

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia los hoteles han jugado un papel preponderante para el desarrollo y el crecimiento de las sociedades. En la edad media los comerciantes que debían viajar grandes extensiones de kilómetros en busca de mercancías, precisaban de lugares con servicios donde pasar sus noches y así fueron evolucionando los hospedajes a partir de casas de familia, posadas, hosterías, hoteles, etc.

Años más tarde, con el surgimiento de la revolución industrial, se ve la necesidad de unir ciudades, para lo cual se comienzan a construir extensas carreteras y líneas de ferrocarriles. Esto generó la necesidad de contar con una red más amplia de hoteles, los cuales comenzaron a tener un protagonismo aún más importante en la vida cotidiana de las personas.

“Durante los últimos 60 años el turismo ha experimentado un crecimiento y una diversificación continua, hasta llegar a ser uno de los mayores sectores y de mas rápido crecimiento del mundo”<sup>1</sup>.

En la actualidad nadie duda que la Industria de la Hotelería y el Turismo es una de las más importantes del mundo e inclusive para muchos países esta representa la principal fuente de recursos para su PBI (España, Rep. Dominicana, México, etc.), generando fuentes de empleo y oportunidades de desarrollo.

“A partir de la información proveniente de los países que disponen de datos, se ha estimado la contribución del turismo<sup>2</sup> mundial al producto interior bruto (PIB) en torno al 5%. La contribución del turismo al empleo tiende a ser ligeramente superior en términos relativos y se estima en torno al 6-7% del total de puestos de trabajo. Para economías adelantadas y diversificadas, la contribución del turismo al PIB varía aproximadamente entre el 2% para países en los que el turismo es comparativamente un sector pequeño y más del 10% para los países en los que el turismo es un sector fundamental de su economía. Para pequeños estados insulares y países en desarrollo, o

---

<sup>1</sup> Organización Mundial del Turismo (OMT), *Panorama del Turismo Internacional*, Informe Anual 2009, OMT, pág. 2.

<sup>2</sup> Nota: Por Turismo se entiende hotelería, empresas de transporte de pasajeros marítimo, terrestre y aéreo, bares y restaurantes.

para destinos específicos y locales en los que el turismo es esencial, la importancia del turismo tiende a ser todavía mayor”<sup>3</sup>.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que en 2008 las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial alcanzaron los 922 millones significando ingresos por 944.000 millones de dólares<sup>4</sup> (Anexo N°1).

La República Argentina no se encuentra ajena a este crecimiento de la industria ya que en 1990 ingresaban al país 1.930.000 turistas extranjeros y en 2006 esa cifra ascendía a 4.155.000<sup>5</sup> (Anexo N°4). Desde entonces muchas cadenas hoteleras internacionales de distinta categoría han apostado a nuestro país siendo alguna de ellas los Hoteles NH, Sofitel, Ibis y Howard Johnson entre otros, contribuyendo así para que la Industria en general mantenga un importante crecimiento sostenido de modo tal que en el año 2007 el país alcanzo los 10.754 establecimientos (Anexo N°8)<sup>6</sup>.

Ese mismo año la participación en el PBI representó el 7,6% del total generado por el país y la contribución al empleo alcanzó el 7,2%. Asimismo el aporte de divisas, fruto de una exportación caracterizada como no tradicional, sumó ingresos por 4.900 millones de dólares consolidando la cuarta posición entre los sectores exportadores<sup>7</sup>.

Sin embargo, si se analiza la oferta hotelera del país se puede observar que en la actualidad no existe ninguna cadena de hoteles económicos o de servicio limitado. Estos tipos de hoteles son conocidos en el mundo como hoteles “Budget” o “Low Cost” ya que se caracterizan por brindar servicios de alojamiento básico pero con una excelente relación costo-calidad, ofreciendo habitaciones cómodas, limpias, agradables y económicamente accesibles. En países tales como España, Inglaterra, Francia y EEUU entre otros, este concepto de hotelería económica es muy popular lo cual ha impulsado la creación de cadenas de hoteles con estándares bien definidos en todos sus establecimientos.

---

<sup>3</sup> OMT, *op. cit.*, 2009, OMT, pág. 2.

<sup>4</sup> OMT, *op. cit.*, 2009, OMT, pág. 3.

<sup>5</sup> Secretaria de Turismo de la Presidencia de la Nación, *Turismo Receptivo, Serie Histórica de Llegadas de Turistas Extranjeros*, <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>, 04-07-2010.

<sup>6</sup> Secretaria de Turismo de la Presidencia de la Nación, *Oferta Hotelera y Para-Hotelera en la Argentina 2007*, <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>, 04-07-2010.

<sup>7</sup> Sturzenegger, Adolfo y Porto, Natalia, *La importancia de la actividad económica de turismo y viajes en Argentina*, Cámara Argentina de Turismo, Agosto 2008, pág. 9.

En el presente trabajo se estudiará la factibilidad para la creación y el desarrollo de la primera cadena de hoteles económicos de la Argentina. Si bien en la actualidad existen hoteles de todas las categorías, no hay ninguna cadena de hoteles 2 estrellas de bandera nacional que se ajuste al concepto anteriormente descrito y sobre el cual se profundizará a lo largo de este trabajo. Como consecuencia este segmento se encuentra bastante desatendido e incluso menospreciado por el público en general. Lo más cercano a ello es la cadena Ibis, perteneciente al grupo francés Accor, que si bien fue concebida a nivel mundial de cómo categoría 2 estrellas, en la Argentina producto de la desactualización de la ley de categorización de hoteles los mismos son considerados como 3 estrellas. Esta situación motivó el espíritu entrepreneur del autor, que sumada a su experiencia en la industria le preemitirá evaluar la viabilidad de una alternativa de dichas características. Hay que tener en cuenta que el concepto de oportunidad se define como: a) algo innovador ya que aporta cosas nuevas al mercado, b) creador de valor a través de la generación de nuevas fuentes de trabajo y rentabilidad y c) orientado al crecimiento debido a que tiene una visión clara de hasta donde se quiere llegar<sup>8</sup>.

Para ello se analizará la oferta hotelera actual como así también los principales drivers que consideran los viajeros a la hora de elegir un hotel, lo cual permitirá evaluar si este tipo de concepto es viable en la Argentina. A fin de contar con el punto de vista del público potencial se diseñó una encuesta con preguntas cerradas apuntada a 134 individuos de nivel socio económico ABC1. Adicionalmente se confeccionó otra encuesta con preguntas abiertas y de carácter exploratorio dirigida a reconocidos profesionales de la industria hotelera argentina. A éstos se les consultó acerca de sus perspectivas sobre la industria, y en especial sobre el segmento económico de la misma. En ambos casos se optó por hacer encuestas en lugar de entrevistas debido al menor costo que éstas implican y porque permiten alcanzar una mayor muestra en un plazo más corto de tiempo.

Los resultados a los que se aborde, en caso de que estos sean positivos, sentarán las bases para el futuro desarrollo de un Business Plan lo cual será objeto de análisis teórico y discusión final.

---

<sup>8</sup> Pertierra Cánepa, Francisco, *Módulo 3: New Ventures – Cátedra de Entrepreneurship*, Universidad del CEMA, Agosto 2010.

## 2. LA INDUSTRIA HOTELERA

La industria hotelera es realmente muy amplia y abarca desde establecimientos tipo hostels o albergues juveniles hasta hoteles 5 estrellas o mas. La categorización del hotel depende exclusivamente de la legislación vigente en cada país (en la Argentina cada provincia tiene la suya). Por ende para una misma categoría el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro y basarse en distintos estándares tales como la amplitud de la habitación y del baño, cantidad y variedad de servicios de alimentos y bebidas, cantidad y tipo de piscinas, spa, salones de convenciones, etc. Sin embargo el sistema de categorización más difundido y utilizado a nivel mundial es el de 1 a 5 estrellas, siendo el de 1 estrella el de menor cantidad de servicios y lujo en sus instalaciones y el 5 estrellas el de mayor.

Si bien dicha clasificación es la más utilizada y reconocida a nivel mundial, no todos los países la implementan ya que como se ha mencionado anteriormente esto depende de leyes propias de cada país. Asimismo existen países donde los hoteles de súper lujo están categorizados con hasta 7 estrellas como puede ser el caso del hotel Burj Al Arab en Dubai, mientras que en otros países se utilizan letras de la A a la E, clases de la 1ra a la 4ta o bien con cantidad de Diamantes del 1 al 4. También existen países donde la categorización del hotel se basa o está acompañada de denominaciones tales como: “World Class”, “First Class”, “Superior”, “Grand Tourism”, “Beach Class”, “Economy”, “Budget Class”, etc.

Como ya se ha mencionado, actualmente no existe ningún sistema de categorización uniforme en todo el mundo. Si bien ha habido una serie de intentos al respecto ninguno de ellos ha tenido el éxito esperado. El único caso que se aproxima a esto, pero que aún no ha tomado la popularidad deseada, es el sistema World Hotel Rating ([www.worldhotelrating.com](http://www.worldhotelrating.com)). Con el WHR se busca lograr un estándar reconocido y confiable a nivel mundial que brinde transparencia y confiabilidad, mediante la utilización de criterios de clasificación a través del sistema de categorización por estrellas.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO: HOTELES ECONÓMICOS

Los hoteles económicos ofrecen servicios limitados pero a la vez son completamente funcionales ya que cumplen con su principal objetivo que es el de brindar alojamiento básico con una excelente relación costo-calidad-beneficio. Dentro de la categoría de hoteles económicos se encuentran los Hostels (albergues juveniles), las Pensiones (Bed & Breakfast) y los Hoteles de 1 y 2 estrellas. Si bien todos estos son conceptos de alojamiento económico, los mismos varían en cuanto a nivel de servicio, tipo de instalaciones y precio. Por ejemplo una noche en un hostel de Buenos Aires puede costar entre \$30 y \$60<sup>9</sup> mientras que en un hotel de 2 estrellas costaría entre \$135 y \$320<sup>10</sup> dependiendo de su ubicación, estado de las instalaciones, servicios, etc.

Este tipo de hoteles surgen ante la demanda de un público específico el cual desea pasar la noche en una habitación cómoda, limpia y agradable a un precio accesible o mejor dicho gastando el menor dinero posible. Dicho público no se interesa por los amenities<sup>11</sup> y servicios que brindan los hoteles 3, 4 y 5 estrellas sino que están dispuestos a resignar algunos lujos a cambio de poder contar con una habitación económica. Esto se vé bien reflejado en la página web la cadena EasyHotel.com “We offer you, the guest, the very best prices, and in return all we ask is for you to sacrifice a bit of luxury space”<sup>12</sup>.

Estas compañías apuntan a un público muy variado ya que como se mencionó anteriormente, el principal interés es que el “cliente duerma bien”<sup>13</sup> por lo que la elección del hotel depende más de la circunstancia en que se encuentre la persona que del nivel socio-económico. En línea con esto los hoteles están ubicados en zonas de concentración de industrias, empresas y atractivos turísticos y culturales por lo cual sus clientes pueden ser empleados, profesionales independientes, consultores, empresarios,

---

<sup>9</sup> Hostels.com, [www.hostels.com/findabed.php?ChosenCity=Buenos%20Aires&ChosenCountry=Argentina&Search=1](http://www.hostels.com/findabed.php?ChosenCity=Buenos%20Aires&ChosenCountry=Argentina&Search=1), 31-07-10.

<sup>10</sup> Hoteles.com, <http://www.hoteles.com/search.do?destinationId=14534&page=1&advanced=false&queryFormState=CLOSED&activeTab=DESTINATION&destination=Buenos+Aires%2C+Argentina>, 31-07-10.

<sup>11</sup> Nota: Amenities son todos aquellos accesorios de baño y habitación que el hotel coloca para uso del huésped. (Ej.: jabones, shampoo, lustra zapatos, toallas, cepillo y crema dental, etc.)

<sup>12</sup> EasyHotel.com, *About Us, Our Hotels*, [http://www.easyhotel.com/about\\_us.html](http://www.easyhotel.com/about_us.html), 17-07-2010.

<sup>13</sup> Sindorme Hoteles, *Bienvenido a Sindorme Hoteles, Precios Mínimo Garantizado*, <http://www.sidorme.com>, 17-07-2010.

---

profesores, estudiantes, etc. que debido a sus obligaciones están gran parte del tiempo fuera del hotel de modo que simplemente buscan una habitación agradable donde pasar la noche. Estas conclusiones serán evaluadas y demostradas más adelante mediante encuestas que se realizara al público potencial.

Los hoteles 2 estrellas proporcionan habitaciones funcionales con baño privado. El mobiliario y la decoración son los mínimos requeridos y de baja categoría que permite que las tarifas sean muy inferiores en comparación a hoteles de categoría superior. Para el año 2009 en la ciudad de Buenos Aires los hoteles de 1 y 2 estrellas tuvieron una tarifa promedio de \$138 mientras que en los hoteles de 3 estrellas el promedio fue de \$189, seguido por los 4 estrellas con \$267 y los 5 estrellas \$670 (Anexo N°13)<sup>14</sup>. Para lograr dichas tarifas los hoteles deben minimizar sus costos, partiendo por el costo del terreno, los materiales seleccionados para la construcción y la decoración y el amoblamiento de las instalaciones. Además se limitan o incluso eliminan gran parte de los servicios de alimentos y bebidas (los cuales en muchos casos se reemplazan por maquinas expendedoras) y se emplea a un reducido número de personal. Tampoco cuentan con ciertos servicios adicionales tales como gimnasio, restaurante, SPA, salones de convenciones, etc. Es por ello que se los denomina hoteles de Bajo Costo, Económicos o de Servicios Limitados<sup>15</sup>.

Desde aproximadamente mediados de los años 90, este tipo de hoteles han adquirido una mayor popularidad, principalmente en Europa, debido a la necesidad de los viajeros a reducir los costos de sus viajes. Explicar dicho incremento en la demanda no es el objetivo principal de este trabajo por lo que no se profundizará en el tema. Sin embargo se mencionará brevemente que uno de los motivos principales fue la importante suba de los precios de los pasajes de avión de larga distancia, producto entre otras cosas del aumento en el precio del petróleo. Esto afectó el presupuesto de los viajeros quienes debieron buscar nuevas alternativas para reducir sus costos y fue así que los hoteles económicos tomaron mayor protagonismo. En línea con esto último también surgieron las compañías aéreas de bajo costo, siendo la pionera en la industria la irlandesa Ryanair la cual allanó el camino para que luego surjan otras competidoras tales como EasyJet, Vueling, Danube Wings, German Wings, Air Berlin y Wizz Air entre otras. Este tipo de

---

<sup>14</sup> Dirección General de Estadística y Censos, *EOH*, Ministerio de Hacienda GCBA, 2009.

<sup>15</sup> Nota: También por su significado en ingles: Low Cost, Economy o Limited Services.

compañías se caracterizan por brindar pasajes de avión con servicio limitado (ej.: no se sirven bebidas gratis) a muy bajo costo pero cumpliendo con su principal finalidad que es la de transportar pasajeros de forma puntual, cómoda y segura. Estas compañías han logrado revolucionar la industria aérea europea puntualmente el segmento de viajes cortos (Anexo N°9), ya que sus pasajes cuestan entre un 50% y 80% menos que los de las grandes compañías (Air France, Iberia, British Airways, etc.). Los precios tan atractivos motivaron a la personas a viajar con mayor frecuencia generando una demanda mayor de hoteles de bajo costo.

Por ende la tendencia a brindar servicios de bajo costo no solo afecta a la hotelería sino también a otras industrias tales como compañías aéreas, empresa de alquiler de autos, pasajes en cruceros, etc.

A continuación se detallan algunos de los principales factores que les permiten a los hoteles económicos mantener bajos costos y brindar precios accesibles.

1. Habitaciones de dimensiones reducidas
2. Servicio de Ama de Llaves limitado
3. Servicios adicionales reducidos o nulos
4. Estructura de servicio de Alimentos y Bebidas limitada a desayuno buffet únicamente
5. Horario reducido de recepción de 7:00 a 23:00hrs.
6. Limpieza de las habitaciones a pedido del huésped
7. Administración y Ventas centralizados
8. Sistema de Ventas y Reservas on-line (descuentos por compra anticipada a fin de tener altos niveles de ocupación).
9. Limitados canales de ventas a fin de reducir los intermediarios y los costos de transacción.

### **3.1 Cadenas de Hoteles Económicas en el Mundo:**

A continuación se detallan algunas de las principales cadenas de hoteles económicos en el mundo los cuales se encuentran principalmente en países europeos. Es importante comprender el concepto y la propuesta de valor de estas cadenas.

**B&B Hotels**[www.hotel-bb.com](http://www.hotel-bb.com)

B&B cuenta con 175 hoteles en Francia y 14 en Alemania, y se encuentra en etapa de expansión a Polonia e Italia. Para reservar una habitación en alguno de sus hoteles económicos solo basta con ingresar a su página web ya sea por un viaje de negocios o por un fin de semana de placer.

**Ibis Hotels**[www.ibis.com](http://www.ibis.com)

Los Hoteles Ibis pertenecen a la cadena hotelera Accor y son mundialmente conocidos como de 2 Estrellas. Están presentes en la mayoría de las capitales Europeas y del mundo y brindan todos los servicios básicos de un hotel a un precio muy accesible. La funcionalidad y practicidad de sus habitaciones son unas de las claves. Si bien la cadena Ibis se encuentra dentro del segmento de hoteles económicos, los mismos se diferencian del resto por brindar mayores servicios y es por ello que en la Argentina, donde cuenta con 2 en Buenos Aires y 1 en Mendoza, los mismos están categorizados como de 3 estrellas.

**Sindorme Hoteles**[www.sindorme.com](http://www.sindorme.com)

Empresa española cuyo principal objetivo es que “el cliente duerma bien”. El precio más económico, Wi-fi y parking gratuito y rápidas conexiones con los principales núcleos neurálgicos y de interés turístico caracterizan a los Sidorme y la convierten en una de las mejores opciones para estancias de negocio y de placer. Actualmente cuenta con hoteles en Barcelona (2), Figueras, Girona, Valencia, Granada y con próximas aperturas en Madrid y Albacete. Tiene una convenio con la cadena B&B Hotels por medio del cual se referencian mutuamente a través de su pagina web. En la página web se publicitan precios desde los 16 Euros la noche.

**EasyHotel.com**[www.easyhotel.com](http://www.easyhotel.com)

Pertence al Easy Group el cual tiene como pilar fundamental ofrecer servicios de calidad al mejor precio posible. El grupo esta formado por las empresas EasyCar, EasyJet, EasyBus, EasyCruise, EasyOffice y EasyCinema entre otras. Por su parte EasyHotel ya cuenta con 14 hoteles en Londres, Edinburgo, Sofia, Zurich, Basel, Berlín, Budapest y Dubai.

**Formula 1 Hotels**[www.hotelformule1.com](http://www.hotelformule1.com)

Cadena de hoteles económicos perteneciente al Grupo Accor y cuenta con 350 hoteles en Francia, Alemania, Bélgica, España, Gran Bretaña, Holanda, Suiza, Australia, Sudáfrica, Brasil y Japón.

**Etap Hotels**[www.etaphotel.com](http://www.etaphotel.com)

“El confort al mejor precio para dormir por toda Europa de manera inteligente”<sup>16</sup>. Etap Hotel, miembro del grupo Accor, propone una opción audaz de alojamiento confortable y económico en más de 380 establecimientos en Francia, Alemania, Austria, Bélgica, España, Gran Bretaña, Luxemburgo, Holanda, Polonia y Suiza. Sus establecimientos están situados cerca de grandes ejes de circulación, aeropuertos o en lugares céntricos de la ciudad.

**Travelodge**[www.travelodge.co.uk](http://www.travelodge.co.uk)

Esta cadena de hoteles británica recientemente adquirió 52 nuevos establecimientos de la cadena Innkeeper’s Lodge lo cual la lleva a un total de 452 hoteles con un stock de 30.504 habitaciones distribuidas entre el Reino Unido, Irlanda y España. Al ingresar a su página web se puede leer la siguiente: “Low prices in top notch locations. Only a mug would pay more”<sup>17</sup>.

En el segmento de hospedaje “low cost” el concepto más difundido y con mayor oferta en la Argentina es el de los hostels o también conocidos como albergues juveniles por su relación con este tipo de público. Es importante aclarar que las instalaciones y servicios brindados en este tipo de establecimientos son inclusive inferiores a los de las cadenas mencionadas líneas arriba. Un ejemplo de ello es que las habitaciones y los baños son mayoritariamente compartidas y habitualmente cuentan con una cocina común para que los huéspedes puedan cocinarse su propia comida.

Actualmente ninguna de las cadenas mencionadas tiene presencia en la Argentina, con la excepción de la cadena Ibis que si bien se encuentra dentro del segmento de hoteles económicos, se diferencia del resto por brindar mayores servicios tales como alimentos y bebidas las 24hrs., bar y restaurante. Debido a esto último y a la desactualización de la

---

<sup>16</sup> Etap Hotels, [www.etaphotel.com/es/discovering-etap-hotel/index.shtml](http://www.etaphotel.com/es/discovering-etap-hotel/index.shtml), 31-07-10.

<sup>17</sup> Nota: “Bajos precios en ubicaciones de primera. Solo un bobo pagaría mas”.

ley de categorización de hoteles es que en la Argentina los hoteles Ibis han sido categorizados como de 3 estrellas. Si bien el presente trabajo no apunta a este tipo de hoteles sino a establecimientos de menor categoría (ej.: Cadenas Formula 1 o Etap también pertenecientes al grupo Accor), es importante mencionarlos ya que actualmente es la única cadena en la Argentina dentro del segmento económico.

#### **4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA HOTELERA ARGENTINA**

La oferta hotelera Argentina de nivel internacional y a escala en todo el país es relativamente reciente ya que fue recién en los años 90 (con el plan de convertibilidad<sup>18</sup>) cuando las grandes cadenas internacionales comenzaron con la apertura de hoteles<sup>19</sup>. Hasta ese entonces la oferta estaba representada por establecimientos hoteleros independientes de capitales nacionales y de los cuales muchos de ellos eran incluso empresas familiares. Salvo el Hotel Sheraton Retiro, que se construyó para el Mundial de Fútbol de 1978, y algún otro de bandera nacional como el caso del Alvear Palace o el Hotel Plaza (actualmente Marriott Plaza), no existían en la Argentina gran cantidad de hoteles 5 estrellas de categoría internacional. Por ende la oferta estaba dada principalmente por hoteles 3 y 4 estrellas.

Como respuesta a una demanda cada vez mayor, durante la década de los 90 se abrieron gran cantidad de hoteles de todas las categorías. En 1990 la oferta estaba compuesta por 1.884 hoteles de 1 a 5 estrellas con 162.000 plazas distribuidas en 68.000 habitaciones, y arribaban al país 1.930.000 turistas extranjeros. Hacia 2007 la oferta hotelera se había incrementado a 10.754 hoteles, con 490.466 plazas en 194.942 habitaciones (Anexo N°8) y la cantidad de extranjeros había aumentado a 4.155.000 (Anexo N°4). Tal crecimiento de la industria produjo el desarrollo de nuevas zonas en distintos puntos del país. Un ejemplo de esto es el barrio de Palermo Viejo, actualmente llamado Palermo Soho y Hollywood, ya que hoy en día es uno de los mayores focos de atracción turística con una amplia oferta gastronómica y de hoteles boutique en su gran mayoría,

---

<sup>18</sup> Nota: En Abril de 1991 el entonces Presidente de la Argentina, Carlos Menem, lanzó el llamado Plan de Convertibilidad para así poner fin a la alta inflación que vivía el país. Por medio de esta ley cada Peso Argentino equivalía a un Dólar Americano el cual estaba respaldado por las reservas en divisas del país.

<sup>19</sup> Nota: Ejemplos de esto son las cadenas Hyatt, Inter-Continental, NH Hoteles, Sofitel, Holiday Inn, Marriott, Howard Johnson, Caesars y Sheraton entre otras (esta última con un fuerte plan de expansión en el interior del país).

ubicándose como el tercer barrio con mayor cantidad de hoteles de Buenos Aires, detrás de los tradicionales barrios de San Nicolás y Retiro (Anexo N°18). Actualmente la industria hotelera se encuentra en expansión y crecimiento a lo largo y ancho del país. No son solo los turistas internacionales quienes demandan servicios hoteleros, sino que también existe una importante demanda del mercado local.

Por tratarse de las más representativas en cuanto a cantidad de habitantes e importancia de su economía regional, para este trabajo se tomara como muestra inicial las ciudades de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza (Anexo N°12). Sin embargo, como se plantea la creación y desarrollo de una Cadena de hoteles con estándares bien definidos, el objetivo sería a mediano y largo plazo expandirse a una mayor cantidad de ciudades de la Argentina e incluso lograr insertarse regionalmente en otros países de Latinoamérica. La elección de dichas ciudades se realizara siguiendo el mismo criterio, las cuales deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Tener una población de no menor a 500.000 habitantes
2. Importante actividad empresarial e industrial
3. Variedad de atractivos turísticos

Una vez seleccionada la ciudad, para determinar la ubicación del hotel se deben considerar los siguientes factores:

1. Distancia al centro de la Ciudad
2. Medios de transporte públicos a los principales puntos de interés
3. Cercanía a las principales vías de acceso
4. Distancia y medios de acceso a principales aeropuertos, puertos fluviales, terminales de ómnibus y de trenes
5. Cercanía a zonas comerciales, centros culturales, turísticos y de entretenimiento.
6. Cercanía a áreas de congregación de Empresas, Fábricas (Parques Industriales), Dependencias Gubernamentales, etc.

## 7. Seguridad de la zona

### **Ciudad de Buenos Aires:**

“La evolución de la ocupación hotelera en establecimientos de 1 a 5 estrellas y apart en la Ciudad demuestra en cada una de estas categorías una acentuada tendencia de quiebre de la estacionalidad. Hoy, la Ciudad de Buenos Aires recibe turistas todo el año, con lo cual ha logrado moderar la saturación tradicional de los picos ascendentes de Semana Santa, vacaciones de invierno, fines de semana largo y temporada alta de congresos, convenciones y cruceros, con los picos descendentes de los meses de menor afluencia de turistas”<sup>20</sup>.

Según datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera 2009 (EOH 2009) realizada por el INDEC, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con 23 hoteles de 5 estrellas, 64 hoteles de 4 estrellas, 62 hoteles de 3 estrellas, 89 hoteles de 2 y 1 estrellas, 47 Apart, 59 Hoteles Boutique, 118 Hostels y 167 dentro de Otras Categorías (Anexo N°12).

### **Ciudad de Mendoza:**

Según datos de la EOH 2009, la Ciudad de Mendoza cuenta con 9 hoteles de 5 y 4 estrellas, 33 hoteles de 3 estrellas, Boutique y Apart, 29 hoteles de 2 y 1 estrellas y 55 dentro de la categoría Parahotel (Anexo N°14).

### **Ciudad de Córdoba:**

Según datos de la EOH 2009, la Ciudad de Córdoba cuenta con 9 hoteles de 5 y 4 estrellas, 20 hoteles de 3 estrellas, Boutique y Apart, 42 hoteles de 2 y 1 estrellas y 31 dentro de la categoría Parahotel (Anexo N°15).

### **Ciudad de Rosario:**

Según datos de la EOH 2009, la Ciudad de Rosario cuenta con 10 hoteles de 5 y 4 estrellas, 13 hoteles de 3 estrellas, Boutique y Apart, 20 hoteles de 2 y 1 estrellas y 14 dentro de la categoría Parahotel (Anexo N°16).

---

<sup>20</sup> Centro de Atención al Inversor, *Turismo*, [http://cai.mdebuenosaires.gob.ar/system/contenido.php?id\\_cat=61](http://cai.mdebuenosaires.gob.ar/system/contenido.php?id_cat=61), 18-07-2010.

Si se analizan las cifras expuestas líneas arriba se puede observar que en relación con el resto de los hoteles, los de 2 y 1 estrella están dentro de los hoteles con menor oferta de todos (dividiendo la cantidad expresada por 2), tendencia que se respeta en todas las ciudades.

### **Marco Legal:**

La Industria Hotelera Argentina se desarrolla bajo el marco legal de la Ley Nacional de Hotelería 18.828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76. El Art. 6 de dicha ley establece los requisitos mínimos con los que debe contar cualquier tipo de hotel a fin de ser homologado como alojamiento turístico. Adicionalmente el Art. 14 establece los requisitos mínimos con los que debe contar un establecimiento a fin de ser homologado en clase hotel, categoría 2 estrellas (Anexo N°18).

Adicionalmente en la Ciudad de Buenos Aires se encuentra vigente la Ordenanza de Alojamientos Turísticos N° 36.136.

Producto del auge y protagonismo que ha tomado el Turismo en la Argentina en los últimos años, es que recientemente la Secretaría de Turismo de la Nación fue nombrada Ministerio, lo cual sin dudas contribuirá a reforzar e impulsar aún más el desarrollo de la Industria en la Argentina.

La industria hotelera en la Argentina es realmente joven y se encuentra en un proceso de crecimiento continuo desde los años noventa. Esto se puede observar en el mejoramiento de la oferta que se fue dando con la apertura de nuevos hoteles de todas las categorías en todo el territorio nacional. Otro punto importante para mencionar es que los hoteles 2 estrellas son los de menor oferta, lo cual puede estar dado por el desprestigio de los mismos a nivel nacional producto entre otras cosas de la desactualización de la ley de categorización de hoteles. También producto de la inexistencia de una cadena a nivel nacional que le brinde certeza al huésped sobre el nivel de servicio e instalaciones que se prestan. En el próximo capítulo se intentará ampliar y clarificar sobre este tema con el fin de llegar a algunas conclusiones al respecto.

## 5. INVESTIGACION REALIZADA

### 5.1 METODOLOGIA

Con el objetivo de evaluar la factibilidad para la creación y desarrollo de una cadena de hoteles económicos en la Argentina se evaluó la opinión del público acerca de la oferta hotelera actual. A fin de poder recavar datos cualitativos y cuantitativos sobre el tema en cuestión y luego de analizar las distintas alternativas de investigación posible, se decidió que debido a los tiempos y medios con los que contaba el autor lo más conveniente era realizar 2 tipos de encuestas, una orientada a quienes serían los consumidores potenciales y otra a reconocidos profesionales de la industria. Para ellos se siguieron los 6 pasos fundamentales para llevar adelante una investigación comenzando por a) enunciado del problema y objetivos de la investigación, b) diseño de la investigación, c) recolección de la información, d) análisis de los datos e interpretación de resultados, e) informe de resultados y conclusiones y f) proceso de toma de decisiones<sup>21</sup>.

La primera encuesta se le realizó a 134 personas de distintas características demográficas (Anexo N°19). La selección de dicha muestra se llevo adelante con el criterio de incluir en ella a quienes representarían los usuarios potenciales de los hoteles económicos, por ende se encuestaron hombres y mujeres de distintos estados civiles, de niveles socioeconómicos de medio-bajo a alto (ABC1), quienes se desempeñan laboralmente de forma independiente como también en relación de dependencia.

A los 134 encuestados se le realizaron un total de 20 preguntas, de las cuales las primeras 6 apuntaban a conocer los datos demográficos de los mismos mientras que las 14 restantes hacían referencia a distintos aspectos relacionados con la hotelería tales como hábitos de consumo, preferencias, características claves con las que debe contar un hotel, opinión personal sobre el segmento de hoteles económico de la Argentina y del exterior, entre otras cosas.

Uno de los objetivos de la encuesta era el de conocer cuales son los principales servicios que buscan en un hotel las personas al viajar. Asimismo con la encuesta, lo que se buscó

---

<sup>21</sup> Pertierra Cánepa, Francisco, *Módulo: Contexto, Investigación de Mercado y Marketing Entrepreneur – Cátedra de Entrepreneurship y BPD*, Universidad del CEMA, Agosto 2010.

fue determinar que concepto tiene actualmente el público sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina.

Con respecto a la muestra se puede decir que el 34% de los encuestados eran de sexo femenino mientras que el restante 66% eran de sexo masculino. Del total de la misma el 35% tenían entre 20 y 30 años, el 33% entre 31-40 años, el 16% entre 41 y 50 años, el 10% entre 51 y 60 años y el 6% restante tenían mas de 61 años.

El 42% eran solteros, el 52% eran casados y el restante 7% eran divorciadas o viudos. En cuanto a la situación laboral de los encuestados, el 30% eran profesionales autónomos mientras que el 70% eran empleados en relación de dependencia.

El 48% de los encuestados no tenían hijos mientras que el 11% tenían un solo hijo, el 23% tenían 2 hijos, el 10% tenían 3 hijos y el 8% restante tenían más de 4 hijos.

Para tener una mayor comprensión sobre la muestra que se estaba relevando también se los consulto sobre el nivel de ingresos netos anuales del grupo familiar, a lo cual el 23% respondieron que era menor a \$60.000, el 32% respondió entre \$60.001 y \$100.000, el 15% entre \$100.001 y \$140.000 y el 30% restante mas de \$140.001.

Adicionalmente a la primera encuesta también se realizaron encuestas a 12 profesionales de las áreas de la educación, consultoría y dirección de hoteles en la Argentina. Las mismas se llevaron a cabo con el fin de conocer sus perspectivas sobre del futuro de la industria y sobre el potencial y viabilidad de los hoteles económicos en el país. Así mismo, dichas encuestas se realizaron con el objeto de recavar y documentar mayor información que refuerce o refute los resultados de la encuesta general. A los mismos se les realizaron preguntas abiertas focalizadas en distintos temas relacionados con (Anexo N°20):

1. la situación hotelera actual de la Argentina
2. aspectos a mejorar en la industria hotelera Argentina
3. opinión sobre los niveles de satisfacción de los distintos segmentos de la industria
4. principales categorías que deberían trabajar para mejorar su oferta

5. opinión sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina
6. opinión sobre la viabilidad de una cadena de hoteles económicos en la Argentina similar a otras ya existentes en el exterior

## 5.2 RESULTADOS OBTENIDOS

### 5.2.1 Encuesta a Público Potencial:

Analizando los resultados demográficos se puede observar que la muestra está compuesta mayoritariamente por hombres de entre 20 y 40 años de edad, que trabajan en relación de dependencia y que no tienen hijos. En cuanto al estado civil de los mismos, no tiene mayor importancia puesto que se reparten en proporciones prácticamente iguales entre los solteros y casados. Con respecto a los niveles de ingresos se puede observar que la muestra fue lo suficientemente amplia permitiendo captar las opiniones de personas de ingresos medios-bajos, medios, medios-altos y altos quedando fuera de la misma personas con ingresos bajos y muy altos.

Ante la pregunta de si *cuando viajan por negocios y su compañía se hace cargo de los gastos en que tipo de alojamiento se hospedan* (Anexo N°19, Pregunta 7), el 43% respondieron en hoteles 4 estrellas, el 29% respondió en hoteles 3 estrellas, el 20% en hoteles 5 estrellas, luego con un 3% en ambos casos hoteles 1 y 2 estrellas. Por último un 1% en cada caso respondió en Apartos y Hostels.

Luego se les consultó *cuantas veces cenarían en el hotel suponiendo que se alojan en él 5 noches y que la cena no está incluida en la tarifa* (Anexo N°20, Pregunta 8). Se prefirió poner en la encuesta una estadía promedio mayor a la de mercado, para conocer cuantas veces cenarían en el hotel en casos de estadías más prolongadas. El 30% respondieron que lo harían 2 veces, el 29% respondió que no harían nunca, el 27% lo haría una sola vez, el 13% cenaría en el hotel 3 veces y por último solo un 1% y un 2% respondieron que cenarían en el hotel 4 y 5 veces respectivamente.

Analizando las dos preguntas recientes, en el caso de una estadía de 5 días, el 84% de los encuestados respondió que no cenaría más de 2 noches en el hotel, 29% del total no

cenaría ninguna noche y el 27% solamente lo haría una noche. Este dato es más que importante ya que entre ambos suman el 56% de la muestra. Si se tiene en cuenta que la estadía promedio es de alrededor de 2,5 noches (dependiendo de la categoría de hotel, ciudad, temporada, etc.), el dato expuesto líneas arriba demuestra que más de la mitad de las personas no cenarían en el hotel ninguna noche a lo largo de su estadía. Por ende el hecho de contar con servicio de restaurante dentro del hotel no representa una ventaja competitiva al menos en el caso de hoteles de ciudad donde el huésped se aloja 2,5 noches promedio.

Luego se consultó si *regularmente utilizan los servicios de frigo-bar, restaurante, room service, business center, etc.* (Anexo N°19, Pregunta 9 y 10). El 53% respondieron que no los utilizan mientras que el 47% respondieron afirmativamente. A aquellos que habían respondido negativamente se les consultó el motivo por el cual no utilizan dichos servicios, donde el 55% respondieron que se debía a que le parecían caros los precios, el 31% porque prefiere comprar fuera del hotel y el 14% respondió que debido a otros motivos. El mantener una estructura que permita brindar estos servicios es muy costoso, en especial si aproximadamente la mitad de los huéspedes no los van a utilizar por encontrarlos caros o bien porque simplemente prefieren aprovechar para salir fuera del hotel (habitualmente para conocer la ciudad o despejar la mente luego de una jornada laboral), por lo tanto mantener una estructura mínima en relación a esto resulta ventajoso en relación al beneficio que proveen.

Seguido a esto se solicitó que indicaran *3 servicios que consideran fundamentales para hospedarse en un hotel* (Anexo N°19, Pregunta 11). El 22% de los encuestados respondió Internet, el 20% desayuno incluido, el 12% TV x Cable, el 10% recepción 24hrs y Habitación Amplia, el 7% Room Service, el 4% respondieron Piscina, Gimnasio y Restaurante respectivamente, el 3% Amenities de Baño y Lavandería, y por último con el 1% Salones y SPA. En cuanto a los servicios se concluye que lo más importante para el huésped es poder contar con Internet, Desayuno Incluido y TV x Cable. En un segundo plano en cuanto al nivel de importancia le siguen la posibilidad de contar con una Recepción 24 hrs. y una Habitación Amplia. Es muy interesante observar que servicios tales como Room Service, Piscina, Gimnasio, Restaurante, Lavandería, etc. son considerados los de menor importancia a la hora de elegir un hotel y que estos corresponden más a servicios de hoteles de 4 y 5 estrellas.

Al realizar la misma pregunta pero relacionada con los 3 aspectos que consideran fundamentales para elegir hospedarse en un hotel (Anexo N°19, Pregunta 12), el 29% de los encuestados respondió Limpieza, el 25% Ubicación, el 17% la Relación Costo-Beneficio, el 15% Seguridad, el 6% Mantenimiento, el 4% Atención Personalizada, el 3% Vías de Acceso y por último el 2% respondió que sea un Hotel de Cadena. En este caso la limpieza, la ubicación y la relación costo-beneficio fueron los aspectos de mayor importancia a la hora de elegir un hotel, seguidos de cerca por la seguridad.

Luego se consulto si en el caso que *debieran hacerse cargo de los gastos de viaje y de antemano supiesen que gran parte del día estarán fuera del hotel (donde solo ira de tarde para bañarse y dormir) que tipo de alojamiento elegirían* (Anexo N°19, Pregunta 13). El 60% de los encuestados respondió que optaría por un hotel de 3 estrellas, el 15% 4 estrellas, 8% 2 estrellas, 6% hostels, 5% 1 estrella, 4% Aparts y por último solo un 3% de las personas respondieron que elegirían los hoteles 5 estrellas. En relación con esta última pregunta, luego se consultó *que presupuesto asignarían por noche de hotel* (Anexo N°19, Pregunta 14), a lo cual el 48% respondieron entre \$100-\$200, el 41% entre \$201-\$300, el 10% entre \$301-\$400, el 1% entre \$401-\$500 y ningún encuestado respondió mas de \$500. En este caso lo realmente llamativo es la abrumadora diferencia de los hoteles 3 estrellas en relación al resto, ya que el 60% respondió que elegiría los de dicha categoría. Luego le siguen los hoteles 4 estrellas con un 15% y los hoteles 2 estrellas con un 8%. Aquí queda demostrado lo poco que se valoran a los hoteles 2 estrellas en la Argentina ya que menos del 10% de los encuestados los consideraría como una alternativa de hospedaje. Esto sin duda abre una gran posibilidad para el desarrollo de un concepto de hotel de estas características con estándares similares a los de sus pares europeos, tema que se desarrollará y profundizara mas adelante en las encuestas realizadas a profesionales de la industria.

Por otro lado también es interesante ver que en situaciones como estas, donde el hotel se utiliza solamente con el fin de contar de un alojamiento, los hoteles 5 estrellas prácticamente no representan una opción lo cual queda comprobando con el escaso 3% obtenido. Otro punto interesante es que en situaciones donde el hotel solo será utilizado como lugar donde pasar la noche, prácticamente el 90% de los encuestados respondió que asignaría el mínimo presupuesto posible comprendido entre los \$100 y \$300.

Con el fin de trazar un paralelismo entre la oferta hotelera argentina y la de los países desarrollados, se le consultó que en el caso de que *viajase por placer a alguna gran ciudad de EEUU o Europa en que categoría de hotel se hospedarían* (Anexo N°19, Pregunta 15). El 51% respondieron que escogerían hoteles 3 estrellas, el 14% hoteles 2 estrellas, el 12% hostels, el 10% hoteles 4 estrellas, el 7% Aparts, el 5% hoteles 5 estrellas y el 2% hoteles 1 estrella.

En relación con esta última pregunta también se les consultó, a aquellos que conociesen, *que concepto tienen sobre los hoteles 2 estrellas de Europa* (Anexo N°19, Pregunta 16). El 42% respondió no conocerlos mientras el 57% restante respondió afirmativamente, de los cuales el 54% de ese total dijo tener un buen concepto, el 26% un concepto regular, el 14% muy bueno y el 5% restante respondió tener un concepto malo sobre dichos hoteles. Continuando con el paralelismo, luego se realizó la misma pregunta pero sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina (Anexo N°19, Pregunta 17) a lo cual el 26% respondió no conocerlos y del total (74% restante) que afirmaron conocer este concepto, el 66% contestó tener un concepto malo, un 30% tener un concepto regular y un 4% bueno. Ninguno de los encuestados respondió tener un concepto muy bueno ni excelente.

Si se comparan y analizan las respuestas obtenidas con respecto al concepto que se tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina y de Europa (Preguntas 16 y 17), se puede observar la distancia que existe entre ambas. En el caso de los hoteles 2 estrellas de Europa el 54% los considera buenos, el 26% los considera regulares, el 14% muy buenos y únicamente un 5% los considera malos. En cambio en la Argentina el 66% los considera malos, el 30% regulares y solamente un 4% los considera buenos. En parte esto se debe, como ya se ha mencionado anteriormente, a la desactualización de la ley de categorización de hoteles lo cual hace que un hotel de 2 estrellas de la Argentina no esté a la altura de los de su mismo tipo en el exterior. El 96% de los encuestados considera los hoteles 2 estrellas de la Argentina entre malos y regulares mientras que a los de Europa el 68% los consideran entre buenos y muy buenos. Estas cifras dejan en claro y explican porque en Europa este tipo de hoteles son tan populares pero no lo son en la Argentina.

En la siguiente pregunta se solicitó que *imaginen un hotel similar al de unas fotos adjuntas, el cual únicamente brinda servicio de habitación y no dispone de ningún otro tipo de servicio. Donde el desayuno será con cargo adicional pero el huésped tendrá acceso las 24hrs. a máquinas expendedoras de bebidas y comidas rápidas envasadas. Dicho hotel no contará con detalles de lujo sin embargo éste cumplirá con la finalidad básica de brindarle una habitación (10 m<sup>2</sup>) con baño y ducha privada (3 m<sup>2</sup>) limpia, cómoda y segura a un precio aproximado de \$200 la noche* (Anexo N°19, Pregunta 18).

Una vez descrito el modelo de hotel se consultó si se hospedarían en dicho hotel. El 77% de los encuestados respondió afirmativamente y el 23% restante de forma negativa. Este punto es muy importante ya que al realizar una pregunta cerrada casi el 80% de los encuestados podría ser considerado como un potencial huésped de este modelo de hotel.

Con el objetivo de conocer en mayor detalle los motivos por los cuales ese 23% de los encuestados no se hospedaría en un hotel de dichas características, en la pregunta siguiente se les pidió que argumentaran su respuesta (Anexo N°19, Pregunta 19). Para lo cual un 22% respondió que se debía a que no estaban dispuestos a pagar a parte por el desayuno, un 17% debido a que prefieren contar con una habitación y baño más amplios, un 13% debido a que no se dispone de servicio de room-service y de igual modo otro 13% debido a que el hotel no brinda la imagen que ellos desean, un 6% a que no dispone de restaurante, un 5% a que no dispone de gimnasio, un 2% debido a que no dispone de SPA y otro 22% de las respuestas fueron debido a otros motivos no incluidos dentro de las opciones provistas en la encuesta. Es importante mencionar que los encuestados podían seleccionar cuantas opciones creyeran necesarias.

El objetivo concreto de estas dos últimas preguntas era conocer si las personas que no se hospedarían en este tipo de hotel, no lo harían debido a que el concepto es errado o bien a que el mismo no se adapta a sus necesidades. Esta más que claro que todas las personas tienen distintas expectativas basadas en sus necesidades y que dependiendo de éstas escogerán un tipo de hotel u otro.

Se puede observar que la mayoría de las respuestas a la pregunta 19 están relacionadas a servicios que se brindan en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas como por ejemplo el servicio de room-service (sin embargo no todos los hoteles 3 estrellas disponen de este servicio las 24hrs.). Otro ejemplo es que el hotel no brinda la imagen que desea o que prefiere

contar con habitaciones y baños más amplios, lo cual esta más bien ligado con hoteles de 4 y 5 estrellas.

El punto de mayor controversia, al menos en la Argentina, es el de pagar aparte por el desayuno. Este es clave para el éxito de un hotel económico ya que de este modo se logra llegar a un precio económico dejando a la libre elección de los huéspedes la opción de pedirlo por separado con un evidente costo adicional.

Por último como cierre de la encuesta se consultó si le gustaría que en la Argentina existiese una cadena de hoteles económicos como el descrito en el punto 18 y con presencia en las principales ciudades del país (Anexo N°19, Pregunta 19). El 92% de los encuestados respondieron afirmativamente contra un 8% de respuestas negativas, lo cual deja en evidencia que existe un interés concreto en el concepto de hotel económico por parte del público potencial.

### **5. 2. 2 Encuesta a Profesionales de la Industria:**

Como es de público conocimiento y como se fue expresando en el presente trabajo, desde los años 90 el Turismo en la Argentina ha tenido y continúa teniendo un crecimiento y desarrollo en todo el territorio nacional, convirtiéndose así en un importante motor de la economía y fuente de creación de empleo. A fin de contar con una visión mas certera de lo que se puede esperar de la Industria, se consultó a los profesionales sobre su perspectiva acerca del futuro del Turismo en la Argentina y más específicamente sobre la Hotelería. Al respecto se han obtenido distintos puntos de vista.

Uno de ellos opino: “El turismo, a nivel mundial, depende de las condiciones globales de la economía. Los indicadores, a la fecha, no son muy buenos por lo que creo que vamos hacia momentos con mucha turbulencia en cuanto a las fluctuaciones de la demanda. Argentina no es inmune a esta realidad por lo que la hotelería tendrá también vaivenes. De todos modos estamos mejor que muchos países ya que nuestros vecinos, Brasil sobre todo, tiene una perspectiva mejor que el resto del mundo” (Paniego, Gustavo – Partner en Paniego & Asociados, Profesor UADE, Profesor La Suisse (CEPEC) de las Carreras de Hotelería y Turismo).

Si bien en los últimos años la Industria ha tenido un importante desarrollo, el mismo debe estar acompañado por políticas públicas que incentiven y apoyen las inversiones. “Particularmente creo que Argentina tiene buenas perspectivas pero tienen que estar apoyada por las instituciones en la mejora de infraestructuras, servicios generales del país, seguridad, etc. ya que sin estas mejoras el futuro no es tan claro. Al mismo tiempo el estado Argentino debería apoyar a las empresas que hacen inversiones en dicho país facilitando la burocracia y no poniendo pegas a las iniciativas empresariales” (Julia, Juan – Fundador y Propietario de Cadena Hotelera Axel Hotels). “El turismo en Argentina desde el 2002 ha sido favorecido por el tipo de cambio, ventaja que ha sido erosionada por la inflación y los aumentos de sueldos derivados de los convenios del sector. Si bien en estos años han aparecido muchos nuevos emprendimiento hoteleros, no han sido acompañados por políticas públicas a largo plazo para que Argentina se desarrolle como un competitivo y sostenible destino turístico” (Motisi, Olga – Socia y Directora División Educ. Ejecutiva en BIEI Hospitality Consultants).

Otros en cambio tienen opiniones más alentadoras sobre el futuro de la Industria. “Con respecto al Turismo considero que la Argentina, a partir de la devaluación de nuestra moneda se ha posicionado como un destino Top en LATAM, y de no ser por factores externos a la industria (inseguridad, cambio desfavorable, pestes, enfermedades, etc.) debería seguir creciendo en cantidad de visitantes extranjeros, y mas locales viajando internamente. Con respecto a la hotelería, aplica el mismo razonamiento anterior. En la medida que la Argentina siga creciendo como destino turístico, mas plazas hoteleras se necesitaran. Lo que sucede en este momento, es que hay ciudades con exceso de camas, y otras en las cuales faltan. Estimo en poco tiempo se lograra un armonía en ese sentido” (Ferrari, José Luis – Director Regional en Hoteldo.com).

Otros profesionales además de mencionar el aspecto ventajoso del tipo cambiario han ligado éste con las inversiones en Real Estate lo que a su vez deriva en el desarrollo de la industria hotelera. “Pienso que (el turismo) está en pleno crecimiento y seguirá así mientras el tipo de cambio siga resultando conveniente sobre todo para el mercado Brasileiro. Como el valor inmobiliario también crecerá, seguirá habiendo cada vez más nuevos emprendimientos hoteleros” (Gattegno, Luciana - Director of Rooms en Faena Hotel + Universe).

Por otra parte algunos profesionales opinan que el crecimiento de la industria “llegará a una meseta en un par de años y mientras Brasil tenga una economía saludable y el cambio nos favorezca seguiremos teniendo buenos niveles de ocupación. El turismo cada vez más profesional y desarrollado, aumentando la oferta para nichos” (Pérez Ubal, Patricia - General Manager Ibis Buenos Aires Obelisco en Accor Hospitality). “El turismo en general muestra (aquí y en el mundo) una tendencia positiva sostenida. En la hotelería la historia muestra un gran desembarco de grandes cadenas en los 90 y un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años. Creo que en alta gama estamos cerca del amesetamiento” (Casanova Ferro, Gustavo - Director Nacional de Gestión de Calidad Turística en Secretaria de Turismo de la Nación).

Otros inclusive han aportado datos precisos sobre el crecimiento de la industria en la Argentina y el resto del mundo brindando opiniones “muy alentadoras, la OMT estima un crecimiento global de la industria hasta 2020 al 4,1% promedio anual, las estimaciones para Sudamérica van del 5 al 6% y para Argentina al 10%, pronosticando este año llegar a los 5M de turistas y un incremento del 15,5% respecto de 2009” (Alem, Ramiro - Senior Consultant at HVS Argentina Hotel and Tourism Consulting).

Un tema que surgió al consultar sobre los aspectos a mejorar y que hasta entonces no había sido tratado en el presente trabajo, es el hecho de contar con profesionales capacitados que acompañen el crecimiento de la industria. “Existe una falencia en la parte soft del negocio hotelero. Me refiero específicamente al desarrollo de los recursos humanos. Pocos hoteles trabajan en la capacitación de su gente. Es escasa o inexistente la oferta de posgrados de especialización en hotelería. Conclusión: no hay suficiente gente calificada para cubrir las posiciones claves o con alto grado de especialización en las empresas” (Brea, Claudia - President, SQT - Hospitality Consulting Company specialized in Recruiting, Training and Hotel Operations). Otros puntos de mejora mencionados fueron la “innovación tecnológica (en sentido amplio); calidad de servicios y cuidado medioambiental” (Casanova Ferro, Gustavo). “Mejora en oferta de 2 y 3 estrellas; mejora de servicio; combos y atención al cliente” (Pertierra Canepa, Francisco - Responsable del área de Desarrollo Institucional y Fundraising en CARITAS BUENOS AIRES, Profesor en IAMC - Instituto Mercado de Capitales, Director Área Management Estratégico y Fideicomisos en Estudio Joaquín Ledesma & Asoc. Participación en el desarrollo de Business Plan de emprendimientos Hoteleros).

“Se debe formar profesionalmente más a la gente. A nivel servicio, hay mucho por hacer” (Gattegno, Luciana).

“Actualizar las leyes referidas a la categorización de los hoteles incorporando conceptos soft, especialmente dadas las tendencias del turismo y el boom de hoteles boutique, con conceptos más personalizados” (Alem, Ramiro). En línea con este último comentario sobre la actualización de la categorización de hoteles, uno de los encuestados comento: “la categoría 4 estrellas esta un poco devaluada, pues con la recategorización de estrellas se podría llegar a diferenciar a algunos. Hoy hay ejemplos donde hace 20 años un hotel no se ha renovado y sigue siendo un 4 estrellas con uno nuevo que lo han terminado recién y también es 4 estrellas” (Benítez, Jorge – Gerente Hotel Plaza San Martin Suites by Fen Hoteles). El desgaste natural producto del uso de las instalaciones año tras año, sumado a la poca o nula re-inversión en algunos hoteles genera una brecha muy grande entre establecimientos de la misma categoría. Lo cual sin duda aumenta la incertidumbre del huésped sobre aspectos relacionados con la calidad de las instalaciones del hotel dificultando así la previsibilidad sobre el producto que va a encontrar. Queda claro que es importante contar con una ley de categorización de hoteles actualizada, sin embargo también sería conveniente que la misma sea homogénea y abarcativa a todo el territorio nacional a fin de estandarizar a la Industria. “Cada jurisdicción tiene su propia normativa por lo que los requisitos de un 2 estrellas en Jujuy no son los mismos que en Córdoba o Tierra del Fuego. Lo que está claro es que en todos deberían contemplarse no solo cuestiones de infraestructura sino también de calidad de servicio” (Casanova Ferro, Gustavo).

De los profesionales encuestados son pocos los que consideran que la oferta hotelera actual satisface a todos los segmentos de mercado y la gran mayoría de ellos piensan que aún quedan nichos por descubrir y ser desarrollados. “Estamos dirigiéndonos a una economía de nichos. Siempre es posible identificar nichos o segmentos de mercado con necesidades específicas a satisfacer” (Paniego, Gustavo). Relacionando esta opinión con las mencionadas en el párrafo anterior se puede interpretar que uno de los nichos a desarrollar es el del segmento económico. Una opinión mas clara de lo que hace falta y escasea en la industria es por ejemplo que “no hay buenos hoteles suficientes categoría 2 y 3 estrellas” (Brea, Claudia). “Hay mucha hotelería y muy buena en Argentina, sobre todo Buenos Aires pero la oferta va a seguir creciendo pues hay varios nichos de

mercado para descubrir: hoteles 3 estrellas con un buen servicio, hoteles boutique, departamentos en alquiler, etc.” (Benítez, Jorge).

Otra de las opiniones apunta a uno de los segmentos que más dinero y turistas mueve a nivel mundial y es el turismo de Congresos y Convenciones. “Podría haber más oferta de hoteles para congresos. Eso haría crecer bastante el turismo atrayendo más este tipo de público” (Gattegno, Luciana). Lo cual de algún modo también va en línea con que “hacen falta hoteles con mayor capacidad para eventos (sobre todo en Bs. As.), y hay lugares, ejemplo Neuquén, en donde faltan hoteles para satisfacer la demanda del cliente corporativo” (Ferrari, José Luis). “Podría haber más oferta de hoteles para congresos. Eso haría crecer bastante el turismo atrayendo más este tipo de público”.

A fin de profundizar mas en detalle sobre este tema, se consultó a los encuestados cuales creen ellos son las categorías de hoteles que deberían mejorar su oferta. A lo cual respondieron, “Me parece que la hotelería chica, 1, 2 y 3 estrellas son los que deben ocuparse por estandarizar su oferta para reducir la incertidumbre del pax” (Paniego, Gustavo). “Económica y súper económica de cadena” (Pérez Ubal, Patricia). “Las categorías inferiores y medias pienso que deberían hacer un esfuerzo por mejorar sus instalaciones y servicios” (Julia, Juan). El primer comentario es sumamente importante ya que hace mención justamente a la importancia de contar con un servicio hotelero económico pero estandarizado, de modo tal que el huésped conozca de antemano y con exactitud el tipo de instalaciones y el nivel de servicio que va a encontrar. A lo largo de los últimos 20 años la oferta hotelera en la Argentina se fue adaptando y evolucionando al ritmo de la economía del país que en definitiva de algún modo es quien impone el tipo y nivel de demanda. “En la década del '90 hubo una explosión de hoteles 5 estrellas, posteriormente empezaron a desarrollarse las cadenas 4 estrellas y los hoteles boutique. Existe un mercado a desarrollar para satisfacer otras demandas que corresponde a los productos de 3 y menos estrellas, no por ello de baja calidad sino de menor cantidad de servicios ofrecidos y por ende de menor rango tarifario” (Motisi, Olga). Aquí se nuevamente plasmada la potencialidad que tienen en la Argentina los aún poco explotados hoteles económicos.

Según opina la mayoría de los profesionales los hoteles económicos son los que deben realizar el trabajo más importante para mejorar su oferta. Sin embargo dependiendo la

zona geográfica que se analice también otras categorías de hoteles cuentan con potencialidad de desarrollo. “Depende el espacio geográfico. En algunas regiones faltan B&B en otras Hoteles 5 estrellas. En general el crecimiento de plazas ha sido muy heterogéneo y no siempre bien planificado” (Casanova Ferro, Gustavo). Esto genera que inclusive en la actualidad la potencialidad de inversión en hoteles de distintas categorías aun siga latente. “En Argentina, las perspectivas de crecimiento motivan la inversión en todos los niveles, con un fuerte auge en los hoteles 4\* superior enfocados al corporativo, son los que más han crecido en los últimos años” (Alem, Ramiro).

Como se ha expuesto en las últimas líneas, la potencialidad de la hotelería en la Argentina es muy variada ya que abarca desde el segmento económico hasta el corporativo 4 estrellas.

Como cierre de la encuesta se le pidió a los encuestados que expongan su opinión puntual sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina. Las respuestas exponen que dichos hoteles deben trabajar de manera urgente en estandarizar y actualizar la oferta al nivel de sus pares de Estados Unidos y Europa para así reducir la incertidumbre del huésped. “Necesitan actualizarse urgente tanto en lo edilicio como en el servicio que brindan” (Brea, Claudia). “Justamente por la desactualización de la legislación no son muy comunes (los hoteles 2 estrellas), se llega hasta el 3\* como concepto más básico, hoy en día se los conoce como selective services, a este perfil de hoteles que buscan ofrecen servicios selectivos (limitados) a los huéspedes a cambio de un precio más competitivo, se dan principalmente en el mercado corporativo, ejemplos como Ibis de Accor reflejan la tendencia” (Alem, Ramiro). Los hoteles 2 estrellas de la Argentina “son absolutamente precarios y desactualizados. Carecen de los atributos básicos para esos segmentos y además no poseen gerenciamiento adecuado” (Motisi, Olga). Los mismos son “muy justos en servicios e instalaciones comparados con los mismos, por ejemplo de Europa o EEUU” (Julia, Juan). “Hasta hace 5 años tenían un nivel de desinversión total. Colchones viejos, paredes despintadas, etc. Con el correr de los años con ocupaciones superiores a 50% anual en la mayoría de los casos se han ido, y siguen mejorando sus instalaciones” (Ferrari, José Luis).

La potencialidad de los hoteles económicos es muy grande, sin embargo para que éstos logren una identidad propia que les permita diferenciarse del resto previamente deben

estar acompañados por una actualización de la Ley de categorización de hoteles. “Vuelvo a reiterar el tema de la categorización pues se daría mayor importancia a los 2 y 3 estrellas que es donde hay un potencial muy grande. Yo particularmente estoy a favor de hoteles de esta categoría que aún no se ha explotado” (Benítez, Jorge).

El objeto principal de este trabajo es conocer si están dadas las condiciones necesarias que permitan la creación y el desarrollo de la primer cadena de hoteles económicos de la Argentina. Dado que dicho concepto es inexistente en la Argentina, siendo lo mas cercano a ello la cadena Ibis (categorizada como 3 estrellas), se le consulto a los profesionales si consideran sería exitosa una cadena de hoteles económicos similar a las cadenas Etap (Grupo Accor, Francia), Formula 1 (Grupo Accor, Francia), Sindorme (España), Easy Hotel (Easy Group, Inglaterra) o B&B (Francia).

- “Tengo la certeza de que van a ser recibidos muy bien. Hay muchas personas que privilegian aspectos distintos al del lujo en la hotelería en el momento en que tienen que decidir sus vacaciones. El alojamiento tiene una incidencia muy alta en el presupuesto vacacional por lo que encuentro muy interesante el concepto de low cost” (Paniego, Gustavo).
- “Absolutamente si. Existe una clase emergente que viaja pero busca precios económicos con limpieza, y servicios básicos bien brindados. Cada vez queremos pagar por lo que usamos y no por una pileta que nunca vamos a usar” (Pérez Ubal, Patricia).
- “Sí. Creo que hay todo un mercado que recibiría de buen grado ese tipo de hotelería que en nuestra país todavía no hay” (Brea, Claudia).
- “Es un concepto poco y nada desarrollado en nuestro país, que creo que al menos merece una oportunidad, porque no esta instalado. La clave diferenciarse de 2 estrellas, y hostels” (Ferrari, José Luis).
- “Si, para segmento de poca capacidad de pago, de velocidad, de no uso de extras, de poca predisposición al consumo, etc.” (Pertierra Canepa, Francisco).
- “Sin dudas hay espacio en el mercado, Amerian está desarrollando un gran trabajo en este área, aunque no en el concepto low cost, pero si en nuclear una

cadena para atender este espacio, aunque un poquito más arriba en el segmento de mercado. Si creo que hay espacio, pensando principalmente en el mercado corporativo nacional e interprovincial y regional, hay que medirlo y aquí creo que las referencias en la competencia (hoteles familiares) no son muy fáciles de tabular y sistematizar, pero vale la pena el intento. Accor como grupo está apostando regionalmente muy fuerte a crecer con estas marcas, además de las de lujo como Sofitel y 4\* como Novotel, en Brasil han anunciado un muy fuerte plan de expansión, obviamente Brasil tiene una realidad completamente diferente sabiendo que cuenta en 2014 con el Campeonato de Fútbol y en 2016 con los Juegos Olímpicos que traccionan y mucho” (Alem, Ramiro).

- “Pienso que puede llegar a funcionar bien en algunos lugares del interior del país ya que la oferta es muy pobre y en muchos lugares el presupuesto con el que dispone la gente es muy bajo. Las distancias a recorrer son muy largas y no hay muchos lugares confiables donde parar” (Gattegno, Luciana).
- “Creo que resultaría muy bueno porque he estado en hoteles de 2 y 3 estrellas en otros países muy buenos y con servicios limitados y a tarifas muy competitivas. Eso es lo que hace falta aquí” (Benítez, Jorge).

Los resultados han sido contundentes ya que todos los profesionales encuestados consideran que justamente el segmento de la hotelería “low cost” es uno de los que precisa mayor actualización y que de hecho existe una demanda para ellos, siempre y cuando logren diferenciarse de los hoteles 2 estrellas tradicionales de la Argentina.

## 6. CONCLUSION

El propósito del presente trabajo era el de determinar la factibilidad para la creación y el desarrollo de una cadena de hoteles económicos en la Argentina.

Se eligió este tema con la intención que llegado caso que los resultados fuesen favorables, la presente Tesina se utilizaría como base de apoyo y fundamentación para el desarrollo de un Business Plan que apunte a la creación de una cadena de hoteles “low cost”.

A lo largo del mismo se pudo ver que el segmento de hoteles económicos contiene a su vez una serie de sub-segmentos dependiendo de los servicios que cada establecimiento brinde. Por ejemplo dentro del segmento de hoteles económicos se encuentran los albergues, hostels, bed & breakfast, hoteles de 1 estrellas y los hoteles de 2 estrellas. Hay muchas personas que privilegian aspectos distintos al del lujo al momento de decidir donde pasar sus vacaciones. Sin embargo de la investigación realizada se puede llegar a la conclusión que el público considera la limpieza, la ubicación y la relación costo-beneficio del hotel como los aspectos fundamentales a la hora de decidir. Asimismo existe una tendencia a nivel mundial que genera que cada vez uno quiera pagar solamente por lo que consume. Por ejemplo porque pagar por una pileta, SPA o gimnasio si no lo va a utilizar.

Los resultados obtenidos concluyen que la Argentina continúa siendo un país atractivo para todo tipo de inversiones hoteleras. Refiriéndose puntualmente al segmento de hoteles económicos el potencial es realmente muy grande ya que es justamente la hotelería 2 estrellas una de las más desactualizadas de la Industria. Esto se vio reflejado en las respuestas obtenidas del público potencial y más detalladamente en los comentarios obtenidos de los profesionales encuestados.

Para ello el Gobierno debe implementar políticas públicas que acompañen e incentiven las inversiones hoteleras ya que estas son de gran contribución al empleo y al desarrollo de las comunidades. Asimismo deben existir políticas claras para el control de la inflación de modo que la ventaja competitiva lograda con el tipo cambiario no se vea erosionada y que a su vez garantice el recupero de las inversiones en la misma moneda

en que estas fueron planificadas. En línea con esto, otro punto importante es la relación entre el peso y el real que acompañado por la situación económica favorable de Brasil beneficia considerablemente al turismo en la Argentina ya que éste representa el país con mayor número de arribo de turistas.

En los últimos años el auge del Real Estate como inversión segura de ahorro de capitales ha favorecido y continúa favoreciendo al desarrollo de emprendimientos hoteleros. La hotelería ha pasado de ser un negocio en el cual solo entendidos en la materia invertían para convertirse en una interesante oportunidad de generación de recursos para todo tipo de inversor. En contraposición a esto, si bien en líneas generales todos los indicadores son alentadores, según la opinión de algunos profesionales en los próximos años se podría alcanzar un amesetamiento en especial en la alta gama de la industria.

Producto de las encuestas se identifica una oportunidad de crecimiento y desarrollo para los hoteles 2 estrellas, hoteles de 3 estrellas con buenos servicios y hoteles 4 estrellas para segmento corporativo y para convenciones. Principalmente los hoteles 2 estrellas además de mejorar y actualizar su oferta deben trabajar para estandarizar la misma a fin de reducir la incertidumbre del huésped a la hora de reservar un hotel. El concepto de “oportunidad” esta estrechamente ligado con la conducta emprendedora. Un emprendimiento se define como: a) algo innovador ya que aporta cosas nuevas al mercado, y que en este caso se cumple ya que el concepto de hotel económico de cadena en la Argentina es actualmente inexistente; b) creador de valor a través de la generación de nuevas fuentes de trabajo y rentabilidad, lo cual también queda representado por tratarse de una empresa con fines de lucro y generadora de empleo; y c) orientado al crecimiento debido a que tiene una visión clara de hasta donde se quiere llegar<sup>22</sup>, punto que queda plasmado con la idea de una cadena con presencia a nivel nacional. Asimismo dichas conclusiones se pudieron alcanzar gracias a la investigación llevada a cabo la cual también forma parte de la conducta emprendedora.

En situaciones donde el hotel sólo será utilizado como lugar donde pasar la noche, el 60% de los encuestados confirmó que elegiría los hoteles 3 estrellas. Sin embargo en relación al presupuesto prácticamente el 90% de éstos respondió que asignaría el

---

<sup>22</sup> Pertierra Cánepa, Francisco, *op.cit.*, Universidad del CEMA, Agosto 2010.

mínimo posible comprendido entre \$100 y \$300. Cuando se consultó si les parecería interesante que existiese una cadena de hoteles económicos como se describió en la pregunta 18 y como se ha planteado hasta ahora, el 92% de los encuestados respondieron afirmativamente. De estos datos se puede concluir que si bien hoy en día la mayoría de la gente escogería los hoteles 3 estrellas, al mismo tiempo asignarían el mínimo presupuesto posible. Adicionalmente el 96% de los encuestados considera los hoteles 2 estrellas de la Argentina entre malos y regulares mientras que a los de Europa el 68% los consideran entre buenos y muy buenos, lo cual genera una importante brecha entre este concepto de hoteles de la Argentina con sus pares de Europa y Estados Unidos. Esta gran diferencia entre ambos se atribuye a que el principal problema en la Argentina radica en la desactualización y consecuente desprestigio de los hoteles 2 estrellas. Si se tiene en cuenta que no existe ninguna cadena de hoteles económicos pero que casi la totalidad de los encuestados considera atractiva la posibilidad de que esto suceda, entonces se puede concluir que existe la posibilidad para el desarrollo de una cadena de dicho segmento.

Si bien el presente trabajo demuestra que existe la posibilidad para la creación de la primera cadena de hoteles económicos de la Argentina, para que dicha posibilidad se traduzca en realidad quien decida encarar el proyecto deberá previamente confeccionar un adecuado Business Plan. Para ello se deberán evaluar distintos aspectos no contemplados en el presente trabajo de investigación, dentro de los cuales se encuentran la necesidad de realizar las estimaciones financieras relacionadas con los montos de inversión requeridos, volúmenes de ventas esperados, medios de financiación, rentabilidades esperadas, etc.

El modelo de hotelería “low cost” de cadena ya ha sido comprobado en EEUU y Europa ya que son éstos quienes pueden brindar servicios básicos con volúmenes que permitan generar economías de escala, adecuados a las expectativas de los segmentos y con tarifas competitivas. En la Argentina sería perfectamente viable siempre y cuando esté debidamente concebido, estandarizado y reglamentado. Es por ello que uno de los puntos claves para su éxito es que logre diferenciarse de los actuales hoteles 2 estrellas de la Argentina. Esto último en parte dependerá de la actualización de la ley de categorización de hoteles la cual a su vez debería ser homogénea y abarcativa a todo el territorio nacional para así lograr estandarizar a la industria. En línea con estos dos

puntos, el mencionado Business Plan deberá contemplar un adecuado plan de comunicación y marketing dirigido a revertir el concepto que existe actualmente en la mente del público argentino sobre los hoteles 2 estrellas. Asimismo dicho plan deberá considerar las acciones de lobby necesarias para lograr la tan deseada actualización de la ley de categorización de hoteles. Comunicacionalmente ser el primero de la industria en ofrecer un servicio como el planteado es sumamente favorable para lograr un adecuado posicionamiento y recordación de marca para el desarrollo del negocio.

Otro aspecto aun no analizado y de suma importancia para la concreción del negocio es el conocer en detalle tanto las barreras de entrada como de salida del mismo. Si bien el concepto planteado es innovador para el mercado argentino, no lo es para la industria hotelera mundial. Es por este motivo que se lo podría considerar como una oportunidad con bajo nivel de innovación y fácil de copiar puesto que no se esta creando nada diferente y quien cuente con los recursos adecuados también estará en condiciones de desarrollar un concepto semejante.

Por otra parte sería importante tener en claro el perfil de la persona que decida materializar el proyecto, conociendo claramente sus fortalezas y debilidades para así poder determinar las áreas donde requerirá del apoyo de terceros. Un último punto clave será estudiar con mayor grado de detalle la escalabilidad del mismo, ya que como se mencionó anteriormente por cuestiones de recursos financieros y de tiempo, el autor no ha podido alcanzar una muestra más amplia que contemple la proyección regional que el presente trabajo plantea. Teniendo estos temas claramente plasmados en un Business Plan le permitirá al Emprendedor presentar su proyecto ante potenciales inversores.

En la Argentina está todo dado como para que esto se lleve a cabo ya que existe un mercado el cual no está siendo debidamente atendido y por ende termina siendo absorbido por los hoteles 3 estrellas. El segmento hotelero económico debe actualizarse y estandarizar su oferta cuanto antes si desea jugar un papel protagónico en la industria hotelera argentina.

Dadas las condiciones descriptas anteriormente, sería totalmente factible pensar en el desarrollo de la primera cadena hotelera low cost de la Argentina que apunte a satisfacer dichas necesidades.

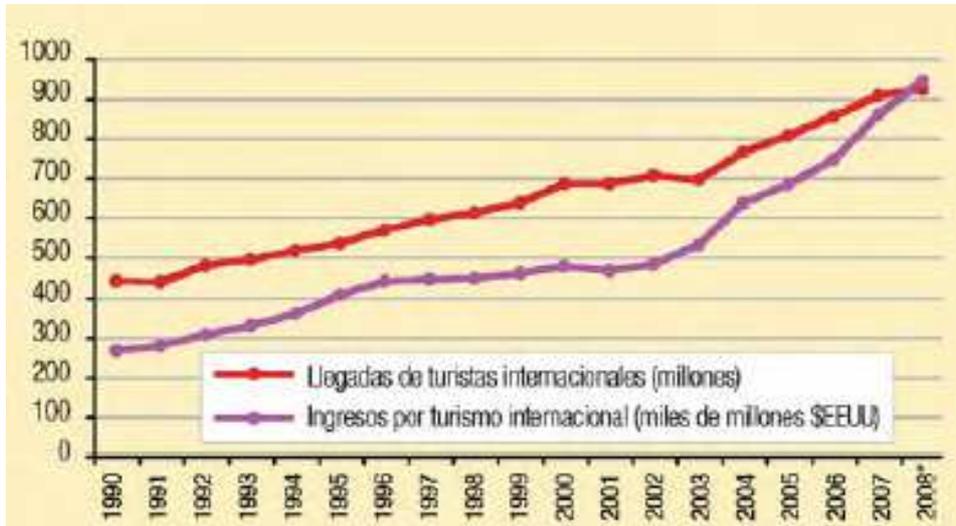
## 7. BIBLIOGRAFIA

1. American Hotel & Lodging Association, [www.ahla.com/100/content.aspx?id=28479&terms=hotel+history](http://www.ahla.com/100/content.aspx?id=28479&terms=hotel+history), 10-07-2010.
2. American Hotel & Lodging Association, [www.ahla.com](http://www.ahla.com), 10-07-2010.
3. ARQHYS Architects site, [www.arqhys.com/contenidos/hoteles-clasificacion.html](http://www.arqhys.com/contenidos/hoteles-clasificacion.html), 10-07-2010.
4. Asociación de Hoteles de Turismo de la Republica Argentina, [www.aht.com.ar](http://www.aht.com.ar), 10-07-2010.
5. Asociación de Hoteles y Restaurantes, Confeiterías y Cafés, [www.ahrcc.com.ar](http://www.ahrcc.com.ar), 10-07-2010.
6. Centro de Atención al Inversor, *Turismo*, [http://cai.mdebuenosaires.gob.ar/system/contenido.php?id\\_cat=61](http://cai.mdebuenosaires.gob.ar/system/contenido.php?id_cat=61), 18-07-2010.
7. Crecimiento de la Industria Hotelera, [www.hostnews.com.ar/despachos/1/a0630062010.htm](http://www.hostnews.com.ar/despachos/1/a0630062010.htm), 10-07-2010.
8. Dirección General de Estadística y Censos, *EOH*, Ministerio de Hacienda GCBA, 2009.
9. EasyHotel.com, *About Us, Our Hotels*, [http://www.easyhotel.com/about\\_us.html](http://www.easyhotel.com/about_us.html), 17-07-2010.
10. Etap Hotels, [www.etaphotel.com/es/discovering-etap-hotel/index.shtml](http://www.etaphotel.com/es/discovering-etap-hotel/index.shtml), 31-07-10.
11. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina, [www.fehgra.org.ar](http://www.fehgra.org.ar), 10-07-2010.
12. Hostels.com, [www.hostels.com/findabed.php?ChosenCity=Buenos%20Aires&ChosenCountry=Argentina&Search=1](http://www.hostels.com/findabed.php?ChosenCity=Buenos%20Aires&ChosenCountry=Argentina&Search=1), 31-07-10.
13. HVS, [www.hvs.com](http://www.hvs.com), 10-07-2010.
14. International Hotel & Restaurant Association, [www.ih-ra.com](http://www.ih-ra.com), 10-07-2010.
15. Organización Mundial del Turismo (OMT), *Panorama del Turismo Internacional, Informe Anual 2009*, OMT, pág. 2.
16. Page, Stephen, Brunt, Paul, Busby, Graham, Connell, Jo, *Tourism: A Modern Synthesis*, Thomson Learning, 2001.
17. Pertierra Cánepa, Francisco, *Módulo 3: New Ventures – Cátedra de Entrepreneurship*, Universidad del CEMA, Agosto 2010.

18. Pertierra Cánepa, Francisco, *Módulo: Contexto, Investigación de Mercado y Marketing Entrepreneur – Cátedra de Entrepreneurship y BPD*, Universidad del CEMA, Agosto 2010.
19. Secretaria de Turismo de la Nación, *Estadísticas, Turismo Receptivo*, [www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm](http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm), 04-07-2010.
20. Secretaria de Turismo de la Presidencia de la Nación, *Oferta Hotelera y Para- Hotelera en la Argentina 2007*, <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>, 04-07-2010.
21. Sindorme Hoteles, *Bienvenido a Sindorme Hoteles, Precios Mínimo Garantizado*, <http://www.sidorme.com>, 17-07-2010.
22. Sturzenegger, Adolfo y Porto, Natalia, *La importancia de la actividad económica de turismo y viajes en Argentina*, Cámara Argentina de Turismo, Agosto 2008, Pág. 8.
23. FEHGRA (Federación Hotelera Gastronómica de la República Argentina), [www.fehgra.org.ar](http://www.fehgra.org.ar), 19-09-2010.

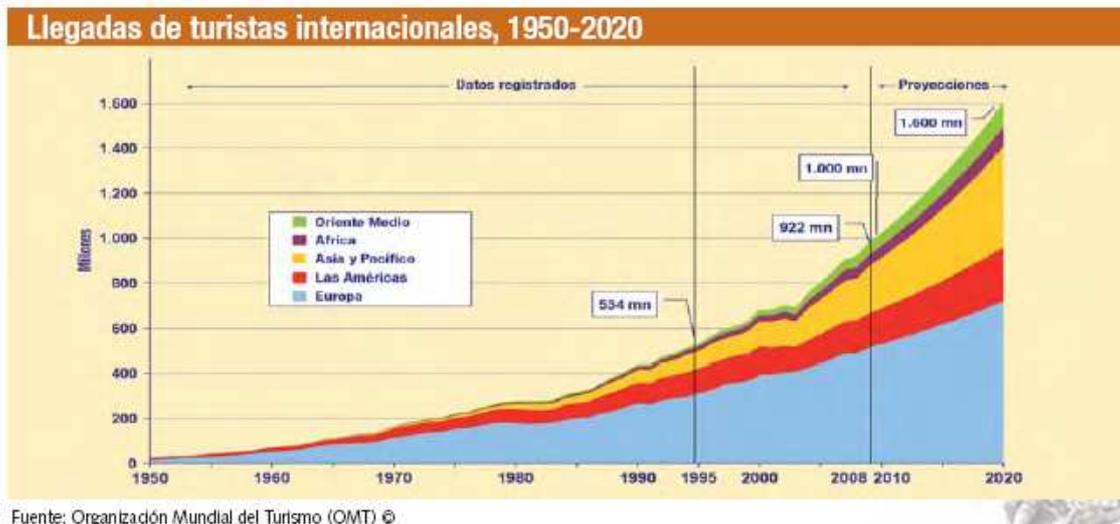
## 8. ANEXOS

### Anexo N° 1: “Turismo Receptor 1990-2008”



Fuente: OMT, 2009

### Anexo N° 2: “Llegada de Turistas Internacionales 1950-2020”



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Fuente: OMT, 2009

### Anexo N° 3: “Llegada de Turistas Internacionales por regionales”

<b>Llegadas de turistas internacionales por regiones (millones)</b>						
	Año de referencia	Previsiones		Crecimiento medio anual (%)	Cuota (%)	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020
<b>Total</b>	<b>565</b>	<b>1.006</b>	<b>1.561</b>	<b>4,1</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
África	20	47	77	5,5	3,6	5,0
Américas	109	190	282	3,9	19,3	18,1
Asia Oriental/Pacífico	81	195	397	6,5	14,4	25,4
Europa	338	527	717	3,0	59,8	45,9
Oriente Medio	12	36	69	7,1	2,2	4,4
Asia Meridional	4	11	19	6,2	0,7	1,2
Intrarregional (a)	464	791	1.183	3,8	82,1	75,8
Larga distancia (b)	101	216	378	5,4	17,9	24,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Notes : a) El concepto de «intrarregional» incluye las llegadas cuyo país de origen no está especificado.  
b) Se entiende por «larga distancia» cualquier viaje distinto de los intrarregionales.

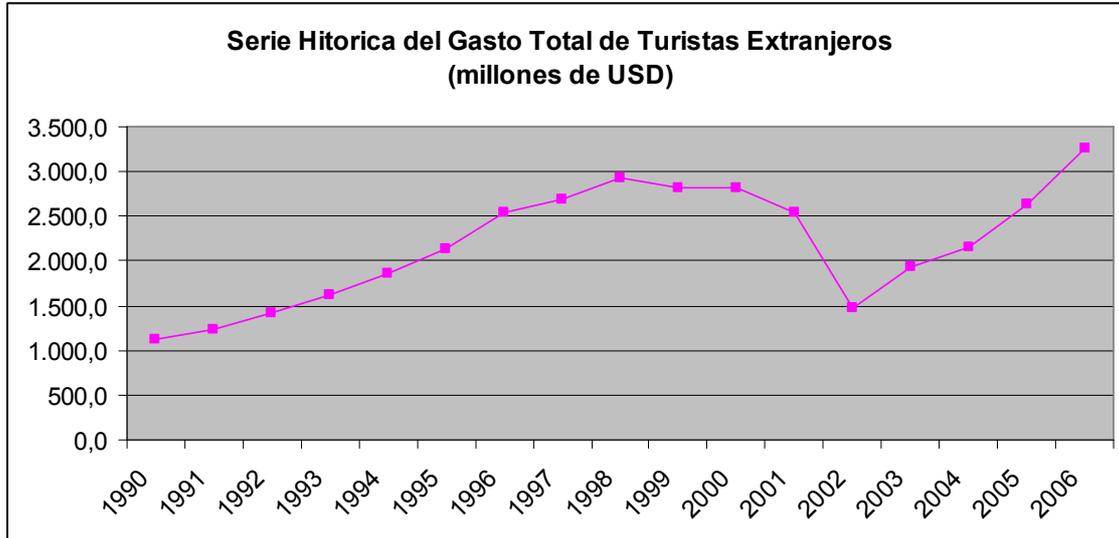
Fuente: OMT, 2009

### Anexo N° 4: Serie Histórica de llegada y gasto de Turistas Extranjeros

Año	Gasto Total de Turistas (millones de USD)	Llegada de Turistas
1990	1.130,9	1.930.034
1991	1.241,1	1.708.183
1992	1.413,0	1.703.910
1993	1.625,1	1.918.462
1994	1.862,0	2.089.414
1995	2.144,1	2.288.694
1996	2.541,5	2.613.909
1997	2.693,0	2.764.226
1998	2.936,2	3.012.472
1999	2.812,7	2.898.241
2000	2.817,3	2.909.468
2001	2.547,5	2.620.464
2002	1.476,4	2.820.039
2003	1.942,3	2.995.272
2004	2.162,7	3.456.527
2005	2.640,4	3.822.666
2006	3.255,0	4.155.920

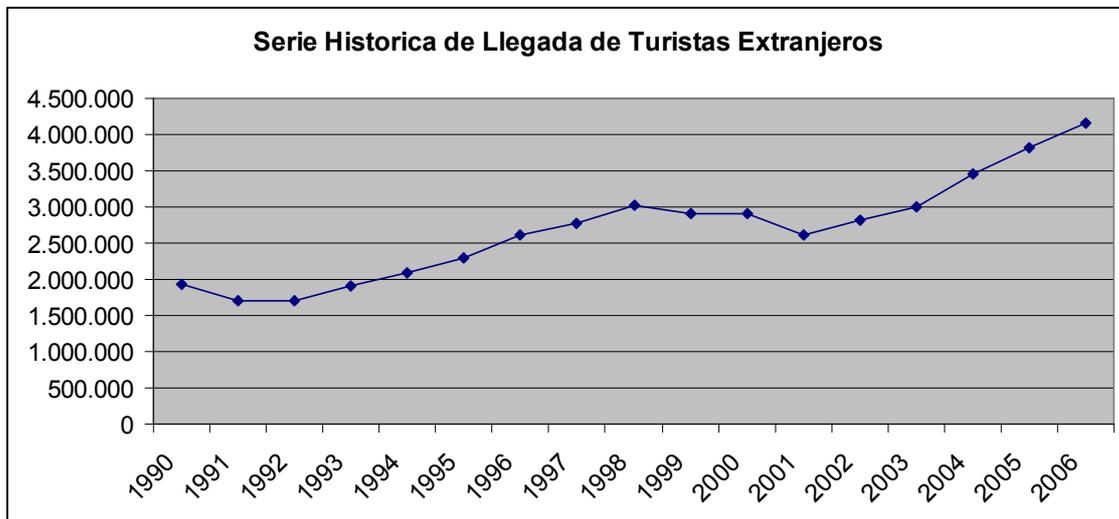
Fuente: Secretaria de Turismo de la Presidencia de la Nación

**Anexo N° 5:** *Serie Histórica del Gasto Total de Turistas Extranjeros (millones de USD) en la Republica Argentina.*



Fuente: Secretaria de Turismo de la Presidencia de la Nación

**Anexo N° 6:** *Serie Histórica de Llegada de Turistas Extranjeros a la Republica Argentina.*



Fuente: Secretaria de Turismo de la Presidencia de la Nación

**Anexo N° 7:** *Evolución de la oferta de alojamiento hotelero y parahotelero desde 1990 hasta 2006.*

**Evolución de la oferta de alojamiento hotelero y parahotelero<sup>2</sup>**

Año	Habitaciones	Plazas	Establecimientos (1 a 5 estrellas)
1990	68.330	162.064	1.884
2005	-	475.551	9.538
2006 (datos provisorios)	194.942	483.588	9.781

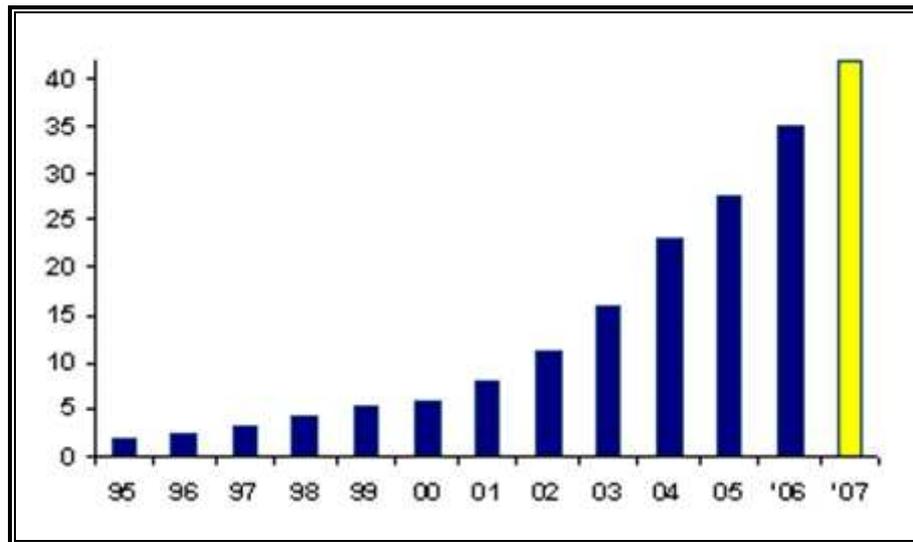
Elaboración: Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas, Sector, 2007

**Anexo N° 8:** *Evolución de la oferta hotelera en la Republica Argentina expresada anualmente desde 1998 a 2007.*

Período	Cantidad de Establecimientos	Cantidad de Plazas	Variación Anual (Establecimientos)	Variación Anual (Plazas)
<b>1998</b>	<b>6.767</b>	<b>376.823</b>		
<b>1999</b>	<b>6.970</b>	<b>386.826</b>	<b>3,00%</b>	<b>2,65%</b>
<b>2000</b>	<b>7.398</b>	<b>405.138</b>	<b>6,14%</b>	<b>4,73%</b>
<b>2001</b>	<b>7.597</b>	<b>407.084</b>	<b>2,69%</b>	<b>0,48%</b>
<b>2002</b>	<b>7.822</b>	<b>413.810</b>	<b>5,73%</b>	<b>2,14%</b>
<b>2003</b>	<b>8.088</b>	<b>428.217</b>	<b>3,40%</b>	<b>3,48%</b>
<b>2004</b>	<b>8.796</b>	<b>452.565</b>	<b>8,75%</b>	<b>5,69%</b>
<b>2005</b>	<b>9.538</b>	<b>475.551</b>	<b>8,44%</b>	<b>5,08%</b>
<b>2006</b>	<b>10.146</b>	<b>490.466</b>	<b>6,90%</b>	<b>3,41%</b>
<b>2007</b>	<b>10.754</b>		<b>%</b>	<b>%</b>

Fuente: Organismos Provinciales y Municipales de Turismo. Elaboración: Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas, Secretaría de Turismo de la Nación.

**Anexo N° 9:** *Evolución de pasajeros transportados por la empresa Ryanair (en millones de pasajeros).*



Fuente: Ryanair, [www.ryanair.com/es/about](http://www.ryanair.com/es/about), 17-07-2010.

**Anexo N° 10:** *Imágenes de las instalaciones de los hoteles B&B, Sindorme, Easy Hotel y Etap Hotels.*

**B&B Hotels:**



Fuente: B&B Hotels, [www.hotel-bb.com](http://www.hotel-bb.com), 17-07-2010.

### Sindorme Hoteles:



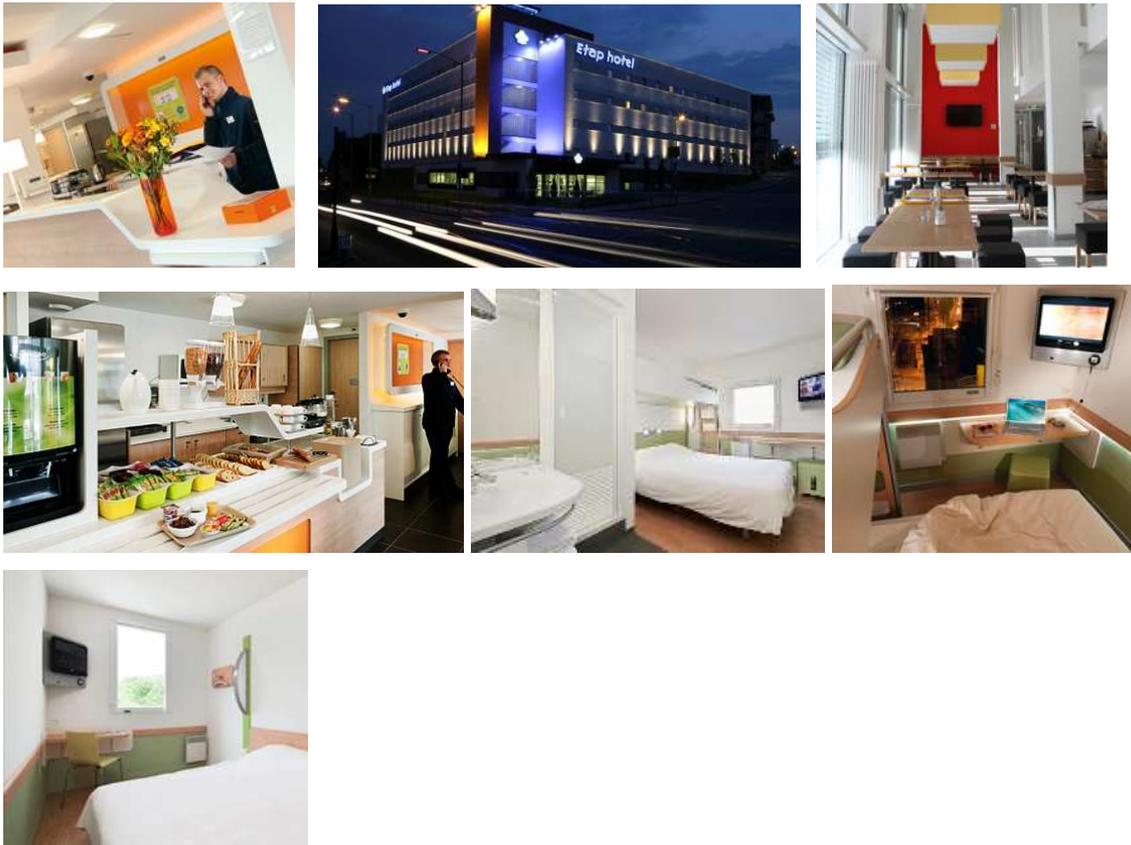
Fuente: Sindorme, [www.sindorme.com](http://www.sindorme.com), 17-07-2010.

### EasyHotels:



Fuente: Easy Hotels, [www.easyhotel.com](http://www.easyhotel.com), 17-07-2010.

### Etap Hotels:



Fuente: Etap Hotels, [www.etaphotel.com](http://www.etaphotel.com), 17-07-2010.

**Anexo N° 11:** *Población de las principales ciudades de la Argentina.*

Ciudad	Población
Buenos Aires	2200000
Córdoba	1800000
Rosario	1800000
Mendoza	1600000
S. M. Tucumán	800000
La Plata	750000
Mar del Plata	500000
Salta	300000
Santa Fe	200000
San Juan	200000

Fuente: Centro de Atención al Inversor, [http://cai.mdebuenosaires.gob.ar/system/contenido.php?id\\_cat=61](http://cai.mdebuenosaires.gob.ar/system/contenido.php?id_cat=61), Turismo, 18-07-2010.

**Anexo N° 12:** *Establecimientos, habitaciones disponibles, plazas disponibles y tasa de ocupación de plazas promedio por categoría hotelera. Ciudad de Buenos Aires, 2009.*

Categoría	Establecimientos	Habitaciones o unidades disponibles	Plazas disponibles	Ocupación
<b>1 y 2 estrellas</b>	89	116.916	257.331	34,79
<b>3 estrellas</b>	62	128.436	286.960	41,79
<b>4 estrellas</b>	64	193.233	404.213	43,95
<b>5 estrellas</b>	23	161.562	311.866	44,24
<b><i>Apart</i></b>	47	59.422	160.767	35,38
<b><i>Boutique</i></b>	59	30.245	62.243	39,64
<b>Total Hoteleros</b>	<b>344</b>	<b>689.813</b>	<b>1.483.379</b>	<b>40,89</b>
<b><i>Hostel</i></b>	118	36.150	110.501	41,61
<b>Otros/resto</b>	167	134.310	293.655	29,87
<b>Total Parahoteleros</b>	<b>286</b>	<b>170.460</b>	<b>404.156</b>	<b>33,08</b>

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2009.

**Anexo N°13:** *Tarifa promedio por categoría hotelera. Ciudad de Buenos Aires, 2009*  
(pesos).

Categoría	Tarifa Promedio Anual
<b>1 y 2 estrellas</b>	\$ 138,5
<b>3 estrellas</b>	\$ 189,3
<b>4 estrellas</b>	\$ 267,3
<b>5 estrellas</b>	\$ 670,5
<b>Apart</b>	\$ 235,1
<b>Boutique</b>	\$ 373,1
<b>Hostel</b>	\$ 48,5
<b>Otros/resto</b>	\$ 84,6

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). EOH, 2009.

**Anexo N° 14:** *Establecimientos, habitaciones disponibles, plazas disponibles y tasa de ocupación de plazas promedio por categoría hotelera. Ciudad de Mendoza, 2009*

Categoría	Establecimientos	Habitaciones o unidades disponibles	Plazas disponibles	Tasa Ocupación
<b>1 y 2 estrellas</b>	29	23945	58726	19,48
<b>3 estrellas, Boutique y Apart</b>	33	36028	96259	19,7
<b>Hotel 4 y 5 estrellas</b>	9	31023	61819	30,62
<b>Total Hoteleros</b>	<b>71</b>	<b>90996</b>	<b>216804</b>	<b>23,27</b>
<b>Total Parahoteleros</b>	<b>55</b>	<b>8305</b>	<b>55725</b>	<b>15,86</b>

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2009.

**Anexo N° 15:** *Establecimientos, habitaciones disponibles, plazas disponibles y tasa de ocupación de plazas promedio por categoría hotelera. Ciudad de Córdoba, 2009*

Categoría	Establecimientos	Habitaciones o unidades disponibles	Plazas disponibles	Tasa Ocupación
<b>1 y 2 estrellas</b>	42	29900	74558	37,45
<b>3 estrellas, Boutique y Apart</b>	20	27800	64239	40,89
<b>Hotel 4 y 5 estrellas</b>	9	29531	61082	46,21
<b>Total Hoteleros</b>	<b>71</b>	<b>87231</b>	<b>199879</b>	<b>41,52</b>

<b>Total Parahoteleros</b>	<b>31</b>	<b>7809</b>	<b>30042</b>	<b>45,49</b>
----------------------------	-----------	-------------	--------------	--------------

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2009.

**Anexo N° 16:** *Establecimientos, habitaciones disponibles, plazas disponibles y tasa de ocupación de plazas promedio por categoría hotelera. Ciudad de Rosario, 2009*

<b>Categoría</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Habitaciones o unidades disponibles</b>	<b>Plazas disponibles</b>	<b>Tasa Ocupación</b>
<b>1 y 2 estrellas</b>	20	20236	46231	19,13
<b>3 estrellas, Boutique y Apart</b>	13	20959	49959	24,99
<b>Hotel 4 y 5 estrellas</b>	10	27707	57552	28,19
<b>Total Hoteleros</b>	<b>43</b>	<b>68902</b>	<b>153742</b>	<b>24,10</b>
<b>Total Parahoteleros</b>	<b>14</b>	<b>2076</b>	<b>12004</b>	<b>24,12</b>

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2009.

**Anexo N°17:** *Detalle de establecimientos hoteleros en la Ciudad de Buenos Aires por barrios. El barrio de Palermo es el que mayor desarrollo tuvo en los últimos años, ubicándose como el tercer barrio con mayor cantidad de hoteles detrás de San Nicolás y Retiro.*

<b>Barrio</b>	<b>5 estrellas</b>	<b>4 estrellas</b>	<b>3 estrellas</b>	<b>Apart</b>	<b>Boutique</b>	<b>Total general</b>
San Nicolás	5	26	16	15	5	67
Retiro	7	23	6	10	4	50
Palermo		1	1	6	34	42
Recoleta	3	6	5	6	6	26
Montserrat	3	4	2	3	5	17
Balvanera	1	3	7	2	3	16
Belgrano		1	2	6	1	10
San Telmo		2			8	10
Almagro				1	2	3
Puerto Madero	3					3
Boedo					1	1
Constitución			1			1
Flores					1	1
Núñez			1			1
Villa Urquiza			1			1
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>249</b>

**Anexo N°18:** *Ley Nacional de Categorización de Hoteles N°18.828 y su Art. 14 sobre los requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en la clase hotel, categoría dos estrellas:*

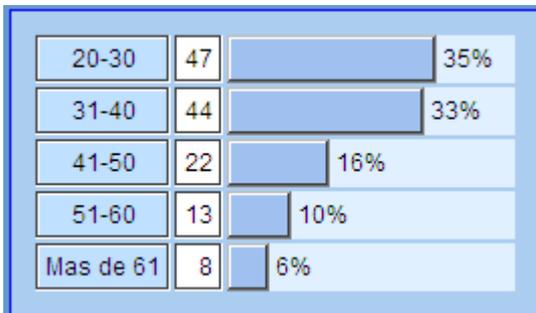
- 1) TENER UNA CAPACIDAD MINIMA DE 40 PLAZAS EN 20 HABITACIONES.
- 2) TODAS LAS HABITACIONES DEBERAN TENER BAÑO PRIVADO.
- 3) LAS SUPERFICIES MINIMAS DE LAS HABITACIONES SERAN LAS SIGUIENTES:
  - A) HABITACIÓN SIMPLE: 9 M2
  - B) HABITACIÓN DOBLE: 10.50 M2
  - C) HABITACIÓN TRIPLE: 13.50 M2
- 4) LAS 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 SUPERFICIE 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 MÁS 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 ARTÍCULO.
- 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 EDIFICIO 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 PÚBLICO 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.

**Anexo N°19:** Resultados de la encuesta realizada a diversas personas seleccionadas al azar como muestra de un público potencial.

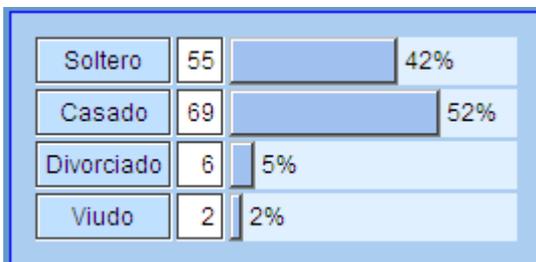
1) *Sexo:*



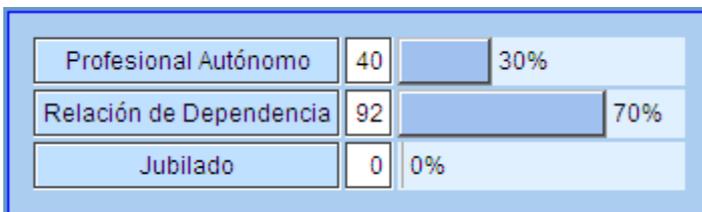
2) *Edad:*



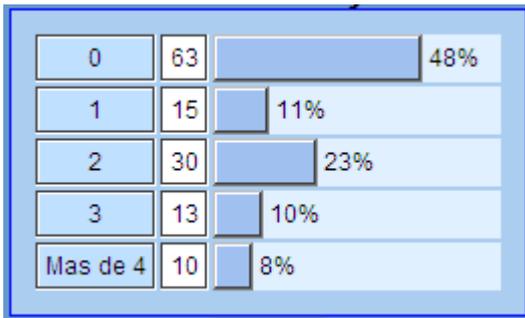
3) *Estado Civil:*



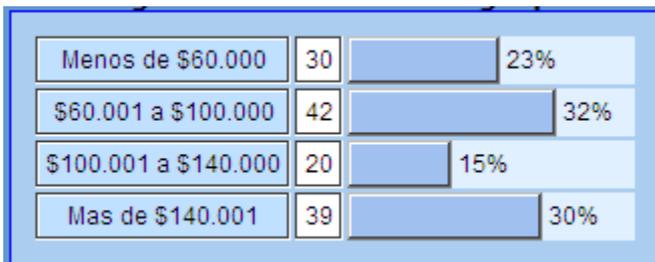
4) *Situación Laboral:*



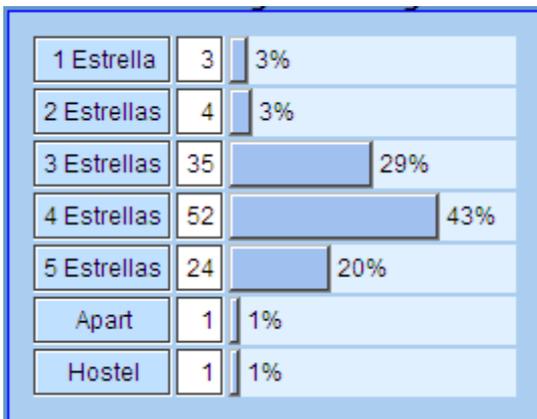
5) *Cantidad de Hijos:*



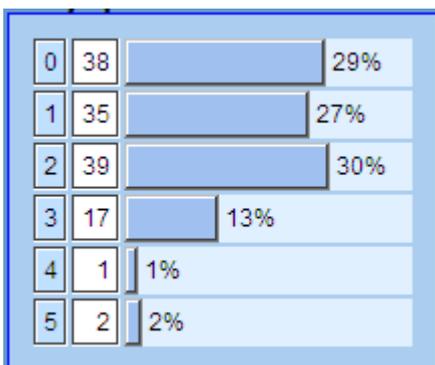
6) Nivel de Ingresos Netos anual del grupo familiar:



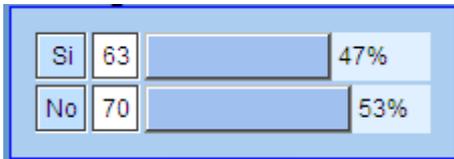
7) ¿Cuando viaja por negocios y su compañía se hace cargo de los gastos en que tipo de alojamiento se hospeda?



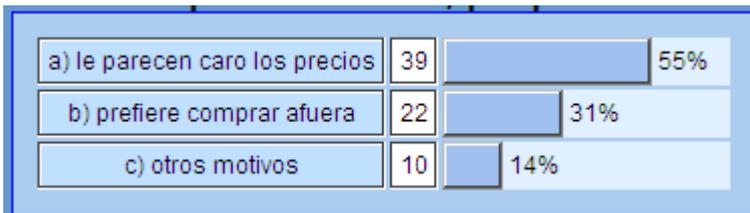
8) Suponiendo que Usted se aloja 5 noches en un hotel y que la cena no esta incluida en la tarifa. ¿Cuantas veces cena en el hotel?



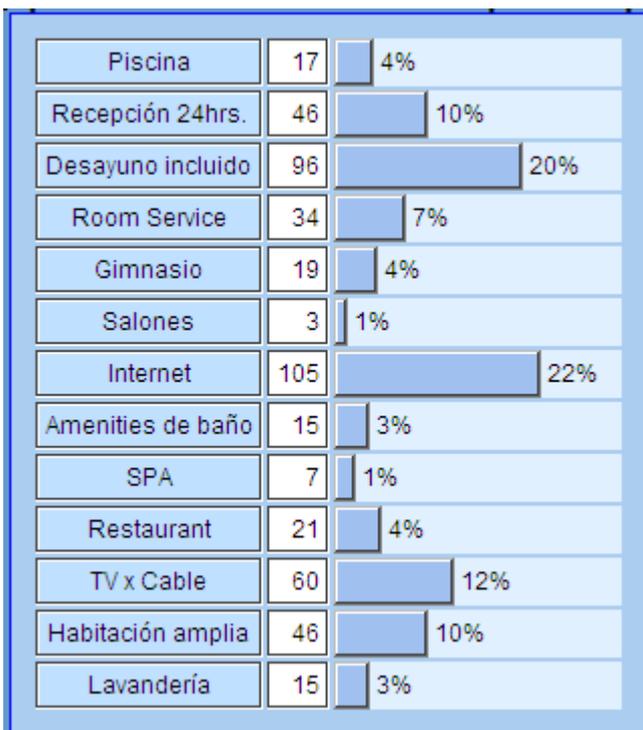
9) ¿Regularmente utiliza los servicios de frigo-bar, restaurante, room service, business center, etc.?



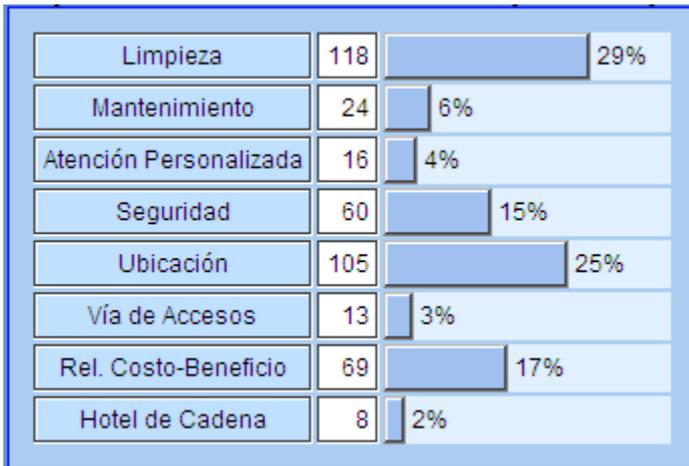
10) ¿Si su respuesta fue "No", porque motivo?



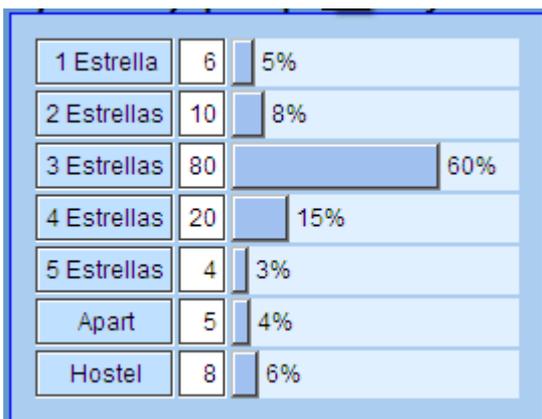
11) Indique 3 servicios que considera fundamentales para hospedarse en un hotel:



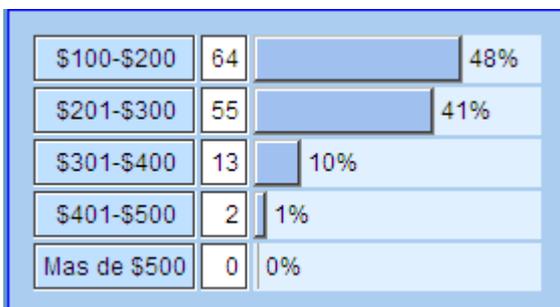
12) Indique 3 aspectos que considera fundamentales para hospedarse en un hotel:



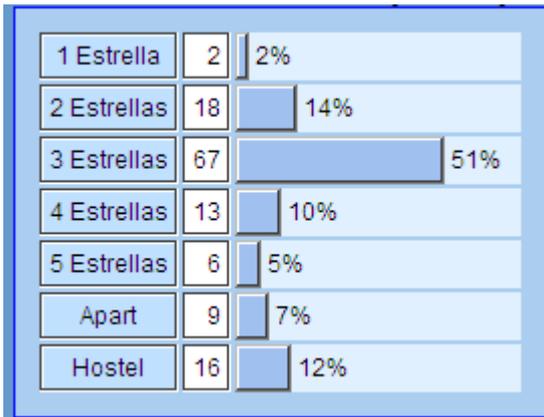
13) ¿Si Usted debe hacerse cargo de los gastos de viaje y de antemano sabe que gran parte del día estará fuera del hotel (donde solo ira de tarde para bañarse y dormir) que tipo de alojamiento elije?



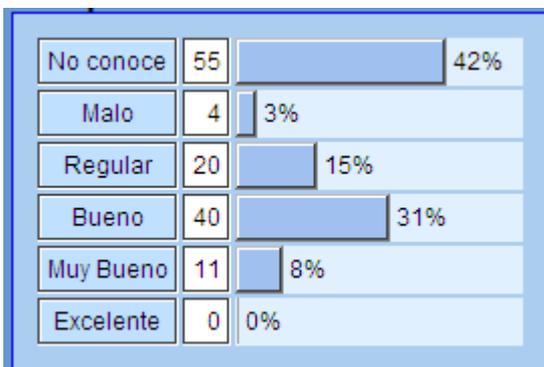
14) ¿En la situación del punto anterior, que presupuesto asignaría Usted por noche de hotel?



15) ¿Si viajase por placer a alguna gran ciudad de EEUU o Europa en que categoría de hotel se hospedaría?

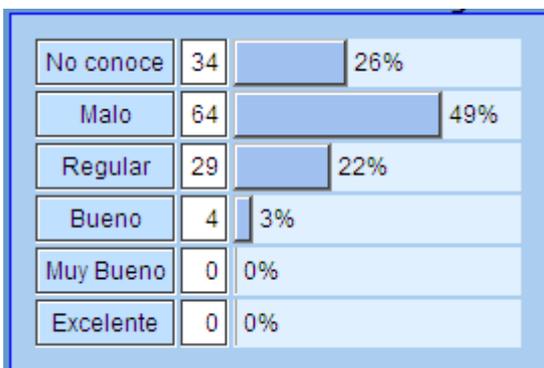


16) En caso de conocer, que concepto tiene Usted sobre los hoteles 2 estrellas de Europa?



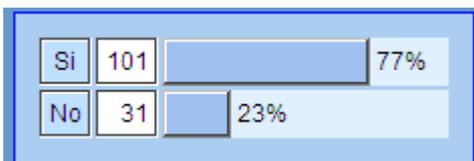
<b>Concepto de los que SI conocen los hoteles 2 estrellas de Europa</b>	
Malo	5%
Regular	26%
Bueno	54%
Muy Bueno	14%
Excelente	0%

17) ¿Y sobre los 2 Estrellas de la Argentina?



Concepto de los que SI conocen los hoteles 2 estrellas de Argentina	
Malo	66%
Regular	30%
Bueno	4%
M Bueno	0%
Excelente	0%

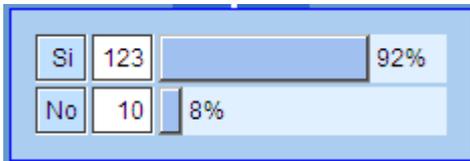
18) Imagine un hotel similar al de las fotos que únicamente le brinda servicio de habitación y no dispone de ningún otro tipo de servicio. El desayuno será con cargo adicional y tendrá acceso las 24hrs. a maquinas expendedoras de bebidas y comidas rápidas envasadas. El hotel no contara con detalles de lujo sin embargo este cumplirá con la finalidad básica de brindarle una habitación (10 m2) con baño y ducha privada (3 m2) limpia, cómoda y segura a un precio aproximado de \$200 la noche. ¿Usted se hospedaría en este hotel?



19) ¿En caso de responder "No", porque? (puede seleccionar cuantas quiera)

Prefiere habitaciones y baño más amplios	11	17%
No dispone de restaurant	4	6%
No dispone de gimnasio	3	5%
No dispone de SPA	1	2%
No dispone de room service	8	13%
No brinda la imagen que Ud. desea	8	13%
No esta dispuesto a pagar a parte por el desayuno	14	22%
Otros motivos	14	22%

20) ¿Le gustaría que en Argentina existiese una cadena de hoteles económicos como el descrito en el punto 18 y con presencia en las principales ciudades del país?



**Anexo N°20:** Resultados de las encuestas realizadas a distintos profesionales de la Industria Hotelera.

**1) Gustavo Paniago** – Partner en Paniago & Asociados, Profesor UADE, Profesor La Suisse (CEPEC) de las Carreras de Hotelería y Turismo.

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

El turismo, a nivel mundial, depende de las condiciones globales de la economía. Los indicadores, a la fecha, no son muy buenos por lo que creo que vamos hacia momentos con mucha turbulencia en cuanto a las fluctuaciones de la demanda. Argentina no es inmune a esta realidad por lo que la hotelería tendrá también vaivenes. De todos modos estamos mejor que muchos países ya que nuestros vecinos, Brasil sobre todo, tiene una perspectiva mejor que el resto del mundo.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?

Lo que tenemos que mejorar es la hotelería de los destinos más chicos, en general. Siempre el recurso mas importante es el recurso humano y en muchos lugares ese concepto aun no ha llegado. En cuanto a los hoteles de Buenos Aires creo que estamos al mismo nivel que cualquier destino internacional

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

Estamos dirigiéndonos a una economía de nichos. Siempre es posible identificar nichos o segmentos de mercado con necesidades específicas a satisfacer

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

Me parece que la hotelería chica, 1, 2 y 3 estrellas son los que deben ocuparse por estandarizar su oferta para reducir la incertidumbre del pax.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

Respondido en la anterior

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

Tengo la certeza de que van a ser recibidos muy bien. Hay muchas personas que privilegian aspectos distintos al del lujo en la hotelería en el momento en que tienen que decidir sus vacaciones. El alojamiento tiene una incidencia muy alta en el presupuesto vacacional por lo que encuentro muy interesante el concepto de low cost.

**2) Patricia Víctor Pérez Ubal** - General Manager Ibis Buenos Aires Obelisco en Accor Hospitality

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Llegará a una meseta en un par de años y mientras Brasil tenga una economía saludable y el cambio nos favorezca seguiremos teniendo buenos niveles de ocupación. El turismo cada vez más profesional y desarrollado, aumentando la oferta para nichos.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?  
Procesos, calidad y sistemas de retroinformación.

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

Si

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

Económica y súper económica de cadena.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

Deben mejorar mucho

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

Absolutamente si. Existe una clase emergente que viaja pero busca precios económicos con limpieza, y servicios básicos bien brindados. Cada vez queremos pagar por lo que usamos y no por una pileta que nunca vamos a usar.

**3) Claudia Brea** - President, SQT - Hospitality Consulting Company specialized in Recruiting, Training and Hotel Operations

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Sin respuesta

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?

Existe una falencia en la parte soft del negocio hotelero. Me refiero específicamente al desarrollo de los recursos humanos. Pocos hoteles trabajan en la capacitación de su gente. Es escasa o inexistente la oferta de posgrados de especialización en

hotelería. Conclusión: no hay suficiente gente calificada para cubrir las posiciones claves o con alto grado de especialización en las empresas.

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

No hay buenos hoteles suficientes categoría 2 y 3 estrellas.

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

Ver punto 3.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

Necesitan actualizarse urgente tanto en lo edilicio como en el servicio que brindan!!!

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

Sí. Creo que hay todo un mercado que recibiría de buen grado ese tipo de hotelería que en nuestro país todavía no hay.

**4) Rafael Pérez Szakiel** - Front Office Manager en Panamericano Hotels and Resort. Profesional con más de 20 años en la industria Hotelera

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Creo que lo que respecta al turismo es y será muy bueno, definitivamente tenemos excelentes lugares y paisajes en el interior. Además si la economía a nivel mundial nos acompaña, somos un destino muy importante.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?

En primer lugar y por sobre todo el Servicio que se brinda. Permanente capacitación y cursos para todos aquellos en contacto directo con el Huésped / Cliente. Valoro las Pasantías, pero darles un rol más pasivo y no una participación directa en la atención cara a cara. Hoy día lamentablemente hay hoteles que los utilizan para cubrir puestos en una Recepción, sin desmerecerlos.

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

Definitivamente si, para el mercado transeúnte no hay problemas. Ni siquiera para los Corporativos, las empresas antes de firmar un convenio tratan de sacar todo beneficio posible para sus funcionarios. Desde el desayuno, llamados locales, Wi-Fi, Parking, sin cargo y descuento en A&B, todo incluido en la tarifa convenio. Sabemos que en lugar de optar por un 5 estrellas, pueden tranquilamente elegir un 4 y hasta un 3 estrellas. Todos tienen habitaciones confortables, desayuno, gimnasio, etc. Se entiende que no hablo de un CEO, un presidente o director regional de una compañía.

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

No ninguno en particular, si deben estar en condiciones optimas a nivel edilicio. Tal cual muestran en sus websites.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?  
Son competencia de hoteles de mayor categoría, son para aquellos clientes que no hacen uso de una piscina o de un servicio de Spa. Están de paso por Buenos Aires, hacen noche y al día siguiente siguen su viaje.
6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?  
No se si utilizar la palabra exitosa, podrían funcionar como los actuales Bed & Breakfast de San Telmo, Palermo Soho. etc. No se si hay un gran mercado para ello.

**5) Gustavo Casanova Ferro** - Director Nacional de Gestión de Calidad Turística en Secretaria de Turismo de la Nación.

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?  
El turismo en general muestra (aquí y en el mundo) una tendencia positiva sostenida. En la hotelería la historia muestra un gran desembarco de grandes cadenas en los 90 y un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años. Creo que en alta gama estamos cerca del amesetamiento.
2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?  
Innovación tecnológica (en sentido amplio); calidad de servicios y cuidado medioambiental.
3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?  
No. Hay segmentos que no están totalmente satisfechos.
4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?  
Depende el espacio geográfico. En algunas regiones faltan B&B en otras Hoteles 5 estrellas. En general el crecimiento de plazas ha sido muy heterogéneo y no siempre bien planificado.
5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?  
Nuevamente cada jurisdicción tiene su propia normativa por lo que los requisitos de un 2 estrellas en Jujuy no son los mismos que en Córdoba o Tierra del Fuego. Lo que está claro es que en todos deberían contemplarse no solo cuestiones de infraestructura sino también de calidad de servicio.
6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?  
Por supuesto.

---

**6) Francisco Pertierra Canepa** - Responsable del área de Desarrollo Institucional y Fundraising en CARITAS BUENOS AIRES, Profesor en IAMC - Instituto Mercado de Capitales, Director Área Management Estratégico y Fideicomisos en Estudio Joaquín Ledesma & Asoc. Participación en el desarrollo de Business Plan de emprendimientos Hoteleros.

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Crecimiento por condiciones macro/micro y por difusión boca a boca. Mantenimiento o leve crecimiento.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?

Mejora en oferta de 2 y 3 estrellas; mejora de servicio; combos y atención al cliente.

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

Respuesta anterior

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

Respuesta anterior

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

MALA

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

Si, para segmento de poca capacidad de pago, de velocidad, de no uso de extras, de poca predisposición al consumo, etc.

**7) Olga Motisi** – Socia y Directora División Educ. Ejecutiva en BIEI Hospitality Consultants (Grupo Consultor para la Industria Hotelera)

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

El turismo en Argentina desde el 2002 ha sido favorecido por el tipo de cambio, ventaja que ha sido erosionada por la inflación y los aumentos de sueldos derivados de los convenios del sector. Si bien en estos años han aparecido muchos nuevos emprendimiento hoteleros, no han sido acompañados por políticas públicas a largo plazo para que Argentina se desarrolle como un competitivo y sostenible destino turístico.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?

Es imprescindible entender el negocio hotelero como un negocio de flujo de caja que no depende exclusivamente del desarrollo turístico. Para mejorar esta industria es importante perfeccionar la profesionalización del sector, fundamentalmente en sus niveles de conducción (tema de mi tesis).

---

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

En todos los segmentos hay aún mucho para mejorar, tanto en infraestructura, como en calidad de atención al cliente y en competitividad empresarial.

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

En la década del '90 hubo una explosión de hoteles 5 estrellas, posteriormente empezaron a desarrollarse las cadenas 4 estrellas y los hoteles boutique. Existe un mercado a desarrollar para satisfacer otras demandas que corresponde a los productos de 3 y menos estrellas, no por ello de baja calidad sino de menor cantidad de servicios ofrecidos y por ende de menor rango tarifario.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

Son absolutamente precarios y desactualizados. Carecen de los atributos básicos para esos segmentos y además no poseen gerenciamiento adecuado.

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

Justamente es esta tipología de cadenas las que pueden brindar servicios básicos adecuados a las expectativas de estos segmentos con tarifas competitivas (value for money) al responder a modelos ya probados y en un volumen que permita generar economías de escala.

## 8) Juan Julia – Fundador y Propietario de Cadena Hotelera Axel Hotels

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Particularmente creo que Argentina tiene buenas perspectivas pero tiene que estar apoyada por las instituciones en la mejora de infraestructuras, servicios generales del país, seguridad, etc. sin estas mejoras el futuro no es tan claro. Al mismo tiempo el estado Argentino debería apoyar a las empresas que hacen inversiones en dicho país facilitando la burocracia y no poniendo pegas a las iniciativas empresariales.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?

Lo dicho en el párrafo anterior.

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

Si, se podría decir que sí.

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

Las categorías inferiores y medias pienso que deberían hacer un esfuerzo por mejorar sus instalaciones y servicios.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

Muy justos en servicios e instalaciones comparados con los mismos, por ejemplo de Europa o EEUU.

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

No lo tengo claro. Los tipos impositivos y nulas facilidades del estado argentino a la promoción empresarial hacen que muchos proyectos no sean viables, y menos cuando no tienen una masa crítica económica inicial.

**9) Ramiro Alem - Senior Consultant at HVS Argentina Hotel and Tourism Consulting.**

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Muy alentadoras, la OMT estima un crecimiento global de la industria hasta 2020 al 4,1% promedio anual, las estimaciones para Sudamérica van del 5 al 6% y para Argentina al 10%, pronosticando este año llegar a los 5M de turistas y un incremento del 15,5% respecto de 2009.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?

Actualizar las leyes referidas a la categorización de los hoteles incorporando conceptos soft, especialmente dadas las tendencias del turismo y el boom de hoteles boutique, con conceptos más personalizados.

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

Si.

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

En Argentina, las perspectivas de crecimiento motivan la inversión en todos los niveles, con un fuerte auge en los hoteles 4\* superior enfocados al corporativo, son los que más han crecido en los últimos años.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

Justamente por la desactualización de la legislación no son muy comunes, se llega hasta el 3\* como concepto más básico, hoy en día se los conoce como selective services, a este perfil de hoteles que buscan ofrecen servicios selectivos (limitados) a los huéspedes a cambio de un precio más competitivo, se dan principalmente en el mercado corporativo, ejemplos como Ibis de Accor reflejan la tendencia.

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

Sin dudas hay espacio en el mercado, American está desarrollando un gran trabajo en este área, aunque no en el concepto low cost, pero si en nuclear una cadena para atender este espacio, aunque un poquito más arriba en el segmento de mercado. Si creo que hay espacio, pensando principalmente en el mercado corporativo nacional e interprovincial y regional, hay que medirlo y aquí creo que las referencias en la competencia (hoteles familiares) no son muy fáciles de tabular y sistematizar, pero

vale la pena el intento. Accor como grupo está apostando regionalmente muy fuerte a crecer con estas marcas, además de las de lujo como Sofitel y 4\* como Novotel, en Brasil han anunciado un muy fuerte plan de expansión, obviamente Brasil tiene una realidad completamente diferente sabiendo que cuenta en 2014 con el Campeonato de Fútbol y en 2016 con los Juegos Olímpicos que traccionan y mucho.

**10) Luciana Gattegno - Director of Rooms en Faena Hotel + Universe.**

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Pienso que está en pleno crecimiento y seguirá así mientras el tipo de cambio siga resultando conveniente sobre todo para el mercado Brasileiro. Como el valor inmobiliario también crecerá, seguirá habiendo cada vez más nuevos emprendimientos hoteleros.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?  
Se debe formar profesionalmente más a la gente. A nivel servicio, hay mucho por hacer.

3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?

En los últimos años ha crecido tanto la ofertas que pienso que prácticamente todos los segmentos están cubiertos al menos en Buenos Aires. En el resto de la Argentina, hay mucho por hacer.

4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?

Podría haber más oferta de hoteles para congresos. Eso haría crecer bastante el turismo atrayendo más este tipo de público.

5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?

No tengo conocimiento como para dar una opinión sobre ese tipo de hoteles.

6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?

Pienso que puedo llegar a funcionar bien en algunos lugares del interior del país ya que la oferta es muy pobre y en muchos lugares el presupuesto con el que dispone la gente es muy bajo. Las distancias a recorrer son muy largas y no hay muchos lugares confiables donde parar.

**11) Jorge Benitez – Gerente Hotel Plaza San Martin Suites by Fen Hoteles.**

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?

Las perspectivas son muy buenas a nivel mundial y en forma particular para Argentina mucho mejor. Este año fue muy bueno comparando, no con el año

pasado, si no con el 2008 y el año próximo mejor! En particular teniendo cerca sobre todo a Brasil.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?  
En Argentina hay muy buena hotelería pero claro, deberíamos mejorar varios aspectos, reclasificación de categorías de hoteles, cielos abiertos, esto último daría un fuerte incremento de las regiones del interior que hay mucho potencial.
3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?  
Hay mucha hotelería y muy buena en Argentina, sobre todo Buenos Aires pero la oferta va a seguir creciendo pues hay varios nichos de mercado para descubrir: hoteles 3 estrellas con un buen servicio, hoteles boutique, departamentos en alquiler, etc.
4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?  
La categoría 4 estrellas esta un poco devaluada pues con la recategorización de estrellas se podría llegar a diferencias a algunos. Hoy hay ejemplos donde hace 20 años un hotel no se ha renovado y sigue siendo un 4 estrellas con uno nuevo que lo han terminado recién y también es 4 estrellas.
5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?  
Vuelvo a reiterar el tema de la categorización pues se daría mayor importancia a los 2 y 3 estrellas que es donde hay un potencial muy grande. Yo particularmente estoy a favor de hoteles de esta categoría que aún no se ha explotado.
6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?  
Creo que resultaría muy bueno porque he estado en hoteles de 2 y 3 estrellas en otros países muy buenos y con servicios limitados y a tarifas muy competitivas. Eso es lo que hace falta aquí.

## 12) José Luis Ferrari – Director Regional en Hoteldo.com

1. ¿Cual es su perspectiva futura sobre el Turismo y mas específicamente sobre la Hotelería en la Argentina?  
Con respecto al Turismo considero que la Argentina, a partir de la devaluación de nuestra moneda se ha posicionado como un destino Top en LATAM, y de no ser por factores externos a la industria (inseguridad, cambio desfavorable, pestes, enfermedades, etc.) debería seguir creciendo en cantidad de visitantes extranjeros, y mas locales viajando internamente.  
Con respecto a la hotelería, aplica el mismo razonamiento anterior. En la medida que la Argentina siga creciendo como destino turístico, mas plazas hoteleras se necesitaran. Lo que sucede en este momento, es que hay ciudades con exceso de camas, y otras en las cuales faltan. Estimo en poco tiempo se lograra un armonía en ese sentido.

2. ¿Sobre que aspectos cree Usted se debe trabajar y mejorar en la Industria Hotelera?  
A pesar de que se ha mejorado muchísimo a partir de la capacitación, y del ejercicio, se debe continuar mejorando en la calidad del servicio.
  
3. ¿Cree Usted que hoy en día la oferta hotelera satisface a todos los segmentos y tipos de públicos?  
En gran medida si, pero hacen falta hoteles con mayor capacidad para eventos (sobre todo en Bs. As.), y hay lugares, ejemplo Neuquén, en donde faltan hoteles para satisfacer la demanda del cliente corporativo.
  
4. ¿Existe particularmente alguna categoría de hotel que Usted crea debe mejorar su oferta?  
Puede ser que en 4 superior haya un espacio, para el público corporativo.
  
5. ¿Que opinión tiene sobre los hoteles 2 estrellas de la Argentina?  
Hasta hace 5 años tenían un nivel de desinversión total. Colchones viejos, paredes despintadas, etc. Con el correr de los años con ocupaciones superiores a 50% anual en la mayoría de los casos se han ido, y siguen mejorando sus instalaciones.
  
6. ¿Considera que en nuestro país sería exitosa una cadena de hoteles "low cost" similar al de las cadenas Etap, Formula 1, Sindorme, Easy Hotel, B&B, etc.? ¿Por que?  
Es un concepto poco y nada desarrollado en nuestro país, que creo que al menos merece una oportunidad, porque no esta instalado. La clave diferenciarse de 2 estrellas, y hostels.