

Universidad Argentina de la Empresa



Facultad de Administración y Negocios

Trabajo de Investigación Final

**La flexibilización del modelo de negocio de los
albergues transitorios en la Ciudad de Bs. As**

Alumnos: Ferrero Ariana Gina L.U: 1019637; Gabrich María Micaela
L.U: 1028632; Queipo Evana Victoria L.U: 1012467

Tutores: De Arteche Mónica, Sosa Federico Adrian

Año: 2018

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	5
PARTE I: JUSTIFICACIÓN	6
1.1 Introducción	6
1.2 Preguntas de investigación	7
1.3 Hipótesis	7
1.4 Objetivos de investigación	7
1.5 Alcance	8
PARTE II: MARCO TEÓRICO	9
Capítulo 1: El negocio de la hotelería	9
2.1.1 Regulación y categorización de hoteles alojamiento	9
2.1.2 La hotelería en números	13
2.1.3 El modelo de negocios del alojamiento por hora en el mundo	17
Capítulo 2: Un recorrido por el rubro del alojamiento por hora	21
2.2.1 Etapas de inflexión dentro del rubro en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	21
2.2.2 El Comportamiento del Consumidor y sus Necesidades	22
Capítulo 3: Reestructurar el modelo o seguir muriendo: Estrategias de Innovación Hotelera	26
2.3.1 Hacia una innovación efectiva	26
2.3.2 Las innovaciones que se avecinan en hotelería	27
2.3.3 Oportunidades y Amenazas que el albergue no debe ignorar	30
PARTE III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	32
3.1 Tipo de paradigma	32
3.2 Tipo de investigación	33
3.3 Triangulación	34

3.4 Instrumentos de investigación	36
3.4.1 Encuestas	36
3.4.2 Entrevistas	36
3.4.3 Observación	37
3.5 Cuadro de Metodología	37
PARTE IV. TRABAJO DE CAMPO	40
4.1 Análisis de entrevistas	40
4.1.1 Entrevista 1 (E.G.1): Nahuel Lemeja, dueño del Hotel Palas	40
4.1.2 Entrevista 2 (E.G.2): Juan Carlos Domínguez, gerente general del Hotel Torres del Lago	42
4.1.3 Entrevista 3 (E.G.3): Jorge Gándara y Alfredo socios gerente del albergue Buenos Aires Transitorio	45
4.2 Tabla Comparativa de Entrevistas	48
4.3. Espacio semántico de Osgood	50
4.4. Observación Participativa	54
4.5. Análisis de encuestas	56
PARTE V: CONCLUSIÓN	64
PARTE VI: IMPLICANCIA	66
ANEXO A: ENTREVISTAS	67
Entrevista 1 (E.G.1): Nahuel Lemeja, dueño del Hotel Palas	67
Entrevista 2 (E.G.2): Juan Carlos Domínguez, dueño del Hotel Torres del Lago	74
Entrevista 3 (E.G.3): Jorge Gándara y Alfredo socios gerente del albergue Buenos Aires Transitorio	88
Modelo de encuesta realizada a clientes actuales	96
Modelo de encuesta realizada a clientes potenciales	98
ANEXO C: FOTOS	103
BIBLIOGRAFÍA	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Tasa de ocupación de habitaciones. CABA, Noviembre 2016.....	15
Figura 2:Tasa de ocupación de habitantes por categoría de alojamiento turístico.....	15
Figura 3: Triangulación Metodológica.....	36
Figura 4 : Cuadro Metodológico.....	38
Figura 5: Comparativa de Entrevistas.....	49
Figura 6:Conocimiento de las necesidades actuales/ Implementación de innovación....	51
Figura 7: Parámetros de Referencia.....	52
Figura 8:Costos/ Implementación de Innovación.....	53
Figura 9: Parámetros de Referencia.....	53
Figura 10: Edad de los Consumidores Actuales/Utilización de Redes Sociales.....	54
Figura 11: Parámetros de Referencia.....	55
Figura 12: Encuesta Clientes Actuales, Edad.....	58
Figura 13:Encuesta Clientes Actuales, Aspecto General Hotel.....	58
Figura 14: Encuesta Clientes Actuales, Servicio Prestado.....	59
Figura 15:Encuesta Clientes Actuales, Otros Servicios.....	60
Figura 16: Encuesta Potenciales Clientes.....	61
Figura 17: Encuesta Potenciales Clientes, Frecuencia de visita.....	62
Figura 18: Encuesta Potenciales Clientes, Experiencia.....	63
Figura 19: Encuesta Potenciales Clientes.....	63
Figura 20: Encuesta Potenciales Clientes.....	64

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, como equipo de trabajo deseamos expresar nuestro máximo agradecimiento a los tutores de esta tesis De Arteche, Mónica y Sosa, Federico Adrián por el apoyo, la orientación y los conocimientos brindados que resultaron imprescindibles para llevar a cabo la investigación.

Asimismo, queremos agradecer a todas aquellas personas que prestaron su tiempo y su entera disposición y, nos brindaron información sobre la temática abordada: A los entrevistados Juan Carlos Domínguez, Jorge Gándara y Nahuel Lemeja; como también a todas aquellas personas que muy gentilmente respondieron a nuestras encuestas de investigación.

Por último, a nuestros amigos y familiares, quienes siempre estuvieron de forma incondicional acompañándonos durante nuestra formación universitaria, les decimos gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo por finalidad conocer la situación actual del rubro de albergues transitorios, determinar quienes hacen uso del servicio de alojamiento por hora, analizar las posibles causas de la baja en la demanda y a su vez conocer en términos generales las necesidades, motivaciones e intereses a cubrir en términos de alojamiento de los actuales y potenciales consumidores.

Decidimos investigar este tema ya que a partir de la década de los 90 se evidencia una transformación en la sociedad en términos de usos, costumbres y cambios de hábitos que conducen a una caída progresiva en la demanda. Por otro lado se observa que fueron pocos los albergues transitorios que han ido implementando innovaciones en su modelo de negocios, pero lo que antes resultaba exitoso no significa que hoy en día lo siga siendo, el mercado está en constante cambio. En adición, los grandes gastos ocasionados por los aumentos de las tarifas dificultan la sustentabilidad de este tipo de negocio, obligándolos a cerrar sus puertas.

La investigación se centró en un paradigma cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo. Para ello se realizaron entrevistas a 3 gerentes de albergues transitorios. Además se realizaron dos tipos de encuestas, una de ellas dirigida a los clientes que actualmente estaban haciendo uso del servicio para conocer el perfil del cliente que suele utilizarlo, mientras que la otra encuesta se enfocó hacia un público general, considerándolo como potencial, con la finalidad de indagar en sus hábitos y preferencias. Por último se procedió a realizar una observación de las instalaciones de los hoteles entrevistados para conocer la operatividad del día a día y la estética tanto interna como externa que estos poseen.

Concluimos que estos establecimientos seguirán siendo cada vez menos a medida que no se implemente una estrategia de innovación tanto digital como aquella que mejor se adapte al constante cambio de costumbres y hábitos de consumo que la tecnología está generando en las nuevas generaciones.

Palabras clave: Albergue transitorio, Cambio, Innovación

ABSTRACT

The present research work aims to know the current situation of the temporary shelters, determine who uses the hourly accommodation service, analyze the possible causes of the decline in demand and in turn know in general terms the needs, motivations and interests to be covered in terms of accommodation for current and potential consumers.

We decided to investigate this issue since the 1990s showed a transformation in society in terms of uses, customs and changes in habits that lead to a progressive fall in demand.

On the other hand it is observed that there were few temporary shelters that have been implementing innovations in their business model, but what was previously successful does not mean that today it continues to be, the market is constantly changing. In addition, the large expenses caused by the increases in rates hinder the sustainability of this type of business, forcing them to close their doors.

The research focused on a qualitative paradigm of exploratory-descriptive type. To this end, interviews were conducted with 3 managers of temporary shelters. In addition, two types of surveys were conducted, one of them aimed at customers who were currently using the service to know the profile of the client that usually uses it, while the other survey focused on a general public, considering it as potential, with the purpose of inquiring into their habits and preferences. Finally, we proceeded to make an observation of the facilities of the hotels interviewed to know the operational day to day and the aesthetics both internal and external that they have.

We conclude that these establishments will continue to be less and less as long as a digital innovation strategy is not implemented as well as one that best adapts to the constant change in habits and consumption habits that technology is generating in the new generations.

Keywords: Transitory Shelter, Change, Innovation

PARTE I: JUSTIFICACIÓN

1.1 Introducción

Tradicionalmente los albergues transitorios fueron asociados con la idea de encuentros “clandestinos” entre parejas adúlteras, o simplemente como un lugar fantasioso donde pasar una noche de pasión junto a la pareja. Estas concepciones fueron cambiando a lo largo del tiempo por diversos factores, a tal punto que hoy en día las nuevas generaciones desconocen su historia y hasta les parece un lugar impensado al cual concurrir. A raíz de esto, no hace falta más que profundizar un poco en el análisis de este campo de estudio para verificar empíricamente.

A partir de la década de los 90 se evidencia una transformación en la sociedad en términos de usos, costumbres y cambios de hábitos que conducen a una caída progresiva en la demanda del servicio de alojamiento por hora. Por otro lado se observa que fueron pocos los albergues transitorios que han ido implementando innovaciones en su modelo de negocios, lo que antes resultaba exitoso no significa que hoy en día lo siga siendo, el mercado está en constante cambio. En adición, la baja de clientes y los grandes gastos ocasionados por los aumentos de las tarifas dificultan la sustentabilidad de este tipo de negocio, obligándolos a cerrar sus puertas.

Según la CAPRAL (Cámara de Propietarios de Alojamientos por hora) el rubro dentro de la Ciudad Autónoma de Bs. As registró en su época de auge un total de 769 establecimientos hacia el año 1967, mientras que en la actualidad sólo se encuentran en funcionamiento 135. Dichas cifras evidencian una crisis en el sector. Los albergues que permanecen abiertos son muy codiciados pero para transformarse en edificios por la industria inmobiliaria.

Nuestro objeto de estudio del presente trabajo de investigación involucra las variables Albergues transitorios y Estrategias de Innovación, entendiéndose como hotel alojamiento, según Ordenanza N° 33.266 Código de Habilitaciones y Verificaciones, al

establecimiento donde se presta el servicio de albergue transitorio, por lapsos inferiores a veinticuatro (24) horas, sin expendio de comida, con provisión de moblaje, ropa de cama y elementos de tocador.

1.2 Preguntas de investigación

Lo que intentaremos contestarnos a lo largo de la investigación es por un lado ¿Qué características tiene la demanda actual y potencial de un albergue transitorio? Y, en caso que el modelo de negocio actual del sector no satisfaga los requerimientos de la demanda, ¿qué posibles estrategias de innovación se podrán implementar para una mejora sustancial de la oferta?

1.3 Hipótesis

Hipótesis 1: Para que los albergues transitorios vuelvan a posicionarse o tengan una revaloración dentro de la sociedad, especialmente por parte de la gente joven, deben poner en marcha un proceso de innovación y/o transformación del servicio.

Hipótesis 2: La sociedad actual hace uso de otros espacios al momento de vincularse o tener una interacción más íntima dado que no encuentra valor agregado en la utilización de los servicios de albergues transitorios.

1.4 Objetivos de investigación

Los objetivos del trabajo de investigación son los siguientes:

1. Identificar y clasificar los distintos modelos de negocio existentes en la industria hotelera.
2. Identificar las características que tienen los consumidores actuales y potenciales del albergue transitorio.
3. Describir las estrategias y tendencias en materia de innovación hotelera.
4. Analizar cómo podría modificarse y/o mejorar el modelo de negocio existente del albergue transitorio según los clientes actuales.

1.5 Alcance

El presente trabajo consiste en conocer en profundidad las necesidades, motivaciones e intereses a cubrir en términos de alojamiento de los actuales y potenciales consumidores del albergue transitorio dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dichos datos brindaran a los propietarios de los mismos información clave con el objetivo de que analicen la posibilidad de adaptar y/o mejorar su propuesta de valor. Asimismo, conforme a la tecnología actual se intentarán mostrar diferentes estrategias de innovación con el objetivo de generar una nueva ventaja competitiva que evite el cierre de más hoteles de este tipo. Sin embargo, no será de nuestro alcance evaluar en profundidad un Proyecto de Inversión, ni analizar la toma de decisiones financieras más rentables y eficientes en lo que respecta a la innovación y/o cambio de rubro del negocio.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: El negocio de la hotelería

2.1.1 Regulación y categorización de hoteles alojamiento

La ley 4.631 de alojamientos turísticos sancionada el 4 de Julio de 2013 tiene por objeto la regulación en materia de clasificación, categorización, inscripción y control de los establecimientos en los que se brindan los servicios de alojamiento turístico en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A los fines de esta Ley se entiende por servicio de alojamiento turístico, aquél que se presta en establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, por una tarifa y un período determinado, al que pueden sumarse otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en ellos.

Según el artículo N° 10, los establecimientos de alojamientos turísticos se clasifican en tres categorías generales que asimismo presentan en forma individual otras clasificaciones y categorizaciones, de una a cinco estrellas, como también nivel estándar o superior que resultan propias a cada una de ellas. (Ley 4.631, 2013)

En la primer categoría se encuentran aquellos denominados *Hoteleros*, la cual integra al hotel, Apart hotel y hotel boutique. La diferencia entre estos reside en que, por su parte, el Hotel brinda servicio de alojamiento y otros complementarios, en habitaciones con baño privado y ocupa la totalidad de un inmueble, constituyendo sus servicios y dependencias como un todo homogéneo. Dichos establecimientos se categorizan de una a cinco estrellas.

El Hotel Boutique en cambio posee características especiales, peculiaridad en sus instalaciones o en sus prestaciones de servicios, destacándose por el valor artístico del inmueble, su diseño o ambientación; se tendrá en cuenta la unidad entre la arquitectura, la decoración, las actividades y/o servicios o cualquier otro factor similar que determine

su diferenciación. Existen dos clases de habitaciones en estos establecimientos, estándar o superior.

Por último, en el apart-hotel cada unidad cuenta como mínimo con área de dormitorio, baño privado, estar/comedor debidamente amoblado y cocina con equipamiento que permita la elaboración y conservación de alimentos, distribuidos en uno o más ambientes. Su categorización es de una a tres estrellas.

Dentro de la segunda categoría se encuentran los alojamientos de tipo *Para-Hotelero*, que abarca a los Bed and Breakfast u Hostales, que según el artículo N° 11 de la presente ley define como establecimiento en el que sus propietarios brindan un servicio personalizado, de tipo artesanal de cama y desayuno; a los Albergues Turísticos o Hostels en los que se brinda alojamiento en habitaciones compartidas pudiendo contar con habitaciones privadas, baños compartidos y/o privados, que posee espacios comunes de estar, comedor y cocina equipada para que los huéspedes preparen sus propios alimentos; y por último se encuentran los Hospedajes Turísticos o Residencias Turísticas que prestan servicios semejantes al hotel y que por sus características, condiciones, instalaciones y servicios no pueden ser considerados en la categoría mínima hotelera.(Ley 4.631, 2013)

En la tercer categoría están los establecimientos de carácter *Extra-Hotelero*, que incluye a los Campamentos Turísticos o mejor conocidos como Campings, que en terrenos debidamente delimitados ofrece al turista un sitio para pernoctar al aire libre, bajo carpa, en remolque habitable o en cualquier elemento similar fácilmente transportable y que preste además, los servicios de agua potable, provisión de energía eléctrica, sanitarios y recepción.

Excluidos de las categorizaciones mencionadas anteriormente se consideran Alojamientos no turísticos a: las Casas de Pensión, que son aquellas instalaciones cuyas características de funcionamiento son similares a las de los hoteles pero en donde los servicios de comidas y bebidas, tanto en comedores como en las habitaciones, son

exclusivamente para los huéspedes. La cantidad total de habitaciones destinadas a alojamiento no excede de seis ni es menor de dos; y a los Hoteles Familiares que se caracterizan por constar con más de seis habitaciones reglamentarias en donde se brinda alojamiento a personas por lapsos no inferiores a veinticuatro horas (trabajadores, núcleos familiares, etc) y que pueden contar o no con servicio de comidas. Están constituidos básicamente por habitaciones amuebladas, baños comunes diferenciados por sexo y, en algunos casos con un espacio común (comedor), con o sin suministro de comidas o bebidas.

A los efectos de la resolución N° 23 dictada el 3 de enero de 2014, en el Art. N° 3, perteneciente al anexo uno denominado “Reglamento de Clasificación y Categorización de los Alojamientos Turísticos Buenos Aires” , quedan excluidos de aplicación del presente el alojamiento en los llamados Hotel Alojamiento, Albergue Transitorio o similares.

Conforme al Art. 1° de la Ordenanza N° 51.674 dictada el 25 de agosto de 1997, dichos establecimientos podrán contar con un ambiente destinado a cafetería para la prestación de servicios exclusivamente en el interior de las habitaciones y con garaje o playa de estacionamiento anexos, de uso exclusivo, que comunicarán interinamente con el establecimiento.

Las instalaciones deberán reunir las siguientes características; por un lado deben contar con accesos comunes, no discriminados; y por otro deberán tener quince habitaciones como mínimo destinados al servicio de hospedaje por horas.

Los locales de albergues transitorios no podrán instalarse a menos de cien metros o en la misma cuadra que establecimientos de enseñanza primaria o pre-primaria y de templos de culto, tampoco en la misma manzana si algún muro del local es colindante con dichas instalaciones, o si desde estos puede visualizarse la actividad desarrollada. Asimismo deben estar a más de trescientos metros de cualquier otro local de alojamiento por hora.

En lo que respecta al funcionamiento de los mismos, se deberán tener en cuenta algunos recaudos: No podrán hacer uso del servicio personas menores de dieciocho años de edad, será obligación del establecimiento requerir identificación; las habitaciones no podrán ser utilizadas en forma simultánea por más de dos personas, conforme al Art. 1º de la Ordenanza N° 51.674, dictada en 25 de agosto de 1997, además los usuarios no podrán instalarse en salas de acceso comunes u otros sitios para esperar el turno.

Según la misma ordenanza, en materia de publicidad y vistas hacia el exterior, las instalaciones no podrán identificar o singularizar al local con letreros, luces, palabras, signos, colores, pinturas u otros elementos, emplazados en el frente u otros sectores visibles desde la vía pública. Deberán exhibir en el frente una chapa¹ en la que se consignará exclusivamente la leyenda: “Albergue Transitorio”. La publicidad orientada a difundir directa o indirectamente la naturaleza de la habitación acordada está prohibida.

La Cámara de Propietarios de Alojamientos (CAPRAL) es la entidad que agrupa y representa a los albergues transitorios en la Capital Federal de la República Argentina.

Los gravámenes confiscatorios que impuso la Municipalidad de Buenos Aires, hoy Gobierno de la Ciudad, a dichos establecimientos los empujan a unirse en defensa de intereses justos.

En el año 1980 la Inspección General de Justicia le otorga Personería Jurídica. A partir de allí, protagoniza acciones específicas; reclama al Gobierno de la Ciudad por tratamiento institucional no discriminatorio, gestiona y logra ante el Ministerio de Trabajo un dictamen sobre descanso semanal de sus trabajadores; y se presenta reiteradamente ante la Policía Federal en procura de mayor seguridad para usuarios y empleados de los establecimientos.

¹ La medida deberá ser de 0.30 x 0.50 metros.

Ocho años más tarde, junto con otras dos entidades similares, la Asociación Hotelera de la Provincia de Buenos Aires y la Cámara del Litoral, funda la actual Federación Argentina de Alojamientos por Horas (F.A.D.A.P.H.)

La F.A.D.A.P.H es una entidad de segundo grado, representativa de los Hoteles Alojamientos por horas en todo el territorio nacional y está constituida por las cámaras empresarias de primer grado de ámbito regional o provincial y por los establecimientos radicados en otras jurisdicciones.

Se brindan servicios de asesoramiento, a cargo de profesionales especializados, para todos los socios tratando de responder inquietudes en las distintas materias que hacen al quehacer de los empresarios del sector. A su vez, se mantiene una continua comunicación e intercambio con los asociados mediante el envío de circulares y revistas que portan las novedades referidas a la actividad.

2.1.2 La hotelería en números

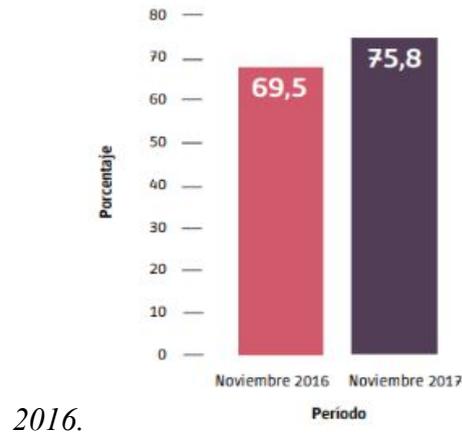
Con el término hotelería hacemos referencia en general al rubro perteneciente a los tipos de alojamientos existentes en el mercado, y resulta imprescindible hacer mención tanto de la industria hotelera como los albergues transitorios dada la competencia que están atravesando los mismos con los llamados Hoteles Boutique.

Respecto de la cantidad de establecimientos hoteleros en Argentina, se registraron para fines de diciembre 2017 unos 5.538 de los cuales 1246 pertenecen a la categoría Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel. Más específicamente para la Región de CABA se registraron 70 hoteles Boutique, datos obtenidos del Indec (Índice Nacional de estadísticas y Censos).

Según el informe de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires se observa que la tasa de ocupación de habitaciones de alojamientos turísticos, uno de los principales indicadores que miden la actividad del sector hotelero,

fue en noviembre 2017 del 75,8% que, en relación con igual mes de 2016, reflejó un aumento de 6,3 puntos porcentuales. (Figura 1).

Figura 1: Tasa de ocupación de habitaciones. Ciudad de Buenos Aires, Noviembre



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

A su vez se detalla la tasa de ocupación por tipo de alojamientos, entendiéndose la misma como el cociente entre las habitaciones efectivamente ocupadas durante el mes y las habitaciones disponibles a la venta. En el cuadro de abajo se puede observar como dicha tasa ha incrementado por ejemplo en el caso de los hoteles Boutique de un 75% a un 78% comparando el mes de noviembre de 2016 contra el del 2017, lo que evidencia un aumento de pernoctaciones en alojamientos hoteleros para la Región de CABA. (Figura 2).

Figura 2: Tasa de ocupación de habitantes por categoría de alojamiento turístico. CABA, Noviembre 2016-Noviembre 2017 (en porcentaje)

Periodo	Categoría de alojamiento turístico					
	1 y 2 ★	3 ★	4 ★	5 ★	Apart	Boutique
Nov-16	44,4	65,3	78,6	74,5	74,1	75,4
Nov-17	53,2	70,8	84,2	82,2	78,3	78,0

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

Es relevante aclarar que cada hotel cuenta con su propia política de horarios de ingreso y egreso al establecimiento (check in y check out), siendo por lo general cerca del mediodía y además cuentan con su propia política de cantidad de días mínimos a alojarse.

En cuanto a las tarifas promedio por día por categoría hotelera para enero 2018 oscilan para los hoteles 1 y 2 estrellas en \$730, para los 3 estrellas en \$ 835, los hoteles 4 estrellas \$1213, los 5 estrellas \$3057, los apart \$1134 y los Hoteles Boutique \$1988, información extraída del Banco de datos de Estadísticas y Censos del Gobierno de la Ciudad.

Por otro lado, en lo que respecta a los hoteles alojamientos por hora, se registran en la actualidad la cantidad de 135 en la Ciudad de Buenos Aires según la Capral. Cifra que se encuentra en declive año tras año, tal como lo describen, durante el año 2017 cerraron 6 establecimientos, a razón de 1 cada 2 meses.

"Hace más de treinta años que no abre un albergue transitorio en Capital. Seguimos apostando al negocio pero no podemos trasladar todos los aumentos de costos a los clientes" afirma José Manuel Capelo, presidente de la Federación Argentina de Hoteles Alojamiento por Hora. "El aumento de costos, las tarifas de los servicios públicos, la presión tributaria, las tasas municipales exigidas en las diferentes provincias y en Capital Federal son muy duras de afrontar", explica el titular de la entidad.

En cuanto al indicador que mide la actividad del sector es en términos de la cantidad de turnos que se realizan al día o al mes. Dichos turnos se realizan de a 3 hs, con un tope máximo de estadía que no supere las 24 hs de alojamiento. El horario de ingreso en estos establecimientos es menos limitado, pudiendo ingresar por la madrugada a diferencia de los demás tipos de alojamientos. En todas las habitaciones quien ingresa a las 22 hs puede alojarse hasta las 13 hs del día siguiente con desayuno incluido, lo que

se conoce como pernocte, con excepción de los sábados que el ingreso para pernocte es a partir de las 3 am.

Si bien no hay un informe estadístico acerca de la cantidad de turnos promedio que realizan los establecimientos bajo estudio, diversas afirmaciones de los propietarios de albergues transitorios testifican que año a año los turnos diarios están disminuyendo. En los momentos de esplendor, años 60 y 80, se alcanzaban los 120 turnos diarios, mientras que en la actualidad, año 2018, la cantidad oscila entre 70 y 80 al día, un 35% menos.

En cuanto a las tarifas de abril 2018 oscilan desde \$250 hasta los \$1985, este rango de precios depende de la categoría del hotel alojamiento, el tipo de servicio que brinde y el tipo de habitación que se elija.

Los costos en los que incurre un albergue transitorio son comunes a cualquier otro tipo de hotel, siendo en primer lugar los inherentes a la operatividad diaria del negocio, incluidos los costos laborales, de suministros y costos de mantenimiento de estructura, como también los costos impositivos como Ingresos Brutos y Ganancias. Tal como se menciona en el informe del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF), la mayor incidencia en los costos de un hotel se encuentra dada por la carga tributaria y las cargas sociales, dependiendo del tamaño que éste posea. La incidencia tributaria para un tamaño grande de establecimiento se encuentra en un orden del 39,3% mientras que para uno pequeño es del 36,3% del precio final. Estos tres puntos de diferencia respecto al primer tipo de hotel está dado por la menor incidencia del impuesto al cheque, impuesto a las ganancias y del impuesto a los ingresos brutos.

Con respecto al costo laboral, un estudio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico de Argentina, radica en que “las alícuotas que deben pagar las empresas sobre la nómina salarial supera el 35%, considerando aportes personales y contribuciones patronales, para el sistema jubilatorio, obra social y cobertura frente a accidentes de trabajo”. (Sticco, 2017). Asimismo, se menciona que la brecha entre el costo laboral y el salario de bolsillo supera el 70%, y en algunas industrias de alto riesgo

alcanza al 100 por ciento mientras que el costo horario de Argentina termina resultando 50% más alto que el de Brasil y hasta un 120% más que Méjico.

2.1.3 El modelo de negocios del alojamiento por hora en el mundo

Resulta interesante y a su vez necesario dar a conocer brevemente las diferentes y diversas propuestas de valor que presentan los albergues transitorios existentes en el resto del mundo, debido a la diversidad de necesidades específicas que presenta cada uno de ellos de acuerdo a las creencias, conocimientos, usos y costumbres de su sociedad.

Casas (2014) en su libro narra de forma clara y concisa los diferentes términos que se utilizan para referirse al albergue transitorio; como también los problemas que enfrentan algunas regiones, que hicieron que este tipo de establecimiento hallará el hábitat perfecto para desarrollarse de forma propicia en algunos casos; mientras que en otros encontrara la necesidad de reinventarse y/o ofrecer servicios adicionales que no tenían contemplados.

El primero de los casos de éxito de esta industria se encuentra en el continente Asiático, más específicamente Japón, cuyas características demográficas en comparación a la propia superficie del país hacen que el negocio de los *hoteles del amor*; (término utilizado de la región) tengan un éxito consolidado. Los mismos pululan debido a que la cantidad de población existente (alrededor de ciento veintisiete millones de habitantes) supera ampliamente el territorio; cuya superficie es apenas mayor a la provincia de Buenos Aires. Es por ello que la mayoría de los jóvenes suelen vivir con amigos; así como también resulta habitual la existencia de tres generaciones conviviendo dentro de la misma casa de familia. Gracias a lo mencionado anteriormente, “la necesidad ancestral de buscar un espacio para la intimidad resulta una vieja demanda de la sociedad nipona (...)”. En cuanto al servicio, prevalece el perfil de discreción al no tener permitido legalmente ofrecer lobbies, restaurantes ni garajes compartidos. Para prevalecer el anonimato, el ingreso al hotel debe estar en las calles laterales a las

avenidas o calles principales y en sus puertas posee cortinas de caucho. A su vez, los clientes son recibidos por un cajero automático a través del cual se escoge el tipo de habitación y de estadía (horas o pernocte) y se realiza el pago. Luego el mismo devuelve una llave o tarjeta magnética de la habitación e inmediatamente un camino de luces les muestra el camino a la misma. El modelo japonés de las habitaciones es temática y se ofrece como una atracción turística adicional del país: contiene espejos múltiples, juego de luces, máquinas de karaoke, videojuegos, juguetes sexuales y disfraces; mientras que su arquitectura puede estar basada en películas como la Cenicienta o un platillo volador, entre otros.

Dentro de Europa, en España, las ciudades de Barcelona y Madrid, tanto los denominados *Meublé* como los *hoteles del amor*; denominaciones propias en las dos ciudades distintivas consiguientemente, poseen un estilo similar a los albergues transitorios de nuestro país en cuanto a la existencia de cuartos con una decoración en mayor medida estándar en vez de temática. Asimismo, cuentan con un nivel de sofisticación bastante elevado, ofreciendo camas redondas, hidromasajes, luces de neón, espejos con capacidad de movimiento y otros complementos relacionados con el sexo ocasional. El anonimato en esta región se encuentra específicamente construido para tal fin; donde posee luces que le indican al cliente si es propicio salir o no de la habitación para evitar el contacto con cualquier otro individuo o personal del lugar, mientras que en el caso de Barcelona específicamente las parejas son acompañadas por el conserje tanto a la entrada como a la salida.

En Barcelona actualmente conviven apenas ocho *Meublés*.entre los cuales sobresale el Hotel La Franca, ubicado en el barrio de Poble Sec, cuyas habitaciones son elegantes, sobrias y con detalles de buen gusto que, al igual que los albergues transitorios de alta categoría incluye hidromasaje. Los horarios en los cuales se puede rentar a tiempo completo son de Domingos a Jueves; mientras que los días Viernes y Sábados la duración máxima es de cuatro horas con la posibilidad de pernoctar (pasar la noche).

Francia ofrece un estilo muy similar al japonés, en el cual abunda la existencia de habitaciones temáticas pequeñas que ofrecen la posibilidad de practicar el sadomasoquismo, contar con decoraciones psicodélicas y también ofrecen el servicio de contratación de una sesión de masajes. El Love Hotel a París es el primer hotel del amor del país que figura en las guías de turismo que ofrece dichos servicios. Este hotel acapara todo tipo de demanda, complementandolo con el alquiler de cuartos por cinco o seis horas en horario diurno destinados a ofrecerlos como un descanso para los pasajeros que se encuentran en una escala de vuelo, realizar jornadas de trabajo o reunión de negocios, sin necesidad de solicitar datos personales. Este tipo de habitaciones carece totalmente de hidromasajes, juguetes sexuales ni cualquier otro servicio orientado a despertar los sentidos; y es actualmente el tipo de habitaciones que abundan actualmente en Londres.

Los hoteles del amor londinenses como el Hoxton es otro caso de éxito en la región. Si bien carecen de poseer una buena reputación, son elegantes y sofisticados, pero lejos están de ser iconos de la ciudad. Los perfiles de los usuarios son comunes a cualquier otro albergue del planeta como son las parejas, estudiantes y amantes. Las habitaciones no poseen estímulos sexuales que pueden encontrarse en otras partes del mundo; sin embargo tienen como característica distintiva la posibilidad de reservar una habitación mediante el envío de un mensaje de texto y sin tener que brindar datos bancarios; mientras que además ofrecen importantes descuentos.

En los Estados Unidos los *moteles* se asemejan en su mayoría a las películas de Hollywood; dependiendo el lugar. Por un lado, en Nueva York se encuentra el hotel Liberty Inn, catalogado como el mejor hotel por hora de la ciudad el cual es elegido por su fácil acceso para vehículos, habitaciones que cuentan con estéticas diferentes en cada una de ellas, y servicios especiales para San Valentín; una fecha que resulta de suma importancia para la sociedad norteamericana. La habitación puede rentarse de una a tres horas junto con la opción del famoso pernocte. Por otro lado, a metros del Central Park el hotel La Semana es la opción más económica existente para viajeros que también

funciona como establecimiento para intimar, pero con la diferencia de que se asemeja a las películas de terror gracias a la incomodidad que presentan sus camas y habitaciones descuidadas sin ningún tipo de decoraciones temáticas ni luces de colores.

En cuanto a América latina, los albergues transitorios presentan un desarrollo similar al de Argentina pero en distintas escalas. Los llamados *Motéis* en Brasil son alrededor de doscientos dentro de Rio de Janeiro. El más famoso es el Vip, ubicado frente al mar y con comodidades bastante excéntricas como el de contar con jacuzzi en el balcón, suites de tres pisos, sauna, y viagra en el minibar. Como peculiaridad, la posibilidad de rentar las habitaciones para más de una pareja es posible si se abona un monto extra.

En este país no sólo existen los albergues para seres humanos, sino también hoteles del amor para mascotas; específicamente el *Animalle Mundo Pet Hotel* en Belo Horizonte; el cual ofrece servicios de fertilidad asistida, congelamiento de esperma, servicio de veterinaria y habitaciones con decoraciones tenues que ambientan el lugar mientras que los dueños de las mascotas esperan en una sala y a los cuales se les ofrece una copa.

Chile cuenta con más de doscientos hoteles denominados hoteles *parejeros*; mientras que a diferencia de éste y Brasil, Uruguay es el país que posee una oferta muy inferior. Con apenas veintidós establecimientos llamados *hoteles de alta rotatividad* ubicados en Montevideo, su oferta se asemeja a la Argentina en cuanto al requisito de edad mínimo de dieciocho años y tolerancia a la admisión de parejas homosexuales. Sin embargo, su ubicación no debe ser menor a doscientos metros de centros de enseñanza, hospitales, centros religiosos y salas velatorias, y a no menos de cincuenta de otros lugares públicos.

Esta vuelta al mundo alrededor de los albergues transitorios refleja cómo las distintas sociedades intentan resolver la necesidad de intimar y aspirar a un espacio privado propio para consumir el acto sexual.

Capítulo 2: Un recorrido por el rubro del alojamiento por hora

2.2.1 Etapas de inflexión dentro del rubro en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Al repasar la historia de los albergues transitorios, Casas (2014), logra distinguir seis etapas o puntos de inflexión que marcaron nuevas pautas y procesos de transformación dentro del rubro.

La primera etapa fue la aprobación de la Ley Nacional 12.331 de 1936 que estableció la prohibición de los prostíbulos, esto significó el surgimiento de las posadas, casas cuyos cuartos se rentaban por hora. En sus comienzos seguían siendo un lugar mal visto ya que eran utilizados por la misma clientela de los prostíbulos, aunque en los años cuarenta, ya por entonces denominadas “amuebladas”, la fluidez y la cotidianeidad de las relaciones de noviazgo entre los jóvenes generó que sus cuartos fueran ocupados también por parejas ocasionales o en plan de alcanzar una intimidad sexual antes de formalizar el matrimonio. A su vez, aparecieron otros factores como cambios en los roles femeninos y masculinos y generalización del tuteo (Ordoñez, 2010)

La segunda etapa estuvo marcada por una serie de ordenanzas municipales, entre 1959 y 1960, que provocaron que el hotel alojamiento experimentará un “boom” inédito. En 1967 ya existían setecientos sesenta y nueve locales habilitados para ofrecer la renta de habitaciones por hora. Sin embargo la actividad sufrió la descalificación por parte de los sectores conservadores quienes los consideraban como epicentros de la decadencia moral y degeneración sexual de los jóvenes porteños.

El tercer punto de inflexión fue generado por la aparición de las primeras cocheras privadas en los hoteles entre 1965 y 1970. Este servicio revolucionó los conceptos de privacidad, intimidad y discreción que se ofrecían hasta el momento. Los que no lograron introducir esta comodidad ya sea por los costos que implicaba la compra de terrenos aledaños o la imposibilidad edilicia de expansión, desaparecieron con el correr del tiempo o se resignaron a trabajar con un público de menos poder adquisitivo.

La cuarta etapa se dio en 1974 con la aparición en el mercado del Hotel Jota Jota, que constituyó un nuevo paradigma. En el contexto de la modernización cultural este telo sacudió al rubro por la sofisticación de su propuesta, dejando atrás el servicio de cuartos estandarizados de la mayoría y atendiendo las demandas de un público cada vez más exigente, (Casas 2014).

En la década de los años ochenta inicia la quinta etapa de inflexión, en la cual el surgimiento de la democracia trajo consigo una nueva denominación, la de albergue transitorio y una nueva consideración, una actividad tolerada. Se comenzó a experimentar una incertidumbre en el desarrollo del rubro, que ya de por sí había sufrido una depuración lógica dado que no todos lograron la especialización del servicio mediante la constante renovación e innovación de sus comodidades. A su vez, las profundas transformaciones acontecidas hacia los noventa en las prácticas sexuales de las nuevas generaciones -la permisividad paterna para que sus hijos tuvieran sus momentos de intimidad bajo el techo familiar- provocaron que los jóvenes criados bajo la democracia no consideren al albergue transitorio como principal refugio para mantener relaciones íntimas.

Por último, Casas (2014) sostiene que la sexta etapa fue dada por el surgimiento, en los inicios del siglo XXI, de los “hoteles de diseño”. A diferencia de las preferencias de los consumidores de los años noventa por la exacerbación de la fantasía, la ostentación y el lujo, en la década siguiente la idea fue totalmente opuesta; “la del telo que no huele ni parece telo”.

2.2.2 El Comportamiento del Consumidor y sus Necesidades

Schiffman (2010) define el comportamiento del consumidor como la conducta que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades. El comportamiento del

consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo, dónde, con qué frecuencia lo compran, con qué frecuencia lo utilizan, cómo lo evalúan después de la compra, el efecto de estas evaluaciones sobre compras futuras, y cómo lo desechan.

Es importante comprender la influencia de la cultura en el comportamiento del consumidor; definimos cultura como la suma total de creencias, valores y costumbres aprendidos que sirven para dirigir el comportamiento del consumidor de los miembros de una sociedad particular. Las costumbres son modos abiertos de comportamiento que constituyen maneras culturalmente aprobadas o aceptables de comportarse en situaciones específicas. La cultura es dinámica y evoluciona continuamente para satisfacer las necesidades de la sociedad. Esta se aprende como parte de la experiencia social. Una institución que desempeña un papel importante en la transmisión de la cultura son los medios de comunicación masiva, tanto a través del contenido editorial como a través de la publicidad.

Para cumplir con su papel de satisfactor de necesidades, la cultura debe evolucionar de manera continua si es que ha de servir a los intereses de la sociedad. Por esta razón, el mercadólogo debe examinar cuidadosamente el ambiente sociocultural para desarrollar nuevos productos o servicios que sean congruentes con las cambiantes tendencias culturales. Quienes están al tanto de los cambios culturales son los que encuentran nuevas oportunidades para aumentar su rentabilidad corporativa. (Schiffman, 2010)

Comprender los cambios culturales no es una tarea fácil, ya que existen múltiples factores capaces de generar modificaciones dentro de una sociedad (nuevas tecnologías, cambios demográficos, escasez de recursos, guerras, cambios de valores y adopción de costumbres de otras culturas).

Con respecto al auge de los hoteles alojamientos que se enmarca dentro el proceso de crisis desatado durante el siglo XX en torno a la intimidad, cabe destacar que ya no se

oponía al ámbito público porque pasaba a exhibirse sin tapujos ni pruritos. Según el análisis de Paula Sibilía, en las décadas de 1960 y 1970 se comenzaron a desdibujar las fronteras entre el ámbito público y el privado a raíz del desajuste de los valores tradicionales y una reivindicación de la espontaneidad, de la creatividad, la informalidad y de las posibilidades de cambios que impulsaba la juventud (Sibilía, 2008). Esta transformación repercutió de manera positiva entre los albergues transitorios, a los que la sociedad, en especial los jóvenes, dejó de considerar como lugares inmorales, sórdidos y denigrantes.

En este sentido, los albergues debieron ser resignificados como una institución que permitía entender y comprender los fenómenos sociales y culturales acontecidos entre los habitantes de Buenos Aires durante los últimos 80 años; época en que sucedieron profundas alteraciones a partir de un nuevo paradigma de intimidad, resultado de la democratización de los espacios privados, de la autonomía y el poder ganado por el género femenino.

Otro de los cambios sociales relevantes fue la revolución cultural, por la liberalización de las conductas sexuales, así como en las relaciones de pareja y los vínculos entre las generaciones de padres e hijos. Mientras en los años 40 las relaciones de noviazgo se regían por estrictos días y horarios de visita y se desarrollaban siempre en lugares de la casa donde los novios pudieran ser vigilados por el resto de la familia, hoy día ya no sucede lo mismo.

Cabe destacar que en junio de 1997, el Concejo deliberante de CABA revisó la normativa que prohibía el ingreso de personas homosexuales a los albergues transitorios, lo que conllevó a que se incorporaron a otros actores históricamente excluidos: los gays y las lesbianas, hecho que generó una gran revolución.

Para poder afrontar de manera efectiva los cambios culturales y del comportamiento del consumidor, resulta fundamental tener la capacidad de identificar y satisfacer las necesidades insatisfechas del consumidor, mejor y más rápido que la competencia.

Los mercadólogos exitosos definen sus negocios en función de las necesidades que consiguen satisfacer y no en términos de los productos o servicios que ofrecen . Puesto que lo que cambia no son las necesidades básicas de los consumidores, sino los bienes que las satisfacen, un enfoque corporativo en el desarrollo de productos que satisfarán las necesidades del consumidor asegura que la compañía esté a la vanguardia en la búsqueda de soluciones nuevas y efectivas. Al hacerlo así, las empresas tienen buenas probabilidades de sobrevivir y crecer, a pesar de situaciones económicas adversas.

La mayoría de las necesidades humanas nunca se satisfacen por completo ni permanentemente, es por ello que es primordial mantenerse alerta de las nuevas necesidades del mercado.

Capítulo 3: Reestructurar el modelo o seguir muriendo: Estrategias de Innovación Hotelera

2.3.1 Hacia una innovación efectiva

Omar Rodriguez, emprendedor y blogger de liderazgo, sostiene que en términos de negocios, la innovación consiste simplemente en “generar un valor agregado, mejorar un producto ya existente o idear un método distinto para resolver los actuales problemas” (Rodriguez, 2018). Asimismo, para ser innovador este autor enumera principalmente cuatro acciones a realizar: en primer lugar, ir hacia la búsqueda de bienes escasos; lo cual se refiere a las características, cualidades y destrezas físicas, mentales y emocionales y habilidades que te hacen único. De esta manera, a partir de lo que a uno le interesa y es exitoso haciendo, generará valor y logrará crear nuevas oportunidades.

Como segunda acción relevante, la búsqueda constante en hallar métodos diferentes a los ya existentes para llegar a un mismo destino conlleva a soluciones alternativas, y de esa forma al desarrollo de la innovación. Según el autor, el tercer problema se presenta en el momento en que nos preguntamos de qué manera innovar existiendo tanta incertidumbre, y la mejor forma de hacerlo es “dar un salto al vacío y mirar los miedos cara a cara, puesto que al reconocer los miedos y enfrentarse a ellos, éstos dejan de tener existencia y por consiguiente es más fácil pensar en nuevas ideas derivadas de las recientes experiencias” (2018).

Finalmente, rodearse con gente nueva con distintos puntos de vista, ya sean de cualquier índole, generan oportunidades que se esconden en las conversaciones cotidianas y a su vez generan perspectiva y dan lugar a la innovación. En esto coincide la experta en innovación de América Latina Cristina Córdova (2017) cuando desarrolla los errores más comunes que excluyen a las personas de otras que resultan tener un carácter verdaderamente innovador; en el momento que manifiesta que “si se quiere que la innovación falle, basta nada más con trabajar con personas salidas del mismo molde”.

Según Córdoba, otros de los errores que se suele cometer que impiden el paso a la innovación es ser fanáticos de las soluciones complejas, las cuales suelen tomar más tiempo para su desarrollo y suelen parecer las mejores ideas cuando en realidad no lo son. Por ende, la innovación es sinónimo de simpleza y se debe ir hacia ese camino. Tampoco es recomendable determinar que se tiene el conocimiento absoluto acerca de un tema del cual se tenga dominio, sino que por el contrario se debe observar siendo humilde y teniendo empatía, ya que de otra forma la mente se cerrará de forma automática a nuevas ideas. Asimismo, prestar mucha atención al comportamiento de los individuos mediante la simple observación es la mejor manera de entender cómo mejorar la vida de alguien, de forma tal que no se debe emitir juicios sin antes haber observado (2017).

De acuerdo con el estudio de Perspectivas Globales del CEO 2017. Disrupción y crecimiento elaborado por la consultora KPMG Internacional, las prioridades de las empresas son moverse a una mayor velocidad ante el mercado (27%); fomentar la innovación (23%); implementar tecnología disruptiva (21%); basarse más en datos (20%) y digitalizar el negocio (19%).

Para Coni Riveros, CEO de la aceleradora francesa NUMA México, a fines de lograr el pensamiento disruptivo recomienda “fomentar una cultura laboral en la que se critique el status quo y se incorpore a gente con nuevas ideas. Y preguntarse constantemente: ¿Dónde hay fallas? ¿donde hay necesidades en el mercado que no están cubiertas? ¿qué cosas han dejado de funcionar en el negocio? ¿donde hay clientes que no se están atacando? ¿que pasa con la tecnología?, y ¿Cómo incorporar inteligencia artificial, blockchain, internet of things?” (Austria, 2017).

2.3.2 Las innovaciones que se avecinan en hotelería

Actualmente están surgiendo diferentes innovaciones dentro del rubro de la hotelería, y resulta necesario resaltar algunas de ellas con el objetivo de renovar los servicios,

ofrecer nuevas experiencias y evitar perder cuota de mercado por no adelantarse a los avances que ya se comenzaron a ver en otras partes del mundo.

Capelo Eiroa, secretario de la Capral y presidente de la Federación Argentina de Alojamiento por (Fadaph) indica que los hoteles que se renuevan hoy en día son un *spa* de parejas, con habitaciones modernas con hidromasaje y duchas. La idea que buscan es proporcionar situaciones diferentes de lo que es la vida cotidiana de cada uno de los huéspedes, vender la experiencia, hacer viajar sensorialmente al cliente a otro lugar donde no pueda estar. Los nuevos telos ofrecen comida de autor, buen vino, spa, cuidada decoración y una estética más armónica, más parecida a la propia casa.

Por otro lado según Hermida, directora de el laboratorio de co-creación estratégica de Youn Marketing, algunas de las tendencias que se están desarrollando son aplicaciones para realizar reservas desde el teléfono celular, contando con la posibilidad de recorrer las habitaciones disponibles de manera virtual, conocer promociones y hasta comunicarse directamente mediante servicio al cliente para resolver inquietudes tal como posee InterContinental Hotel & Resorts y Starwood Hotels & Resorts.

El pago a través de las redes sociales hace que éstas ya no sean sólo un simple canal de comunicación, brindando la posibilidad de realizar pagos mediante sus plataformas. Este es el caso de la red social Twitter, cuyo programa en futuro lanzamiento denominado Twitter commerce permitirá incluir un botón de pago dentro de los tweets, cuya nueva apuesta “seguramente abrirá una nueva oferta de posibilidades similares en otras redes como Facebook, Instagram y Pinterest. Bajo esta perspectiva, el sector hotelero tiene ante sus pies una oportunidad única para convertir a sus seguidores en huéspedes de forma mucho más ágil” (Hermida, 2017). Cabe señalar que cada vez hay un número mayor de personas que utilizan su Smartphone para transacciones y pagos, y por este motivo, tal como señala Hosteltur, el 35% de las empresas planea invertir en plataformas de pago este año 2018.

Otra de las innovaciones que ya están en práctica es la migración y el desplazamiento de la gestión del hotel a la nube mediante la implementación de un sistema PMS (Planning

Resource System), permitiendo simplificar las tareas de administración desde cualquier dispositivo disponible (García, 2018).

Benjamin 2017, hace hincapié en su artículo en la importancia de este tipo de software como el PMS, ya que ahora la ordenación en la nube y móvil ahora los hacen mucho más asequibles y con una facilidad mayor para implementarlo y dar soporte. Su principal objetivo es agilizar la gestión de reservas y órdenes de trabajo urgentes en donde las tareas se pueden crear, actualizar o completar desde la aplicación móvil asociada y los mensajes se pueden enviar a la dirección. Es un arma de doble filo ya que mientras que el personal que lo utiliza valora la racionalización del proceso, la gestión del hotel es capaz de utilizar los datos recopilados para mejorar la calidad del servicio e identificar tendencias. A pesar de las ventajas que produce este tipo de sistema, Benjamín hace hincapié en que “la sostenibilidad requiere de un proveedor con capacitación en línea efectiva, tutoriales, artículos sobre la base del conocimiento y un equipo de soporte que conozca la industria hotelera”.

Otra de las tendencias tecnológicas que brinda una mejor experiencia y servicio a sus huéspedes implementada por Walt Disney es la utilización de “wearables”; dispositivo que mediante relojes o pulseras el huésped es capaz de realizar el check-in, acceder a la habitación y cargar las comidas, entre otros (García, 2018). La tendencia de brindar dispositivos móviles a los clientes también está presente en hoteles como el Eccleston Square Hotel London, el cual les brinda a sus usuarios un Ipad que les permite controlar todo el ambiente de su habitación; tal como graduar la intensidad de las luces, manejar las cortinas y cuadrar el despertador, entre otras (Hermida, 2017).

Hermida (2017) enumera a los denominados “cuartos inteligentes” como otra de las tendencias en la cual ni siquiera es necesario contar con dispositivos móviles, sino que tan sólo es necesario apretar un botón para crear la atmósfera que se desee tal como ocurre en el Hotel Península en Tokio; el cual cuenta con un botón de luz nocturna que ilumina el camino hacia el baño u otros que permiten bajar la intensidad de las luces o hacer desaparecer el reloj digital que se encuentra en el espejo de la habitación. Otros

como el Aria Resort en Las Vegas los cuartos se activan de forma automática al ingresar por la puerta, mientras que además les desean las buenas noches y las cortinas se abren despacio para un despertar agradable para el usuario.

García a su vez sostiene que la personalización y la atención al cliente siempre van a ser parte de las tendencias hoteleras para el 2018, y que lo que ha cambiado no es el trato hacia ellos, sino los medios por los cuales lo hacemos. Es por ello que crear un sistema híbrido entre funcionalidades tecnológicas y atención humana siempre va a ser la mejor opción (2018).

2.3.3 Oportunidades y Amenazas que el albergue no debe ignorar

Dentro de las innovaciones relacionadas con el mundo digital y las redes sociales dentro del rubro de la hotelería, más específicamente del tipo albergue transitorio se encuentra Reservatelo.com, una aplicación móvil creada en el 2015 por Victoria Ortiz, una estudiante uruguaya que le proporcionó al rubro una forma ágil de actualizar el proceso de reserva de las habitaciones. Una entrevista de la revista Forbes realizada a Ortiz explica que dicha aplicación permite a los usuarios conocer las tarifas de todos los hoteles adheridos, así como también las fotos de las habitaciones, los servicios que ofrece e incluso la ruta más directa desde el sitio en el que se encuentren; todo en tiempo real (Forbes, 2017). Asimismo, la misma cumple la regla de la discreción, ya que la reserva se realiza a partir de un código único que se presenta al llegar, sin necesidad de registrarse.

La CEO fundadora de la aplicación explica que le resultó dificultoso contactarse con los dueños de los albergues transitorios de la Ciudad de Buenos Aires, puesto que tal como expresa en la entrevista “había como un tema del anonimato. Muchos no querían dar la información por miedo a que la competencia supiera sus precios y la ocupación que tenían. No entendían que tenían que dar la información porque si no perjudicaban al usuario y a ellos mismos”. Asimismo, argumenta que está intentando modernizar al rubro, y que una vez lograda la confianza, “les explicás que hay que dejar de hacer del

rubro un tabú para todos” (2017). Sostiene además que el negocio del hotel alojamiento por hora es un buen negocio pero que está desaprovechado, y que aquellos que se encuentran transitando un momento difícil es debido principalmente a la falta de modernización y un cambio de imagen que debe ser acompañado y desarrollado en forma conjunta con los propietarios, con el objetivo de acceder a un público nuevo. Ortiz hace hincapié en que el futuro del sector está en vender el servicio como un entretenimiento y diversión, apartando el misterio tal como ocurre en Brasil (Forbes, 2017).

Por otro lado existe una gran amenaza que el albergue transitorio no debe dejar de analizar, ByHours, un emprendimiento con base en Barcelona, que ofrece “microestadias” de 3, 6 y 12 horas en hoteles de entre una y cinco estrellas. A fines de 2017, la compañía decidió realizar su lanzamiento en América latina con Buenos Aires como uno de sus puntos fuertes. La startup ya trabaja con 200 hoteles de Buenos Aires, Rosario, Mendoza y Córdoba.

Guillermo Gaspart, uno de los fundadores de la empresa, afirma que siempre tuvo la obsesión de cómo poder optimizar las habitaciones de un hotel turístico. La idea de poder ofrecer estadias más cortas y la posibilidad de que el viajero pudiera elegir el horario del check-in fueron los principales factores que impulsaron a los emprendedores a crear la empresa. A su vez adiciona que percibieron la necesidad latente de aquellas personas que simplemente querían tener un momento de descanso y/u ocio por un lapso menor a una estadia de 24 hs sin tener que caer en un albergue transitorio.

PARTE III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de paradigma

La utilización de un paradigma nos permitió brindar un apoyo eficiente a la investigación en cuatro aspectos básicos: en primer lugar indicar cuál es el/los problemas de la investigación; en segundo lugar construir teorías que permitan resolverlos; luego proceder a determinar qué herramientas resultan las más adecuadas para la recolección de datos y finalmente brindar el conocimiento obtenido de ese análisis. (Khun, 1970).

El tipo de paradigma que se utilizó en el presente trabajo de investigación es del tipo cualitativo. Tal como define Khun (1970) el mismo se encuentra orientado a los procesos donde su principal enfoque es la observación y comprensión del comportamiento humano, el cual abarca un análisis más profundo y detallado del objeto de estudio. En este caso, el mismo resultó útil para describir los tipos de consumidores existentes y potenciales del servicio de hotel alojamiento por hora, entender en mayor profundidad las nuevas exigencias y costumbres de los mismos, con el objetivo de adaptar estos nuevos requerimientos a efectos de flexibilizar la propuesta de valor existente.

Jacobs (1987) sostiene que este método se basa en inducción analítica, proximidad y mundo cotidiano. La inducción analítica ocurre cuando se comienza con la observación de hechos y se generaliza a partir de datos recogidos, tratando de descubrir patrones. Lo observado en el rubro del alojamiento por hora fue una disminución en la demanda de dicho servicio; hecho que fue investigado haciendo uso de encuestas, entrevistas y la observación; con el objetivo de llegar a una respuesta útil que permita justificarlo.

Resulta adecuado aplicar el método cualitativo ya que como expresan Weiss y Rein (1972) Parlett y Hamilton (1976) Guba (1978) entre otros, el tipo de objetividad que presenta el enfoque cuantitativo no resulta suficiente para revelar los problemas

complejos que solo pueden evidenciarse con un estudio más profundo utilizando en mayor medida la subjetividad.

3.2 Tipo de investigación

La investigación llevada a cabo fue de tipo exploratoria-descriptiva. Por un lado, la misma fue de tipo exploratoria ya que como sostiene Dankhe (1986) el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, tal como sucede actualmente al indagar la caída en la demanda del servicio del albergue transitorio. Por otro lado, el tipo de investigación descriptiva se refiere, según Best (1988) a aquella que minuciosamente interpreta lo que es y la cual está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, puntos de vista y opiniones o tendencias que se desarrollan. En este sentido, en el presente trabajo se describieron las características de la demanda del servicio, las condiciones en las que se encuentran dichos lugares y su funcionamiento en la práctica, con el objetivo de que a través de los resultados obtenidos se pueda medir la capacidad de innovación.

Consideramos que dentro del servicio de la hotelería, el tipo de hotel alojamiento por hora manifiesta una particularidad por el tipo de servicio, sobre el cual no se ha encontrado demasiada información disponible. En este sentido, los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables (Dankhe, 1986).

Best (1988) manifiesta que la investigación de carácter descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado a una condición presente. En nuestro caso, tanto los cambios culturales como

la falta de innovación por parte del sector fueron los que provocaron la crisis actual del rubro.

3.3 Triangulación

Según O'Donoghue y Punch (2003), la triangulación es un “método de comparación cruzada a través de fuentes múltiples para buscar regularidad en los datos de investigación”.

Algunas de las ventajas de este tipo de método son la posibilidad de atender a objetivos múltiples, la capacidad de las distintas fuentes de fortalecerse mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguna podría ofrecer por separado y finalmente permite contrastar resultados divergentes obligando a replanteamientos. Cook y Reichardt (1986).

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo la triangulación fueron los propios de una investigación cualitativa, tal como son las encuestas, entrevistas y observaciones. (Ver Figura 3).

Encuestas: Para Trespalacios, Vázquez y Bello (2005), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. Las mismas se utilizan cuando se desea conocer la opinión de alguien acerca de un problema. La utilidad de las mismas reside en la obtención de datos descriptivos que la gente puede proporcionar a partir de su propia experiencia. Asimismo, permite conocer opiniones, actitudes y recibir sugerencias.

Entrevistas: “Es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas” (Ávila, 2006, p. 54). La ventaja de este

instrumento es que dado el contacto personal con el sujeto entrevistado se logra una mayor flexibilidad en la obtención de la información.

Observación: Roberto Hernández Sampieri y colaboradores (2000) manifiestan que la observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio. Es decir, a través de ella se puede conocer más acerca del tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. Es una eficaz herramienta de investigación social para juntar información, si se orienta y enfoca a un objetivo específico. Este instrumento posibilita tomar contacto de las interacciones y actividades en el lugar donde estas se producen de manera directa y sin intermediarios.

La triangulación que realizamos fue en función de los instrumentos mencionados anteriormente. La misma se presenta a continuación a través del siguiente esquema:

Figura 3: Triangulación Metodológica



(Fuente: Elaboración propia, 2018)

3.4 Instrumentos de investigación

3.4.1 Encuestas

Llevamos a cabo dos encuestas diferentes:

Encuesta a cliente actual (E.C.A):

Esta fue dirigida a una muestra representativa de 50 parejas que se encontraban haciendo uso del servicio. La misma tuvo como objetivo segmentar a los consumidores de acuerdo a sus características etarias, su frecuencia de uso y por último el grado de satisfacción de los servicios que actualmente ofrece el hotel, como así también aquellas innovaciones que le resultaría interesante experimentar.

Encuesta a cliente potencial (E.C.P):

Esta segunda encuesta estuvo dirigida a una muestra de 200 clientes potenciales mayores de 18 años. Esta última tuvo como objetivo conocer si hacen uso o no de los albergues, sus intereses en materia del servicio en cuestión y qué los incentivaría a utilizar el mismo.

3.4.2 Entrevistas

Realizamos en total cinco entrevistas:

Entrevista Gerente 1 (E.G.1)

Jorge Gándara

Gerente del hotel Buenos Aires Transitorio, ubicado en el barrio de Recoleta y presidente de otro albergue transitorio en la provincia de Buenos Aires. Cuenta con más de 15 años de experiencia en el rubro.

Entrevista Gerente 2 (E.G.2)

Nahuel Lemeja

Dueño del hotel alojamiento Las Palmas, ubicado en el barrio de Constitución, quien cuenta con una antigüedad de 10 años en el rubro.

Entrevista Gerente 3 (E.G.3)

Juan Carlos Domínguez

Gerente general del emblemático hotel Torres del Lago. Cuenta con una experiencia de más de 30 años en el rubro de la hotelería, ya que creció en el seno de una familia pionera en el sector.

Las entrevistas a los gerentes de los albergues transitorios aportaron información más detallada de la situación actual que enfrenta el rubro, sus costos de estructura, beneficios y su percepción futura del negocio del alojamiento por hora.

3.4.3 Observación

En nuestro caso tomamos como referencia 3 hoteles alojamientos observando su estructura edilicia para identificar características distintivas entre ellos, el grado de modernización tanto de la fachada como del interior y, por último los servicios que brinda.

3.5 Cuadro de Metodología

Figura 4 : Cuadro Metodológico

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
1. Albergues transitorios	1.1 Costos de mantenimiento	1.1.1 Distribución porcentual mensual de los gastos	E.G.2: P1 E.G.3: P1
	1.2 Rentabilidad del rubro		E.G.2: P1, P2

		1.2.1. Porcentaje de beneficio mensual	E.G.3: P1, P2
	1.3 Comportamiento del Consumidor Actual		E.G.1-2-3-4: P6
		1.3.1. Edad	E.C.A: P1 E.C.P: P1 E.G.2-3: P6
		1.3.2. Rango de utilización del servicio	E.C.A: P3 E.G.3: P3
		1.3.3. Tiempo promedio de estadía	E.C.A: P2
		1.3.4. Frecuencia semestral de consumo del servicio	E.C.A: P4, P5
		1.3.5. Grado de satisfacción del servicio	E.C.A: P6
		1.3.6. Preferencias por nuevos servicios	E.C.P: P1
	1.4 Comportamiento del Consumidor Potencial		E.C.P: P2
		1.4.1. Edad	E.C.P: P2
		1.4.2. Frecuencia semestral de consumo del servicio	E.C.P: P2
		1.4.3. Razones de uso/no uso	E.C.P: P3
		1.4.4. Grado de satisfacción del servicio	E.C.P: P2
		1.4.5. Preferencias por nuevos servicios	E.C.P: P3
		1.4.6. Máximo dispuesto a pagar	E.C.P: P4

2.Innovación	2.1. Plataformas digitales	2.1.1.Grado de utilización de redes sociales/ aplicaciones	E.G.1-2-3-4: P4
		2.1.2.Uso/conocimiento de sistemas de información	E.G.1-2-3-4: P4
	2.2.Alianzas estratégicas	2.2.1.Grado de colaboración estratégica con otros rubros	E.G.1-3: P10
		2.2.2.Grado de colaboración con colegas	E.G.1: P10
	2.3.Servicio e inmueble	2.3.1.Servicios incluidos en la estadia	E.G.1-2-3-4: P5
		2.3.2.Existencia de servicios especiales	E.G.1-2-3-4: P5
		2.3.3.Frecuencia de remodelación de inmueble	E.G.1-2-3-4: P7
	2.4.Publicidad y Promoción	2.4.1. Utilización de estrategias promocionales	E.G.1-2-3-4: P4

Fuente: Elaboración Propia, 2018

PARTE IV. TRABAJO DE CAMPO

4.1 Análisis de entrevistas

4.1.1 Entrevista 1 (E.G.1): Nahuel Lemeja, dueño del Hotel Palas

Nahuel Lemeja es heredero junto a su familia por parte de sus abuelos de la administración del hotel Palas, ubicado en el barrio de Constitución, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En la entrevista realizada el día 7 de Junio de 2018, Lemeja nos comentó acerca del cierre de varios albergues transitorios de su zona que, tal como se hace referencia en el apartado 2.1.2 del marco teórico se evidencia una crisis en el sector tras el cierre de uno cada dos meses. Hizo hincapié en la importancia de dos factores fundamentales que estaban acechando al rubro: El primero, referido al aumento de los servicios de luz, gas y agua con facturas cuyos montos rondan los \$ 30.000, siendo éstos los principales costos que su negocio debía afrontar, como también el porcentaje de cargas sociales, cuyo número resultaba a su criterio muy elevado como para seguir manteniendo a su personal en blanco. Respecto a este último, lo destacado por el entrevistado mantiene una estrecha relación con el apartado 2.1.2 , en el cual se destaca que el porcentaje que se debe pagar supera el 35% del salario bruto, siendo el costo horario de Argentina 50% más alto que el de Brasil y hasta un 120% más que Méjico. Como segundo factor de importancia nos destacó las permanentes inspecciones y exigencias burocráticas por parte del ente municipal para evitar la clausura, algunas resultando prácticamente innecesarias y otras casi imposibles de llevar a cabo, tal como nos relataba acerca del requerimiento de un video de simulacro de evacuación contra incendios cuyo número de participantes exigido resultaba muy elevado para la cantidad de personal con la que podía contar el hotel. Asimismo, destacó que la permanente promulgación de leyes nuevas que imponen modificaciones referidas a las instalaciones del hotel, hacen imposible poder continuar con el negocio.

Con respecto a la pregunta 4 , el tipo de cliente que frecuenta su hotel es de un amplio rango de edad, siendo de 18 a 80 años; sin embargo los que más utilizan el servicio son

del promedio de 30 años hacia arriba, luego de finalizar su jornada laboral por la tarde. Su estrategia para mantener su clientela se basa únicamente en brindar un precio competitivo respecto al de sus colegas, manteniendo siempre la misma calidad de servicio ofrecido, que por su experiencia ésta se destaca del resto por ser un ambiente pulcro y ordenado. Para continuar con su negocio, procuró mantener dicha calidad sin incurrir en mayores costos, dado que su rentabilidad luego de cubrir los mismos ronda sólo el 20%. Sin embargo, tal como se detalla en el apartado 2.2.3 frente a la importancia de analizar los cambios culturales y obtener así nuevas oportunidades que permitan aumentar el beneficio, se observó que el entrevistado mantiene una actitud pasiva al respecto. Si bien percibe la ausencia del público joven que se fue dando a través de los años en el rubro, sigue poniendo su atención al público existente sin ánimos de captar a ese otro segmento, justificando dicho criterio con la existencia de una clientela fija que le fue proporcionada gracias a la antigüedad de su establecimiento. Para él, los factores condicionantes en la suba o baja de la misma son la calidad del servicio ofrecido y el precio.

Otro aspecto que nos resultó relevante indagar al momento de la entrevista fueron los medios por los cuales se acercaban a los clientes, y para nuestra sorpresa el hotel no sólo carecía de una página web, (lo cual resulta impensado para la época digital en la que se vive actualmente), sino que tampoco interactúan a través de las redes sociales de mayor utilización de hoy como resultan ser Facebook e Instagram, entre otras. Es importante destacar como equipo de investigación la importancia que merece hoy que las empresas (independientemente del rubro) tengan contemplado en su agenda este tipo de canal de comunicación con los clientes, dado que hoy en día, tal como se expresa en el punto 2.3.2, utilizar dicho medio permite convertir a sus seguidores en huéspedes de una forma mucho más inmediata.

4.1.2 Entrevista 2 (E.G.2): Juan Carlos Domínguez, gerente general del Hotel Torres del Lago

El entrevistado es nacido de una familia de hoteleros, con una experiencia en el rubro de más de 35 años. Es encargado de la gerencia general de uno de los albergues transitorios más grandes de Zona Sur de la Provincia de Buenos Aires, y administra otros hoteles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Domínguez, al igual que el entrevistado anterior está sintiendo la disminución de la demanda en el sector, la cual justifica con la quinta etapa de inflexión del sector mencionada en el apartado 2.2.1 frente a las crisis ocurridas en el año 1989 y 2001 respectivamente, tiempo en el cual se comenzó a experimentar una incertidumbre en el desarrollo del rubro a causa de dos factores fundamentales: El primero se remite al inicio de la democracia de Alfonsín, donde ya los hoteles no pudieron continuar con la constante renovación e innovación de sus comodidades. A su vez, coincide con el apartado mencionado dado el factor de permisividad paterna que recibió la nueva generación, argumentando que desde ese momento los padres comenzaron a adquirir una postura mucho más “light” frente a la intimidad sexual de sus hijos dentro del hogar, comportamiento también adoptado por el entrevistado.

Frente a los costos de su establecimiento, menciona que los costos laborales que afronta son el primer porcentaje de gastos más alto que poseen; representando entre un 35% a 40% de los gastos totales en comparación al 15% hace una década atrás; tal como se menciona en el apartado 2.2.2 el cual menciona que dentro del 39,3% de la carga tributaria en la que incurrieron el año anterior los hoteles con una envergadura grande como éste, el principal componente -antes del IVA- lo constituyen los aportes y contribuciones al régimen de seguridad social con un porcentaje que se ubica aproximadamente en el 47% del total; seguido por el impuesto a los ingresos brutos, con una participación del 19,4%. Asimismo, sufrió un aumento considerable en los servicios de luz y gas (cuya factura de este último se la facturan en dólares), lo que gracias al

aumento del mismo le resta poco margen para realizar las modificaciones y mantenimiento edilicias que son comunes del rubro. Es por ello que al menos durante este año detuvo el gasto destinado para tal fin para poder hacer frente principalmente a las obligaciones laborales.

La estrategia de diferenciación del hotel, según nos comentó el entrevistado se basa principalmente poniendo su atención a las necesidades actuales de las parejas formales y los matrimonios, donde las exigencias de mantener la casa y vivir con los hijos hacen cada vez más difícil la reconexión de la misma y su intimidad. Para ello, tienen la intención de que la pareja los elija no sólo para el encuentro sexual, sino que forme parte de una experiencia y tengan la posibilidad de relajarse en un ambiente mucho más ameno, con vista al parque, junto con otras comodidades que incluyen restaurante las 24 horas con comidas caseras, juegos dentro de las habitaciones como pool, bowling y hasta sauna seco; además de los servicios comunes a cualquier hotel de categoría como son el jacuzzi, hogar a leña y hasta un escritorio con una pc por si se deben atender asuntos relacionados al trabajo. Tal como se mencionó en el apartado 2.1.3 el hotel también mantiene como prioridad la privacidad de las personas que ingresan al igual que lo hacen los hoteles de la mayoría del resto del mundo como Japón o Méjico, estableciendo cocheras propias a cada habitación y manteniendo mínimos detalles como son evitar dirigir la mirada al acompañante de los autos que ingresantes. Es por ello que para Domínguez el prejuicio que se tiene de estos establecimientos en cuanto a las cámaras dentro de las habitaciones resulta absurdo por ser la privacidad el principal motivo por el cual los eligen, puesto que sería “matar a la gallina de los huevos de oro”.

Contrariamente al entrevistado anterior, en este hotel se tiene clara la importancia que tiene el canal digital para llegar a los clientes. Poseen página web propia, lanzan promociones a través de Facebook e Instagram, y responden consultas a través del mismo medio. Asimismo, contaron siempre con un community manager que les manejara las redes sociales.

En relación al apartado 2.2.3, la CEO uruguaya de la aplicación Reservatelo.com logró persuadir a Domínguez en la importancia de la misma y tuvieron la oportunidad de probar dicha aplicación unos años atrás, pero desafortunadamente no lograron comprobar el supuesto éxito que generaría la misma una vez instalada, sino que por el contrario el entrevistado nos comentó que pudo comprobar que ninguno de los clientes que ingresaban al hotel lo hicieron como consecuencia de haber interactuado con ésta. Sin embargo, le resultó una aplicación muy interesante y justificó el fracaso de la misma dentro de su hotel argumentando que es utilizada principalmente por jóvenes que no tienen la capacidad económica para hacer frente a las tarifas que ellos manejan, y que además no tienen la costumbre de hacer una reserva de forma muy anticipada ni tampoco con fines específicos como los puede hacer una pareja o matrimonio estable que planifica un momento de tranquilidad.

En el momento en que le fue consultado acerca de la situación actual del sector, ratifica de forma inmediata la baja en la demanda de alquiler de habitaciones, tanto en Torres del Lago como también en los demás hoteles que administra en capital federal; y sostiene que cada vez le resulta más complicado mantener las tarifas, puesto que explicaba que el hotelero jamás puede trasladar el mismo porcentaje de inflación que va surgiendo hacia sus clientes, sino que siempre lo hacen en un monto menor al movimiento de la misma. Tal como se explica en el apartado 2.2.1 respecto al comportamiento que suele tener el argentino frente a las crisis económicas que está acostumbrado a atravesar, Domínguez está de acuerdo con que las personas enseguida comienzan a hacer los primeros recortes en gastos relacionados con el ocio y la diversión, y pasar una noche en su hotel encaja perfectamente con la clasificación que el individuo hace en su cabeza.

Al igual que el entrevistado anterior, el rango de edad de las personas que suelen concurrir es de un promedio de 30 años y sus días de mayor trabajo son los fines de semana y entre el mediodía y las cinco de la tarde de Lunes a Jueves.

En vista hacia el futuro, cree importante y se propuso investigar nuevas necesidades para captar al público joven, pero nuevamente nos encontramos con el desconocimiento por parte del entrevistado de cuáles resultaban ser las mismas, como tampoco qué manera de atraer a dicho segmento resultaba ser la más efectiva sin incluir refacciones edilicias. Una de las ideas que propuso junto a sus colegas fue que una influencia del ambiente televisivo como Alessandra Rampolla, (sexóloga reconocida a nivel popular) lograra influir en los programas otorgándole valor al hotel alojamiento; pero nuevamente recae en que el medio televisivo es demasiado costoso para cualquier empresa pyme como la suya.

4.1.3 Entrevista 3 (E.G.3): Jorge Gándara y Alfredo socios gerente del albergue Buenos Aires Transitorio

Ambos entrevistados administran el hotel, mientras que uno de ellos es a su vez miembro de la Cámara de Propietarios de Alojamientos, comisión integrada por los dueños de los hoteles de la Ciudad de Buenos Aires.

Con respecto a la situación que afronta el sector uno de ellos vio cómo fue disminuyendo la actividad considerablemente, no solo justificándolo con la situación económica sino también a partir de los cambios culturales sufridos desde el inicio de la década de los 50 hasta la primera del siglo XXI tal como se menciona en el apartado 2.2.1, donde el tuteo entre padres e hijos se hizo mucho más común junto con la libertad que los primeros comenzaron a otorgarles en cuanto a distintos ámbitos de la vida, principalmente el de la intimidad.

Gándara es quien tuvo la oportunidad de acceder a la información de la situación económica que experimentaba el sector, puesto que se dedica a dar servicio y soporte de las instalaciones electrónicas y mismo sistema de administración que posee la mayoría de los hoteles de capital. Asimismo, destaca la constante persecución que sufren por

parte de la entidad municipal en cuanto a las inspecciones periódicas y reglamentaciones a presentar, tal como comentaba el primer entrevistado del barrio de Constitución; sumado a los malos momentos que experimentaron gracias a la toma del hotel por parte del sindicato en una de las oportunidades.

Alfredo señala que existe una visión errónea de la cámara, puesto que en realidad ésta al componerse exclusivamente de individuos cuyos hoteles se encuentran con una mayor capacidad de capital y mejores márgenes de rentabilidad aprovechan la situación crítica en la que se encuentran los demás hoteles para realizar negocios de compra y venta de los mismos. Asimismo, sostiene que en el caso de acceder al cierre, el costo que esto implica debe resultar menor al monto a recibir, lo que raramente ocurre. Añade que es muy difícil hacer frente a innovaciones sin dinero, y que son ellos quienes deben poner el capital necesario por su propia cuenta, dado que los bancos se niegan a otorgarles financiamiento por el tipo de rubro.

Con respecto a la promoción y contacto con el cliente, se destacó la ausencia de alquiler de las habitaciones por parte de los jóvenes y su intención por atraerlos nuevamente. Actualmente el hotel frecuenta gente mayor y extranjeros en su mayor medida. Cree que lo que se debe hacer con la juventud es crearles la necesidad de asistir, puesto que ve con claridad que más allá de la variable económica no le ven el atractivo ni el valor agregado ya que el mismo monto en el que pueden incurrir en una habitación, lo destinan en otro tipo de salida.

Destacó además la importancia que tienen hoy en día las redes sociales, sin embargo sostuvieron en que tienen cierto temor al uso de las mismas ante las repercusiones que pudiera tener un comentario negativo acerca de una mala experiencia en su hotel.

Nos comentaron a su vez que constantemente intentan generar ideas nuevas, pero a diferencia de otros hoteles que brindan servicios para aniversarios ellos no cuentan con dicha capacidad para hacerlo ni tampoco está hecho para eso. A su vez, tampoco quieren incurrir en implementaciones que no saben si van a funcionar. Este pensamiento

debe modificarse según el apartado 2.2.3 donde se expone que la mejor forma de innovar frente a un entorno de incertidumbre es llevarlo adelante de todas formas, ya que el saltar hacia el vacío y afrontar los miedos que conlleva el accionar hacen que nuevas ideas surjan a partir de la experiencia. Asimismo, el apartado 2.3.3 predice el accionar de la comisión en cuanto al anonimato y la dificultad que tiene el rubro para dejar de ser visto como un misterio, puesto que Gándara mismo señala que se ven constantemente restringidos en realizar determinadas acciones a causa de los parámetros que establece dicha cámara para no ser mal vistos.

Nuestro equipo de investigación percibió en mayor medida una cierta resistencia al cambio que surge como consecuencia de la integración que posee la comisión de individuos con pensamientos muy similares que según el apartado 2.2.3 no deja paso al pensamiento disruptivo para la generación de nuevas ideas y métodos diferentes a los convencionales. A nuestro criterio también existe un cierto desconocimiento tanto del costo real de la administración de las redes digitales como de las funciones que esta permite realizar, prejuzgando a la vez que se necesita de un gran presupuesto para llevarlo adelante.

Otro de los puntos importantes a destacar es el egoísmo que declara Gándara que existe en la comisión por no velar en pos del rubro en conjunto, sino que cada propietario desea el bien de su propio albergue respecto del resto, es por ello que en el momento en que tuvieron la intención de realizar un estudio de mercado para descubrir cuales resultan ser las nuevas necesidades de ese segmento, desechan su ejecución alegando que no veían razón para que llevar adelante semejante presupuesto en forma individual cuando los beneficiarios de dicha información iban a resultar ser todos.

4.2 Tabla Comparativa de Entrevistas

Figura 5: Comparativa de entrevistas

VARIABLES	Nahuel Lemeja (Hotel Palas)	J. Carlos Dominguez (Torres del Lago)	Jorge Gándara (Capral y Hotel Bs. As. transitorio)
Situación actual del negocio	En declive, pero se logra mantener en pie.	En declive, tanto en capital como en la Provincia de Bs. As.	En constante baja y cada vez en mayor medida.
Mayores costos que afronta el negocio	Servicios generales y cargas sociales de mano de obra	Mano de obra y tributos	Costos del personal y servicios generales
Conocimiento de las necesidades del consumidor	La limpieza resulta ser la variable más valorada. No indagan nuevas necesidades.	Los clientes buscan la privacidad y un servicio de calidad.	Destaca la importancia de generarle la necesidad a los jóvenes, sin embargo desconoce cómo hacerlo
Cambios en el comportamiento del consumidor/ tipo de consumidor que hace uso del servicio	No percibe cambios en el comportamiento de la demanda/ Promedio de 30 años hacia arriba. Casi no pululan jóvenes.	Promedio de 30 años, con un porcentaje bajo de gente joven por la actual permisividad paterna	Cambios de preferencias de los jóvenes /Mayores a 30 años de edad y un porcentaje pequeño de jóvenes extranjeros.
Uso de medios de comunicación para promocionarse	Ninguno. El boca a boca. Únicamente poseen en la	Tienen cuenta en Facebook, Instagram y página web propia	No utilizan medios digitales como Facebook ni Instagram por temor a efecto

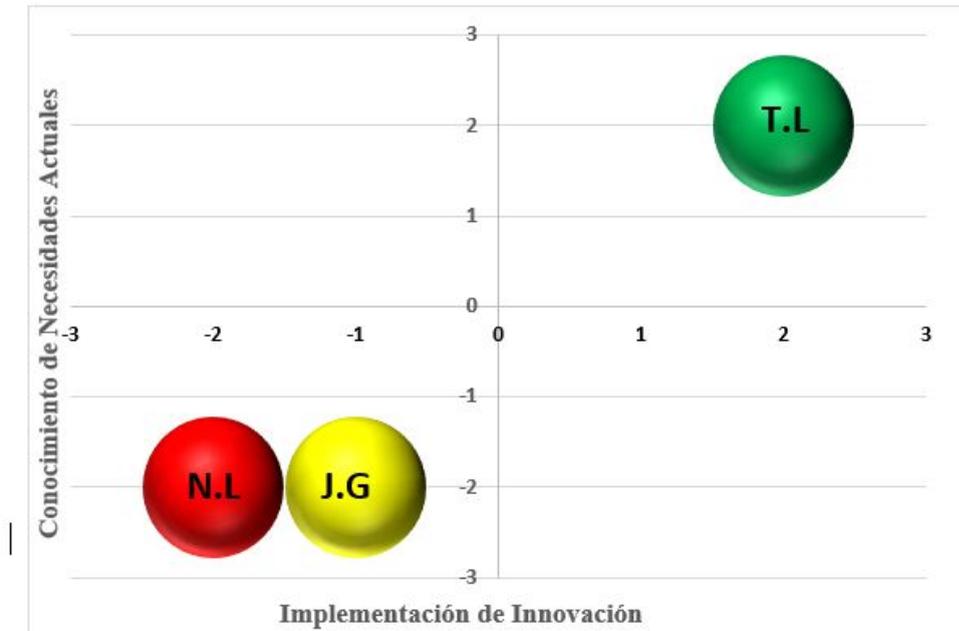
	puerta el cartel reglamentario de “albergue transitorio”		negativo.
Implementación de innovaciones	Frente a la situación del rubro, se reserva a mantener la calidad del servicio sin incurrir en mayores gastos.	Procura el cambio de imagen y posicionamiento de su negocio en la mente del consumidor. Habitaciones con Netflix, gastronomía las 24 horas y renovación de diseño de interior de la habitación.	Desconoce las necesidades actuales y no quiere incurrir en más gastos
Visión futura del rubro	Las constantes “trabas” e inspecciones por parte del Gobierno de la Ciudad hacen imposible el buen desarrollo de la actividad.	Sobrevivirán aquellos que ofrezcan una propuesta de valor diferente y posean capital	Muchos albergues van a cerrar sus puertas

Fuente: Elaboración Propia, 2018

4.3. Espacio semántico de Osgood

Utilizamos el análisis de OSGOOD para poder observar de manera gráfica las perspectivas del negocio del albergue transitorio por parte de los gerentes entrevistados y la visión de la experta académica.

Figura 6: Conocimiento de las necesidades actuales/ Implementación de innovación.



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

2

² Figura 6, Referencias: NL: Nahuel Lemeja; TL: Torres del Lago (Juan Carlos Domínguez); JG: Jorge Gándara.

Figura 7: Parámetros de referencia

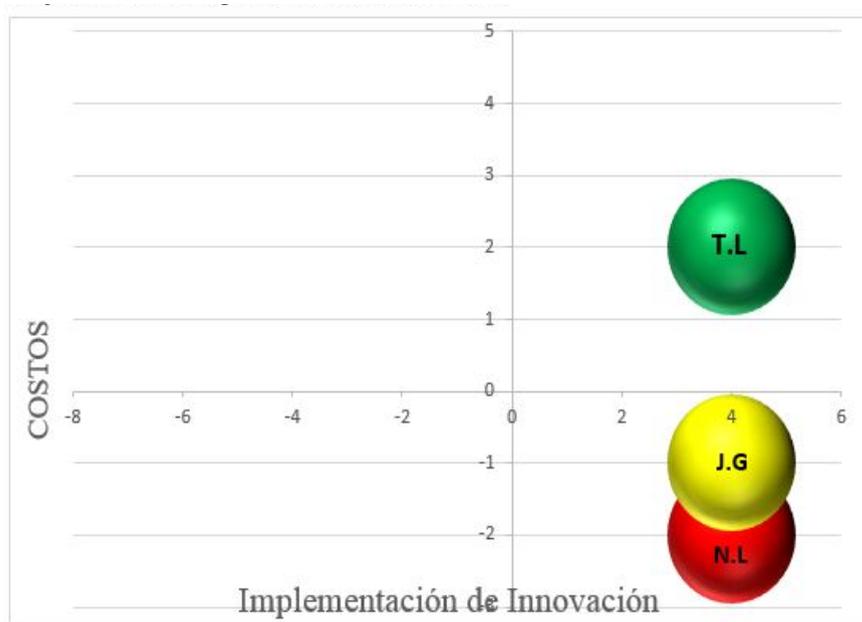
Parámetros	<u>Nahuel</u> <u>Lemeja</u>	<u>Juan Carlos</u> <u>Dominguez</u>	<u>Jorge</u> <u>Gándara</u>	Parámetros
Conoce Necesidades Actuales	-2	2	-1	NO Conoce Necesidades Actuales
Implementa Innovación	-2	2	-2	NO Implementa Innovación

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Como se observa en la figura 6 las variables involucradas son por un lado el grado de conocimiento que poseen los propietarios de albergues transitorios con respecto a las necesidades actuales de los consumidores, tanto actuales como potenciales; mientras que por el otro lado se analiza el grado de innovación que implementan para satisfacerlas.

Con respecto a la primera variable, se evidencia que los albergues que no realizan estudios de mercado para conocer qué busca la gente hoy en día de acuerdo a sus intereses y prioridades, no van a poder evidenciar las necesidades que se encuentran insatisfechas y en consecuencia no podrán implementar ningún tipo de innovación. Es por esta razón que la mayoría de los entrevistados se encuentran en el cuadrante negativo de las variantes bajo análisis, con excepción del gerente de Torres del Lago quien instauró una nueva concepción de los albergues, fomentado la utilización del espacio a nivel experiencia de estadía más que para fines únicamente sexuales.

Figura 8: Costos/Implementación de Innovación



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Figura 9: Parámetros de Referencia

Parámetros	<u>Nahuel Lemeja</u>	<u>Juan Carlos Domínguez</u>	<u>Jorge Gándara</u>	Parámetros
Costos Bajos	4	4	4	Costos Altos
Implementa Innovación	-2	2	-2	NO Implementa Innovación

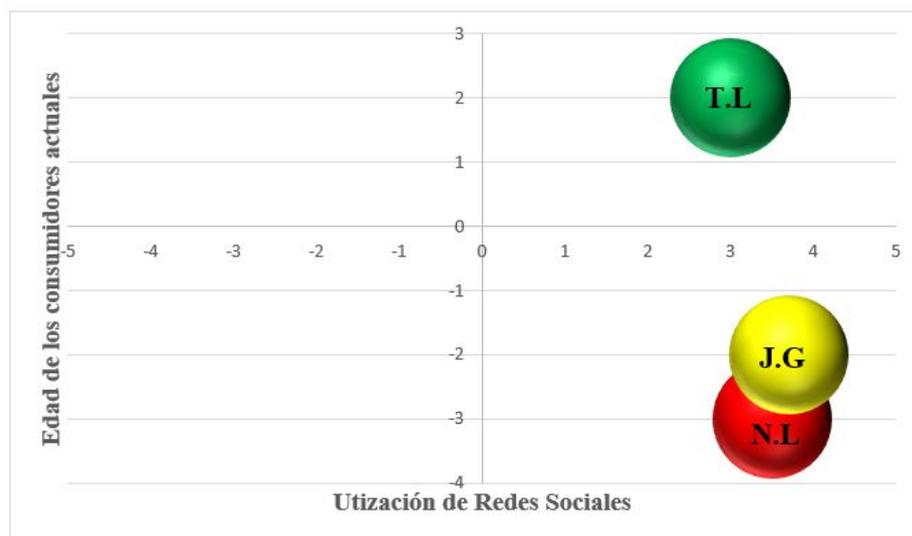
Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Como se observa en la figura 8, las variables involucradas en este caso son por un lado el nivel de costos que deben afrontar los albergues transitorios; mientras que por el otro lado se analiza el grado de innovación que implementan.

En el cruce entre estas variables se percibe que todos los albergues afrontan altos costos para el desarrollo de la actividad, quedándoles un margen de ganancia muy pequeño como para destinarlo tanto a inversiones de mantenimiento como en nuevos servicios a ofrecer.

Sin embargo Torres del Lago se encuentra en el cuadrante positivo con respecto a innovación dado que, si bien afronta altos costos mantiene siempre un porcentaje destinado a realizar refacciones en su estructura para mantener la imagen.

Figura 10: Edad de los Consumidores Actuales/Utilización de Redes Sociales



Fuente: Elaboración Propia, 2018. |

Figura 11: Parámetros de Referencia

Parámetros	<u>Nahuel Lemeja</u>	<u>Juan Carlos Domínguez</u>	<u>Jorge Gándara</u>	Parámetros
Edad de los Consumidores Actuales	3,5	3	3,7	Edad de los Consumidores Actuales
Utilización de Redes Sociales	-3	2	-2	Utilización de Redes Sociales

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

En esta última oportunidad las variables analizadas se encuentran dadas por el rango etario de los consumidores actuales y por la utilización de redes sociales por parte de los gerentes de los albergues transitorios para llegar a ellos. Dicha relación dio como resultado que al no hacer uso de los medios de comunicación digitales, como lo son Facebook o Instagram, resulta ser la razón principal por la cual no logran atraer a la mayoría del público joven comprendido entre las edades de 18 a 30 años.

4.4. Observación Participativa

Luego de realizar las entrevistas, el equipo de investigación procedió a realizar una observación de las instalaciones de los 2 hoteles bajo estudio, el Hotel Palas, Torres del Lago, cuyos entrevistados muy amablemente nos explicaban el proceder del día a día de su actividad junto con el recorrido de las habitaciones y de los lugares de trabajo del personal involucrado.

Cabe señalar en principio que estos dos hoteles se dirigen a un público muy diferente entre sí de acuerdo a las siguientes variables: ubicación, precio, instalaciones y servicios ofrecidos. Sin embargo, todos poseen un similar proceder en la atención al cliente.

Para los clientes que ingresan con vehículo, lo hacen a través del estacionamiento y luego acceden al hotel por medio de una puerta de acceso directa. En la conserjería

seleccionan la habitación deseada y se les otorga una tarjeta magnética de ingreso que funciona también para habilitar los servicios de electricidad dentro de la habitación. La pareja ingresa a la misma y hasta el momento de salida queda inhabilitado el acceso por parte del personal del hotel. Finalizado el turno, la pareja aguarda en conserjería hasta que el personal termina de verificar tanto el estado de la habitación como los adicionales consumidos y luego se procede al pago del servicio brindado.

La visita por parte del equipo de investigación se llevó a cabo un día hábil en el transcurso de la mañana en un hotel y parte de la tarde en otros. En todos los casos se observó que en dicha franja horaria el nivel de actividad era proveniente de gente con un promedio de edad mayor a 40 años.

Con respecto al Hotel Palas, el mismo se encuentra ubicado sobre la Av. Garay, avenida muy transitada del Barrio de Constitución en cuya esquina se encuentra una estación de servicio y a 2 cuadras la estación de tren. Tal como se ve en la ilustración 1 del el Anexo C, el mismo posee el cartel reglamentario de “Albergue transitorio” establecido por la ley y posee a su vez junto a la entrada el estacionamiento para ingresar con vehículo. La fachada exterior resulta precaria y poco atractiva. El hotel cuenta con 40 habitaciones, distribuidas en planta baja y un primer piso. A nuestro criterio, el establecimiento simulaba ser en mayor medida un conventillo en el cual abundaban plantas y adornos extravagantes. A su vez, se reparó en el constante movimiento por parte del personal de limpieza y mantenimiento.

Por el contrario, en el Hotel Torres del Lago, ubicado en la localidad de Lomas de Zamora se visualizó una fachada imponente rodeada de vegetación y pequeñas lagunas artificiales con fauna. Posee 24 habitaciones, categorizadas en duplex y triplex cuyas comodidades interiores resultaban ser de calidad. Cada habitación cuenta con sauna, jacuzzi, ascensor interno, piscina interna y áreas de entretenimiento como mesa de pool y bowling. Una de las últimas habitaciones visitadas contaba con un diseño interior más moderno que el resto, tal como se aprecia en la ilustración 4 del anexo C.

Durante el transcurso de la visita abundaba mucho personal gastronómico y mucho movimiento en el área de la cocina. Con el objetivo de cumplir con la diferenciación en cuanto a la privacidad ofrecida, los empleados circulaban por los pasillos internos habilitados únicamente para el personal. Asimismo, a diferencia del resto de los hoteles observados, Torres del Lago cuenta con cocheras privadas en cada habitación con capacidad para dos vehículos.

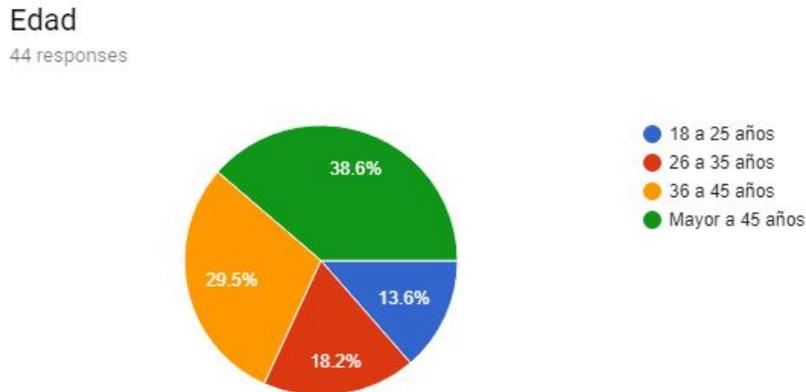
4.5. Análisis de encuestas

Realizamos dos tipos de encuestas, una dirigida a los consumidores actuales que fue entregada en el albergue transitorio Je Taime, ubicado en el barrio de Liniers y la otra fue realizada a través de la plataforma Google Forms. Las mismas se llevaron a cabo con el objetivo de conocer la situación actual del rubro del alojamiento por hora y conocer cuál es la demanda tanto de los consumidores actuales como potenciales del servicio, a fin de implementar las posibles innovaciones.

En primer lugar procedemos a analizar la encuesta realizada a los 44 consumidores que se encontraban haciendo uso del servicio.

Se puede observar que la mayoría de las personas que consumen el servicio, representado por el 38,6% de la muestra, pertenece a personas mayores de 45 años. Por el contrario los jóvenes de 18 a 25 años representan solo el 13,6%. Aquí se evidencia lo mencionado por los gerentes entrevistados con respecto a la poca concurrencia de público joven.

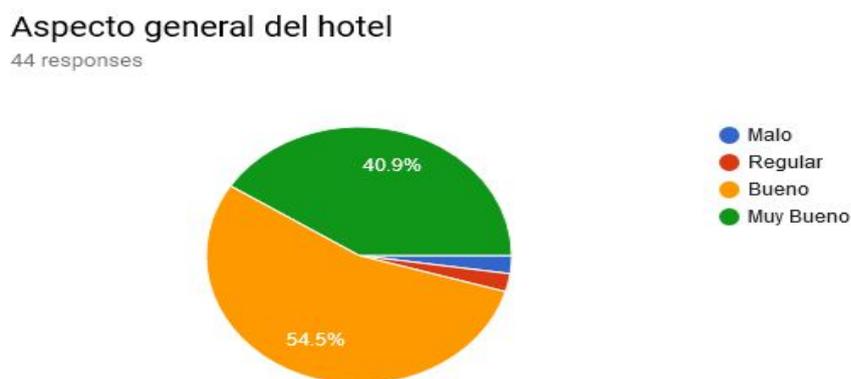
Figura 12: Encuesta Clientes Actuales



Fuente: Elaboración Propia, 2018

En cuanto al aspecto general del Hotel Je Taime y al servicio prestado, ambas variables obtuvieron un resultado favorable calificado como bueno, siendo este del 54,5% y 34,1% respectivamente. Si bien estos resultados son positivos creemos que se pueden mejorar.

Figura 13: Encuesta Clientes Actuales

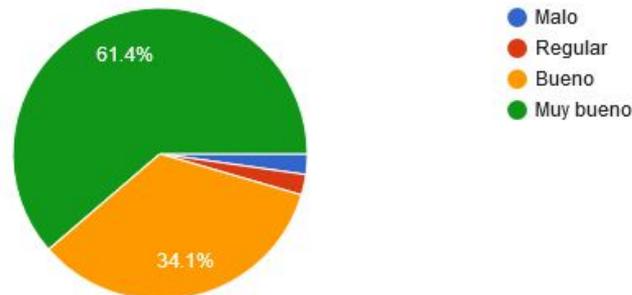


Fuente: Elaboración Propia, 2018

Figura 14: Encuesta Clientes Actuales

Califique el servicio prestado

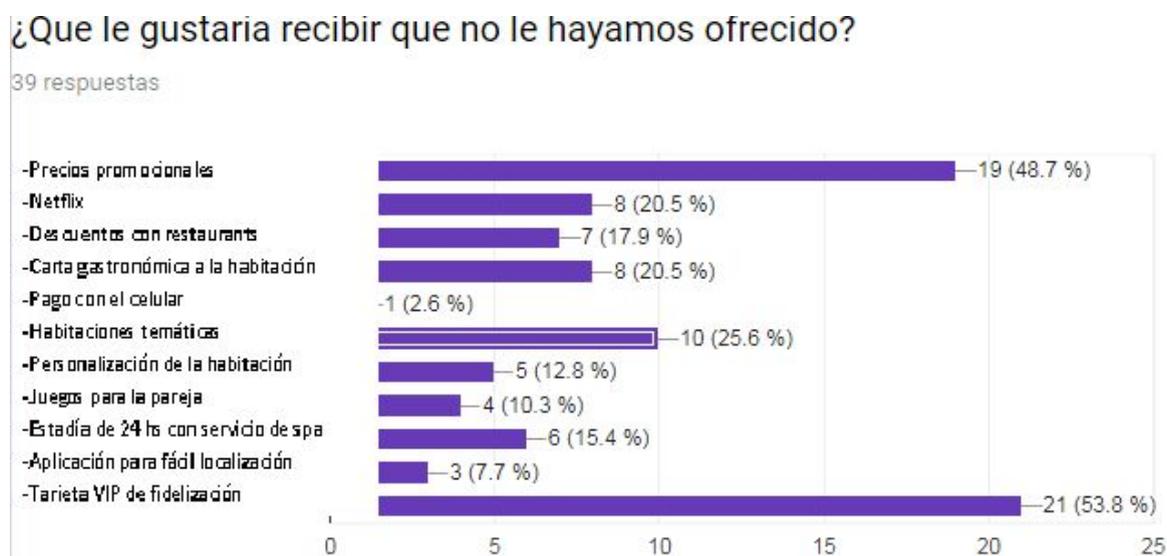
44 respuestas



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Al indagar qué servicios, no brindados en la actualidad, les gustaría recibir notamos el interés que tienen los clientes por ser reconocidos por su frecuente utilización al exigir tarjetas de fidelización que ofrecen descuentos como beneficio, esto se ve reflejado en el 53,8% de los encuestados. Dado esto, creemos que es imprescindible contar con una buena estrategia de retención del cliente, focalizándose en una atención más personalizada hasta el punto en que esto sea posible. En segundo lugar otro de los beneficios que les gustaría recibir son precios promocionales en extensión del turno, con lo cual concluimos que son clientes satisfechos en cuanto a la propuesta de valor que ofrece el albergue dado que pertenecen a la generación más tradicional y solo buscan beneficios económicos.

Figura 15: Encuesta Clientes Actuales



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

En cuanto a la encuesta a los clientes potenciales, es importante destacar que se tomó una muestra de 666 personas con los mismos rangos etarios de la anterior encuesta. La misma fue contestada por un 91,2% de jóvenes entre 18 y 35 años.

El 77,5% de los encuestados visitó alguna vez un albergue transitorio, mientras que el 22,5% nunca lo hizo. La principal razón por la que nunca asistieron, representada por el 62%, se debió a que poseen un espacio propio para la intimidad, la segunda razón de mayor incidencia se encuentra dada por el 52% y es debido al prejuicio existente entorno a estos establecimientos.

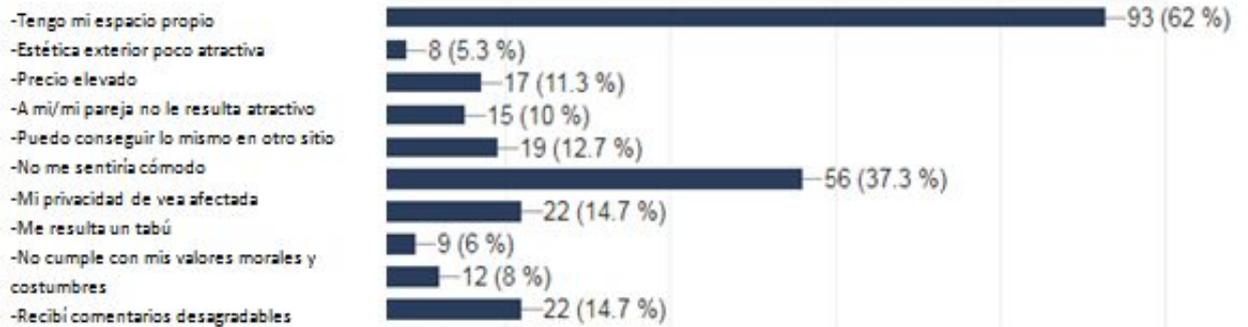
Del 22,5% representado por las personas que nunca visitó un albergue transitorio, el 42,3% aseguro que no le gustaría conocer ni disfrutar de un tiempo en este tipo de hotel para parejas. Notamos que los jóvenes no encuentran ningún aspecto distintivo en la

propuesta de valor que si le puede dar otro tipo de actividad de ocio y es por esa razón que no eligen el albergue transitorio.

Figura 16: Encuesta Clientes Potenciales

¿Cuáles fueron las razones por las cuales no lo visitó?

150 respuestas



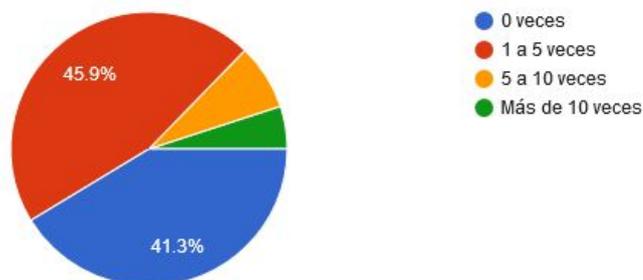
Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Respecto a la frecuencia de visita, tomando como referencia los últimos seis meses del año, el 87,2% concurre entre 0 a 5 veces, lo cual nos resulta una frecuencia extremadamente mínima, evidenciando una baja significativa de la demanda, mencionada en la problemática de investigación.

Figura 17: Encuesta Clientes Potenciales

En los últimos 6 meses, con qué frecuencia visitó un albergue transitorio?

516 responses



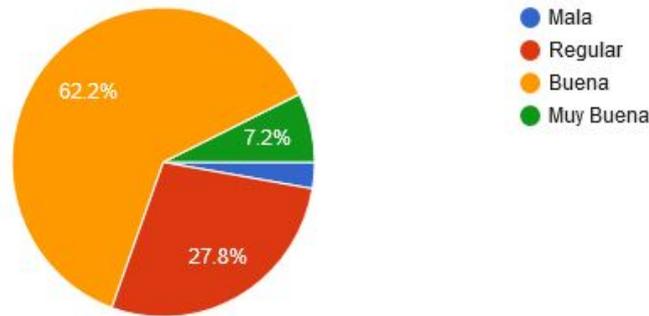
Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Al igual que en la encuesta a los clientes actuales, con una calificación comprendida entre regular y muy buena, el resultado fue satisfactorio pero no el mejor, lo que evidencia que aún existe una posibilidad por seguir mejorando. Esto se refleja con el 62,2% señalando que la experiencia en cuanto al servicio fue buena mientras que el 27,8% le resultó regular.

Figura 18: Encuesta Potenciales Clientes

Generalmente, la experiencia en cuanto al servicio que le brindan le resulta...

511 responses



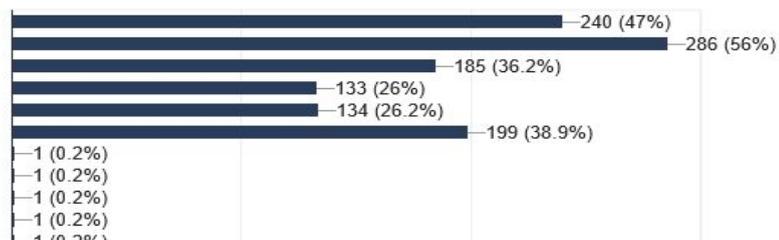
Fuente: Elaboración Propia, 2018.

La principal fortaleza del albergue transitorio se sigue manteniendo, puesto que el 56% lo prefiere respecto a un hotel convencional por la capacidad de permanecer una cantidad de tiempo menor y la comodidad de no tener que realizar una reserva previa. También se destacó que el precio del albergue es menor al del hotel tradicional.

Figura 19: Encuesta Potenciales Clientes

¿Qué destaca de un albergue transitorio en comparación a un hotel?

511 responses

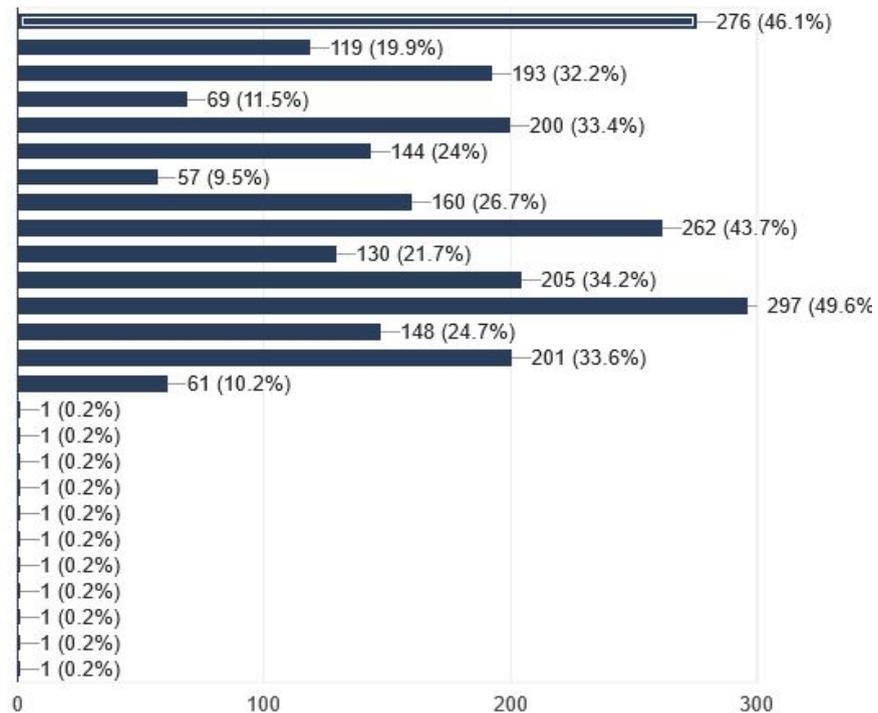


Con respecto a los servicios que les gustaría recibir, la mayoría de los clientes potenciales, representado por un 49,6%, están interesados en una estadia de 24 hs en la que se le ofrezca spa, gastronomía para ocasiones especiales como aniversarios y noches de bodas, esto nos da el indicio de que si bien se sigue valorando los servicios actualmente ofrecidos, como lo son las habitaciones temáticas o lúdicas, existe un segmento mayor de aquellos que priorizan un espacio de relax y distensión con propuestas más sofisticadas.

Figura 20: Encuesta Clientes Potenciales

¿Qué le gustaría recibir de un albergue transitorio?

599 responses



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

PARTE V: CONCLUSIÓN

Luego de la investigación realizada a lo la del presente trabajo, destacamos como relevantes las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se corroboró la existencia de la crisis del rubro del alojamiento por hora tras los preocupantes relatos de los gerentes en relación a la situación que actualmente están atravesando. Una de las principales razones es el aumento tanto en las tarifas de los servicios generales como en los costos laborales, cuyos montos les impiden obtener un margen significativo de ganancia. Otra de las razones son los exhaustivos controles y requerimientos exigidos por parte del Gobierno de la Ciudad que amenazan constantemente con la clausura definitiva de los mismos en caso de no cumplirlos en tiempo y forma. Asimismo, esto genera gastos adicionales no previstos en un principio que impiden destinar ese dinero en pos del beneficio del establecimiento.

En segundo lugar, el tipo de consumidor que actualmente utiliza el servicio se encuentra comprendido en mayor medida por un promedio de edad mayor a 40 años, entendiéndose que éstos pertenecen a una generación en la cual el albergue transitorio atravesaba su mejor momento y en consecuencia su utilización por parte de éstos fue incorporada en forma natural desde esa época a la actualidad. En contraste a éstos se encuentran aquellas personas nacidas a partir de los años 80 cuya metamorfosis ocurrida en el núcleo familiar (entendiéndose a la metamorfosis como la suma de cambios culturales: generalización del tuteo, permisividad paterna, aumento de las relaciones informales, entre otros) llevó a que los jóvenes no tuvieran incorporada la necesidad de concurrir a un establecimiento de este tipo. Con respecto a las preferencias de consumo por parte de estos últimos se destaca la importancia de recibir un espacio de relax y distensión con propuestas más sofisticadas como servicios de spa para parejas y habitaciones con estilos temáticos modernos. Por el contrario, los consumidores mayores de 40 años priorizan un trato más preferencial relacionado con la obtención de precios

promocionales por la frecuencia de uso y a su vez exigen una tarjeta de fidelización con descuentos para futuros consumos.

En tercer lugar, con el objetivo de captar al público joven resulta imprescindible contar con el manejo de redes sociales para lograr obtener su atención, dado que hoy en día es el principal medio de llegada a ellos. Esto da la pauta de que es necesario que los hoteles implementen una estrategia de medios digitales si resulta de su interés atraer a este segmento. Sin embargo, no fue llamativo concluir que uno de los motivos por el cual los jóvenes no asisten es porque el negocio no se encuentra inmerso en el mundo virtual vigente en la actualidad.

Por último, la justificación que hacen los gerentes en cuanto a la falta de innovación que poseen, se encuentra relacionada exclusivamente por la incapacidad de generar nuevas ideas y no a causa de una limitación de presupuesto. Percibimos que los gerentes no supieron generar un atractivo para que los jóvenes vayan a los hoteles.

En vista a lo anteriormente investigado, creemos que la tendencia a futuro seguirá siendo desfavorable hasta el punto en que los únicos establecimientos de este tipo que subsistirán serán aquellos cuyo servicio esté enfocado en ofrecer una experiencia diferencial, conjuntamente con otros que posean habitaciones más desprolijas para encuentros puramente casuales.

PARTE VI: IMPLICANCIA

Para finalizar con el presente trabajo de investigación a raíz de indagar la problemática de la baja en la demanda que presentan los albergues transitorios de la Ciudad de Buenos Aires, plantearemos las siguientes implicancias:

Se deben integrar canales de comunicación digitales como Facebook e Instagram, los cuales resultan hoy en día fundamentales para influenciar a los consumidores más jóvenes en su proceso de adquisición del servicio.

Desde la cámara de propietarios de Albergues transitorios debe existir un interés real para resolver la falta de compromiso existente en la actualidad en pos del bien del rubro, como también se debe modificar la integración de ésta para un consenso más equitativo de las acciones y decisiones a tomar.

En vista de la amenaza que presenta la nueva tendencia por parte de las start-ups dedicadas a ofrecer el servicio de reserva de micro-estadías a los hoteles de gran categoría conjuntamente con una estrategia de precios baja, como equipo proponemos dirigir progresivamente la mirada hacia rubros que no se encuentren totalmente explotados; o en su defecto aprovechar la tendencia que algunos estudios predicen en cuanto a la generación de nuevos productos y/o servicios relacionados a los adultos mayores

ANEXO A: ENTREVISTAS

Entrevista 1 (E.G.1): Nahuel Lemeja, dueño del Hotel Palas

Nahuel Lemeja es dueño directo del albergue transitorio “Palas” fundado en 1958. El hotel se encuentra ubicado en el barrio de Constitución, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1.¿En qué porcentaje se distribuyen los costos/gastos mensuales de un albergue transitorios?

Los mayores costos impactan en los cargos fijos: Luz, gas y agua. Estamos pagando treinta mil pesos de agua, de luz alrededor de otros treinta y de gas está viniendo diez mil pesos. Los primeros que se resienten son los que trabajan con clientela de alto nivel, porque los hoteles de alta categoría te brindan un montón de servicios que, ante las boletas de luz que últimamente estamos recibiendo y demás costos fijos, te ves obligado a sacar servicios a tus clientes. Es decir, como ejemplo ya no le ofreces más la bata de baño que acostumbrabas a ofrecer; así con muchos más ejemplos. Esto trae como consecuencia una baja de tu calidad del servicio, y acto seguido el cliente no vuelve. El problema mayor está en las tarifas y los costos de los proveedores. Los proveedores en cuanto a los jabones, toallas, sábanas, etc.

Nosotros poseemos lavadero propio, aquel hotel que no lo tiene pierde más dinero, mientras el que sí posee lavandería propia lo gana. En primer lugar, porque si vos te encargas de la lavandería no corres el riesgo de que te mezclen las sábanas con las de otros hoteles. En segundo lugar porque acá medimos el uso de la materia prima que utilizamos, especialmente la lavandina, y en tercer lugar porque los lavaderos utilizan productos para quitar las manchas con sustancias muy fuertes que hacen que la ropa se estropee.

En cuanto a impuestos, pagamos los impuestos comunes a cualquier negocio, Ingresos brutos por las habitaciones, impuesto a las ganancias, impuesto a los bienes personales y

las cargas sociales de los empleados. Pero ningún tipo de impuesto especial por el tipo de rubro. Exigen que todos los empleados estén en blanco, pero a mi criterio te digo que nunca van a estar en blanco porque las cargas sociales son altísimas, y mientras tanto éstas como los montos que les pagamos a los sindicatos no disminuyan, nadie va a poner a un empleado en blanco. Actualmente nosotros empleamos cinco chicos que limpian las habitaciones. Dos por la mañana, dos por la tarde y uno por la noche. Somos dos conserjes y otros dos empleados son de mantenimiento.

2. ¿Cuál es el porcentaje aproximado que obtienen como beneficio?

Y mirá, de la facturación mensual, un 70 u 80 por ciento está destinado a costos. No nos queda mucho. Para nosotros es actualmente mucho trabajo para lo que realmente está dando. A comparación de muchos años atrás si había una gran diferencia, te estoy hablando de cuando lo tenía mi abuela. En aquel entonces mi abuela puso tres hoteles más sólo con la ganancia de éste, además no se pagaba casi nada de impuestos. Eran otros tiempos. Ahora tenés que tener todo en blanco, y tenés que estar controlando qué facturación pasás para pagar ganancias y que además te quede un poco para vos, porque sino es económicamente inviable.

3. ¿En qué situación se encuentra su negocio dada la crisis que atraviesa el sector?

Acá a 2 cuadras había un hotel en la esquina que cerró completamente; y debido esto a nosotros se nos sumó un poco más de trabajo. Mucho de los hoteles fueron cerrando porque sufrieron muchas clausuras por parte de la Municipalidad. Esto es porque permanentemente están sacando leyes nuevas que te impiden continuar con el negocio. Recientemente salió una ley n° 5.920 que es la ley de evacuación para los incendios. Antes de ésta estaba la ley de auto evacuación que te exigía que ante un caso de incendio tenías que tener 10 personas y otras exigencias que eran prácticamente imposibles de cumplir; por lo que fue derogada y salió la 5.920. Lo importante que te quiero destacar es que la municipalidad está presionando por todos los medios posibles,

a veces tenemos alrededor de cuatro inspecciones por mes y en cada una de ellas me dicen que tengo que cambiar o agregar algo (...).

Esta ley rige para todos los hoteles, no solo para los albergues transitorios. Es la ley de autoprotección. Por esta ley han cerrado muchos hoteles. En realidad, hay muchos motivos por los cuales están cerrando tantos albergues, y para mí son sólo dos. Uno de ellos es por el aumento de las tarifas, pero el motivo principal es por estas exigencias del señor Larreta de la municipalidad con todo lo que nos pide para garantizar que el hotel esté seguro. Es tanto lo que piden, que tenés que hacer remodelaciones constantemente (...). Una de esas remodelaciones me ha costado sesenta mil pesos. La razón principal por la que cierran los hoteles es justamente por ésta, están cansados de las exigencias de este tipo. El tiempo que te dan para hacer las modificaciones es de quince días. Cuando la municipalidad trabaja mal y demora un año en darte el papel, ellos te dicen que en quince días van a venir a revisar. Así que vos lo que tenés que hacer es empezar el trámite, y ya teniendo el inicio de trámite cualquiera que te viene a visitar le avisas que el trámite está iniciado, le mostrás el papel y le decís que venga más tarde. Pero no es que te clausuran, sino que vienen, te dicen lo que te falta y te hacen una hoja de intimación la cual tenés que presentar en la municipalidad. Te atienden más rápido porque vos ya estás intimado y te dan ese papel de que iniciaste el trámite. Si pasado el tiempo que te intimaron te visitan y vos no tenés ese papel de inicio de trámite, ahí si te clausuran. Además esta ley te exige que tengas grabado un simulacro, lo cual es totalmente descabellado porque no se puede grabar a las personas que están en la habitación, eso viola totalmente su privacidad. Es por eso que hay artículos que no los terminaron de cerrar, por estas cuestiones.

La baja en la clientela fue notoria pero gracias a dios, por ahora somos capaces de soportar los costos y mantenernos. Esto en gran mayoría es por el cierre de los albergues que están cerca, que hicieron que esa clientela se venga para acá. Lo que por ahora estamos haciendo nosotros es controlar permanentemente los precios de nuestra competencia y tratar de ofrecer un precio un poco menor, más o menos \$ 5 o \$ 10

menos pero ofreciéndole el mismo servicio de siempre. La realidad es que dado el cierre de los otros albergues, no estamos ganando lo que sabemos que deberíamos estar ganando. Esto más que nada porque estamos pagando mucho más en costos que antes. A comparación de dos años atrás, estamos manteniéndonos.

4.¿Ustedes son miembros de la CAPRAL?

No, y nunca nos interesó. Nunca vimos que hicieran algo significativo para el rubro. Por ejemplo, los hoteles de pasajeros están recibiendo parejas por horas y no deberían estar permitidos porque no son albergues transitorios. Y no sólo eso, sino que también les permiten el ingreso a más de dos personas, lo cual es ilegal. Y nadie hace nada. A nosotros sí nos persiguen mucho con ese tema, pero al hotel de pasajeros no porque ellos simulan como que entran cuatro en dos habitaciones por pareja cuando en realidad no es así.

5. ¿Puede describir brevemente el/ los tipos de consumidores actuales? ¿Cuál es la franja horaria más concurrida?

Nosotros apuntamos a una clase trabajadora y estamos ubicados en un punto muy estratégico, porque estamos cerca de una estación de tren, y tenemos una estación de servicio en la esquina. El hombre que sale de trabajar, aunque sea durante la hora de demora del tren, es el momento en que aprovecha para venir acá. Nuestra hora pico son las cinco de la tarde. Y los fines de semana largos; los lunes trabajamos seguro.

El rango de edad es de 18 a 80 años. Y siempre se deben retirar de la habitación los dos juntos. Esto es debido a que la promiscuidad que hay acá, y más por esta zona te pasa que los quieren robar, pasar por arriba, etc. También nuestra clientela es gente discapacitada, porque por desgracia al ser los más discriminados, no tienen la oportunidad de tener pareja. Y siempre los recibimos pero con un mayor que los espere afuera. En el momento en que baja mucho el trabajo es por la noche, por la inseguridad. Nosotros tenemos el servicio de pernocte en el cual ingresan a las 10 de la noche y se

retiran a las 10 de la mañana, pero no nos rinde tanto como cuando el turno es de dos horas, porque no se genera tanta rotación. Sin embargo, a la gente a veces le resulta más barato venir acá, pasar la noche mientras toman algo en comparación a ir a comer afuera, ir al cine y después venir acá. De esa forma el presupuesto es mucho más grande.

Generalmente las personas que vienen son de clase media y media baja. Tratamos de rehusarnos a brindarle el servicio a gente de una clase demasiado baja porque te ensucian la habitación, no cuidan nada. Tenés que saber a quién ofrecerle el servicio porque en este barrio está lleno de gente con problemas de drogadicción dando vueltas, y hay gente que a veces se aprovecha e intenta traer a chicas acá en esas condiciones y vos no sabés qué puede pasar. En esos casos les decimos que está todo ocupado y listo. Pero no nos arriesgamos porque ya tuve varios problemas de que entra una pareja y uno le quiere robar al otro o se pelean y empiezan a gritar, y hasta a veces se tiran cosas, hasta una vez apuñalaron a uno; no te das una idea de todo lo que pasa acá. Es por eso que tenés que reservarte el derecho de admisión, sobre todo a la noche (...)

6.¿Qué servicios ofrecen actualmente?

En cuanto gastronomía sólo bebidas. Nada sólido. Imaginate que con todas las remodelaciones que tuvimos que hacer por las exigencias de la municipalidad, no nos queremos imaginar con lo que nos van a venir si ponemos una cocina. Igualmente, a la pareja que se queda al pernocte tranquilamente le permitimos que pida delivery y lo traigan acá, nosotros se lo recibimos.

7.¿Qué utilizan para promocionarse? ¿Usan redes sociales u otros medios? ¿Utilizan algún sistema informático para administrar el negocio?

Sólo el boca a boca. No tenemos página web, ni Facebook ni nada. Porque el hotel ya está hace muchos años, mi abuela fue muy conocida en el barrio y digamos que ya tiene su clientela. Casi siempre vienen las mismas personas. Con mi hermano atendemos la

conserjería y ya más o menos conocemos a la mayoría de las personas y también sus gustos de habitación. Pero esto es lo que tiene el hotel, es conocido en el barrio y no hace falta ir tras el cliente.

Únicamente nosotros legalmente tenemos que poner el cartelito de “albergue transitorio” en la puerta. Pero más allá de eso nunca hicimos nada. Tampoco nos promocionamos con reparto de tarjetas ni nada.

Para administrar el hotel no usamos sistemas informáticos; lo que tenemos es el sistema que tienen las habitaciones que cuando se abre o se cierra la habitación me aparece a mí en el tablero en rojo, y se enciende en amarillo titilante cuando se está limpiando. Pero es lo único. Cuando se abre la puerta e ingresan, una vez que la cierran se habilita todo lo de adentro. Una vez que salen, se pone en amarillo titilante e ingresa el chico a limpiarla. Una vez que termina, la cierra y la pone en verde.

8.¿Tienen en vista alguna innovación a aplicar a futuro? ¿De qué tipo?

En una época de crisis como ahora, en este rubro es importante mantener el servicio que ofreces. Tenés que evitar subir la calidad porque eso se traduce en mayor costo que como consecuencia te obliga a subir los precios. No te sirve. Estoy de acuerdo con que sólo estás manteniendo el servicio actual que ofrecés, pero tenés que pensar que en el edificio permanentemente hay cosas para arreglar; que en el caso de incurrir en mayores gastos para ofrecer una calidad mejor no sólo perdés clientes porque el servicio es más caro, sino que encima no te queda presupuesto para los arreglos. Acá tenemos las máquinas lavadoras que se te rompen de vez en cuando, el portero eléctrico, siempre hay algo para arreglar.

Además la gente se acostumbra al servicio que das, y por eso es que vuelve. Por eso es que en una época complicada tenés que mantenerlo tal cual. Que la calidad que soles ofrecer sea la misma pero que siempre esté en las mejores condiciones, es decir higiénico (más en un lugar de estos donde ingresan 20 personas en un día por

habitación). No puede tener olor, ni estar sucia; más que nada con todas las cosas que conlleva tener relaciones sexuales en una habitación. Por eso es que también la baja en los otros hoteles es por el tema de la limpieza. Escuchas comentarios de la gente que prefiere esperar a entrar a nuestro hotel porque es más limpio, y eso lo aprovechamos para seguir dando una buena limpieza respecto a mutar el servicio. Siempre me aseguro de que eso se cumpla, vos entras acá y las habitaciones tienen aroma agradable, las sábanas limpias, no vas a encontrar nada tirado en el piso. Me fijo si las toallas están rotas y hay que cambiarlas, etc. Todo el tiempo.

Lo que si queremos colocar que aún no poseemos y que los clientes piden mucho es Wi-fi. Mismo para nosotros, lo necesitamos para poder comunicarnos por ese medio también. Eso es lo único que consideramos que nos falta.

9. ¿Qué cambios en el comportamiento de la demanda notaron en los últimos los años?

A veces se te quejan un poco por el aumento, aunque sea de diez pesos. Igualmente siguen viniendo porque nos destacan como el hotel más limpio que hay por esta zona.

La verdad que no vienen muchos jóvenes ya. Nuestros clientes son de treinta años hacia arriba. Jovencitos a veces viene una pareja que son noviecitos pero hasta ahí nomás. Pero es probable que eso sea también por el entorno en el que estamos nosotros que está lleno de prostitución. La verdad es que desconozco como será en los hoteles de otros barrios como Palermo, etc.

10.¿Tienen en vista nuevas oportunidades de transformación del negocio?

Por ahora no, la verdad es que nos han ofrecido comprar el terreno por parte de una constructora, pero nuestro hotel es como nuestra casa, hay un sentimiento, dado el trabajo que le dedicamos a lo largo de los años.

Entrevista 2 (E.G.2): Juan Carlos Domínguez, dueño del Hotel Torres del Lago

Juan Carlos es Gerente General del Hotel Torres del Lago, ubicado en la localidad de Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires y lleva adelante junto a otros colegas la administración de otros hoteles alojamiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1.¿En qué porcentajes se distribuyen los costos/gastos mensuales de un albergue transitorio?

La relación costo-beneficio cambio abrumadoramente, en los últimos, mínimo desde el 2001 en adelante. Yo podría decirte que ya había cambiado en el año 1989 con la hiperinflación que llevo puesto a Alfonsín, pero ya ahí había sido un cambio total del nivel de gastos y dentro de los gastos, la estructura de los gastos. Este hotel, si no estás casi ahí en el total no podrías sostenerlo, nosotros somos 35 personas trabajando acá, partamos de eso. Con la estructura que tiene el hotel, luz, gas, agua. Yo soy una Pymes que paga gas en dos boletas, una es Metro Energía, (gas en boca de pozo metro cúbico en dólares) y Metrogas, (transporte desde esa boca de pozo hasta acá, con los mismos aumentos que todos). La de Metrogas es igual que todos, pero aparte tengo el metro cúbico en dólares. Todos los años es un contrato nuevo, yo me mate negociando, todos los años es un contrato nuevo y te aumentan el valor en dólares, este año pretendían un aumento en dólares del 10%, 12%. Terminamos en el 3%. Pero está bien, el 3% del valor en dólares. Cuando determiné esto estábamos en marzo, en ese momento tenía el dólar a ARS\$20, ahora lo tengo a ARS\$25. Entonces, la luz, el gas, los impuestos, ARBA el impuesto inmobiliario la facturación en provincia de Buenos Aires tenías 10 y le pusieron un número más adelante, hicieron eso. Así de sencillo fue. Pero no sólo a mí, sino a todo el mundo.

Por supuesto que el traslado de los aumentos de gastos, nosotros no podemos nunca acompañarlos a la inflación, nosotros quedamos con respecto a la inflación, y yo creo

que si el año pasado fue del 24%, nosotros con suerte llegamos al 18%, 19%. Todos los años nos vamos quedando atrás.

Hoy los sueldos son el mayor costo que tenemos para afrontar, después vienen los servicios. Eso cambió totalmente, antes vos tenías una relación que los sueldos estaban entre un 15% o 20% hace 15 años atrás, hoy entre sueldos y cargas sociales estás en un 35% o 40% de los gastos, sumado a los servicios te queda poco espacio para las reinversiones.

Hasta hace 2 meses veníamos invirtiendo en mantener y hace 2 meses dije paremos porque me parece que esto se está complicando. Menos mal que lo paramos porque si seguíamos embarcandonos en lo que ya teníamos proyectado, el año pasado hicimos una habitación totalmente nueva y ahora íbamos a hacer otra, porque fue como generar una nueva categoría, osea, con esa habitación y ahora es la habitación más pedida. (...) Es una categoría entre 5 estrellas y el dúplex, que le pusimos "Premium". Es decir, de tamaño es como la de 5 estrellas pero es toda nueva con más aditamentos, con más cosas, hasta le metimos una mesa de pool, una cosa completamente distinta a la que había, nada que ver, bien moderna y ahora esa es la habitación más pedida, entonces nosotros dijimos vamos a invertir en otra habitación de estas características, ya estábamos todo listo pero dije paremos porque yo empecé a ver como estábamos con el trabajo y desde que empezó el año el trabajo ha ido declinando.

A futuro siempre estamos tratando de mejorar, porque nos interesa seguir con el negocio. Nosotros apuntamos a eso. Estos últimos años no fueron buenos y nosotros igualmente hicimos mucha inversión, ahora no porque noto que estamos muy apretados por los impuestos, hace poco una de las secretarías administrativas vino y me mostró las cuentas de lo que tenemos que pagar entre mañana y el miércoles de la próxima semana y nunca estuvimos así, ella me dijo eso. Es mucho, son muchas cosas y se rescindió el trabajo, entonces si vos tenes ingresos y demás todo va bárbaro, pero cuando se empieza

a frenar el tema de los ingresos por que hay menos público hay que ser cautos, porque dar un paso en falso es fatal (...).

2.¿Cuál es el porcentaje aproximado que obtienen como beneficio?

La relación costos y demás, yo te diría que hoy estaremos entre un 10% y un 15% como lo mejor, del beneficio, sin amortizaciones, haciendo entrada y salida, nada más que eso. Si vos quieres hablar de contabilidad lo llamamos al contador, pero en el sentido que te quiero decir a eso es que si tenés que plantearte que después de ahí por ejemplo, este año, el hotel da utilidad contablemente también y hay que pagar ganancias, estamos en el momento de las liquidaciones. Si tuviéramos que tener en cuenta eso, decí que a todos los socios por supuesto les sirve, porque ser socio de una sociedad que da dinero les sirve para justificar y tener dividendos. (...). Se acabó toda la historia de los años que vivíamos, cambiamos todos de mentalidad y la realidad hace que trabajemos todos de otra manera. Por eso también creo que alguna de las cosas que hay es como que estos negocios están vistos y todavía quedan muchos hoteles que están muy mal, que no han podido pegar la vuelta, en cuanto a transformarse, por eso terminaron cerrando porque hoy no pagaron IVA, mañana no pagan cargas sociales, pasado no pagarán ingresos brutos a la ciudad de Buenos Aires y cuando juntaron dos o tres meses no lo recuperan ni a palos, es imposible.

3. ¿En qué situación se encuentra su negocio dada la crisis que atraviesa el sector? ¿Qué tipos de cambios intentaron realizar o han realizado, en términos de innovación, para atraer nuevamente público?

Está muy claro que la tendencia es declinante en cuanto al rubro. La mayor parte de los hoteles que desaparecieron se transformaron en negocios inmobiliarios, nosotros con un hotel que teníamos hoy no existe más, era en la calle Montañeses entre Olazabal y Blanco Encalada, eso es frente al Fleni, en pleno Belgrano. Nosotros ese hotel lo

teníamos desde que yo tenía 6 o 7 años. Ese hotel era chiquitito, era un “hotelito”. Mi padre compró las propiedades cercanas, tiramos todo el hotel y se construyó un señor hotel, de 36 habitaciones, con 4 plantas. Cuando terminamos nosotros de construir ese hotel, comenzaron a construir Fleni frente a nosotros. Cuando terminaron de construir el Fleni, el trabajo del hotel empezó a ser un pique hacia abajo indeclinable, fue cayendo año tras año, mes tras mes y nunca pudimos darlo vuelta. Intentamos todo, hasta hicimos una reforma 4 años atrás, compramos otro terreno con otra salida por el otro lado, invertimos un montón de plata y después de 6 meses dijimos “hasta acá llegamos”. ¿Por qué?, porque en esa zona después del Fleni pusieron un mercado chino, y con todo el movimiento que se generó se destruyó el tema de la privacidad. El hotel trabajaba a partir de las 6 de la tarde, cuando todos los negocios cerraban. Todo el movimiento de gente de los alrededores conlleva a que el negocio fuera inviable (...).

Concretamente, a estos negocios la existencia y aparición del viagra prolongó una generación que estaba acostumbrada a los hoteles alojamiento, es una realidad esa, pero eso luego desaparece, entonces por supuesto que nos interesa captar público joven, lo que pasa es que individualmente uno puede hacer algo pero es muy pequeño para el universo de trasladar y comunicar. (...).

Nuestro slogan era “Un hotel para parejas, un nuevo concepto en hotelería”. Éramos hoteleros y de telos así literalmente ya sabíamos lo que era porque teníamos telos, lo que quisimos hacer era un hotel distinto, desde el espacio también, es decir que tuvieras una vista y no una pared, que abrieras la ventana y tuvieras un parque. El predio tiene tres hectáreas y media y 10.000 metros cuadrados de construcción, es decir que todo el resto es parque junto con un lago. Este terreno estaba vacío, se construyó todo. La idea fue generar un lugar un poco diferente, para que lo pudiera disfrutar fundamentalmente la pareja. (...).

La actividad nuestra, como nosotros justamente somos hoteleros de toda la vida, los dos últimos hoteles que habíamos hecho, otro hotel que estaba en Belgrano que ahora no

está más y este hotel fueron apuntados en una forma diferente, es decir, la concepción del hotel va apuntado a ser un lugar para disfrutarlo como una salida más, no interpretado para venir a tener un acto sexual sino para decir bueno salimos y en la salida tenemos la posibilidad de la intimidad pero más como una experiencia (...). Tanto el hotel de Belgrano como este hotel, la primer concepción que tuvimos fue generar una cocina de 24 horas en la cual saliéramos del famoso servicio del tostadito, el café y no pidas más porque no hay más nada, a lo sumo alguna hamburguesa excepcionalmente. Nosotros tenemos una carta enorme que puede pasar de comerte una pasta o una pizza a poder comer un salmón, es muy variado. Esto fue desde que fundamos el hotel y de esa manera nos destacamos en tener un servicio muy diferente a todos. Si bien el hotel El Sur presta un servicio de comida, no tiene ni comparación. El hotel Nik, al estar asociados a una confitería de Caballito, ellos tienen la posibilidad de traer un poquito más de sanguchería de lo que es la confitería más clásica. Pero nosotros en cambio elaboramos todo acá y es diferente, la gente come realmente muy bien, en el sentido de que nosotros inicialmente cuando arrancamos habíamos empezado a hacer un servicio de catering, "GateGourmet", que es uno de los más conocidos del aeropuerto (el servicio de catering de las compañías aéreas). Nosotros conocimos a esta gente y empezamos con los platos de ellos de forma conjunta con los platos nuestros. La gente pedía los platos nuestros porque sentían que comían como en su casa. Tenemos una cocina montada con gente para trabajar las 24 horas. El jefe de chef está por la mañana, sin embargo todas las otras personas que trabajan son cocineros también y están formados para poder hacer todo perfectamente, eso ha hecho de que sea algo diferencial. Además, desde el momento de apertura del hotel nunca hemos hablado de este hotel como un hotel alojamiento, nosotros hablamos de un hotel para parejas. ¿Por qué? Porque la idea inicial fue apuntar a la pareja y a la cuestión del matrimonio. ¿Por qué apuntamos ahí? Porque vemos que la intimidad en la vida cotidiana de hoy está mucho más complicada, porque tenemos hijos que desde que son chiquitos entran a los cuartos, cuando antes a nadie se le ocurría entrar a los cuartos de los padres y donde

existía la costumbre de golpear 3 veces antes de entrar. Todas esas costumbres cambiaron y eso ha hecho que la cuestión de la intimidad familiar no sea la misma. Hay mucha gente que vive con padres y abuelos, entonces todo eso nos hizo pensar más que nada en la mujer, quien es la que necesita otra ambientación respecto al hombre en general, pensando en la posibilidad de poder estar tranquilos, desconectados de todo, generar un clima agradable en este lugar, donde además pueden ver Netflix, no lo tenemos en todas las habitaciones porque logramos instalarlos en los dúplex y los triplex, que son 16 habitaciones.

Acá cuando entras a Torres del Lago a las habitaciones son como podría ser tu casa, con la comodidad de un hidromasaje. Desde la habitación más sencilla a la más compleja, pusimos un lugar determinado para comer, y la gente lo usa. Si vos quieres comer arriba de la cama es tu gusto, pero no queremos que no te quede otra alternativa y después te encuentres arriba de las migas. Mandamos la comida en unos carros térmicos para que se mantenga caliente, porque entendemos muy bien la diferencia que existe entre pedir la comida a la habitación y el momento en el que realmente se ingiere. Ha sido pensado para que la gente pueda disfrutar de lo que está haciendo y coma bien, independientemente del momento en que decida hacerlo.

4.¿Puede describir brevemente el/ los tipos de consumidores actuales? ¿Cuál es la franja horaria más concurrida?

Acá tenemos gente que es habitual, que viene seguido así muchas veces, hay gente que viene una vez por semana todas las semanas y otra que lo hace una vez por mes, todos los meses. Ya son clientes que a través del tiempo uno ya tiene medido cuáles son sus usos y costumbres, ya sabes quién te pide esto, quien te pide lo otro, es así. (...).

El mayor rango de trabajo es fines de semana por la noche. En la semana, los días de descuento tenemos un mejor trabajo durante la mañana y la tarde, y lo que habitualmente ocurría era que teníamos un buen trabajo durante el mediodía y las 5 de

la tarde. Ahora el trabajo sigue estando ahí, pero no es buen trabajo, porque nosotros tenemos un turno extendido. Lo que estamos tratando de hacer nosotros ahí es darle la posibilidad de entrar, almorzar y quedarse, sirve de oficina también, o finalmente se toman el día. No desapareciste porque puedes seguir trabajando igual.

5. ¿Qué servicios ofrece actualmente? ¿Ofrecen algún tipo de servicio especial o a pedido del cliente? ¿Han podido medir el resultado?

El hotel está todo informatizado, en cada habitación hay un PC, cada habitación se activa a través de una tarjeta que lleva el cliente y la acerca a la puerta y se abre. Cuando el cliente cierra la habitación con un picaporte de atrás se activa todo el sistema de la habitación, si no lo hace el conserje les está avisando de que no lo hizo porque sino en 10 minutos se queda sin servicios, no le anda nada, se desactiva la habitación. Cuando el cliente pide algo de bar, le avisamos para que retire el carro. Cuando llega el horario del fin de turno habitualmente se le avisa que le faltan 15 minutos para finalizar el turno, en realidad nosotros le decimos eso pero le quedan 30 minutos, porque le damos 15 minutos más de tolerancia. Después de pasados los 15 minutos de tolerancia la máquina le factura en forma directa un adicional de media hora. Si pidió comida antes de retirarse, aunque la máquina le facture, nosotros se lo vamos a retirar, no vamos a castigar al cliente.

Cuando el cliente sale de la habitación, a nosotros el tablero nos marca que se está retirando, y en todos los lugares comunes de trabajo aparece una voz en off avisando que dicha habitación está siendo desocupada con el objetivo de que la mucama vaya a controlar en qué condiciones quedó la misma y anote lo que se consumió (porque también tenemos frigo bar en todas las habitaciones). El problema es el estado en el que queda la habitación, porque hay veces que hay muchos destrozos. (...). Cuando la mucama termina de hacer el control y ratifica que la habitación se encuentra en buen estado, nos avisa inmediatamente mediante un semáforo verde que aparece en la pantalla y nosotros procedemos a cargar los consumos realizados para facturarle al

cliente. Luego le aparece la descripción de lo que se le está facturando y procede al 'pago (...).

Hay muchos clientes que consumieron demasiado y a la hora de pagar argumentan que no tienen plata. Lo primero que intentamos es cobrar, porque te dicen que no tienen nada cuando no es tan así. Hay dinero pero no quieren pagar, y dado el caso los invitamos a que uno de ellos vaya a buscar dinero al cajero o que llamen por teléfono y busquen a una persona que se los traiga. El problema es cuando son peatones, se te complica más. Antes llamábamos a la policía más seguido, pero ahora nos limitamos a hacerlo sólo cuando vemos una actitud manifiesta y mala, o al ver que están pasados de droga o alcohol. En esta situación, a veces damos por perdido el ingreso del dinero para no perder tiempo, no molestar a la policía, y evitar pasarla uno mal.

Hay algo que no me preguntaron, pero yo se los voy a decir porque es una pregunta de toda la gente hacia el hotel: ¿Filman ustedes dentro de las habitaciones?, a lo que contesto que nosotros sí tenemos cámaras afuera, pero la realidad es que para nosotros ese pensamiento es como matar a la gallina de los huevos de oro, porque consideramos que la privacidad del cliente es lo número uno. La privacidad es el primer valor que tenemos que cuidar, por eso desde el primer momento que atiende el conserje o la conserje, (porque tenemos dos chicas y dos chicos), establecemos en el reglamento que sólo deben mirar a la persona que conduce o maneja el auto, sea hombre o mujer. Lo que planteamos siempre es no levantar la vista para el lado del acompañante, son pequeños detalles que hacen la diferencia.

Las cámaras las usamos exclusivamente para el manejo interno por seguridad y para las cocheras, con el objetivo de evitar que no haya nadie atrás del auto o dentro del baúl como suele ocurrir; justamente vienen escondidos porque saben que les vamos a decir que no pueden hacerlo. Cuando entran más de dos personas a la habitación lo primero que les decimos es que se tienen que retirar. Es muy habitual que ocurra.

En este negocio la variable más importante es la rotación, pero bueno, eso cambio. Ofrecemos paquetes para aniversarios y los tenemos armados, ya están totalmente pautados, cuales son las condiciones, horarios de ingreso, cual es el servicio que le damos a ese paquete. Pueden elegir alguna variable, pero es un paquete que ya está armado, que tiene la cena o el champagne o el cotillón de cumpleaños, lo que sea. Depende el paquete y eso está armado, ya tiene un precio que está establecido, está tarifado, cualquiera que lo atiende le va a pasar los mismos valores porque no es según, sino que ya está tarifado, en eso es muy claro.

6.¿Qué utilizan para promocionarse? ¿Usan redes sociales u otros medios?¿Utilizan algún sistema informático para administrar el negocio?

Hace poco rescindimos el contrato con la persona con quien veníamos haciendo community management durante mucho tiempo y me encuentro actualmente entrevistando candidatos para el puesto. Por el momento, mi hijo es quien empezó a meterse con el tema de las redes sociales y lo estamos haciendo nosotros momentáneamente utilizando Facebook, Instagram y la página web. En cuanto a aplicaciones, nos habíamos metido en una general de hoteles llamada “ReservaTelo” que es uruguaya, pero jamás ningún cliente vino a través de eso. (...). Me parece que hay una cuestión de desconexión de la aplicación. Yo creo que esa idea de la aplicación está buena y podría darse la posibilidad de usarla como aplicación propia, exclusiva de Torres del Lago, en un futuro no tan inmediato. El tema de la reserva de la habitación es el punto que tenemos más flojo todos, no reservamos a no ser en ocasiones especiales y además es en esos casos, como la reserva es con tiempo y demás y nosotros vamos a dejar la habitación para eso, los valores no son como una habitación común o que vinieras en una situación normal, tiene un valor diferente, entonces eso no es algo ágil ni comercialmente tampoco, porque tiene otro valor, es más costoso. Hay gente que para un determinado cumpleaños, un casamiento, una noche de bodas, eso sí se hace.

El trabajo de las redes sociales apunta más a captar el público joven, el tema es que el limitante en este caso es el valor de la habitación, que por ahí para los jóvenes es una salida o esto, y también que entre la mayoría de los jóvenes la idea del hotel alojamiento, está bastante mal vista o la idea del “telo berreta”.

Nosotros hemos hecho publicidad, estuvimos en Radio con Vos hasta hace 4 meses atrás, e hicimos una campaña de 3 meses. Inicialmente hicimos campaña por medio de radio, a través de chivos en programas de televisión y por medio de gráficas en revistas. A ver, las épocas cambiaron, también acceder a eso por parte de las pymes ahora es difícilísimo. Yo hace mucho tiempo que tengo muchas ganas de entrar con Andy Kusnetsoff por ejemplo, porque tiene ese espacio. Queremos hacer publicidad de un mes y demás, nosotros lo visualizamos pero si tengo que hacer eso tengo que dejar de invertir dentro del hotel y eso es una decisión que hoy no quiero tomar. Por ahora prefiero seguir invirtiendo en el hotel porque es lo que recibe el cliente.

Las estrategias para mantener a los clientes es seguir manteniendo el mejor servicio, entendiéndolo bien y lograr que salga satisfecho de acá, que no piense en la alternativa de otro lugar.

Tenemos promociones por la web, por Instagram y por Facebook. Publicamos los lunes, los martes y los viernes entre las 20 hs y la 1 am y los sábados entre las 20 hs y las 2 am en los turnos para las habitaciones más pequeñas, estableciendo una tarifa de \$ 640 y \$ 740 contra \$ 820 y \$ 940, entonces hay una diferencia interesante para los bolsillos. La gente se va volcando a esos días. La promoción de los de los lunes y los martes con ese precio ya lleva bastante tiempo y el trabajo en esos días aumentó un montón con respecto al resto de los días de la semana, salvo los fines de semana. La gente cuenta con eso. El tema de la clase media, media alta, todos cuidamos el bolsillo. (...)

6. ¿Tienen en vista alguna innovación a aplicar a futuro? ¿De qué tipo?

Ustedes ahora vieron que pintamos todo el exterior del hotel entre el año pasado y este. Pintar este “monstruito”, en tiempo, en mano de obra y pintura es complicado para los tiempos que existen, pero pulimos todos los pisos de madera, vamos cambiando todos los sillones, pasar de las telas que teníamos antes con tapicerías excelentes pero re clásicas a pasar a cosas más modernas con colores diferentes. Vas cambiando cosas pero la situación actual para modificarlas resultan de un costo muy alto. Entonces intentamos buscar tecnología de interés, por eso dijimos de colocar Netflix en las habitaciones, y empezamos a hacer todo para poder lograrlo. Telecentro es quien nos provee el cable y los canales condicionados, y ahora nos acaba de instalar entre diciembre y enero la fibra óptica en todo el hotel, con eso ahora tenemos internet y a través de eso podemos tener Netflix.

Estamos tratando de llegar a instalar Netflix en las otras habitaciones pero por el momento hay dificultades técnicas que intentamos solucionar.

Por supuesto que a todos nos interesaría un cambio de generación, sería bueno como actividad y creo y estoy convencido que le estaríamos dando cosas que la gente joven no las piensa, no cree que puedan estar disponibles. Es probable que haya que aggiornarse y buscar necesidades específicas o requerimientos específicos. (...).

7. ¿Qué cambios en el comportamiento de la demanda notaron en los últimos años? ¿Puede describir brevemente el/los tipos de consumidores actuales? (Edad, rango horario de mayor tráfico, etc)

Yo hace 30 años que estoy dedicado a la hotelería pero familiarmente, mi padre, ha sido uno de los pioneros en la actividad, el falleció hace 1 año y medio, fue propietario de la cámara de propietarios de albergues durante muchos años y bueno, si bien yo hace 30 años que estoy en esto, desde los 4 años estoy dentro de un hotel alojamiento. Este hotel lo construyó él y yo estuve en toda la administración de la obra. Este hotel va a cumplir

19 años ahora y estuvimos 2 años y medio en obra. Este hotel es particular dentro de la actividad, no es un hotel más dentro de todos. La realidad como para orientarlas, es que la actividad tuvo su apogeo en los 60, 70 hasta que llegamos a los 80, momento en el que empezó a declinar con la crisis grande ocurrida en el 89 en el país. Todas las crisis nos parten también, porque evidentemente la actividad hotelera tiene una limitación; en principio la primera es la disponibilidad de dinero, es decir, que cuando hay disponibilidad de dinero, los argentinos en general la gastamos y cuando no la hay empezamos a hacer recortes, y una de las primeras cosas que recortan en su presupuesto es el hotel alojamiento. Cuando estamos muy mal con los pensamientos no tenemos libertad para divertirnos ni darnos determinados gustos, si estas con muchos problemas económicos pensando si tu empresa va bien o no, si llegas a fin de mes y/o si te alcanza o no el dinero, comenzás a reducir. No tenes la misma predisposición a tomarte un tiempo para vos, es así.

Ahora desde esa época de los 70, más allá de la cuestión económica hay otras variables que han influido que han cambiado, por ejemplo la cultural. Ustedes son jóvenes, pero culturalmente toda la gente joven no es la más usuaria de los hoteles alojamiento. Las flexibilidades que todos los padres tienen y tenemos hoy, hacen que las generaciones nuevas dispongan de otros espacios para su intimidad y entonces estos negocios están un poco observados desde la juventud como lugares de trampa.

Sin embargo hay gente joven, porque los viernes y sábado la mayor parte del público que tenemos es gente joven. (...) Tiene que ver más con la movida de las salidas que otra cosa. La actividad por supuesto ha ido declinando invariablemente. En capital lo notamos un poco más que en provincia, yo creo que se da justamente porque al hablar con los padres notás que existe una actitud más “light”, una conducta más liberal respecto a la que hay en los alrededores. Vos hablas con la gente que vive acá en provincia y todavía hay algunos reparos, y de distintos niveles. Van viendo que las

cosas van evolucionando de esa manera pero no es lo mismo, en capital federal todos están de acuerdo.

El cuanto al rango de edad yo creo que estamos en treinta y pico de años, ese es el promedio que vive acá en provincia. Nuestro público más frecuente es la clase media alta, piensa que nuestra tarifa más baja son \$820.

En el mes que se cobran los aguinaldos, siempre hay un repunte de trabajo en todos los hoteles, porque la gente tiene un poco mas de plata y entonces se dan los gustos, esto es sencillo. (...).

Otros aspectos importantes del cambio es en cuanto al no ingreso al hotel de más de dos personas y la prohibición del ingreso a parejas homosexuales. Con respecto al primero, es una cuestión legal, es la primera cosa que ningún hotel acepta ni deja pasar por alto porque nos puede causar problemas, y lo peor es que la demanda de eso es terrible. Todos los hoteles tenemos el mismo problema, y todos nos planteamos la manera de modificarlo, pero con la iglesia que tenemos acá en Argentina es muy difícil. Sin embargo, dentro del país existen lugares donde sí está permitido. Por ejemplo en la provincia de Tucumán, los hoteles alojamiento pueden recibir a más de dos personas, lo que tienen que tener son las condiciones necesarias para recibirlos; pero está permitido y es totalmente legal. (...). Es una demanda que existe y nadie la puede negar, es una pregunta que existe todos los días. (...)

Lo que no llevamos a cabo es lo que estipula la legislación de la provincia de Buenos Aires, la cual establece que las parejas deben ser exclusivamente heterosexuales. En capital federal eso ya cambió, entonces no hay ninguna discriminación. En cambio en provincia sigue estando esa restricción, y para cambiarlo habría que hacerlo en cada municipalidad, por lo tanto es imposible. Pero lo que los hoteleros sostenemos es que al existir una ley igualitaria no vemos por qué no permitir el ingreso a la pareja homosexual. Una pareja gay perteneciente a provincia puede estar casada pero no puede venir a un hotel alojamiento, para mí eso siempre fue una aberración. Acá en provincia

no se cambió pero nosotros dimos por hecho el cambio en función de lo que había cambiado la ordenanza de capital federal. Cuando vino el matrimonio igualitario dijimos basta, y comenzamos a permitirles el ingreso. Hubo un hotel acá en provincia de Buenos Aires muy emblemático, de similares características y tamaño que éste, donde a un colega dueño de ese hotel le pasó que vino una pareja gay, eran dos muchachos y no los dejó ingresar y le hicieron juicio. En el juicio inicialmente le dieron la razón al hotel, porque estaban basándose en la ley. Esta pareja apeló, fue a cámara y en cámara le dieron la razón a la pareja, porque invocaron al tema del matrimonio igualitario. La ley les otorgó una indemnización económica que fue relativamente pequeña, para el hotel digamos que no fue tan grave.

Acá las parejas gay son excelentes clientes en todo sentido. Gente que no es para nada problemática; hay un problema de mezclar gay con travestis y eso es otra cosa, no lo discrimino pero es diferente, no es lo mismo, no hay comparación. (...)

8.¿Tienen en vista nuevas oportunidades de transformación del negocio? (transformación en otro rubro en términos de demanda) O directamente se escasearon en su totalidad?

Seguramente vamos a tener que ir cambiando las condiciones en función de que podamos incorporar a la generación más joven, es decir que nosotros vamos a tener que ir apuntando a eso, sino vas a tener que transformar el hotel en otra cosa, esto por ejemplo a mi criterio no serviría como negocio inmobiliario. (...)

Los hoteles alojamiento se formaron originalmente desde lo primero que se autorizó, las casas de citas. El origen de los hoteles arrancó ahí. El hotel Arcovaleno fue una de las primeras casas de citas que había que se transformó en albergue transitorio. Por la ubicación, en Pampa y Figueroa Alcorta, el hotel siempre fue un excelente hotel desde el punto de vista de negocio, no había ninguna razón para venderlo, la razón es que los señores que vinieron le ofrecieron reiteradas veces vender el terreno hasta que aceptaron y terminaron vendiendo todo. (...)

9.¿Se ha intentado realizar algún tipo de acción colaborativa o estratégica entre los diferentes hoteles o con otros rubros?

Hay que mejorar mucho la comunicación para captar la gente joven. Lo que hemos tratado de hacer, yo también soy dirigente pero a nivel empresarial, y con el nuevo presidente se quedó trabajando desde la federación de hoteles, la F.A.D.A.P.H, estamos tratando de ir pensando si podemos hacer algunas acciones pero de carácter institucional, para todos los hoteles, de forma tal de tratar de ver si podemos captar o hablar a través de personas de influencia, pero no por medio de “influencers”, sino de personas capaces de hacer de que las personas puedan ver las cosas de manera diferente. Por ejemplo, si tomáramos a la señorita Rampolla y ella hablara sobre los hoteles alojamiento en cuanto a la cuestión de que la intimidad dentro de la habitación de un hotel no la puede dar jamás una habitación propia de casa a causa de estar rodeados de familiares, se los podría hacer pensar desde otro lugar y así cambiar un poco esta idea de asociar al hotel alojamiento con un lugar oscuro. (...)

Entrevista 3 (E.G.3): Jorge Gándara y Alfredo socios gerente del albergue Buenos Aires Transitorio

Jorge Gándara,

1.¿Jorge usted es miembro de la Capral? ¿Cuáles son los organismos que regulan a los albergues transitorios? ¿Cuáles son sus funciones principales?

Jorge: No, mi socio, Alfredo. Si querés te cuento yo más, adentro de la cámara es todo una chantada de aquellos. Toda las veces que necesite alguna ayuda o algo nunca hubo. En un momento, pasa que yo hago la parte electrónica, atendía 60 hoteles abonados, hoy estoy atendiendo 30, entonces conozco, ahora cambiaron mucho porque bueno heredaron los hijos, ya no es lo mismo, yo tengo mis años también y bueno conocía

todo el ambiente todo lo que pasaba, todo. Desde los 18 años estoy con los hoteles con la electrónica. Y empecé a invertir en un momento en hoteles pensando que iba a ir bien. Y como todo conozco a todos los que están en Capral.

Capral, tiene una historia, asociación de hoteles de capital federal. Después tenés la Fadaph que es de toda la Argentina. Y el tema es que yo voy a Capral y te necesitan porque tiene que armar un directorio entonces te dicen che quieres ser vocal, y bueno anotame, y así hacen todos lo mismo. Entonces por lo que se preocupan son por los que están al frente de Capral, [por ejemplo yo tuve problemas en su momento, hace muchos años que vino el sindicato y me tomo el hotel, me llegó una denuncia que quería fango y medio y me agarraron a mi como podían haber agarrado a cualquier otro, se me metieron todos acá adentro unos tipos gigantes, inmensos y me metían bombas acá adentro. Los dueños de Capral son dueños de hoteles, tal cual, por eso te digo que no hacen nada. Generalmente los que van son personas que están en una situación bien y no tienen que estar metidos dentro del hotel todo el tiempo y tienen tiempo y van viendo negocios. Entonces ven que yo estoy mal, que digo que estoy mal que vendo el hotel, y te lo compran, es para hacer negocios, es así. No hay algo de que se estén preocupando mejorar.

2.¿Existe categorización específica del albergue transitorio dentro del rubro hotelero?

Jorge: Antes existía por un tema impositivo, dependiendo en la categoría en la que estabas pagabas más o menos impuestos. IIBB se pagaba en función de la categoría fija por la cantidad de habitaciones, después se sacó porque no le convenía a los hoteleros. Antes había hoteles de 1 a 5 estrellas. Hoy desapareció esa categorización.

3. ¿Puede describir la situación actual del rubro?

Jorge: Hace unos cuantos años había empezado el problema que los hoteles se estaban yendo para abajo y como yo salgo de un hotel entro a otro [...] Yo soy gerente y Presidente el otro que está en provincia, pero soy conocido por la electrónica, el sistema

mío en varios hoteles. Como salgo de uno entro en otro, voy viendo las sociedades. La tendencia que está pasando la vengo viendo hace muchísimo. Antes lo veía como técnico cuando empecé a ser gerente empecé a espiar que pagan que no pagan cuánto le cobran y empecé a ver los números y la tendencia era hacia abajo a pesar de que cuando uno habla te das cuenta lo que pasaba.

En cuanto a la situación actual, si vos entrás en déficit, capaz que por desaparecer todos aquellos que por no actualizarse quedaron atrás, van a quedar los hoteles buenos los que se actualizaron y en un momento cubrirán esos todo lo que será la trampa. No vas a tener matrimonios ni novios; o se ajornarán ese 10 15% que subsista . El tema que hoy por hoy los que están en déficit yo viendo todos los hoteles, van a la quiebra.

Alfredo: Los hoteles de capital estamos siendo perseguidos, tenemos inspecciones desde hace 7 años, te piden el plano de esto, el plano de lo otro, para sacar plata o para perseguirte [...] Por ejemplo 15 días te dan para presentar el plano de evacuación o te clausuran.

Jorge: Una novedad, ahora tenemos que sacar un permiso para vender bebidas alcohólicas... sino lo clausuran.

Alfredo: estamos en un momento donde sentimos cierta persecución [...]

4. ¿Usted cree que la crisis del sector es un tema puramente económico? ¿Se ha intentado realizar algún tipo de acción colaborativa o estratégica entre los diferentes hoteles?

Jorge: No es un tema puramente económico, hay mucho factores, uno es el cambio del comportamiento de la juventud. Al ver eso, vos tenes que crear una necesidad, algo que diga vengan que es la onda; qué hacer no tenía ni idea, entonces nos juntamos varios hoteles, esto habrá sido hace 5 años y juntamos unos hoteleros se hizo una reunión, fuimos a la agencia de publicidad para ver qué publicidad hacemos, teníamos que hacer un estudio de mercado para ver las necesidades, porqué estaban dejando de venir y qué

se podía hacer y a qué público ir, eso te cobraban una cantidad, y después dijimos para qué vamos a pagar nosotros si los beneficiados iban a ser todos.

Alfredo: queríamos hacer una movida en base a esa revolución así como los del vino en su momento armaron algo institucional desde un lugar nosotros armarlo desde otro. Nos encontramos con Capral que si pero no... Muchos a querer decidir, pocos a querer ejecutar...

Jorge: cuando a uno le va bien, quiere que al otro le vaya mal, no querían salvar a la hotelería en conjunto. Y había otro problema, viste que te dije que había varios... uno era el tema que no se estaba acoplando a las nuevas generaciones, las necesidades y todo eso; la segunda tenía que ver con que los hoteles no estaban todos parejos, muchos sacaron utilidades de muchísimos años y vos ibas a un hotel que era espectacular, como Gral Paz, y otros a ese nivel y de repente ibas a otro que todavía seguía teniendo las paredes de madera, todo recontra antiguo entonces no podías encarar una publicidad donde todos estábamos masomenos parejitos.

Alfredo: Yo siento que fue un error igual, eso lleva un costo operativo pero un hotel grande iba a tener mucha más gente con un nivel que era de más plata y el que no tenía la plata, iba a ir a uno más pobre; la idea es que lo tuviera en la cabeza, me parece que sobre todos los jóvenes no lo tienen incorporado, porque para nosotros el hotel fue parte de nuestra vida, después quieras ir, no quieras ir o vayas en unas circunstancias aleatorias es otro tema, pero sobre todo los jóvenes, entonces como no lo tienen incorporado había que crearle la necesidad; yo no puedo entender cómo por pertenecer, se juntan 8 10 pibes para pagar una mesa en un boliche y tienen \$10.000 para pagar una mesa, osea tienen 500 pesos para venir a un hotel, entonces claramente la plata no es el problema. Lo que falta es la "intención de" y es lo que nosotros no estamos haciendo eso lo tengo claro desde siempre pero otros dicen que no, que hay que ir con cuidado. Siempre hay que entender que arranca como una actividad siendo tolerada, la habilitación es provisoria, a partir de eso los riesgos de no dar un paso en falso fueron

muy grandes, nunca se necesitó porque el boca a boca en la época en que se manejaba todo esto funcionaba; hoy el boca a boca no funciona. Funciona una red, la red social, esas cosas hacerlas cambiar en un sistema organizativo como es el de Capral es complicado, porque todos sabemos los vaivenes que pasaron épocas atrás, sabemos que siempre fue muy difícil, si vas con una propuesta pero no vas acompañado de alguna otra actividad cuesta conseguirla, no es todo tan lineal. Por eso también hay otros motivos que nos hacen ir de una forma muy lenta. Siempre fue un tema no muy bien visto el albergue, el tema es que no seas mal visto, en esos parámetros se trató de manejar la comisión directiva de la cámara que es la que nos agrupa a todos, entonces por ese lado fue que siempre estuvimos restringidos en hacer cosas.

5.¿Qué acciones están tomando frente a la situación actual del rubro? ¿Tienen en vista nuevas oportunidades de transformación del negocio?

Alfredo: Hoy por hoy todo va cambiando a partir de la ley de dejar entrar a parejas del mismo sexo, creo que de ahí para adelante hay una revolución, que algunos hoteles no la aceptamos. Pero a nivel cámara nos cuesta, vamos de a poquito, entonces, hoy armar algo como para poder afrontar algo institucional le tenemos un poco de miedo.

Estamos siempre tratando de hacer. Hacemos en tanto y en cuanto podamos. Y nos metemos pero muy individual, con ganancia para pequeños empresarios. No está permitido legalmente hacer publicidad, pero una cosa es lo que se hace y otra la que se debería hacer. Pero no es todo tan fácil, todo tan lineal hay que juntarse reunirse en una cámara hay que mirar el beneficio y el perjuicio de todos, porque la cámara responde frente a todos, este es el paso difícil de afrontar.

Trabajos que antes eran buenísimos ahora ya no lo son, por ejemplo el tipo que trabajaba el carbón en los 70, le iba bien, eran rubros, después vino el gas y el carbonero desapareció. Yo tenía mi amigo y se ajornó se puso una boutique que vendía leña.

Hay un punto importante la hotelería nunca pudo financiarse de forma bancaria legal. Sí me dan a mi el crédito, pero al negocio no. Entonces eso también fue muy difícil. Cuando no te dan los números como haces? Por eso nos vamos del negocio, no nos da la capacidad operativa, financiación no tenemos, la tendencia está a la baja, vas quedando más cerrado, y no tenés opción de cómo levantarlo, frente a una opción de venderlo te vas del lugar y te desvinculas del negocio porque operativamente no te cierra.

Alfredo: podemos diversificar el negocio pero no sabemos cómo, y para eso tenemos que hacer una operación, pero eso cuesta para llegar a una conclusión, pero no tenemos quien nos financie. Por ejemplo si quiero remodelar 4 habitaciones necesito 20000 usd y ¿quién me los da? O vienen y te ofrecen dinero por el lugar, pero el costo de cerrar el negocio te cubre par que después vos puedas hacer algo?

Nosotros estamos estables, no da pérdida, venimos a lucharla todos los días. Igual si hoy conseguimos los 20000 usd del banco, hoy no estoy tan seguro de hacerlo. Hace tres años atrás sí, porque hoy un crédito te fusila. Yo invertiría en publicidad una lavadita de cara del negocio. Haría algo para que lo conozcan, cuando empieza a ir uno va otro y otro, eso es instalarse y eso habría que hacer. Esa es la base de este negocio para que siga adelante. Entonces es eso, no le creaste la idea, los padres dejan que vayan las parejas en sus casas entonces se acabó el negocio. No hay necesidad no hay negocio. Tenemos que buscar la forma.

6.¿Qué innovaciones observa que los hoteles implementan para mantener al consumidor?

Alfredo: Algunos ofrecen servicio para aniversarios, nosotros puntualmente no porque no nos da la capacidad, las habitaciones, nuestro negocio no está armado para eso. En este momento hay hoteles que están probando un sistema de reserva .Se quiere innovar, los chicos de tecnología están siempre pensando, trayendo ideas, algunas cosas a futuro

van a funcionar en tanto y en cuanto cambie todo, por ahora estamos tan justos económicamente que nadie quiere afrontar un gasto de algo para ver si va a funcionar, en otro momento...

Cuando empezó a movilizarse todo lo que era tecnología dentro de la habitación, ibas a un hotel y armabas todo el costo operativo de computarizar. Antes hablabas con dos socios, “¿che ponemos tal sistema que todos lo están usando? bueno bárbaro”. Lo del televisor se inventó para que los domingos miraran el partido, para que vengan a mirar el partido al hotel, así arrancaron los televisores dentro del hotel. Todo arranco así, la música.. vos ibas a los hoteles tenían toca disco, que pasaba, nosotros cargabamos todo lo que estuviese de moda en los 70' entonces tenían que estar pendiente todo el día de eso, y de repente se te acababa la música y ahora es todo distinto, apretás un botón, cambian las cosas.. En ese momento, para hablar de plata, presentaba una propuesta, el que ganaba lo contrataban y ya a la semana venían y te armaban todo un sistema.

Torres del lago tiene planteado desde hace dos años hacer una movida con la sexóloga Rampolla, eso no alcanza Rampolla la mira mi mamá de 84 años, ustedes jóvenes no la miran. Siento que es el segmento que no va.

Jorge: En Perros de la Calle, en “da para darse” le dan una tarjeta del “Faraone” o una cena en “Kentucky”...

7. ¿Qué cambios en el comportamiento de la demanda notaron en los últimos años?

Alfredo: los jóvenes van a lo que está de moda, no vas al all inclusive que está divino que sale 7 veces más, entonces la experiencia se da cuando funcione qué, la materia prima la trae el cliente, qué experiencia le vas a dar? Un habitación con una selva, con costo altísimo?

Jorge: hay un montón de factores, hoy conoces a una chica por tinder, cambió la forma de relacionarse, es este el punto, te tienen que meter en la cabeza la “necesidad de” y de

arrancamos con lo que vos quieras. Todo estaría resuelto si tenes mas gente, si tenes mas gente, te aumenta la luz, esto, lo otro pero vas y lo pagas pero tenés el dinero, si no tenés el dinero, es un efecto dominó esto, ya no sabes qué hacer.

Alfredo: En cuanto al público hay de todo. O casualidad está viniendo un segmento de gente joven pero extranjero.

8. ¿Utilizan algún medio de publicidad para promocionar su negocio?

Alfredo: la verdad es que no le damos bola a eso. Nos asociamos a algunas páginas... albergues.com, pero es como un buscador... no salimos a pilotear en las redes.

Jorge:Lo que pasa es que es un arma de muy doble filo, si es lo actual pero yo tengo pánico, porque estuve viendo en otros hoteles.. viene el vecino no tienen un movimiento grande de seguidores, pero basta con que tenga 3 o 4 para que yo al del otro lado le ponga es una porquería, tenía cucarachas, y lo hundiste, cómo hacés contra eso? [...]

Alfredo: Para mi son importantes, pero si 1 de 3 me pone que la habitación estaba sucia, y bueno la verdad que sí que se ensucian las piezas y la mujer de la limpieza no la limpió bien pero no es culpa del hotel. Algunas cosas de esas habrá que hacer, pero bueno no sé cuánto saldrá no sé como es...Supongo que todo eso de las redes funciona, lo que pasa es que vuelvo a repetirte, es complicado para armarlo por cómo cobran cuánto cobran y tener un tercero que maneje eso, y yo no sé si operativamente puedo hacer eso. A nivel cámara se puede hacer eso.

ANEXO B: ENCUESTAS

Modelo de encuesta realizada a clientes actuales

1. Edad:

- 18 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años Mayor a 45 años

2. En los últimos 6 meses, con qué frecuencia ha visitado un albergue transitorio?

- 1 a 5 veces 5 a 10 veces Más de 10 veces

3. Momento del día en el que suele concurrir:

- Mañana Tarde Noche

4. Califique el servicio prestado:

- Malo Regular Bueno Muy bueno

5. Califique los siguientes aspectos:

- Atención/Trato recibido Malo Regular Bueno Muy bueno
- Servicio de cafetería/gastronomía Malo Regular Bueno Muy bueno
 No consumí
- Aspecto general del hotel Malo Regular Bueno Muy bueno
- Ambientación de la habitación Malo Regular Bueno Muy bueno
- Limpieza Malo Regular Bueno Muy bueno

- Ubicación Malo Regular Bueno Muy bueno
- Relación precio/calidad Malo Regular Bueno Muy bueno

6. ¿Qué le gustaría recibir que no le hayamos ofrecido?

- Precios promocionales en extensión del turno
- Pantallas de mayor tamaño con Netflix
- Descuentos con restaurantes u otros rubros relacionados
- Carta de gastronomía a la habitación, mini frigobar y/o bodega
- Pago a través del celular
- Habitaciones temáticas/lúdicas
- Personalización de la habitación a su gusto para ocasiones especiales
- Juegos para la pareja
- Estadía de 24 hs con servicios de spa - gastronomía para ocasiones especiales (Aniversarios, Noche de boda, cumpleaños, etc)
- Clientes Vip (Tarjeta de fidelización: te da precios preferenciales y acumulás puntos)
- Aplicaciones para fácil localización y/o reserva de habitación
- Otro: _____

7. ¿ Volvería al albergue transitorio?

- Sí
- No

¡Gracias por responder nuestra encuesta! Nos ayuda a brindarte un mejor servicio en tu próxima visita.

Modelo de encuesta realizada a clientes potenciales

(Encuesta destinada a clientes potenciales de hoteles alojamientos de CABA)

1. Edad:

- 18 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años Mayor a 45 años

2. ¿Ha visitado alguna vez un albergue transitorio, vulgarmente conocido como “Telo”?

- Sí No

• En caso negativo, ¿Cuáles fueron las razones? (Puede marcar más de 1 opción)

- Tengo mi espacio propio
- Estética exterior poco atractiva
- Precio elevado
- A mi/a mis parejas no le resulta atractiva la propuesta del servicio
- Me parece que puedo conseguir lo mismo en otro lugar
- No me sentiría cómodo/a
- Tengo temor a que mi privacidad/identidad se vea afectada al momento de concurrir
- Me resulta un tabú

No cumple con mis valores morales y/o costumbres

Recibí comentarios desagradables en cuanto al mantenimiento de las instalaciones

Otro: _____

- En caso afirmativo, en los últimos 6 meses, con qué frecuencia visitó un albergue transitorio?

1 a 5 veces 5 a 10 veces Más de 10 veces

-¿Utiliza el servicio de albergue transitorio dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Sí No

-Momento del día en la que suele concurrir:

Mañana Tarde Noche

-Generalmente, la experiencia en cuanto al servicio que brindan me resulta:

Mala Regular Buena Muy buena

-¿Qué destaca de un albergue transitorio en comparación a un hotel?

- Puedo permanecer por un tiempo menor a una estadía
- No necesito realizar una reserva previa
- Tengo un mayor grado de Anonimato/confidencialidad
- Puedo desinhibirme a un grado mayor y romper la rutina
- Puedo contar con ambientaciones innovadoras
- Puedo utilizar el servicio para situaciones ocasionales, evitando posibles riesgos al utilizar un espacio propio
- Otro: _____

-Califique de acuerdo a estas últimas visitas los servicios brindados:

- | | | | | |
|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--|
| Atención/Trato recibido | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Muy bueno |
| Servicio de cafetería/gastronomía consumí | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> No |
| Aspecto general del hotel | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Muy bueno |
| Ambientación de la habitación | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Muy bueno |
| Limpieza | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Muy bueno |
| Ubicación | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Muy bueno |
| Relación precio/calidad | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Muy bueno |

3. ¿Qué le gustaría recibir de un albergue transitorio? (Puede marcar más de 1 opción)

- Precios promocionales en extensión del turno
- Pantallas de mayor tamaño con Netflix
- Wifi
- Descuentos con restaurantes u otros rubros relacionados
- Mini Frigobar
- Carta de gastronomía a la habitación
- Bodega
- Pago a través del celular
- Habitaciones temáticas/lúdicas
- Personalización de la habitación a su gusto para ocasiones especiales
- Juegos para la pareja
- Estadía de 24 hs con servicios de spa - gastronomía para ocasiones especiales (Aniversarios, Noche de boda, cumpleaños, etc)
- | Clientes Vip (Tarjeta de fidelización: otorga precios preferenciales y acumulás puntos)
- Aplicaciones para fácil localización y/o reserva de habitación
- Valet Parking

Otro: _____

4. En caso de implementarse estas nuevas comodidades, ¿cuál sería el precio máximo dispuesto a pagar ?

\$500 a \$950 \$950 a \$1300 \$1300 a \$1600 Más de \$1600

ANEXO C: FOTOS

HOTEL PALMAS

Ilustración 1: Fachada



Ilustración 2: Habitación



Ilustración 3: Interior



TORRES DEL LAGO

Ilustración 4



Ilustración 5



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Ilustración 6



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

BIBLIOGRAFÍA

- Austria, X. (14 de Agosto de 2017). 5 pasos para hacer innovación disruptiva y crecer. Revista Entrepreneur. Recuperado de <http://www.entrepreneur.com/article/297875>
- Argarañáz, N. (3 de Mayo de 2018). La carga tributaria legal argentina sobre restaurantes y hoteles. *H y G*. Recuperado de <http://revistahyg.com.ar/2018/05/03/la-carga-tributaria-legal-argentina-restaurantes-hoteles/>
- Benjamín, M. (2 de Junio de 2017). Automated maintenance and guest response software for select service and boutique hotels. Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4083038.html>
- Best W (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Edit Morata.
- Cámara de Propietarios de Alojamientos de Capital Federal. (s.f.). Recuperado el 18 de mayo de 2018, de <http://www.capral.com.ar/institucional.html>
- Casas, J.P. (2014). *Telos: Un mapa de la sexualidad porteña*. (1ª.ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.

- Cook y Reichardt (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. España: Edic. Morata
- Emprendete (10 de Agosto de 2017). Los 5 errores más comunes que los innovadores jamás cometen. *Revista Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/los-5-errores-mas-comunes-los-innovadores-jamas-cometen/>
- Federación Argentina de Alojamientos por Horas. (s.f). Recuperado el 18 de mayo de 2018, de <http://www.fadaph.com.ar/camaras-asociadas/>
- García, K. (20 de Marzo de 2018). 7 tendencias hoteleras en 2018 que marcarán la diferencia. Recuperado de <https://www.rocketbeds.com/blog/7-tendencias-hoteleras-en-2018-que-marcaran-la-diferencia.html>
- Hermida, C. (21 de Enero de 2017). Innovaciones que están definiendo el futuro de los hoteles. Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/innovaciones-que-estan-definiendo-el-futuro-de-los-hoteles/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Encuesta de Ocupación Hotelera. Recuperado el 6 de abril de 2018, de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56

- Jacobs (1987) citado por Diez Gutierrez .J. (1999) *La estrategia del caracol OIKOS-TAU*: España
- Knapp (1986) en Cook y Reichardt (1986) *Método cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. España: Morata.
- KPMG International Cooperative (2017). Disrupt and grow. Recuperado de <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2017/06/2017-ceooutlook.pdf>
- Kuhn (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Univ de Chicago Press (1962) *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C.
- Ledesma, J. (16 de Febrero de 2018). Micro estadias: la empresa que permite reservar de 3 a 12 horas en un hotel top. *Apertura*. Recuperado de <https://www.apertura.com/>
- Ley N° 14.209. Reglamento de Reclasificación y Recategorización de los Alojamientos Turísticos, La Plata, Argentina, 3 de enero de 2014.
- Ley N° 4.631, Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, 04 de julio de 2013.

- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación: Desafíos y respuestas*. (1ª.ed.). Buenos Aires: Granica.
- Rodríguez, O. (2018). 4 consejos para ser más innovador. *Revista Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/4-consejos-mas-innovador/>
- Rotnitzky, N. (20 de Diciembre de 2017). Los cambios de hábito y la suba de tarifas jaquean el negocio de los hoteles alojamiento. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2093908-los-cambios-de-habito-y-la-suba-de-tarifas-jaquean-el-negocio-de-los-hoteles-alojamiento/>
- Sapia, J. (6 de Septiembre de 2017). La joven que renovó los hoteles alojamiento. *Revista Forbes*. Recuperado de <http://www.forbesargentina.com/hoteles-de-alojamiento/>
- Schiffman, L.G. & Kanuk, L.L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. (10ª.ed.). México: Pearson
- Sector hotelero. Ciudad de Buenos Aires. Noviembre de 2017. (2018). Recuperado el 24 de abril de 2018, de https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/03/ir_2018_1249.pdf

- Sibia, P. (2008). *La intimidad como espectáculo*. (1ª.ed.). Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Sticco, D. (9 de Enero de 2017). El costo de la hora de Argentina es un 50 % más alto que en Brasil. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2017/01/09/el-costode-la-hora-de-trabajo-en-la-argentina-es-un-50-mas-alto-que-en-brasil/>
- Trespacios Gutiérrez J & Vázquez Casielles, R & Bello A.L. (2005). *Investigación de Mercados*. Buenos Aires: Thomson Editores.