocupación nos aseguró que mantenían un promedio anual del 80% de ocupación anual, y que es muy importante pertenecer a una cadena de hoteles como lo hacen



los hoteles Dazzler (cadena FEN<sub>12</sub>) para mantener una alta ocupación promedio anual. Además, mencionó que es muy importante hacerse de un nombre en el mercado y la diferencia competitiva que tenía este hotel era la relación precio-calidad.

En cuanto a la nacionalidad del turista que se hospedan en el hotel Dazzler Suites Suipacha tienen un 40% de turismo nacional y un 60% de turismo internacional.

Tienen dos tipos de clientes, uno es el cliente Corporativo que es el que viene por trabajo a la Ciudad de Buenos Aires, y otro el turista tradicional que viene a realizar turismo recreativo.

Para captar el turismo corporativo, este hotel tiene una fuerza de ventas propia "in plant" que se encarga de contactar a distintas empresas para ofrecer los servicios de Apart; en cambio, para captar los turistas tradicionales que vienen por ocio o simplemente a conocer buenos Aires, realizan acciones con "Tour and Travels". Esto es hacer acuerdos con agencias de viajes para que ellas ofrezcan el servicio del Hotel dentro de sus paquetes de viajes.

Además, el Gerente nos explicó que hay una tercera opción de realizar "Marketing" o conseguir nuevos clientes y que es la más rentable para el Hotel; esta se denomina OTA (Other Travel Agency) que es la comunicación por paginas web como son Banners en distintas paginas relacionadas con el Turismo y portales de hoteles "on line". Esta opción es la más rentable ya que no hay intermediarios en la comercialización de habitaciones. Únicamente el 15% de los clientes que se hospedan en el Dazzler Suipacha vienen por este canal.

Otro dato interesante, es que la comunicación del Dazzler suites es de Hotel 4 estrellas sin enfatizar la funcionalidad del Apart Hotel.

La segunda entrevista se realizó con el Gerente del Hotel Dazzler Plaza San Martín Suites, ubicado en la calle Suipacha al 1092, a veinte metros de la Avenida San Fe.

El Gerente nos confirmó que el nivel de ocupación promedio anual del hotel es del 75%; siendo la relación de la proveniencia del turista, 40% nacional y 60% internacional. Sus principales clientes vienen de Brasil, Uruguay y Chile.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Cadena FEN, grupo de desarrolladores de negocios hoteleros, on line, www.fenhoteles.com



Al igual que el Hotel Dazzler Suipacha, tienen un turista Corporativo que viene por negocios y también tienen un turista que viene por ocio.

Su principal herramienta para atraer clientes es posicionarse primero en el buscador de Google; ya que, según el Gerente, es lo más efectivo para captar los clientes tradicionales.

También realiza mucho foco a los portales de Hoteles "on line" que se encuentran en la Web.

#### 6.2) Encuestas con agencias de viajes o expertos del mercado de Turismo

Para complementar las entrevistas con los gerentes de hoteles y poder analizar la información desde "otro punto de vista", se realizó una encuesta (ver anexo 4) en la que se buscó obtener la siguiente información: i) los intereses del turista que viene a Buenos Aires, ii) los factores más importantes al momento de elegir el hotel en el cual hospedarse, iii) los formatos de hoteles más buscados, iv) los barrios de mayor demanda y v) la estadía promedio. De esta manera, los profesionales de turismo nos estarían indicando lo que buscan los turistas al venir a Buenos Aires y cual sería la mejor opción para su estadía.

Se realizaron seis encuestas a profesionales del rubro del turismo como son: un dueño de hotel, dos socios de agencias de viajes, dos empleados de agencias de viaje y un economista que trabaja realizando análisis macroeconómicos a nivel internacional. Las seis encuestas fueron acompañadas, en algunos casos, de una charla personal y en otros de forma telefónica para obtener la mayor cantidad de información posible y minimizar cualquier mal entendido que pueda surgir.

En cuanto al primer punto de interés, los resultados de las encuestas nos indican que los turistas que vienen a la ciudad de Buenos Aires lo hacen principalmente por dos motivos: i) ocio o diversión y por ii) trabajo o negocios. Como hemos visto en puntos anteriores, vemos un gran potencial de crecimiento del turismo por lo que el negocio hotelero va a continuar con su crecimiento.

La segunda pregunta buscaba determinar cuales son los factores que determinan la estadía en un hotel. Las respuestas a esta pregunta fueron unánimes: "la ubicación es lo mas importante para el turista que viene a la Ciudad de Buenos Aires". Esto se debe a que quieren estar cerca



de todos los puntos turísticos de la ciudad y tener acceso directo a Aeroparque, porque el turista que viene por ocio, generalmente pasa por Buenos Aires dos o tres días y después se va para otra ciudad de la Argentina, como puede ser Cataratas de Iguazú, Bariloche o Calafate. El segundo factor en orden de importancia es el precio.

En cuanto a los formatos de hoteles, el más buscado según las encuestas, son los hoteles 4 estrellas; y en segundo lugar, los hoteles 5 estrellas. En esta pregunta, se puede verificar una diversidad de respuestas en cuanto al resto de las categorías; siendo los hoteles 3 estrellas y los hoteles boutique los terceros más buscados. Observé que la gran demanda de los hoteles Boutique se debe a que los turistas perciben que son hoteles 5 estrellas debido al alto nivel de servicios que estos poseen. Dos de los profesionales encuestados "reemplazaron" los hoteles 5 estrellas por los hoteles Boutique, aclarando que los turistas "buscan algo distinto y menos estructurado, pero con la misma calidad de servicios".

Como mencionamos anteriormente, la ubicación es esencial para el turista, siendo la céntrica las más buscada debido a la cercanía de los intereses turísticos. Los barrios más codiciados son: San Nicolás (el centro), Plaza San Martín, Recoleta y Palermo. En los últimos años se observa un gran crecimiento del barrio de Palermo debido a la creciente oferta gastronómica y nocturna del lugar.

Por último, la estadía promedio, según lo informado por los encuestados, fueron de tres días en la ciudad de Buenos Aires.

#### 7- Fuentes de información secundaria

Como fuentes de información secundaria se utilizaron datos estadísticos relevados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC), a través de la Secretaría de Turismo de la Nación; la normativa nacional vigente relevada de la Cámara Argentina de Turismo y de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina, como así también, portales "on line", buscadores de hoteles y las páginas web de cada hotel.



Cabe mencionar que los datos obtenidos de los portales "on line": www.booking.com, www.tripadvisor.com, www.buenosaires.com.ar y www.clickalojamientos.com.ar; permitieron relevar el nombre del hotel, el domicilio, el barrio, la categoría, el tipo de hotel, el precio y cantidad de habitaciones.

La cantidad de hoteles Boutique, Apart Hoteles, Hoteles 3, 4 y 5 estrellas relevadas en la Ciudad de Buenos Aires fueron de 249 Hoteles.

Mediante la metodología de relevamiento de información se analizaron todos los hoteles ubicados en el barrio de Retiro, lo que arrojó: la cantidad de hoteles y habitaciones, los precios, y otras características de cada uno de ellos. Se deja constancia que, en los casos que la información de los portales fue insuficiente me remití directamente a la página web del hotel.

#### Cuadro II:

Hoteles por barrio							
de la Capital	5	4	3			Total	
Federal	estrellas	estrellas	estrellas	Apart	Boutique	general	%
Almagro				1	2	3	1%
Balvanera	1	3	7	2	3	16	6%
Belgrano		1	2	6	1	10	4%
Boedo					1	1	0%
Constitución			1			1	0%
Flores					1	1	0%
Montserrat	3	4	2	3	5	17	7%
Núñez			1			1	0%
Palermo		1	1	6	34	42	17%
Puerto Madero	3					3	1%
Recoleta	3	6	5	6	6	26	10%
Retiro	7	23	6	10	4	50	20%
San Nicolás	5	26	16	15	5	67	27%
San Telmo		2			8	10	4%



Por la información relevada surge que la mayor cantidad de hoteles que se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires identificado por categorías son los hoteles Boutique (el 28%), luego le siguen los hoteles 4 estrellas (27%) y luego los Aparts Hoteles (20%).

La causa de expansión de los hoteles Boutique en la Ciudad de Buenos Aires, ha sido la existencia de un "vacío" legal para esta categoría de hotel, lo que ha permitido que, con el cumplimiento de ciertos requisitos básicos definidos en el artículo 6 de la Ley Nacional de Hotelería<sub>13</sub>, la apertura de hoteles de categoría con menores exigencias que los 4 o 5 estrellas que se encuentran específicamente contemplados en la legislación vigente.

Por su ubicación geográfica se destaca que los barrios que concentran la mayor cantidad de hoteles en la Ciudad de Buenos Aires son los céntricos San Nicolás y Retiro, con 67 y 50 hoteles respectivamente. La principal diferencia observada entre estos dos barrios es la categoría de los hoteles, siendo superior los que se ubican en el barrio de Retiro.

En Retiro, el 60% de los hoteles tienen una categoría de 4 y 5 estrellas; mientras que en el barrio de San Nicolás son en su gran mayoría de 3 y 4 estrellas (63%).

Otro dato importante que surge del presente análisis es que, de los 70 hoteles Boutique que se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires, cerca de la mitad (34) se ubican en el barrio de Palermo.

Esto se debe, principalmente, a que el barrio de Palermo por sus características arquitectónicas y el desarrollo comercial de la última década, ha convertido a dicha zona en un polo turístico por excelencia con oportunidades de realización de negocios inmobiliarios turísticos.

Ello así porque el barrio de Palermo se caracteriza por estar ubicado en el corazón de la ciudad de Buenos Aires y combinar las antiguas costumbres de barrio porteño con el arte y la vanguardia del diseño.

Dentro del mismo barrio, se encuentran sub-denominaciones como son: Palermo "Hollywood", Palermo "Soho", Palermo "Viejo" y Palermo "Queen", que provienen de los

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76



nombres de barrios de las mejores ciudades del mundo. Vale la pena aclarar, que los precios del metro cuadrado de estos "sub-barrios" han aumentado más del 20% en los últimos 10 años.

Uno de los principales atractivos de estos "sub-barrios" son los actuales estructuras edilicias que no pueden superar un cierto coeficiente que determina los máximos metros cuadrados que se pueden construir (Índice F.O.T.14).

Estas casas antiguas y bajas han sido foco de remodelaciones para desarrollar alojamientos turísticos exclusivos, personalizados y atendidos por sus dueños; los que se denominaron hoteles Boutique.

Este tipo de hotel esta alineado con la "filosofía" del barrio de Palermo: arte, vanguardia y exclusividad.

Un dato que sorprende y aparece como una oportunidad de desarrollo resulta ser que de los 70 hoteles Boutique, solo cuatro se encuentran ubicados en el barrio de Retiro -el Aspen Tower Hotel -Paraguay 857-, Casa Calma -Suipacha al 1015-, Tanguero Hotel Boutique Antique - Suipacha 780 - y el Pulitzer Buenos Aires -Maipú 907-.

Dada la poca presencia de este tipo de hoteles en la zona y el inmueble objeto del presente trabajo, soy de la opinión que me encuentro frente a una oportunidad de desarrollo de un negocio inmobiliario exitoso debido al nivel socio-económico y cultural de la clase de turista que se aloja en los hoteles Boutique, ya que buscan exclusividad y atención personalizada por encima de las comodidades que puede ofrecer un hotel 5 estrellas, con servicios iguales o superiores que los que ofrece hoteles de categoría superior, sin que el precio sea un factor determinante al momento de elegir su alojamiento. Además, buscan excelente ubicación que les permita imbuirse con el arte y patrimonios históricos de la ciudad en que se alojan.

#### **7.1) Precios**

Se han relevado los precios de las habitaciones de los 50 hoteles del barrio de Retiro, los que varían según el tamaño y los servicios incluidos. Normalmente, los hoteles clasifican sus

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Índice FOT, Factor de Ocupación Total



habitaciones como "Standard", "dobles", "triples" o de categoría "Superior" y los precios que se cobraban al momento del relevamiento efectuado<sup>15</sup> eran:

Tabla I:

Precios promedio por noche en dólares estadounidenses (u\$s)

Habitación	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	Apart	Boutique
Standard	\$ 247	\$ 123	\$ 85	\$ 90	\$ 130
Doble	\$ 309	\$ 154	\$ 106	\$ 113	\$ 163
Triple	\$ 346	\$ 172	\$ 119	\$ 126	\$ 182
Superior	\$ 543	\$ 246	\$ 153	\$ 180	\$ 260

<u>Fuentes</u>: Paginas de reservas "On line": www.booking.com, www.tripadvisor.com, www.buenosaires.com.ar y www.clickalojamientos.com.ar

El precio promedio por noche por persona en una habitación "Standard" en un hotel 5 estrellas es de u\$s 247; en un hotel 4 estrellas es de u\$s 123, en un hotel 3 estrellas es de u\$s 85, en un Apart Hotel es de u\$s 90 y en el hotel Boutique es de u\$s 130.

Los incrementos de precios según la clasificación antes mencionada tomando como referencia la habitación "Standard" pueden variar en un 25% para las habitaciones "dobles", 40% para las habitaciones "Triples" y del 100% hasta el 150% del valor de una habitación "Standard" para las habitaciones "Superiores"

#### 7.2) Habitaciones

Vale la pena recordar en esta instancia del trabajo que la Ley Nacional de Hotelería establece las cantidades "mínimas" de habitaciones y plazas necesarias, según la categoría de cada hotel. La cantidad minima de habitaciones para hoteles 5 estrellas es de 100 habitaciones y 200 plazas; la cantidad minima para los hoteles 4 estrellas es de 50 habitaciones y 100 plazas; y 30 habitaciones con 60 plazas para los hoteles de 3 estrellas.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Nota del autor: La fecha de relevamiento de precios fue a Septiembre 2010



<u>Tabla II:</u>
Habitaciones promedio por categoría de Hotel

Habitaciones	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	Apart	Boutique
Cantidad	259	120	100	74	52

<u>Fuentes</u>: Paginas de reservas "On line": www.booking.com, www.tripadvisor.com, www.buenosaires.com.ar y www.clickalojamientos.com.ar

Del relevamiento efectuado surge que el promedio de habitaciones de los hoteles de Retiro según su categoría es el siguiente: 5 estrellas 259 habitaciones; 4 estrellas 120 habitaciones; 3 estrellas 100 habitaciones; Apart Hotels 74 habitaciones y los Hoteles Boutique con 52 habitaciones.

De la información transcripta podemos vislumbrar una diferencia significativa entre la cantidad de habitaciones de los hoteles Boutique de Retiro (52 habitaciones) respecto de los de Palermo. Como mencionamos anteriormente, una de las características del hotel Boutique es tener una reducida cantidad de habitaciones (entre 6 y 20) por lo que las condiciones edilicias del barrio de Palermo (casas bajas) es el escenario ideal para la concepción y el desarrollo de este tipo de emprendimientos. La razón de la diferencia es el tipo de construcción existente en cada uno de los barrios mencionados.

Una vez detallada la oferta hotelera en el barrio de Retiro y sus características, abordaré los pasos a seguir para continuar con el desarrollo del proyecto. Si bien, el presente trabajo no es un Business Plan, busca indicar el camino para ello.

#### 8- Pasos en el desarrollo del proyecto

#### 8.1) Definición y Evaluación del Negocio

Invertir en hotelería requiere un know-how detallado, tanto desde el punto de vista del negocio, como arquitectónico y operativo.

El primer paso de una inversión hotelera consiste en detectar la oportunidad: ¿en qué ubicación es mejor desarrollar el hotel (ciudad / barrio / cuadra)? ¿Es mejor hacer una



Para tener éxito en el negocio hotelero hay que realizar tres consideraciones: I) mayores ventas, II) mejor calidad de servicio y III) tener una mayor rentabilidad.

Para incrementar las ventas se debe: i) desarrollar una extensiva fuerza de ventas en el canal corporativo y Tour and Travel; ii) realizar programas de fidelidad; iii) tener buen manejo de los canales tecnológicos (Internet y GDS) y iv) presencia en medios nacionales e internacionales.

En cuanto a la calidad de servicio se obtiene implementando rigurosos estándares operativos y de control de calidad mediante la contratación de personal talentoso con vocación de servicio y con el know how necesario, lo que se evaluarán a través de encuestas de satisfacción de calidad y programas de "mistery shoppers".

Por ultimo, para obtener una mayor rentabilidad resulta necesario contar con capacidad de negociación conjunta con proveedores y eficiencia en la toma de decisiones.

#### 9- Alternativas de Management de Hoteles

Existen tres tipos de roles para operar un negocio hotelero: I) ser dueño de la propiedad y manejarlo de forma independiente, II) ser dueño de la propiedad y terciarizar el Management del hotel a otra compañía ó III) realizar una alianza con una cadena de hoteles que realice el Management del Hotel.

Cada rol para operar el negocio tiene ventajas y desventajas. Por ejemplo, contratar un gerente que maneje el hotel, puede resultar más económico en el corto plazo pero puede llegar a traer inconvenientes en el largo plazo. En general, las compañías que tercerizan el Management, ofrecen mayor estabilidad, mayor expertise y consiguen mejores costos por la economía de escala (compras, ventas, negociación con intermediarios y servicios de comunicación).

Otra ventaja de las cadenas y de las compañías de Management es que le dan mayor credibilidad al negocio ante los inversores y prestamistas.



#### Gráfico II:



**Fuente**: "Management and investment alternatives", www.fenhoteles.com

En el negocio hotelero, los dueños de los hoteles están separados del Management, es decir, de quienes los manejan. En efecto, las compañías hoteleras más grandes del mundo no son dueñas de sus hoteles. El ejemplo más gráfico lo representan las cadenas de hoteles SOFITEL, NOVOTEL, FORMULE 1 e IBIS que tienen más de 4.000 hoteles en todo el mundo y el dueño es el grupo ACCOR

A continuación, explicaré con mayor profundidad los beneficios y características que tiene cada rol como operador del negocio hotelero.



#### 9.1) Manejo en forma independiente

En este supuesto, el dueño del hotel se encarga del 100% de la operación del hotel. Por tal motivo, lo primero que debe realizar es armar el equipo para manejarlo.

Si bien contratar un gerente le puede ser más económico en el corto plazo, debe asegurarse de contratar un equipo con experiencia para desarrollar el negocio y mantenerlo sustentable a lo largo del tiempo. Además, debe contar con los recursos financieros necesarios para cualquier eventualidad.

En la Argentina la mayor cantidad de hoteles están manejados por sus dueños, a excepción de aquellos que requieren de inversiones significativas que son administrados por cadenas internacionales.

#### 9.2) Contrato del Management

Existen dos modalidades de contratos para el manejo de los hoteles: Leasing o Contrato Total y contratación exclusiva del Management.

A continuación explicaré las dos alternativas de manejo.

#### 9.2.1) Leasing o Contrato Total

La compañía de Management suscribe un contrato de arrendamiento con el propietario del hotel. Ello significa que la compañía de Management estará a cargo de todos los empleados y las inversiones necesarias para el manejo del hotel; como son las inversiones de capital y de mantenimiento.

El monto del leasing (o arrendamiento) puede pactarse en una suma fija en dinero o un porcentaje sobre las ventas. Generalmente, el porcentaje que se acuerda ronda en un 15% de las ventas.

Si el dueño del hotel se inclina por esta modalidad debe abocarse a realizar una correcta selección de la compañía que le arrendará el hotel, ya que puede ocurrir que cuando se



acerque el momento de finalización del contrato, la compañía de Management podría no tener ningún interés en invertir para el mantenimiento del hotel.

Los tiempos del leasing en el mundo van de diez a veinte años de contrato, pero en la Argentina no pueden superar los diez años.

#### 9.2.2) Sólo contrato de Management

En este supuesto la compañía de Management opera el hotel por el dueño, pero a diferencia del Leasing, el dueño del hotel se encarga de los empleados y de las inversiones de capital y mantenimiento. La compañía de Management sólo lo opera.

En cuanto el fee del contrato, existe un fee por Management que va del 3% al 11% de las ventas dependiendo de las franquicias y de los servicios, y un fee adicional que puede alcanzar el 15% de las ventas dependiendo de los resultados operativos del negocio.

Como el dueño se tiene que hacer cargo de todas las inversiones del hotel, debe asegurarse que la compañía de Management conozca acabadamente las necesidades del dueño para recuperar la inversión del negocio y mantener un negocio sustentable en el tiempo. Los objetivos de ambas partes deben estar alineados.

#### 9.3) <u>Cadenas de Hoteles que realiza Management</u>

Más del 70% de los hoteles de todo el mundo son manejados por cadenas hoteleras.

El manejo por parte de las cadenas de hoteles tiene importantes beneficios para los dueños del Hotel.

En primer lugar, permite un reconocimiento inmediato del hotel. Esto hace que se conozca lo que espera el cliente, en cuanto al nivel de servicio e incrementa la tasa de ocupación y el retorno de la inversión

Pertenecer a una cadena, permite tener un acceso a un sistema de reserva central con un programa de marketing centralizado eficientizando los costos de captación de clientes.



Otra ventaja que presenta esta modalidad es tener un respaldo financiero en caso de una eventualidad.

Además, las experiencias en el mundo de los negocios son sumamente valiosas, por lo que pertenecer a una cadena permite realizar "Benchmark" de otras experiencias dentro de hoteles de la misma cadena, en cuanto a la asistencia de aperturas, especificaciones y diseños de hotel y necesidades de selección del Management.

Por ultimo, el pertenecer a una cadena permite tener métodos operativos testeados y la mejor manera de implementarlos. Esto se debe a la técnica de "prueba y error", achicando la curva de aprendizaje del negocio hotelero.

Los métodos operativos testeados pueden ser los manuales de procedimientos y entrenamiento, los estándares de calidad, los sistemas de información (software, hardware, consultorías), el entrenamiento y asistencia al Management de recursos Humanos, visitas de supervisión y controles de calidad.

Como se expuso anteriormente, en la Argentina, el 90% de los hoteles 5 estrellas de Buenos Aires pertenecen a cadenas internacionales, como son: Sheraton, Marriot, Hilton, Hyatt, Crowne Plaza, Sofitel Four Seasson y Caesar Park. En cambio, sólo el 4% de los hoteles 3 y 4 estrellas pertenecen a cadenas internacionales de hoteles, como son: Howard Johnson, Holiday Inn, NH Hoteles, Kempinsky, Best Western, y Microtel. Esto denota que el foco de las cadenas internacionales viene dado en los hoteles de alta gama ya que son, en definitiva, los que requieren de mayores inversiones.

A continuación explicaré el modelo de Timmons para analizar el proceso Entrepreneur.



#### <u>10- Modelo de Timmons</u> (Modelo del proceso entrepreneur)

#### Gráfico III



Fuente: Jeffrey Timmons framework, New Venture Creation (Homewood, Il Richard Irwin, 1990)

Para concluir el desarrollo del presente trabajo se decidió implementar el modelo de Timmons con el fin de analizar los tres pilares básicos de todo emprendimiento (Recursos, Oportunidad y Equipo). Los ingredientes esenciales para el éxito de un entrepreneur son un buen emprendedor con un equipo de Management de primer nivel y una excelente oportunidad de mercado.

El modelo explica que existen tres componentes básicos para desarrollar un negocio exitoso, en el que en el centro se encuentra el Business Plan para darle formato y sustento al desarrollo.

Varias veces he escuchado que el éxito del emprendedor es una cuestión de suerte. Si bien tiene un componente "coyuntural" en el que se depende de un contexto incierto, es el



Entrepreneur, quien debe saber leer el contexto. Mediante la Inteligencia Emocional, concepto explicado por Daniel Golemanio en su libro "La inteligencia emocional en la empresa", el Entrepreneur debe saber y conocer como influenciar en las personas involucradas en el proyecto y debe saber leer entre líneas los mensajes implícitos del contexto.

En Entrepreneurship, como en otras profesiones, suerte, es cuando la "Oportunidad" y una persona preparada se encuentran.

# 10.1) Oportunidad:

Una persona entrepreneur es aquella persona que detecta una oportunidad y la hace realidad. Se estima que el 90% de las ideas de los emprendedores surgen del ambiente o contexto en el que tienen experiencia.

Para el desarrollo de un negocio, la idea no es lo más importante ya que existen miles de ideas, siendo lo más importante desarrollarla, implementarla, y construir un negocio exitoso y sustentable a lo largo del tiempo.

En el desarrollo de este trabajo he tenido la oportunidad de realizar el presente "Análisis de viabilidad de un negocio inmobiliario" en el barrio de Plaza San Martín gracias al Seminario de Entrepreneurship, dictado por el profesor Francisco Pertierra Cánepa<sup>17</sup>. La oportunidad detectada y mis "inquietudes" como emprendedor, hicieron que esté presentando el presente trabajo de viabilidad. En este análisis intentaré demostrar que existe una oportunidad de desarrollar un hotel en el barrio de Retiro debido a sus atractivos arquitectónicos, la ubicación estratégica en la que se encuentra y la cantidad de turistas que alojan en la zona.

Otra considerable oportunidad es el "oasis" de Retiro, en que la oferta hotelera es limitada comparándola con la oferta que existe en el resto del barrio. Por su parte, se pude advertir la ausencia de hoteles Boutique y hoteles 3 estrellas, siendo estos, una oportunidad de desarrollo. En hotelería no es fácil encontrar las oportunidades ya que las ofertas son

<sup>17</sup> Pertierra Cánepa, Francisco Ph. D. en Dirección de Empresas, Profesor de la Universidad del CEMA

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Goleman, Daniel autor del libro "La inteligencia emocional de la empresa"



limitadas y uno no puede elegir dónde quiere ir el turista. Simplemente el turista elige el lugar de destino y dónde quiere alojarse.

La oportunidad en el proceso entrepreneur debe ser defendible y demostrada, es por ello que he demostrado el crecimiento del turismo en la argentina, el potencial que tiene el negocio hotelero en el barrio de Plaza san Martín, las ventajas que tiene el barrio, la disponibilidad del edificio para realizar el proyecto y mi vocación por los negocios de servicios.

Con el fin de demostrar que existe una excelente oportunidad de negocio, he analizado que con el desarrollo y puesta en marcha de un hotel, los dueños del edificio destinado actualmente al alquiler de las propiedades, incrementarían sus ganancias un 142% respecto los ingresos que perciben en concepto de canon locativo por el alquiler de oficinas. El porcentaje de incremento en ganancias presentado se realizó partiendo de un contexto pesimista, tomando como premisa que el hotel contará con 72 habitaciones (42 habitaciones de 25 mts2, 25 habitaciones de 35 mts2 y 5 de 50 mts2), con una tarifa del 20% inferior a los hoteles 4 estrellas del "oasis" de Retiro y tendrá un 60% de ocupación anual frente a la media del mercado que es del 75% anual). Se debe tener presente, que en este análisis solamente se tuvieron en cuenta los ingresos por las habitaciones, sin considerar el negocio gastronómico (comidas y bebidas) y otros servicios al turista, como pueden ser paseos, traslados y excursiones. Entonces, podríamos afirmar que con tales aditamentos el negocio se presentará aún más atractivo.

# **10.2) Equipo:**

La base de todo negocio es el emprendedor. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que el equipo de trabajo que seleccione el emprendedor y será en definitiva quien se encargará de llevar a cabo el proyecto, resultará una pieza fundamental para el éxito del mismo.

Por ello, la/s persona/s que lleven a cabo el proyecto deberán contar con las competencias Manageriales y el "know how" necesario para implementarlo.

Mis competencias como Entrepreneur se basan en la capacidad de liderazgo, conducción de equipos y la toma de decisiones; además, de tener vocación y pasión por el mercado de

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Nota del autor: este porcentaje no incluye las inversiones necesarias para realizar el hotel,



servicios. Como se expuso anteriormente, para ser exitoso en éste negocio se requerirá de personas expertas en el mercado de hotelería. Por este motivo, he buscado y analizado las distintas alternativas para operarlo y manejarlo.

Como hemos descripto en el punto 9 de la presente tesina, existen tres alternativas para operar el hotel: i) ser dueño de la propiedad y manejarlo de forma independiente, ii) ser dueño de la propiedad y terciarizar el Management del hotel a otra compañía ó iii) realizar una alianza con una cadena de hoteles que realice el Management del Hotel.

La clave para ser exitoso en el manejo del hotel estará en elegir, entre estas tres alternativas de manejo, la mejor opción para desarrollar este proyecto y alinear los objetivos de quien administre el hotel con sus propietarios.

## 10.3) Recursos:

Para concluir con este análisis resta detallar los recursos disponibles para el desarrollo del negocio.

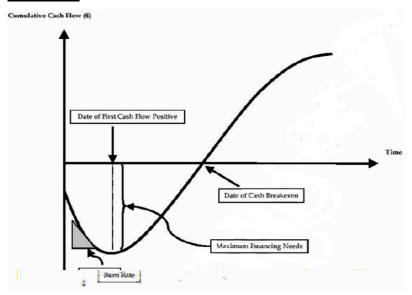
Todo Entrepreneur debe tratar de invertir la menor cantidad de dinero posible para obtener la mayor ganancia posible. Para ello es muy importante realizar inversiones "escalonadas" hasta alcanzar el "breakeven" del negocio; esto es que las ganancias hayan cubiertos las inversiones realizadas. El gráfico IV nos muestra como es la evolución del Cash Flow para un proyecto de "Startup". La curva muestra las inversiones que deben realizarse para realizar el proyecto. En un inicio se deberá realizar un primer desembolso de inversiones, hasta alcanzar el momento del "Maximun Financing Needs" que son las máximas inversiones necesarias, y a partir de aquí es cuando se debería comenzar a tener un Cash Flow positivo. Una vez que se hayan recuperado las inversiones realizadas en este primer término es cuando denominamos que el negocio alcanzó el "Breakeven".

Esta curva debería ser lo más plana posible para minimizar los riesgos del Inversor o Entrepreneur.



En el caso objeto de estudio, las inversiones necesarias serían destinadas a las modificaciones edilicias para pasar de un edificio con unidades funcionales independientes destinadas a oficinas a un hotel.

## Grafico IV



**Fuente:** Ing. Gustavo Céttolo, "Modelo de negocio", Materia Entrepreneurship, presentación PowerPoint, UCEMA 2010

Los recursos disponibles para el desarrollo de éste negocio hotelero está dado por el edificio ubicado en la calle Juncal y Esmeralda. Además, se aportarán los resultados de la presente investigación que serán un primer "acercamiento" para el desarrollo de un futuro Business Plan.

## 11- Conclusiones y Discusiones

La finalidad del presente trabajo era determinar la oportunidad de desarrollo de un negocio inmobiliario en el barrio de la Plaza San Martín e incrementar la rentabilidad de un actual negocio familiar. Como hemos mencionado en el punto 10.1, en la "Oportunidad" del modelo de Timmons, el incremento de las ganancias sería de un 142% anual respecto al negocio de alquiler de las unidades para el funcionamiento de oficinas y/o delegaciones extranjeras.



Mis "inquietudes" como emprendedor por un lado y; el desafío de incrementar la rentabilidad de los activos familiares por el otro; siempre partiendo de la oportunidad detectada de realizar un negocio hotelero, dieron como resultado la elaboración de la presente tesina cuya finalidad era, en definitiva, analizar la viabilidad del negocio planteado.

A partir de la presente investigación se ha podido demostrar que el negocio hotelero se presenta como una opción más rentable que la que explota actualmente el edificio ubicado en la calle Juncal y Esmeralda, debido al potencial que tiene el negocio de hotelería en la Ciudad de Buenos Aires y particularmente por las ventajas que presenta el barrio seleccionado. Además, se analizó y se propuso cual sería el formato adecuado y la categoría de hotel para el lugar. Se destaca que su ubicación resulta ser un factor estratégico para emprender el negocio ya que para los turistas es lo más importante al momento de elegir la ciudad de Buenos Aires como destino. La principal ventaja que tiene el barrio es la ubicación y la cercanía a los puntos turísticos más importantes de la ciudad.

Luego se analizaron los formatos de los hoteles que podrían desarrollarse en la ubicación planteada. Por una cuestión de requisitos de la Ley Nacional de Hotelería descartamos la posibilidad de desarrollar un hotel 5 estrellas en el edificio ya que los metros cuadrados disponibles no permiten construir las 100 habitaciones requeridas por la Ley.

Según las investigaciones de carácter primario (entrevistas y encuestas) y de carácter secundario (relevamiento de oferta hotelera del barrio de Retiro) concluimos que existe una gran oportunidad de desarrollo del proyecto en el "oasis" de Retiro debido a los encantos arquitectónicos que posee la zona y a la escasa oferta hotelera que tiene comparada con el resto del barrio de Retiro. Cabe resaltar que la ubicación del proyecto fue "aprobada" y "alagada" por todas las personas entrevistadas y encuestadas. Además, los niveles de ocupación de los hoteles del "oasis" no bajan del 75% promedio anual, lo que nos indica la alta demanda de los hoteles en la zona. De los resultados obtenidos en estas investigaciones podemos concluir que el tipo de turistas a que estará destinado el hotel buscan principalmente ubicación, cercanía, comodidad, calidad en el servicio y atención y el "precio" no resulta un factor determinante al momento de seleccionar el lugar donde alojarse.



Acorde a los formatos analizados, mi recomendación para el presente proyecto será la realización de un Hotel 3 estrellas "superior"19, considerando los requisitos de la Ley Nacional de Hotelería combinado con el formato "Boutique", lo que le otorgará un nivel superior por la calidad de los servicios que se ofrecerán. El "oasis" de Retiro tiene el arte y el glamour necesario para atraer a los turistas del target "Boutique" y aún no existe una oferta acorde para este segmento de la población en dicha ubicación. Además, el formato 3 estrellas permitirá diferenciarse del resto de la oferta de la zona y disminuiría los costos operativos implicados en el desarrollo del proyecto. Adicionalmente, como oportunidad el formato "Boutique" permitiría satisfacer una demanda que hoy no está cubierta en el barrio y buscaría atraer un publico más joven, que actualmente se aloja en el barrio de Palermo.

La combinación de ambos formatos permitirá bajar los costos operativos, ya que los costos de un 3 estrellas son inferiores a los de un 4 o 5 estrellas y nos permitiría atraer un público exclusivo del target "Boutique", percibiendo los precios promedio de los hoteles 4 estrellas de la zona. De esta manera se incrementaría claramente la rentabilidad del negocio.

El concepto "boutique" es un concepto de marketing que transmite un cierto aire de sofisticación, combinando calidez con servicio personalizado y que va a estar en la vanguardia, que a su vez se conecta con el arte y el folclore de la Ciudad de Buenos Aires.

Otra oportunidad detectada es que el eventual desarrollo del proyecto revalorizaría el patrimonio en dos aspectos; i) por los beneficios de operar el hotel y ii) el propio inmueble con un negocio hotelero en funcionamiento.

Si bien el fin del presente trabajo no fue la elaboración de un Business Plan, es de destacar que durante su desarrollo se detectó una oportunidad de negocio que servirá para el desarrollo del mismo.

A partir de todo lo expuesto, las recomendaciones en caso que se lleve a adelante el proyecto son las siguientes:

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Nota del autor: Si bien va a ser un formato de 3 estrellas por los requisitos de la ley de hotelería, va a contar con servicios y calidades superiores a los hoteles 3 estrellas del mercado.



- Reforzar el estudio de marketing para corroborar la exactitud del ya realizado para el presente trabajo, en cuanto nos indica que un hotel 3 estrellas con un concepto "Boutique" sería ideal para el barrio de Plaza San Martín.
- Buscar la alternativa más optima para concretar una "alianza estratégica" con una cadena de hoteles que le dé un nombre reconocido internacionalmente y que esté alineado con el concepto de hotel a desarrollar.
- Tercerizar el Management con una empresa o cadena especialista en manejo de hoteles con el objetivo de: minimizar los costos de "prueba y error"; aprender del manejo operativo del hotel; disminuir los costos por compras y contratos por mayores volúmenes, implementar procesos operativos internos estandarizados y realizar un benchmark de otros hoteles de la cadena.
- Realizar alianzas con operadores turísticos situados en los países en los que se desea desarrollar la proveniencia de los turistas a fin de garantizar una tasa de ocupación anual elevada.
- Brindar especial importancia al servicio de atención personalizada que requiere el concepto "Boutique".
- Desarrollar fuertemente el marketing del concepto "Boutique" del hotel. Esto permitirá tener precios altos, manteniendo altos márgenes de rentabilidad.
- Realizar el proyecto de hotel, no sólo para obtener los beneficios propios de dicha operación sino para revalorizar el patrimonio en el que se desea realizar el proyecto.

Adicionalmente, en caso de gestionar o "controlar" el Management del hotel (propio o terciarizado), se aconseja considerar los diez factores claves del fracaso de un negocio que el Dr. Francisco Pertierra Cánepa enuncia en un congreso de Management<sup>20</sup>, con el claro propósito de que sean tenidos en cuenta de antemano para evitarlos y de este modo incrementar las posibilidades de éxito del proyecto propuesto.

Los factores clave de fraçaso son:

- 1) Ausencia de visión y Planeamiento inadecuado o inexistente.
- 2) Comunicación inexistente o poco efectiva.
- 3) Capacitación deficiente.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Pertierra Cánepa, Francisco, "Algunos porqué del fracaso en las empresas; factores clave de fracaso", Congreso de Management, Sheraton Hotel (agosto 2003), bibliografía de clase del seminario de Entrepreneurship, Octubre 2010



- 4) Ausencia de flujos de información inteligente.
- 5) Empleados poco idóneos.
- 6) Ignorar a la competencia.
- 7) Ignorar las necesidades de sus clientes.
- 8) Marketing descuidado, inefectivo o inexistente.
- 9) Problemas de cashflow.
- 10) Tareas sin organización, demoras y falta de orden.



# 12) Bibliografía

# A) Consultas en libros

- Bygrave, William D, "The portable MBA in Entrepreneurship", New York: J. Wiley
   & Son, Inc., 1997
- Timmons, Jeffry, "A. New Venture Creation", 5° Ed., USA, Irwin McGraw Hill, 1999
- Kotler, P., Keller, K., "Dirección de Marketing", México, Pearson Educación, 12°
- Kotler, P., Gary, A., "Mercadotecnia", México, Prentice Hall Hispanoamericana, 6°, Edición, 1996.
- Pertierra Cánepa, Francisco, Universidad el CEMA, Cátedra de entrepreneurship, "apuntes de clase", 2010
- Goleman, Daniel, "Emotional intelligence", The 10th Anniversary Edition, USA,
   Bantman books, October 2006
- Philip Kotler, "mercadotecnia" (investigación de mercado)
- Céttolo Gustavo, presentación PowerPoint "Modelo de negocio y plan de negocio",
   Materia "Entrepreneurship", Marzo 2010
- Eco, Humberto, (1992), "Cómo se hace una tesis"
- Del Solar, Josefina, "Retiro. Apuntes sobre la Historia de Buenos Aires", 1999, Ed. La Gaceta del Retiro.

## B) Consultas On line

- INDEC, Instituto nacional de estadísticas y censos, "EOH\_plus 2002 a 2009", www.indec..mecon.ar
- Barrio del Retiro, "Historia del barrio del Retiro", www.barriodelretiro.com.ar
- Barriada, "Barrio del Retiro", www.barriada.com.ar/retiro
- FEHGRA, Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina,
   www.fehgra.org.ar
- Turismo en Argentina, "Hoteles en Argentina", www.hoteleriaargentina.com
- AHTRA, "Asociación de hoteles de turismo de la Republica Argentina",
   www.aht.com.ar
- Wikipedia, "Apart Hotel", on line, www.wikipedia.org/wiki/Apartotel
- TheBBH, "The best boutique hotel", www.thebbh.com/español





# **ANEXOS**



# **Profesores:**

Francisco Pertierra Cánepa Carolina Pavía

Autor:
Alejandro D. Rosso

# Anexo 1



Ley Nacional de Hotelería Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76 Ley 18828/70

Buenos Aires, 06 de Noviembre de 1970

L



- a) El uso de la denominación "internacional", "de lujo", y sus derivados para todo tipo de establecimiento de alojamiento, con excepción de los comprendidos en la Ley nº 17.752.
- b) El uso de las denominaciones "hotel", "hotel de turismo", "motel" y "hostería" para todos los establecimientos no inscriptos en el Registro Hotelero Nacional.
- c) El uso de las denominaciones "hotel", "hotel de turismo", "motel" y "hostería" para todos los establecimientos no declarados aloiamientos turísticos.

Los establecimientos homologados podrán utilizar dichas denominaciones de acuerdo con la clasificación que les correspondiere.

Artículo 7º - Los "alojamientos turísticos", además de cumplir con lo dispuesto en el artículo 2º, inciso b), deberán exhibir en la entrada principal y como complemento del nombre del establecimiento la clase asignada. Los hoteles de turismo deberán agregar la categoría.

Artículo 8° - Toda infracción a las disposiciones de los artículos 2°, 6° y 7° será sancionada con multa de hasta Cincuenta Mil Pesos y clausura temporaria hasta por un período de doce meses.

Artículo 9° - Estas sanciones impuestas serán apelables, al solo efecto devolutivo ante el Juez Nacional en lo federal competente en el lugar de situación, del alojamiento sancionado.

Artículo 10° - La sanción de clausura afectará solamente a la contratación de nuevos compromisos, manteniéndose la obligación de dar total y exacto cumplimiento a los que hubieran sido contraídos hasta la fecha en que se tome conocimiento de la sanción impuesta.

Artículo 11° - El organismo de aplicación, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 3°, segundo apartado, podrá requerir el auxilio de la fuerza pública para proceder en forma directa a concretar las clausuras y para efectuar el secuestro, con cargo al infractor, de los letreros, avisos, carteles, papelería y todo otro material de propaganda en que conste, determinaciones en infracción a la ley.

Artículo 12° - Si el infractor a cualquiera de las disposiciones de la presente Ley fuera titular de algún beneficio acordado por organismos nacionales, podrá suspendérsele en el goce y participación futura de tales beneficios.

Todo ello sin perjuicio de la aplicación de la multa y de las demás sanciones que correspondieren.

Artículo 13º - Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese

Decreto 1818/76

**DECRETO 1818/76** 

HOTELES TURISTICOS - REQUISITOS MINIMOS - INSCRIPCION EN EL REGISTRO HOTELERO NACIONAL - ORGANISMO DE APLICACIÓN DE LA LEY 18828

ART. 1.- LA SECRETARIA DE ESTADO DE DEPORTES Y TURISMO, A TRAVES DE LA SUBSECRETARIA DE TURISMO SERÁ EL ORGANO DE APLICACIÓN DE LA LEY 18828 Y TENDRÁ A SU CARGO EL REGISTRO HOTELERO NACIONAL.

ART. 2.- A LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE LA CITADA LEY Y DEL PRESENTE DECRETO



PODRA CONSITUIRSE CON CARÁCTER CON, UN CONSEJO HOTELERO NACIONAL, EN EL QUE TENDRA PARTICIPACION EL SECTOR PRIVADO, DE ACUERDO A LAS NORMAS QUE DETERMINE EL ORGANO DE APLICACIÓN.

- ART. 3.- LOS ESTABLECIMIENTOS A QUE SE REFIERE EL ART. 1 DE LA LEY 18828 DEBERÁN INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO HOTELERO NACIONAL EN EL PLAZO QUE ESTABLEZCA EL ORGANO DE APLICACIÓN Y PODRAN SOLICITAR SU HOMOLOGACION EN LA CLASE Y CATEGORIA CORRESPONDIENTES CUMPLIENDO LOS REQUISITOS QUE PARA ELLAS SE ESTABLECEN EN EL PRESENTE DECRETO.
- ART. 4.- LAS MEDIDAS MINIMAS ESTABLECIDAS EN ESTE DECRETO REGIRAN EN CUANTO, EL CODIGO DE LA EDIFICACION O NORMAS SIMILARES VIGENTES EN EL LUGAR DE CONSTRUCCION DEL ESTABLECIMIENTO. EN CASO DE NO EXISTIR DICHAS NORMAS SERA DE APLICACIÓN DEL CODIGO DE LA EDIFICACION DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.
- ART. 6.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA LA HOMOLOGACION EN CUALQUIER CLASE Y CATEGORIA DE ALOJAMIENTO TURISTICO, LO SIGUIENTE:
- 1) OCUPAR LA TOTALIDAD DE UN EDIFICIO O UNA PARTE DEL MISMO QUE SEA COMPLETAMENTE INDEPENDIENTE DEL RESTO EN CUANTO A SUS FUNCIONES Y SERVICIOS PRINCIPALES.
- 2) CONTAR CON ENTRADA DE PASAJEROS INDEPENDIENTE DE LA DE SERVICIO.
- 3) TENER SERVICIO TELEFONICO PUBLICO CON CABINA ACÚSTICAMENTE AISLADA, UBICADA PREFERENTEMENTE EN EL LOCAL DESTINADO A RECEPCION Y PORTERIA, SIEMPRE QUE DICHO SERVICIO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 4) CUANDO EXISTAN SALONES PARA REUNIONES SOCIALES O CONVENCIONES, ESTARAN PRECEDIDOS DE UN VESTÍBULO DE RECEPCION CON GUARDARROPAS E INSTALACIONES SANITARIAS INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO, Y POR LO MENOS, UNA CABINA ACÚSTICAMENTE AISLADA, EN LOS LUGARES DONDE EL SERVICIO TELEFONICO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTIENETE.
- 5) CUANDO EXISTAN LOCALES EN LOS QUE SE EJECUTE O DIFUNDA MUSICA, LOS MISMOS DEBERAN ESTAR AISLADOS ACUSTICAMENTE, SALVO EN LOS CASOS EN QUE AQUELLA SEA DE TIPO AMBIENTAL O DE FONDO.
- 6) LOS ASCENSORES EN NINGUN CASO TENDRAN UNA CAPACIDAD INFERIOR A CUATRO PERSONAS, Y DEBERAN CUMPLIR CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN LOS REGLAMENTOS PARA HABILITACION DE ASCENSORES DICTADOS POR LA AUTORIDAD RESPECTIVA.
- 7) LAS HABITACIONES ESTARAN IDENTIFICADAS EN LA PARTE ANTERIOR DE LA PUERTA CON UN NUMERO CUYAS PRIMERAS CIFRAS CORRESPONDAN AL NUMERO DEL PISO.
- 8) TODAS LAS HABITACIONES ESTARAN EQUIPADAS, AL MENOS, CON LOS SIGUIENTES MUEBLES E INSTALACIONES:
- a) CAMAS INDIVIDUALES CUYAS DIMENSIONES SERAN DE 0.80 M POR 1.85 M O DOBLES CUYAS DIMENSIONES.
- b) UNA MESA DE NOCHE O SUPERFICIE MINIMA DE MESADA DE 0.15 M2 POR PLAZA.



- c) UN SILLON, BUTACA O SILLA POR PLAZA Y UNA MESITA ESCRITORIO.
- d) UN PORTAMALETAS
- e) UN ARMARIO DE NO MENOS DE 0.55 M DE PROFUNDIDAD Y 0.90 M DE ANCHO, CON UN MINIMO DE 4 CAJONES.
- f) UNA ALFOMBRA DE PIE DE CAMA, CUYAS MEDIDAS MINIMAS SERAN DE 1.20 M POR 0.50 M POR CADA PLAZA, EXCEPTO LOS CASOS EN QUE LA HABITACION ESTE TOTALMENTE AI FOMBRADA.
- a) UNA LAMPARA O APLIQUE DE CABECERA POR CADA PLAZA.
- h) JUNTO A LA CABECERA DE CADA CAMA, UN PULSADOR DE LLAMADA AL PERSONAL DE SERVICIO CON SEÑAL LUMINOSA O ACUSTICA, SALVO QUE ESTE PREVISTO PARA TAL FIN EL USO DEL TELEFONO.
- 9) EL SUMINISTRO DE AGUA SERA COMO MINIMO DE 200 LITROS POR PERSONA POR DIA.
- 10) CONTAR CON RECINTOS DESTINADOS A VESTUARIOS Y SERVICIOS SANITARIOS PARA EL PERSONAL DIFERENCIADOS POR SEXO.
- 11) TODO EL PERSONAL AFECTADO A LA ATENCION DE PASAJEROS ESTARA UNIFORMADO.

ART. 7.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE HOSTERIA, CATEGORIA UNA ESTRELLA, ADEMAS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6, LOS SIGUIENTES:

- 1) TENER ENTRE UN MINIMO DE 8 PLAZAS Y UN MÁXIMO DE 36 PLAZAS
- 2) EL 50 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES DEBERA TENER BAÑO PRIVADO
- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- a) HABITACIÓN SIMPLE: 9 M2
- b) HABITACIÓN DOBLE: 10.50 M2
- c) HABITACIÓN TRIPLE: 13.50 M2
- d) HABITACIÓN CUADRUPLE: 16.50 M2
- EL LADO MINIMO NO SERA INFERIOR A 2.50 M
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES Y CUÁDRUPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 20 % DEL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES Y CUÁDRUPLES SERA DE 3 M2 CON
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARAN EQUIPADOS CON:

LAVABO; BIDET; DUCHA; (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCLABLES); INODORO; REPISA Y ESPEJO ILUMINADO Y TOALLERO.



- 7) LA RELACION DE LOS SERVICIOS SANITARIOS COMPARTIDOS SERA DE UN BAÑO CADA SEIS PLAZAS.
- 8) TENER SALA DE ESTAR CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 25 M2
- 9) TENER SALON COMEDOR DESAYUNADOR CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA IGUAL A 1 M2 POR PLAZA. ESTA PROPORCION SERA DE 0.50 M2 POR PLAZA CUANDO NO SE PRESTE SERVICIO DE COMIDA DE ACUERDO A LO PREVISTO EN EL INCISO 13 DE ESTE ARTICULO.
- 10) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 11) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE DESAYUNO Y REFRIGERIO. EL SERVICIO DE COMIDA SERA OBLIGATORIO PARA AQUELLOS ESTABLECIMIENTOS SITUADOS EN LOCALIDADES CON MENOS DE 5.000 HABITANTES.
- ART. 8.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE HOSTERIA, CATEGORÍA DOS ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6 LOS SIGUIENTES:
- 1) TENER ENTRE UN MINIMO DE 8 PLAZAS Y UN MÁXIMO DE 36PLAZAS
- 2) EL 80% DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES DEBERA TENER BAÑO PRIVADO
- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 9 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 10.50 M2
- C) HABITACIÓN TRIPLE: 13.50 M2
- EL LADO MINIMO NO SERA INFERIOR A 2.50 M2
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 20 % DEL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES SERA DE 3 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50.
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARÁN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIOS PERMANENTES DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO TOMACORRIENTE.
- 7) LAS HABITACIONES QUE NO POSEAN BAÑO PRIVADO ESTARAN EQUIPADAS CON: LAVABO
- CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO TOMACORRIENTE
- 8) LOS SERVICIOS SANITARIOS COMPARTIDOS TENDRAN UNA SUPERIFICIE MINIMA DE 3.20 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M Y ESTARAN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCLABLES) INODORO REPISA Y ESPEJO ILUMINADOS Y TOALLERO.



- 9) LA RELACION DE LOS SERVICIOS SANITARIOS COMPARTIDOS SERA DE UN BAÑO CADA SEIS PLAZAS.
- 10) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 20 M2 EN CONJUNTO.
- 11) TENER SALA DE ESTAR CON UNA SUPERFICIE DE 30 M2 Y QUE ESTE EN COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN. ESTA SALA ESTARA EQUIPADA CON SERVICIO SANITARIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO, Y TELEVISIÓN EN LAS LOCALIDADES DONDE SE PRESTE EL SERVICIO.
- 12) TENER SALON COMEDOR DESAYUNADOR CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA IGUAL A 1.20 M2 POR PLAZA. ESTA PROPORCION SERA DE 0.50 M2 POR PLAZA CUANDO NO SE PRESTE EL SERVICIO DE COMIDA DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN EL INCISO 14 DE ESTE ARTICULO.
- 13) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CANTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 14) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE DESAYUNO Y REFRIGERIO. EL SERVICIO DE COMIDA SERA OBLIGATORIO PARA AQUELLOS ESTABLECIMIENTOS SITUADOS EN LOCALIDADES CON MENOS DE 5.000 HABITANTES.
- 15) CONTAR CON SERVICIO DE LAVANDERÍA, LA QUE PODRA O NO ESTAR INTEGRADA AL ESTABLECIMIENTO.
- ART. 9.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE HOSTERIA, CATEGORÍA TRES ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6, LOS SIGUIENTES:
- 1) TENER ENTRE UN MINIMO DE 8 PLAZAS Y UN MÁXIMO DE 36 PLAZAS.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) LA SUPERFICIE MINIMA DE LAS HABITACIONES SERA LA SIGUIENTE:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 10 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 12 M2
- C) HABITACIÓN TRIPLE: 15 M2
- EL LADO INFERIOR NO SERA INFERIOR A 2.50 M2
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 20 % DEL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M, Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES SERA DE 3 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 6) LOS BAÑOS ESTARAN EQUIPAPOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.



- 7) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 30 M2 EN CONJUNTO.
- 8) TENER SALA DE ESTAR CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 40 M2 Y QUE ESTE EN COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN. ESTE SALA DEBERA TENER SERVICIOS SANITARIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO Y TELEVISIÓN EN LOS LUGARES DONDE SE PRESTE EL SERVICIO.
- 9) TENER SALON COMEDOR DESAYUNADOR, CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA IGUAL A 1.40 M2 POR PLAZA. ESTA PROPORCION SERA DE 0.50 M2 POR PLAZA CUANDO NO SE PRESTE EL SERVICIO DE COMIDA DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN EL INCISO 15 DE ESTE ARTICULO.
- 10) TENER ALFOMBRADO TOTAL EN TODAS LAS HABITACIONES Y SALONES. PODRA PRESCINDIRSE DE ESTE REQUISITO CUANDO EL SOLADO SEA DE PRIMERA CALIDAD.
- 11) TENER ESPACIO PARA ESTACIONAMIENTO CUYO NUMERO DE COCHERASSEA IGUAL O MAYOR AL 50 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES. ESTE ESPACIO ESTARA CUBIERTO EN UN 50% COMO MINIMO Y PODRA ESTAR INTEGRADO AL EDIFICIO DEL ESTABLECIMIENTO O UBICADO EN SUS ADYACENCIAS, HASTA 150 METROS MEDIDOS EN LINEA RECTA O QUEBRADA SOBRE EL CORDÓN DE LA ACERA, A PARTIR DEL EJE CENTRAL DE LA PUERTA PRINCIPAL DEL ACCESO AL ESTABLECIMIENTO.
- 12) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 13) TENER REFRIGERACIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS SUPERIORES A 22° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 14) TODAS LAS HABITACIONES ESTARAN EQUIPADAS CON RADIO O MUSICA AMBIENTAL Y TELEFONO INTERNO, QUE ADEMÁS PERMITA LA COMINICACION CON EL EXTERIOR A TRAVES DE UN CONMUTADOR, SIEMPRE QUE EL SERVICIO TELEFONICO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 15) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE DESAYUNO, REFRIGERIO Y BAR. EL SERVICIO DE COMIDA SERA OBLIGATORIO PARA AQUELLOS ESTABLECIMIENTOS SITUADOS EN LOCALIDADES CON MENOS DE 5.000 HABITANTES.
- 16) CONTAR CON SERVICIO DE LAVANDERIA, LA QUE PODRÁ O NO ESTAR INTEGRADA AL ESTABLECIMIENTO.
- 17) TENER SALON DE RECREO PARA NIÑOS, INTEGRADO AL EDIFICIO, O JUEGOS UBICADOS EN SU EXTERIOR, DEBIENDO ESTOS ENCONTRARSE DENTRO DE LA SUPERFICIE DEL PREDIO OCUPADO POR EL ESTABLECIMIENTO.
- ART. 10.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE MOTEL, CATEGORÍA UNA ESTRELLA, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ARTICULO 6, LOS SIGUIENTES:
- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 20 PLAZAS EN 10 HABITACIONES
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO



3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:

A) HABITACIÓN SIMPLE: 9 M2

B) HABITACIÓN DOBLE.: 10.50 M2

C) HABITACIÓN TRIPLE: 13.50 M 2

D) HABITACIÓN CUADRUPLE: 16.50 M2

EL LADO MINIMO NO SERA INFERIOR A 2.50 M.

- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES Y CUÁDRUPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 30% DEL TOTAL .
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES Y CUÁDRUPLES SERA DE 3 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARAN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.
- 7) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 15 M2 EN CONJUNTO.
- 8) TENER SALA DE ESTAR, DESAYUNADOR Y BAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 25 M2 MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 40 PLAZAS Y QUE ESTE EN COMUNICACION DIRECTA CON LA RECEPCIÓN. DEBERA CONTAR CON SERVICIOS SANITARIOS PAR A PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO.
- 9) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE TRES PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR PARA CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBRA SELECTIVA COLECTIVA.
- 10) TENER COCHERAS INDIVIDUALES EN LA RELACIÓN DE UNA POR HABITACIÓN QUE DEBERAN ESTAR UBICADAS DENTRO DE LA SUPERFICIE DEL PREDIO OCUPADO POR EL ESTABLECIMIENTO.
- 11) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 12) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE DESAYUNO, REFRIGERIO Y BAR.
- ART. 11.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE MOTEL, CATEGORÍA DOS ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ARTICULO 6, LOS SIGUIENTES:
- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 30 PLAZAS EN 15 HABITACIONES.



- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 9 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 10.50 M2
- C) HABITACIÓN TRIPLE: 13.50 M2
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 30 % DEL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES SERA DE 3 M2 CON UNA LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARAN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.
- 7) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 20 M2 EN CONJUNTO.
- 8) TENER SALA DE ESTAR, DESAYUNADOR Y BAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 30 M2 MAS 0.25 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 50 PLAZAS Y QUE ESTE EN COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN. DEBERA CONTAR CON SERVICIOS SANITARIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO.
- 9) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE TRES PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR PARA CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBRA SELECTIVA COLECTIVA.
- 10) TENER COCHERAS INDIVIDUALES EN LA RELACION DE UNA POR HABITACIÓN QUE DEBERAN ESTAR UBICADAS DENTRO DE LA SUPERFICIE DEL PREDIO OCUPADO POR EL ESTABLECIMIENTO.
- 11) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 12) TODAS LAS HABITACIONES ESTARAN EQUIPADAS CON RADIO PARA DOS CANALES O MUSICA AMBIENTAL
- 13) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE DESAYUNO, REFRIGERIO Y BAR.
- ART. 12.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE MOTEL, CATEGORÍA TRES ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6, LOS SIGUIENTES:
- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 40 PLAZAS EN 20 HABITACIONES.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERÁN TENER BAÑO PRIVADO.



- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 10 M2
- B) HABITACIONES DOBLE: 12 M2
- C) HABITACIONES TRIPLE: 15 M2
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERÁN EXCEDER DEL 30 % DEL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES SERA DE 3 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARAN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.
- 7) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 30 M2 EN CONJUNTO.
- 8) TENER SALA DE ESTAR, DESAYUNADOR Y BAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 40 M2 MAS 0.25 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 60 PLAZAS Y QUE ESTE EN COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN. DEBERA CONTAR CON SERVICIOS SANATORIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO.
- 9) TENER UN "OFFICE" POR PLANTA DOTADO DE:
- A) TELEFONO INTERNO
- B) MESADA CON PILETA
- C) ARMARIO PARA ARTICULOS DE LIMPIEZA Y
- D) SERVICIOS SANITARIOS PARA EL PERSONAL
- 10) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE TRES PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR PARA CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBRA SELECTIVA COLECTIVA. DEBERA TAMBIEN CONTAR CON UN ASCENSOR DE SERVICIO INDEPENDIENTE.
- 11) TENER COCHERAS INDIVIDUALES EN LA RELACION DE UNA POR HABITACIÓN. EL TOTAL DE LAS MISMAS SERA CUBIERTO Y DEBERAN ESTAR UBICADAS EN SU TOTALIDAD DENTRO DE LA SUPERFICIE DEL ESTABLECIMIENTO.
- 12) CUANDO EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO LA TEMPERATURA MEDIA DE ALGUNOS DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO SUPERE LOS 25° C, DEBERA CONTAR CON PILETA DE NATACIÓN CUYA SUPERFICIE SEA IGUAL A 0.50 M2 POR PLAZA, A PARTIR DE UN MINIMO DE 50 M2 Y HASTA UN MÁXIMO DE 200 M2 CON UNA PROFUNDIDAD PROMEDIO DE 1.20 M DE TODA SU EXTENSIÓN.
- 13) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE



ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.

- 14) TENER REFRIGERACIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES POR SISTEMAS CENTRALIZADOS O DESCENTRALIZADOS CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS SUPERIORES A 22° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 15) TODAS LAS HABITACIONES ESTARAN EQUIPADAS CON RADIO PARA DOS CANALES O MUSICA AMBIENTAL Y TELEFONO INTERNO QUE PERMITA LA COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR A TRAVES DE UN CONMUTADOR, SIEMPRE QUE EL SERVICIO TELEFONICO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 16) TENER SALON DE RECREO PARA NIÑOS, INTEGRADO AL EDIFICIO, O JUEGOS UBICADOS EN SU EXTERIOR, DEBIENDO ESTOS ENCONTRARSE DENTRO DE LA SUPERFICIE DEL PREDIO OCUPADO POR EL ESTABLECIMIENTO.

ART.13.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE HOTEL, CATEGORÍA UNA ESTRELLA, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6, LOS SIGUIENTES:

- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 20 PLAZAS EN 10 HABITACIONES.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 9 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 10.50 M2
- C) HABITACIÓN TRIPLE: 13.50 M2
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 30 % DEL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES SERA DE 3 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARAN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.
- 7) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 15 M2 EN CONJUNTO, MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 20 PLAZAS.
- 8) TENER SALA DE ESTAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 25 M2 MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 20 PLAZAS PUDIENDO DICHO RECINTO SER UTILIZADO COMO DESAYUNADOR. DICHA SALA TENDRA COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN.
- 9) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE TRES PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR PARA CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBRA SELECTIVA COLECTIVA.



- 10) TENER ESPACIO PARA ESTACIONAMIENTO CUYO NUMERO DE COCHERAS SEA IGUAL O MAYOR AL 20 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES Y PODRÁ ESTAR INTEGRADO AL EDIFICIO O UBICADO EN SUS ADYACENCIAS HASTA 150 M MEDIDOS EN LINEA RECTA O QUEBRADA SOBRE EL CORDÓN DE LA ACERA, A PARTIR DEL EJE CENTRAL DE LA PUERTA DE ACCESO AL ESTACIONAMIENTO.
- 11) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 12) OFRECER AL PUBLICO ADEMÁS EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE DESAYUNO, REFRIGERIO Y BAR.

ART.14.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE HOTEL, CATEGORÍA DOS ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6, LOS SIGUIENTES:

- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 40 PLAZAS EN 20 HABITACIONES.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 9 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 10.50 M2
- C) HABITACIÓN TRIPLE: 13.50 M2
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 20 % DL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES SERA DE 3 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARAN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.
- 7) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERIFICIE MINIMA DE 20 M2 EN CONJUNTO, MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 50 PLAZAS.
- 8) TENER SALA DE ESTAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 30 M2 MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 40 PLAZAS. DICHA SALA TENDRA COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN Y CONTARA CON SERVICIOS SANITARIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO, Y TELEVISIÓN EN LOS LUGARES DONDE SE PRESTE EL SERVICIO.
- 9) TENER SALON COMEDOR DESAYUNADOR CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA DE 20 M2, MAS 1 M2 POR CADA PLAZA 3 PLAZAS, A PARTIR DE LAS 30 PLAZAS. ESTA PROPORCION SERA DE 0.50 M2 POR CADA 3 PLAZAS, CUANDO NO SE PRESTE EL SERVICIO DE COMIDA DE ACUERDO A LO PREVISTO EN EL INC. 14 DE ESTE ARTICULO.
- 10) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE TRES PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR PARA CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES



CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBAR SELCTIVA - COLECTIVA.

- 11) TENER ESPACIO PARA ESTACIONAMIENTO CUYO NUMERO DE COCHERAS SEA IGUAL O MAYOR AL 25 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES Y PODRA ESTAR INTEGRADO AL EDIFICIOO UBICADO EN SUS ADYACENCIAS HASTA 150 M MEDIDOS EN LINEA RECTA O QUEBRADA SOBRE EL CORDÓN DE LA ACERA, A PARTIR DEL EJE CENTRAL DE LA PUERTA DE ACCESO AL ESTABLECIMIENTO.
- 12) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 13) TENER EN TODAS LAS HABITACIONES SERVICIO TELEFONICO INTERNO, QUE ADEMÁS PERMITA LA COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR A TRAVES DE UN CONMUTADOR SIEMPRE QUE DICHO SERVICIO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 14) OFRECER AL PUBLICO ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE COMIDA, DESAYUNO, Y BAR. EL SERVICIO DE COMIDA PODRA SUPRIMIRSE EN AQUELLOS ESTABLECIMIENTOS UBICADOS EN CENTROS URBANOS, DE MAS DE 5000 HABITANTES DE POBLACIÓN ESTABLE.

ART.15.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN

LA CLASE HOTEL, CATEGORÍA TRES ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6, LOS SIGUIENTES:

- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 60 PLAZAS EN 30 HABITACIONES.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 10 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 12 M2
- C) HABITACIÓN TRIPLE: 15 M2
- 4) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 15 % DEL TOTAL.
- 5) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES SIMPLES Y DOBLES SERA DE 2 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1 M Y LA DE LOS BAÑOS DE LAS HABITACIONES TRIPLES SERA DE 3 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 6) LOS BAÑOS PRIVADOS ESTARAN EQUIPADOS CON: LAVABO BIDET DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIOS PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.
- 7) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 30 M2 EN CONJUNTO, MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 60 PLAZAS.
- 8) TENER SALA DE ESTAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 40 M2 MAS 0.20 M2 A PARTIR DE LAS 60 PLAZAS. DICHA SALA TENDRA COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN Y



CONTARA CON SERVICIOS SANITARIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO..

- 9) TENER SALON COMEDOR DESAYUNADOR CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA 30 M2, MAS 1 M2 POR CADA PLAZA 3 PLAZAS, A PARTIR DE LAS 30 PLAZAS. ESTA PROPORCION SERA DE 0.50 M2 POR CADA 3 PLAZAS, CUANDO NO SE PRESTE EL SERVICIO DE COMIDA DE ACUERDO A LO PREVISTO EN EL INC. 17 DE ESTE ARTICULO.
- 10) TENER SALONES DE USO MÚLTIPLE CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA DE 0.50 M2 POR PLAZA PUDIENDO LA MISMA COMPUTARSE EN UN SOLO SALON O EN VARIOS.
- 11) TENER UN "OFFICE" POR PLANTA, DOTADO DE:
- A) TELEFONO INTERNO;
- B) MESADA CON PILETA;
- C) ARMARIO PARA ARTICULOS DE LIMPIEZA;
- D) MONTAPLATOS SI EL EDIFICIO TUVIERE MAS DE UNA PLANTA; Y
- E) SERVICIOS SANITARIOS PARA EL PERSONAL
- 12) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE DOS PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR POR CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBRA SELECTIVA COLECTIVA. DEBERA TAMBIEN CONTAR CON UN ASCENSOR DE SERVICIO INDEPENDIENTE.
- 13) TENER ESPACIO PARA ESTACIONAMIENTO CUYO NUMERO DE COCHERAS SEA IGUAL O MAYOR AL 30 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES Y PODRA ESTAR INTEGRADO AL EDIFICIO O UBICADO EN SUS ADYACENCIAS HASTA 150 M MEDIDOS EN LINEA RECTA O QUEBRADA SOBRE EL CORDÓN DE LA ACERA, A PARTIR DEL EJE CENTRAL DE LA PUERTA DE ACCESO AL ESTABLECIMIENTO.
- 14) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 18° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 15) TENER REFRIGERACIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES POR SISTEMAS CENTRALIZADOS O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO, SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS SUPERIORES A 22° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 16) TODAS LAS HABITACIONES ESTARAN EQUIPADAS CON RADIO O MUSICA AMBIENTAL Y SERVICIO TELEFONICO INTERNO QUE ADEMÁS PERMITA LA COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR A TRAVES DE UN CONMUTADOR SIEMPRE QUE DICHO SERVICIO SEA PREVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 17) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE COMIDA, DESAYUNO, REFRIGERIO, BAR DIURNO Y NOCTURNO Y SERVICIO EN LAS HABITACIONES. EL SERVICIO DE COMIDA PODRA SUPRIMIRSE EN AQUELLOS ESTABLECIMIENTOS UBICADOS EN CENTROS URBANOS, DE MAS DE 5.000 HABITANTES DE POBLACIÓN ESTABLE.
- 18) TENER TELEVISIÓN EN LOS LUGARES DONDE LA MISMA EXISTA, DEBIENDO EL



TELEVISOR ESTAR UBICADO EN ALGUNO DE LOS SALONES DE USO MÚLTIPLE.

- 19) CONTAR CON SERVICIO DE LAVANDERIA, LA QUE PODRA O NO ESTAR INTEGRADA AL ESTABLECIMIENTO.
- 20) TENER COFRES DE SEGURIDAD INDIVIDUALES, A DISPOSICIÓN DE LOS HUÉSPEDES, PUDIENDO AQUELLOS ESTAR UBICADOS EN LAS HABITACIONES O EN LAS DEPENDENCIASAD MINISTRATIVAS DEL ESTABLECIMIENTO.
- 21) TENER PERSONAL BILINGÜE PARA LA ATENCIÓN DE LA RECEPCIÓN Y EL SALON COMEDOR, DEBIENDO COMO MINIMO, EN CADA TURNO DE TRABAJO, ENCONTRARSE PESONAL QUE HABLE INGLES Y OTRO IDIOMA EXTRANJERO.
- ART. 16.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE HOTEL, CATEGORÍA CUATRO ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART.6, LOS SIGUIENTES:
- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 100 PLAZAS EN 50 HABITACIONES.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) TENER UN NUMERO DE "SUITE" EQUIVALENTE AL 5 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES. CADA "SUITE" DEBERA TENER COMO MINIMO: DORMITORIO, SALA DE ESTAR Y BAÑO Y CADA UNO DE ELLOS LAS MEDIDAS MINIMAS QUE SE ESTABLECEN PARA

LAS HABITACIONES DOBLES EN LOS INCISOS SIGUIENTES.

- 4) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 12 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 14 M2
- C) HABITACIÓN TRIPLE: 17 M2. EL LADO MINIMO NO SERA INFERIOR A LOS 2.50 M.
- 5) LAS HABITACIONES TRIPLES NO DEBERAN EXCEDER DEL 10 % DEL TOTAL.
- 6) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS SERA DE 3.20 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 7) LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES Y SUITES ESTARAN EQUIAPADAS CON: LAVABO BIDET BAÑERA CON DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) INODORO BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS TOALLERO Y TOMACORRIENTE.
- 8) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MNIIMA DE 40 M2 EN CONJUNTO, MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 80 PLAZAS.
- 9) TENER SALA DE ESTAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 50 M2 MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 80 PLAZAS. DICHA SALA TENDRA COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN Y CONTARA CON SEVICIOS SANITARIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO.
- 10) TENER SALON COMEDOR DESAYUNADOR CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA DE 50 M2, MAS 1 M2 POR CADA 3 PLAZAS, A PARTIR DE LAS 100 PLAZAS. ESTA PROPORCION SERA DE 0.60



M2 POR CADA 3 PLAZAS, CUANDO NO SE PRESTE EL SERVICIO DE COMIDA DE ACUERDO A LO PREVISTO EN EL INC. 22 DE ESTE ARTICULO.

- 11) TENER SALON COMEDOR PARA NIÑOS, CUANDO SEA PRESTADO EL SERVICIO DE COMIDA, CONFORME LO ESTABLECIDO EN EL INC. 20 DE ESTE ARTICULO.
- 12) TENER SALONES DE USO MÚLTIPLE CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA DE 0.50 M2 POR PLAZA.
- 13) TENER UN "OFFICE" POR PLANTA, DOTADO DE:
- A) TELEFONO INTERNO;
- B) MESADA CON PILETA;
- C) ARMARIO PARA ARTICULOS DE LIMPIEZA;
- D) MONTAPLATOS SI EL EDIFICIO TUVIERE MAS DE UNA PLANTA; Y
- E) SERVICIO SANITARIOS PARA EL PERSONAL.
- 14) TENER ALFOMBRADO TOTAL EN TODAS LAS HABITACIONES Y SALONES. PODRA PRESCINDIRSE DE ESTE REQUISITO CUANDO EL SOLADO SEA DE PRIMERA CALIDAD.
- 15) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE DOS PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR POR CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBRA SELECTIVA COLECTIVA. DEBERA TAMBIEN CONTAR CON UN ASCENSOR DE SERVICIO INDEPENDIENTE.
- 16) TENER ESPACIO PARA ESTACIONAMIENTO CUYO NUMERO DE COCHERAS SEA IGUAL O MAYOR AL 20 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES Y PODRA ESTAR INTEGRADO AL EDIFICIO O UBICADO EN SUS ADYACENCIAS HASTA 150 M MEDIDOS EN LINEA RECTA O QUEBRADA SOBRE EL CORDÓN DE LA ACERA, A PARTIR DEL EJE CENTRAL DE LA PUERTA DE ACCESO AL ESTABLECIMIENTO. CONTARA CON SERVICIO DE VIGILANCIA Y DE TRANSPORTE DEL VEHÍCULO DESDE EL HOTEL A LA COCHERA Y VICEVERSA, DURANTE LAS 24 HS.
- 17) CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO, LA TEMPERATURA MEDIA DE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO SUPERE LOS 25° C DEBERA CONTAR CON PILETA DE NATACIÓN CUYA SUPERFICIE SERA DE 0.50 M2 POR PLAZA, A PARTIR DE UN MINIMO DE 50 M2 Y HASTA UN MÁXIMO DE 200 M2, CON UNA PROFUNDIDAD PROMEDIO DE 1.20 M EN TODA SU EXTENSIÓN.
- 18) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BAÑOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 11° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 19) TENER REFRIGERACIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES POR SISTEMAS CENTRALIZADOS O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO, SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS SUPERIORES A 22° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 20) TODAS LAS HABITACIONES ESTARAN EQUIPADAS CON RADIO, MUSICA AMBIENTAL Y TELEVISIÓN, EN LOS LUGARES DONDE LA MISMA EXISTA Y SERVICIO TELEFONICO INTERNO QUE ADEMÁS PERMITA LA COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR A TRAVES DE UN



CONMUTADOR SIEMPRE QUE DICHO SERVICIO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.

- 21) TENER SERVICIO DE TELEX, SIEMPRE QUE DICHO SERVICIO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 22) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE COMIDA, DESAYUNO, REFRIGERIO, BAR DIURNO Y NOCTURNO Y SERVICIO EN LAS HABITACIONES. EL SERVICIO DE COMIDA PODRA SUPRIMIRSE EN AQUELLOS ESTABLECIMIENTOS UBICADOS EN CENTROS URBANOS, DE MAS DE 20.000 HABITANTES DE POBLACIÓN ESTABLE.
- 23) CONTAR CON SERVICIO DE LAVANDERIA, LA QUE DEBERA ESTAR INTEGRADA AL ESTABLECIMIENTO.
- 24) TENER COFRES DE SEGURIDAD INDIVIDUALES, A DISPOSICIÓN DE LOS HUÉSPEDES, PUDIENDO AQUELLOS ESTAR UBICADOS EN LAS HABITACIONES O EN LAS DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL ESTABLECIMIENTO.
- 25) TENER PERSONAL BILINGÜE PARA LA ATENCIÓN DE LA RECEPCIÓN Y EL SALON COMEDOR, DEBIENDO COMO MINIMO, EN CADA TURNO DE TRABAJO, ENCONTRARSE PERSONAL QUE HABLE INGLES Y OTRO IDIOMA EXTRANJERO.

ART.17.- SON REQUISITOS MINIMOS PARA QUE UN ESTABLECIMIENTO SEA HOMOLOGADO EN LA CLASE HOTEL, CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS, ADEMÁS DE LOS INDICADOS EN EL ART. 6, LOS SIGUIENTES:

- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 200 PLAZAS EN 100 HABITACIONES.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) EL 80 % DE LAS HABITACIONES DEBERA TENER VISTA AL EXTERIOR.
- 4) TENER UN NUMERO DE "SUITE" EQUIVALENTE AL 7 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES. CADA "SUITE" DEBERA TENER COMO MINIMO: DORMITORIO, SALA DE ESTAR Y BAÑO Y CADA UNO DE ELLOS LAS MEDIDAS MINIMAS QUE SE ESTABLECEN PARA LAS HABITACIONES DOBLES EN LOS INCISOS SIGUIENTES.
- 5) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
- A) HABITACIÓN SIMPLE: 14 M2
- B) HABITACIÓN DOBLE: 16 M2..EL LADO MINIMO NO SERA INFERIOR A LOS 2.50 M
- 6) LA SUPERFICIE MINIMA DE LOS BAÑOS PRIVADOS SERA DE 3.20 M2 CON UN LADO MINIMO DE 1.50 M.
- 7) LOS BAÑOS PRIVADOS DE LAS HABITACIONES Y SUITES ESTARAN EQUIPADOS CON:

LAVABO - BIDET - BAÑERA CON DUCHA (ESTOS ARTEFACTOS SERAN INDEPENDIENTES Y CONTARAN CON SERVICIO PERMANENTE DE AGUA FRIA Y CALIENTE MEZCABLES) - INODORO - BOTIQUÍN O REPISA CON ESPEJO ILUMINADOS - TOALLERO - TOMACORRIENTE Y - EXTENSIÓN TELEFÓNICA.

8) TENER LOCALES DESTINADOS A RECEPCIÓN Y PORTERIA CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 50 M2 EN CONJUNTO, MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 120 PLAZAS.



- 9) TENER SALA DE ESTAR, CON UNA SUPERFICIE MINIMA DE 60 M2 MAS 0.20 M2 POR PLAZA A PARTIR DE LAS 100 PLAZAS. DICHA SALA TENDRA COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA RECEPCIÓN Y CONTARA CON SERVICIOS SANITARIOS PARA PUBLICO, INDEPENDIENTES PARA CADA SEXO.
- 10) TENER SALON COMEDOR DESAYUNADOR CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA DE 1.000 M2, , MAS 1 M2 POR CADA 3 PLAZAS, A PARTIR DE LAS 200 PLAZAS. ESTA PROPORCION SERA DE 0.60 M2 POR CADA 3 PLAZAS, CUANDO NO SE PRESTE EL SERVICIO DE COMIDA DE ACUERDO A LO PREVISTO EN EL INC. 22 DE ESTE ARTÍCULO.
- 11) TENER SALON COMEDOR PARA NIÑOS, CUANDO SEA PRESTADO EL SERVICIO DE COMIDA, CONFORME LO ESTABLECIDO EN EL INC. 20 DE ESTE ARTICULO.
- 12) TENER SALONES DE USO MÚLTIPLE CUYA SUPERFICIE MINIMA SEA DE 0.50 M2 POR PLAZA.
- 13) TENER SALON DE CONVENCIONES CON UNA SUPERFICIE DE 1.50 M2 POR PLAZA. DICHO SALON DEBERA CONTAR CON LAS SIGUIENTES INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS: SALAS Y AMBIENTES PARA SECRETARIA, INSTALACIONES PARA TRADUCCIÓN SIMULTANEA, INSTALACIONES PARA EQUIPOS DE REPRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS, SALA DE REUNIONES DE COMISIONES, SALA PARA PERIODISTAS E INSTALACIONES PARA PROYECCIONES CINEMATOGRÁFICAS.
- 14) TENER UN "OFICCE" POR PLANTA, DOTADO DE:
- A) TELEFONO INTERNO;
- B) MESADA CON PILETA;
- C) ARMARIO PARA ARTICULOS DE LIMPIEZA;
- D) MONTAPLATOS SI EL EDIFICIO TUVIERE MAS DE UNA PLANTA; Y
- E) SERVICIOS SANITARIOS PARA EL PERSONAL
- 15) TENER ALFOMBRADO TOTAL EN TODAS LAS HABITACIONES Y SALONES. PODRA PRESCINDIRSE DE ESTE REQUISITO CUANDO EL SOLADO SEA DE PRIMERA CALIDAD.
- 16) EN CASO DE TENER EL EDIFICIO MAS DE DOS PLANTAS, CONTARA CON UN MINIMO DE UN ASCENSOR POR CADA 100 PLAZAS O FRACCION, DESCONTADAS LAS CORRESPONDIENTES A PLANTA BAJA, PUDIENDO SUPLIR LA CANTIDAD DE ASCENSORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE LOS MISMOS, DOTÁNDOLOS ADEMÁS DE MANIOBRA SELECTIVA COLECTIVA. DEBERA TAMBIEN CONTAR CON UN ASCENSOR DE SERVICIO INDEPENDIENTE.
- 17) TENER ESPACIO PARA ESTACIONAMIENTO CUYO NUMERO DE COCHERAS SEA IGUAL O MAYOR AL 20 % DEL TOTAL DE LAS HABITACIONES Y PODRA ESTAR INTEGRADO AL EDIFICIO O UBICADO EN SUS ADYACENCIAS HASTA 150 M MEDIDOS EN LINEA RECTA O QUEBRADA SOBRE EL CORDÓN DE LA ACERA, A PARTIR DEL EJE CENTRAL DE LA PUERTA DE ACCESO AL ESTABLECIMIENTO. CONTARA CON SERVICIO DE VIGILANCIA Y DE TRANSPORTE DEL VEHÍCULO DESDE EL HOTEL A LA COCHERA Y VICEVERSA, DURANTE LAS 24 HORAS.
- 18) LAS DEPENDENCIAS DE SERVICIOS SERAN INDEPENDIENTES DE LAS INSTALACIONES DESTINADAS AL USO DE PASAJEROS Y VISITANTES.
- 19) TENER PILETA DE NATACIÓN CUYA SUPERFICIE SEA PROPORCIONAL AL NUMERO DE HABITACIONES DEL HOTEL A RAZON DE 0.50 M2 POR PLAZA, A PARTIR DE UN MINIMO DE

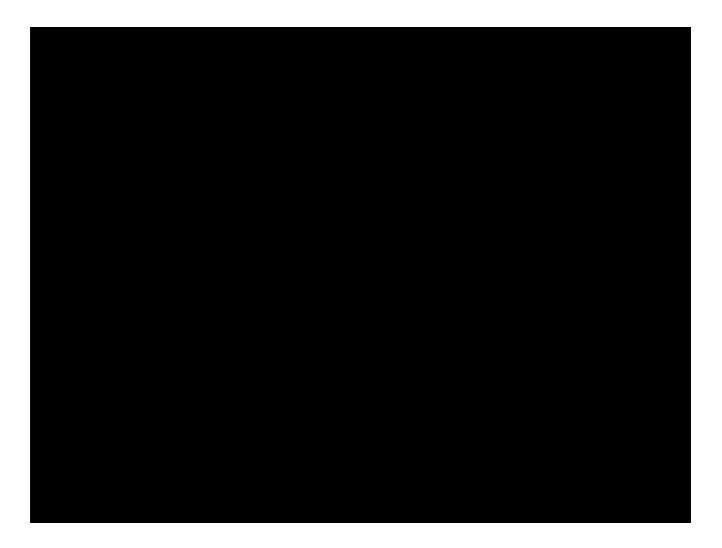


100 M2 Y HASTA UN MÁXIMO DE 300 M2 , CON UNA PROFUNDIDAD PROMEDIO DE 1.20 M EN TODA SU EXTENSIÓN. DEBERA SER CUBIERTA Y CON AGUA TEMPLADA EN LAS ZONAS DONDE LA TEMPERATURA MEDIA ANUAL SEA DE MENOS DE 10° C.

- 20) TENER CALEFACCIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES, INCLUIDOS LOS BANOS, POR SISTEMAS CENTRALES O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE SITUADO EL ESTABLECIMIENTO SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS INFERIORES A 11° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 21) TENER REFRIGERACIÓN EN TODOS LOS AMBIENTES POR SISTEMAS CENTRALIZADOS O DESCENTRALIZADOS, CUANDO EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRE EL ESTABLECIMIENTO, SE REGISTREN TEMPERATURAS MEDIAS SUPERIORES A 22° C DURANTE ALGUNO DE LOS MESES DE FUNCIONAMIENTO DEL MISMO.
- 22) TODAS LAS HABITACIONES ESTARAN EQUIPADAS CON RADIO, MUSICA AMBIENTAL Y TELEVISIÓN, EN LOS LUGARES DONDE LA MISMA EXISTA Y SERVICIO TELEFONICO INTERNO QUE ADEMÁS PERMITA LA COMUNICACIÓN CON EL EXTERIO A TRAVES DE UN CONMUTADOR SIEMPRE QUE DICHO SERVICIO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 23) TENER SERVICIO DE TELEX, SIEMPRE QUE DICHO SERVICIO SEA PROVISTO POR EL ORGANISMO PERTINENTE.
- 24) OFRECER AL PUBLICO, ADEMÁS DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO, LOS DE COMIDA, DESAYUNO, REFRIGERIO, BAR DIURNO Y NOCTURNO Y SERVICIO EN LAS HABITACIONES.
- 25) CONTAR CON SERVICIO DE LAVANDERIA, LA QUE DEBERA ESTAR INTEGRADA AL ESTABLECIMIENTO.
- 26) TENER COFRES DE SEGURIDAD INDIVIDUALES, A DISPOSICIÓN DE LOS HUÉSPEDES, PUDIENDO AQUELLOS ESTAR UBICADOS EN LAS HABITACIONES O EN LAS DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL ESTABLECIMIENTO.
- 27) TENER PERSONAL BILINGÜE PARA LA ATENCIÓN DE LA RECEPCIÓN Y EL SALON COMEDOR, DEBIENDO COMO MINIMO, EN CADA TURNO DE TRABAJO, ENCONTRARSE PERSONAL QUE HABLE INGLES Y OTRO IDIOMA EXTRANJERO.

### Anexo 2







Oasis de Retiro						
Ubicación	I INICACION I I		cio u\$s	Precio Mts2		
0.00000000	Totales	(en miles)				
Sargento cabral 800	165	\$	445	\$	2,697	
Sargento cabral 800	186	\$	380	\$	2,043	
Sargento cabral 800	116	\$	250	\$	2,155	
Arenales 800	120	\$	340	\$	2,833	
Arenales 900	180	\$	325	\$	1,806	
Suipacha 1200	132	\$	255	\$	1,932	
Suipacha 1200	163	\$	340	\$	2,086	
Suipacha 1200	201	\$	385	\$	1,915	
Juncal 900	120	\$	325	\$	2,708	
Suipacha 1300	153	\$	395	\$	2,582	
Suipacha 1300	147	\$	330	\$	2,245	
Esmeralda 1300	74	\$	195	\$	2,635	
Arroyo 800	68	\$	185	\$	2,721	
Arroyo 800	135	\$	370	\$	2,741	
Esmeralda 1200	109	\$	285	\$	2,615	
Juncal 800	48	\$	140	\$	2,917	
Juncal 600	168	\$	360	\$	2,143	
Arroyo 800	64	\$	195	\$	3,047	
Juncal 800	190	\$	399	\$	2,100	
Arroyo 800	156	\$	410	\$	2,628	
Juncal 700	77	\$	125	\$	1,623	
Juncal 700	130	\$	307	\$	2,362	
Basavilbaso 1300	120	\$	350	\$	2,917	
Promedio				\$	2,411	

Resto de Retiro					
Ubicación	Mts 2 Totales	Precio u\$s (en miles)		Precio Mts2	
M.T. De Alvear 900	82	\$	135	\$	1,646
M.T. De Alvear 900	77	\$	135	\$	1,753
M.T. De Alvear 800	46	\$	105	\$	2,283
M.T. De Alvear 800	80	\$	118	\$	1,475
Esmeralda 1000	150	\$	269	\$	1,793
Suipacha 900	160	\$	238	\$	1,488
Paraguay 800	88	\$	105	\$	1,193
Esmeralda 900	120	\$	270	\$	2,250
Esmeralda 800	56	\$	112	\$	2,000
Maipu 800	73	\$	135	\$	1,849
Reconquista 900	60	\$	110	\$	1,833
Tres sargentos 400	73	\$	150	\$	2,055
Av Cordoba 400	69	\$	125	\$	1,812
Av Cordoba 400	140	\$	250	\$	1,786
Av Cordoba 700	91	\$	180	\$	1,978
Promedio				\$	1,813

Diferencia de precio	33%
----------------------	-----

Fuente: www.zonaprop.com

# Anexo 4





# Encuesta sobre los turistas que vienen a uenos Aires

2

3

No se / Indiferente

Consignas:		
		s opciones según la prioridad de la respuesta (de 1 a 5) y en caso de que haya otro factor, aclarar.
En la pregunta 5	5) sólo	o marque una opción con una
X		
•	1   N	Mas importante
	_	
2	2	
•	3	
`	<b>~</b>	
4	4	
		Menos
ŧ	5   ii	mportante
		ta que viene a uenos Aires? (Priorizar según la importancia: 1, 2 o 3)
Trabajo/Negocio	os _	
Ocio/Diversión		
Cultura/arte		
Otro		Aclarar:
. Cuálco con lo	o foo	toros mas importantes al momento de elegir un hetal? (Priorizer cogún la importancia: 1, 2 a 2)
	S Iac	tores mas importantes al momento de elegir un hotel? (Priorizar según la importancia: 1, 2 o 3)
Precio		
Ubicación		
Calidad/servicio	' <u> </u>	Aslanav
Otro		Aclarar:
: Qué formato d	de ho	tel es el mas buscado? (Priorizar según la importancia: 1, 2, 3, 4 o 5)
3 estrellas		101 00 01 mao baobaso (i monzar obgania importantia. 1, 2, 0, 1 0 0)
4 estrellas		
5 estrellas		
Apart Hotel		
Boutique		
Otro		Aclarar:
Ollo		Acididi.
¿Cuáles son lo	s bar	rios más buscados? (Priorizar según la importancia: 1, 2, 3 o 4)
Palermo		
Recoleta		
Centro/san		
Nicolás		
7.7.50145	_	<del> </del>

5 ¿Cuántos días promedio se hospeda el turista en uenos Aires? (marque con una X)





1 día	
2 días	
3 días	
4 días	
Mas de 4 días	