



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO



---

## Maestría en Economía y Gestión del Turismo

---

# TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Aplicación de la tecnología para mejorar la competitividad de los hoteles boutique en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

---

**Autor:** Alan Michael Blizzard

**Directora:** Olga Motisi

SEPTIEMBRE 2020

# Índice

Dedicatoria .....	3
Agradecimientos .....	4
1. Resumen Ejecutivo .....	5
2. Introducción .....	10
2.1 Problemas .....	10
2.2 Justificación .....	16
2.3 Estructura del trabajo.....	18
3. Planteo del tema.....	20
3.1 Interrogantes .....	20
3.2 Objetivo general.....	21
3.3 Objetivos específicos.....	21
3.4 Hipótesis.....	22
4. Marco teórico.....	24
4.1 Antecedentes.....	24
4.2 Nuevas Tendencias .....	34
4.3 Análisis de otros mercados.....	43
4.4 Datos personales .....	49
4.5 Costos de inversión.....	51
5. Metodología .....	52
5.1 Técnicas .....	54
5.2 Herramientas.....	56
5.3 Métodos.....	57
5.4. Procesamiento de datos.....	61
6. Hallazgos / Desarrollo.....	63
6.1 Resultados: Características de los encuestados y hoteles .....	63
6.2 Resultados: Operaciones en los hoteles .....	70
6.3 Resultados: Tendencias de la tecnología .....	75
7. Conclusiones y reflexiones finales .....	80
7.1 Impresiones positivas.....	80
7.2 Impresiones negativas.....	82
7.3 Predicciones.....	85
7.4 Ejemplos actuales de implementación .....	86
7.5 Cómo medir resultados .....	90
7.6 Consejos para el futuro.....	91
Bibliografía .....	95
Anexos .....	101
A1. Encuesta.....	101
A2. Cartas de presentación.....	107
A3. Base de datos de todos los hoteles.....	109

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este Trabajo Final para la Maestría de Economía y Gestión del Turismo a todos los profesionales de turismo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Argentina por su trabajo de cada día compartiendo las riquezas de este hermoso país. Como extranjero, puedo decir que el país entero me ha recibido con los brazos abiertos, me han llenado el corazón y lo recordaré toda la vida.

También se lo dedico a los viajeros ocasionales y frecuentes, porque sin ellos no podríamos estar estudiando ese lindo fenómeno que llamamos *turismo*. La humanidad siempre ha tenido un espíritu de exploración, y hoy en día lo examinamos como profesionales del turismo con curiosidad y entusiasmo.

Dedico mi trabajo también a todos mis amigos del Prodeo Hotel y especialmente a Mike, Nati, Fabian, Miriam, y Alessandro. Fue mi experiencia trabajando en la recepción, muchas veces trasnochando, la que me inspiró a hacer esta investigación sobre los hoteles boutique. Gracias por la oportunidad de formar parte del mundo hotelero en un lugar tan interesante y encantador.

## Agradecimientos

Agradezco a toda mi formación educativa, desde mis inicios en Collierville (Tennessee), donde comencé mis primeras clases de español hasta mis cinco años en la Universidad de Tennessee donde elegí estudiar de intercambio en Buenos Aires con la Universidad de Palermo.

La Universidad de Buenos Aires ha sido una experiencia complemente enriquecedora y desafiante. El cuerpo docente me apoyó no solamente a aprender sobre las materias de la cursada, pero también a aprender sobre el estilo de vida en Buenos Aires y cómo ser un argentino de verdad. Gracias a toda la gestión de la maestría de Economía y Gestión del Turismo por luchar por el profesionalismo en el turismo en Argentina y al director Juan Carlos Chervatin por su liderazgo.

A mi directora, Olga Motisi, le quiero agradecer por su paciencia en cada paso del proceso, especialmente con un reto tan grande para un hombre de Estados Unidos que no es nativo del castellano. Su inspiración, motivación, y conocimiento definitivamente ha hecho este trabajo más profundo, relevante, e interesante y por todo eso, gracias. También le quiero agradecer a Josefina Rufino por toda su ayuda en la revisión gramatical de este trabajo.

Finalmente, gracias a mis amigos por apoyarme en este proceso, tanto de cerca como de lejos, su confianza siempre me recuerda que sí, puedo hacerlo. Y a mi familia: mis padres David y Brenda, mi hermana Natalie, Celeste, tías, tíos y primos. Aunque no pueden leer esto porque está en español, ustedes son mi pilar, mi constante, y mi razón para seguir avanzando y ser el mejor hombre posible.

Muchísimas gracias a todos,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alan Blizzard', with a long, sweeping flourish extending to the right.

Alan Blizzard

# 1. Resumen Ejecutivo

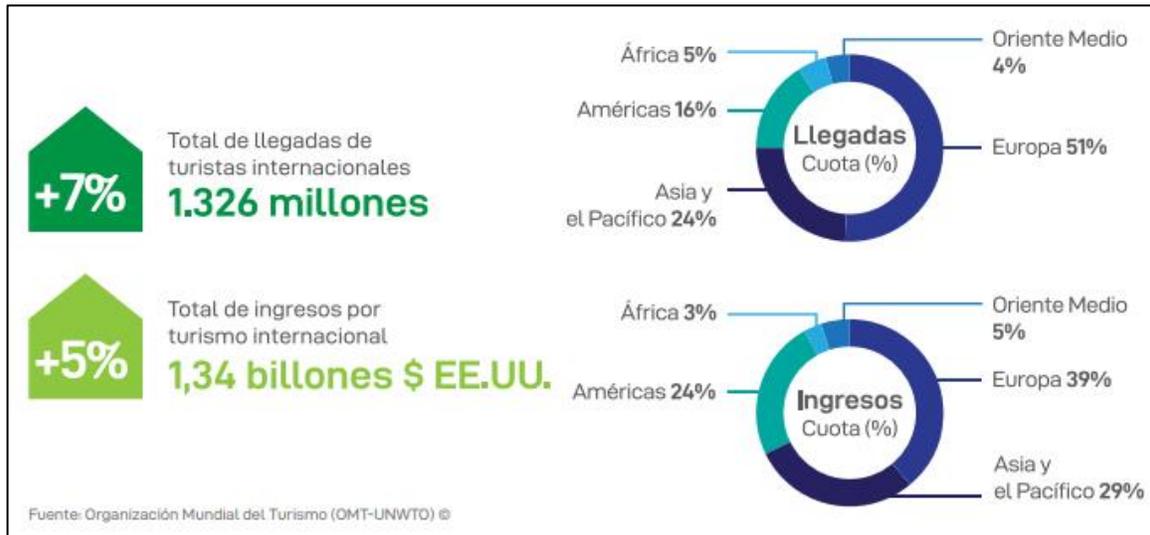
La tecnología se encuentra en casi todos los aspectos de la vida cotidiana, y la hotelería no es la excepción. En la Ciudad de Buenos Aires, muchos generalizan que el país está retrasado en términos de implementación de la tecnología por razones múltiples, desde la economía hasta una falta de interés. El objetivo principal de este trabajo es investigar si los hoteles en Buenos Aires están empleando tecnología con el fin de mejorar sus operaciones y de qué manera la implementan. Se pondrá foco en los hoteles boutique porque son ellos quienes no cuentan con los recursos de una empresa internacional y, por ese motivo, pueden representar el estado actual del mercado para el hotelero común en la ciudad.

En la preparación del estudio, se repasó conceptos del turismo y la hotelería en general y, también, en el contexto de Argentina y la Ciudad de Buenos Aires (C.A.B.A.). Se examinará el efecto de la tecnología en la industria hotelera de diferentes mercados del mundo, gracias a su alta documentación e investigación en otros países. A través de una encuesta, se logró deducir las tendencias de los hoteles boutique en la Ciudad de Buenos Aires, y comparar la condición actual del mercado contra las posibilidades vistas en otros mercados.

El trabajo tiene muchas aplicaciones prácticas para un hotel pequeño: le permitirá autoestimarse y hacer un plan para el futuro, ya que podrán observar cómo los hoteles en Buenos Aires están reaccionando a los cambios macroeconómicos y tecnológicos en el mundo. Los actores gubernamentales pueden utilizar esta investigación y otras similares si desean promover incitativas que fortalezcan el mercado turístico y aseguren el turismo en Buenos Aires y en Argentina, que suele ser competitivo a nivel mundial.

Desde que inició este trabajo en 2017, el mercado turístico ha crecido mucho en términos de escala, ingresos e inversiones. Según la Panorama OMT del turismo internacional del año pasado, el 2017 fue el año de mayor crecimiento en llegadas de turistas internacionales desde 2010, es decir, en siete años. Significó un 7 % de incremento de llegada de turistas

internacionales, un total de 1.326 millones de llegadas y un 5 % de incremento en los ingresos obtenidos en el turismo internacional, que es igual a USD 1,34 billones.



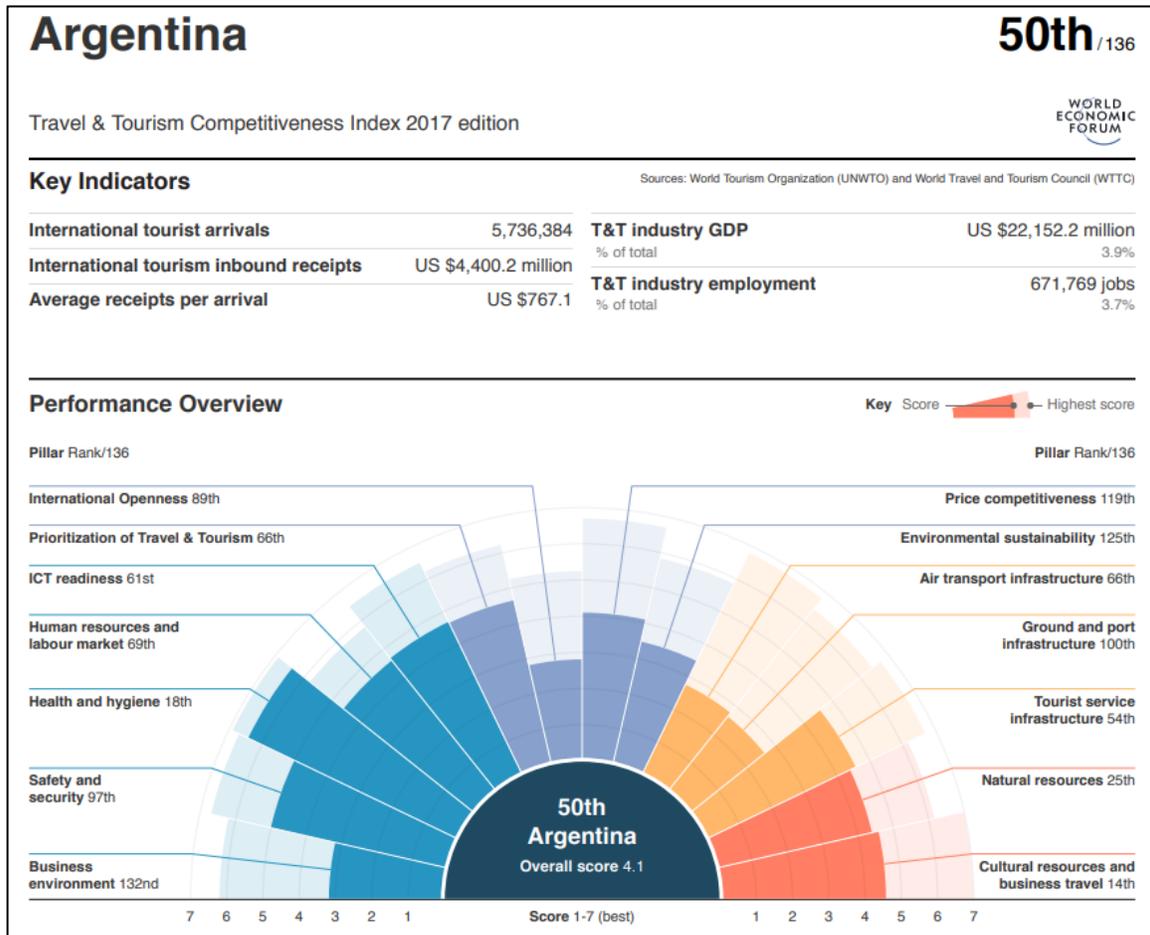
El turismo disminuyó en 2009 a raíz de la crisis económica mundial, pero según la OMT, ahora está muy por encima de la previsión a largo plazo que fue estimada en un 3,8 % por año para el período de 2010 a 2020. Eso representa una oportunidad para los hoteleros de la Ciudad de Buenos Aires, quienes podrían



aprovechar las condiciones globales del turismo, ya que cuando la economía se encuentra fuerte, todos los destinos turísticos crecen, incluso, los destinos menos populares.

Entre los destinos elegidos en Latinoamérica, Buenos Aires muestra gran competitividad con las ciudades principales de México, Brasil y Colombia. Según el Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial, Argentina viene octava en América en términos de su competitividad en la región. Dado que la competencia no es solo regional, sino también mundial, los hoteleros en Argentina necesitan aprender de las

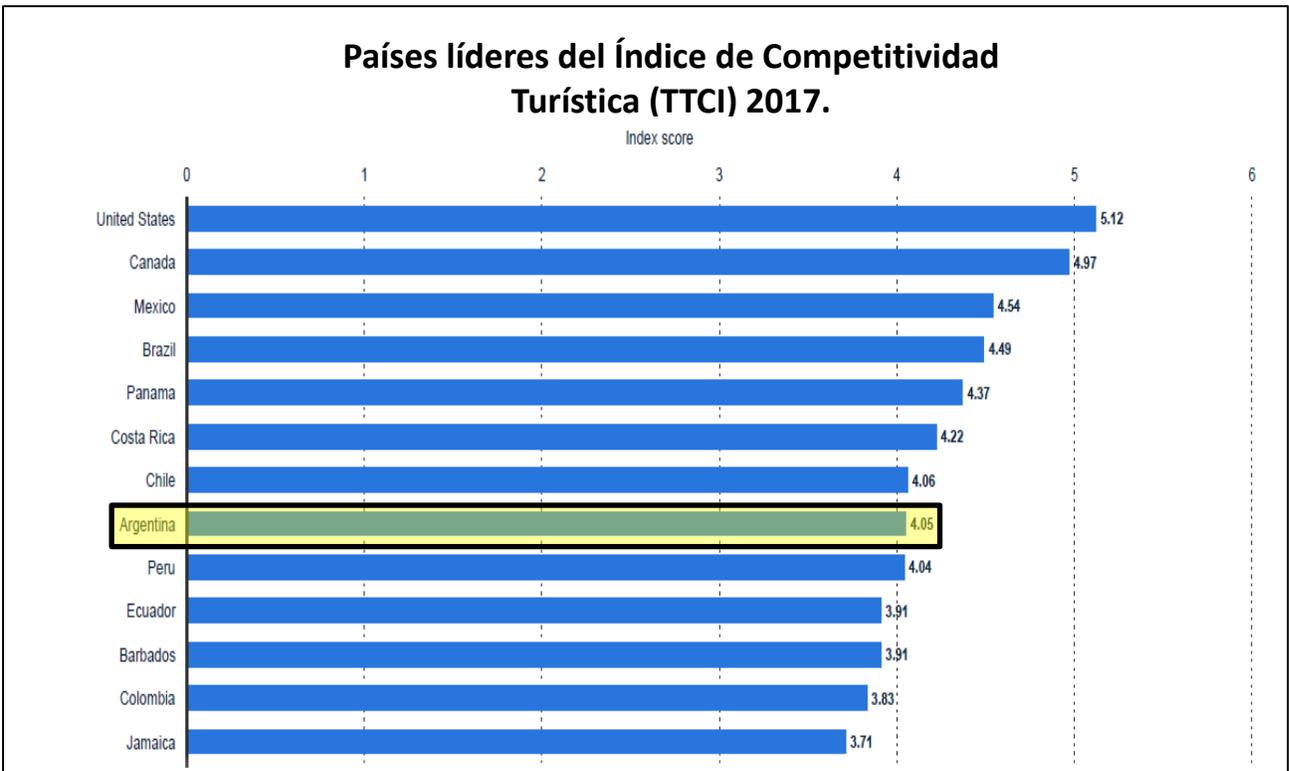
técnicas que funcionan en otras regiones así pueden impulsarse tanto en respecto con los países de América, como en el mercado global.



Fuente: El Foro Económico Mundial

En el mundo, Argentina tomó el puesto n.º 50 entre los 136 países en la lista, siendo la mayoría de los países más exitosos de Europa o destinos de lujo, como Dubái en los Emiratos Unidos Árabes o Hong Kong en China. Como se puede observar en el gráfico que se muestra arriba, son varios los aspectos que Argentina debe mejorar para favorecer su posición en el mercado global turístico, sobre todo en sectores como infraestructura aérea, infraestructura terrestre y el ambiente de negocios. Sin embargo, los recursos naturales, los recursos culturales y los servicios turísticos son puntos fuertes que establecen una base firme para aprovechar las ofertas que tiene Argentina como destino turístico. Se

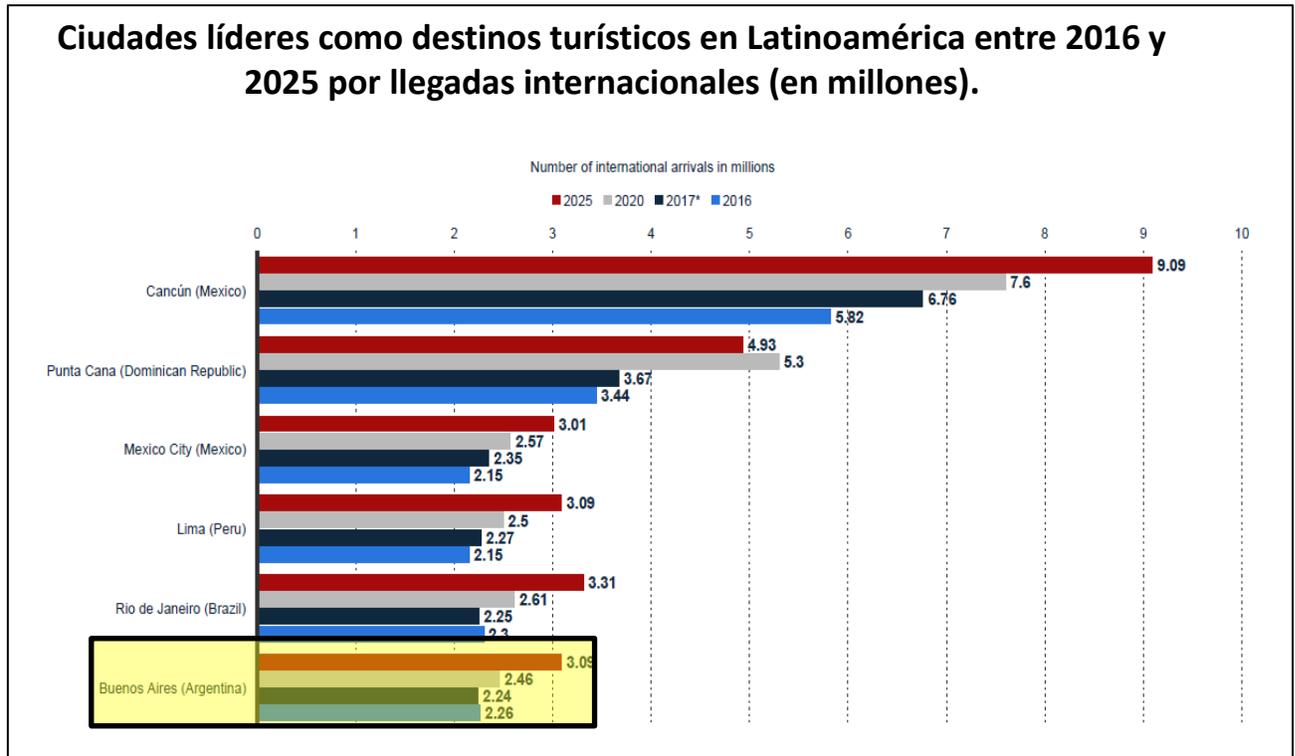
torna indispensable tomar en cuenta dichas cualidades del mercado argentino si se es un hotelero que intenta impulsar su propio negocio, especialmente, si desea mejorar la experiencia de cada estadia porque los factores macroeconomicos siempre influiran en los emprendimientos individuales. De todas maneras, existen varias maneras de mejorar la competitividad en el mercado local.



*Fuente: Foro Económico Mundial*

Los consejos del Foro Económico Mundial incluyen más inversión por parte del nivel gubernamental, ya que en 2017 menos de 2,5 % del presupuesto federal fue invertido en turismo, aunque los impuestos en billetes aéreos y hoteleros sean unos de los más altos de mundo (130 de 136 países). Aunque las prácticas del gobierno federal en relación con los impuestos turísticos pueden jugar un papel importante en el crecimiento total del turismo en la Argentina, el gobierno municipal, por ejemplo, el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, también debe proponer políticas positivas para promover el turismo como han hecho con la Ley N ° 600/01 del 2001, que declaró el turismo como una actividad socioeconómica de interés público y cultural para la ciudad. Pero el Foro también identifica el declive en

seguridad e infraestructura como factores que están influyen negativamente el turismo en el país.



*Fuente: Euromonitor; Gestión, noviembre 2017*

Un análisis de las ciudades más visitadas en Latinoamérica destaca que Buenos Aires sigue en carrera como un destino importante para el turismo en la región. Otras ciudades con proyecciones similares incluyen Río de Janeiro, Lima, y la Ciudad de México. Los otros destinos, Cancún y Punta Cana, tienen una oferta completamente diferente debido a la popularidad del turismo de “sol y playa”. Por ese motivo, cuando se investiga de qué manera deben transformarse los hoteleros en Buenos Aires, es importante observar cómo están invirtiendo ciudades similares en su respectivo mercado turístico. También es importante notar que Buenos Aires no es la ciudad más avanzada de la región Latinoamérica y, por esa razón, es relevante analizar cómo actúan otros países más efectivos en el turismo, como los hoteles en destinos de Europa y EE. UU. Este estudio analizará dónde se están posicionando en el mercado los hoteleros en la Ciudad de Buenos Aires, qué ejemplos se pueden tomar de diferentes hoteles en otras ciudades, y cómo serían las inversiones, los beneficios de dichas inversiones y cómo se puede medir su eficacia.

## 2. Introducción

Para entender la situación actual de los hoteleros en Argentina y, específicamente, en la Ciudad de Buenos Aires, es importante analizar varios aspectos que influyen en el propietario. Entre los factores por tener en cuenta, se incluyen el constante incremento del turismo a nivel mundial y el papel macroeconómico que tiene la inflación en Argentina, que marca tendencias del turismo y tiene efectos en la región. Este trabajo tiene como foco principal el turismo receptivo de personas que no residen en Argentina, pero cuando sea necesario, se señalarán implicaciones del turismo de residentes. También es importante observar cómo las nuevas tecnologías están impactando casi todos los aspectos de la vida cotidiana. Ese evento resalta la importancia de que cada hotelero esté atento a las numerosas oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado. A fin de plantear el entorno de esta investigación, la introducción servirá como una pequeña presentación de la Ciudad de Buenos Aires, lo que permitirá observar por qué hay una fuerte tendencia de viajeros que eligen Buenos Aires como el destino turístico principal del país.

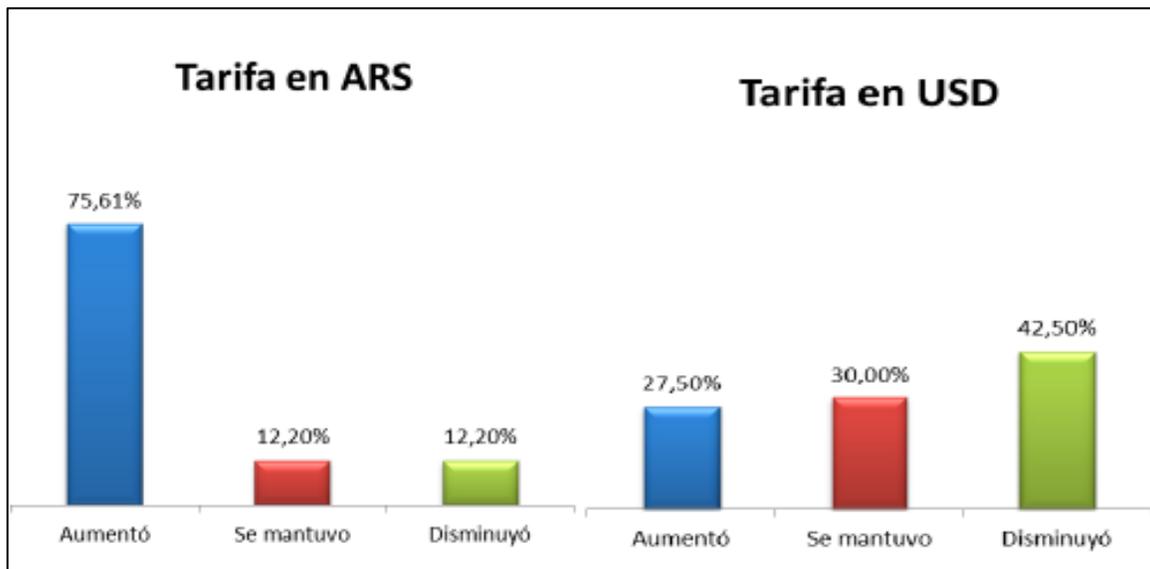
### 2.1 Problemas

#### **Condiciones actuales: La inflación y el turismo**

Un tema que preocupa a todas las industrias argentinas, incluso la hotelera, es el problema de la inflación, un concepto que se infiltra en cada aspecto de la vida de los residentes y negociantes del país. Curiosamente los turistas extranjeros no suelen darse cuenta de los efectos de la inflación debido al corto plazo de su estadía, pero las personas que vuelven a visitar el país notan las subidas en las tarifas hoteleras año a año. Sin embargo, según el informe del Observatorio Económico Hotelero de marzo del 2017, existe una diferencia entre las tarifas puestas en pesos argentinos en comparación con las publicadas en dólares estadounidenses. En ese mes (explicado en el gráfico siguiente), hubo un aumento del 75,61 % en las tarifas en pesos, mientras que las tarifas en dólares solo subieron un 27,50 %. Lo interesante es que, de todas las tarifas publicadas, la tarifa en pesos disminuyó en un 12,20 % comparado con el 42,50 % de tarifas en dólares. Los cambios en tarifas no

eran proporcionales comparando pesos con dólares porque las tarifas en pesos subieron mucho más que los precios en dólares, ya que el tipo de cambio entre el peso y el dólar estaba deteriorando. Es decir que si mantiene esta tendencia es posible que se vea una inversión de precios (que la tarifa en dólares baje en lugar de subir) por la manera en que funciona el cambio del dólar, ya que queda más estable y aún más fuerte. Según el IPC Congreso, la inflación del año 2016 llegó al 41 % (25,1 % en bienes y 46,6 % en servicios), con un promedio mensual de 2,9 %. En la hotelería, la inflación llegó al 40 % en el 2016, con un promedio mensual de 3,0 %. La inflación para febrero de 2017 pareció mejorar, con una tasa de 2,5 % en general y brindó optimismo para lo que restó del año. Si Argentina realmente cambia la tendencia de inflación alta por tasas más estables, toda la industria hotelera podría recuperar la rentabilidad y competitividad en la región y en el mundo.

### Tarifas de hoteles en Argentina en 2017.



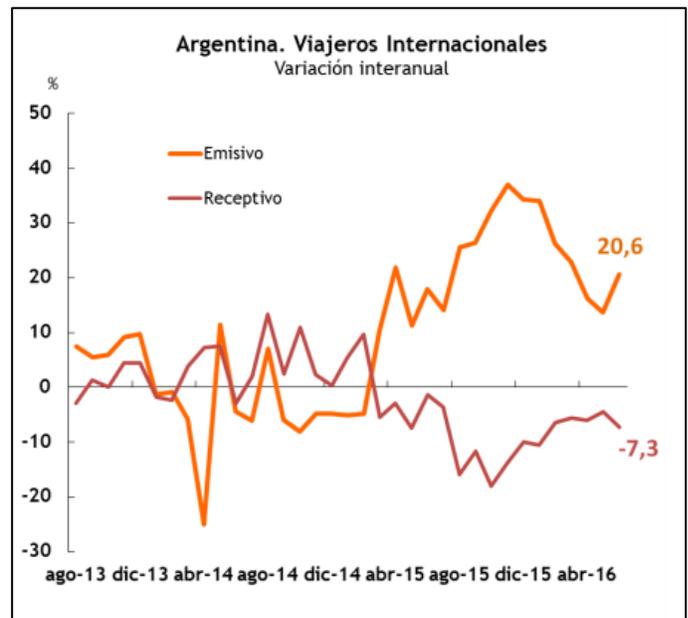
Fuente: Informe Mensual Hotelero – marzo 2017 – Observatorio Económico Hotelero

El tipo de cambio (pesos/dólar) entre el 23 de marzo del 2016 hasta marzo de 2017 alcanzó un 59,38 % de aumento con relación al día previo a la unificación cambiaria del 17 de diciembre de 2015. Es probable que la situación hubiera mejorado de haber contado con un peso más fuerte, pero resulta evidente que, entre 2017 y hoy, la fortaleza del peso ha sido un tema de discusión en el turismo por sus implicaciones negativas.

En el turismo, pueden observarse distintas instancias en las que la industria se ve afectada por las fuerzas económicas generales, principalmente en el arribo de turistas internacionales para hacer turismo receptivo y las pernoctaciones en establecimientos hoteleros y para hoteleros. Según la OMT, el turismo aumentó mundialmente en 2016, convirtiéndose en el séptimo año consecutivo con un crecimiento superior a la media. Este crecimiento significa que el turismo internacional aumentó un 4 % o más cada año desde la crisis del 2009. En el primer cuatrimestre del 2016, las llegadas de turistas incrementaron un 6 % en América, lo que quiere decir que la región en general está siendo bastante competitiva en comparación con otros continentes como Europa, cuyas llegadas turísticas solo aumentaron un 4 %. En América, un dólar fuerte estimuló el turismo emisor de los EE. UU., uno de los principales mercados para el turismo receptivo en Argentina. Aunque Norteamérica creció un 5 %, los líderes de la región han sido el Caribe, Centroamérica y Sudamérica, que registraron un incremento del 7 % año/año. Cuando se elaboró este trabajo, no había salido el informe anual para 2016 de la OMT, pero la estimación es que, en el año 2016, Sudamérica creció un 10 % en llegadas de turistas, siendo el líder en crecimiento de América. En 2015, Sudamérica creció solo un 6 % con doble dígito de crecimiento en Chile y Colombia, y pequeños descensos en Argentina y Brasil.

En enero del 2017, el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) afirmó que hubo un crecimiento del 1,8 % en turistas no residentes comparado con el mismo mes del año anterior. Las salidas de residentes al exterior, el turismo emisor, también aumentó, pero más vigorosamente, a 12,5 % más que el 2016.

En pocas palabras, el turismo emisor está aumentando más que el turismo receptivo, del país salen más pesos que las divisas



Monitor Turístico, septiembre 2016 1

extranjerías que ingresan. El incremento significativo en el turismo emisor presenta un problema para el país en cuanto a la balanza turística, lo que también puede perjudicar a la economía en general, y causar un efecto macroeconómico que podría afectar el tipo de cambio y de asociación de vuelta al turismo receptor. Con la unificación cambiaria, se proyectó un aumento de turismo emisor por la facilidad de obtener divisas extranjeras, y eso se manifestó a lo largo del 2017.

Las pernoctaciones, una de las tasas más importantes en la hotelería, también sirven como una forma de medir el estado del mercado para los hoteleros en Argentina. En enero de 2017, las pernoctaciones aumentaron un 1,3 % para viajeros residentes y un 3,1 % para no residentes (Informe Mensual Hotelero, 2017). Eso significa que las estadías aumentan cada vez más, y el promedio para turistas no residentes llega a 16,2 noches. Los europeos mostraron estadías más largas que los demás turistas, con un promedio de 22,7 noches comparado al resto de América, que cuenta con un promedio de 16,8 noches. La industria hotelera puede aprovechar de esta percibida elongación de viajes en Argentina y debe promover viajes cada vez más largos, ya que pueden mejorar las tasas de ocupaciones de sus emprendimientos.

La situación general del turismo en Argentina está mejorando gradualmente y, gracias a eso, crece la esperanza de los hoteleros. Los emprendimientos hoteleros más grandes del país, y especialmente los que cuentan con inversiones extranjeras, de cadenas nacionales o internacionales, tienen más posibilidades de sobrevivir esta época de incertidumbre del mercado. Al contar con mayores recursos, sobre todo financieros, esas instituciones pueden solventarse durante períodos inestables. Por el contrario, los hoteles pequeños no tienen tanta flexibilidad y, en muchos casos, necesitan mantener su rentabilidad cada trimestre del año. Por ese motivo, este trabajo intenta brindar nuevas perspectivas del poder y la importancia de la tecnología y su efecto en esta clase de hoteles tan susceptibles a la economía del país.

### **Espacio temporal (2017 y los últimos 5 años)**

En 2017, Apple celebró el décimo aniversario del iPhone, el celular que cambió el concepto de comunicación móvil y creó la categoría de “smartphone”. Como parte de esta revolución tecnológica, las aplicaciones móviles también tuvieron un papel importante en la integración y la aceptación de los *smartphones* en la vida cotidiana. Las experiencias móviles han cobrado tanta relevancia en el mundo empresarial que las estrategias de empresas turísticas, entre muchas otras categorías de empresas, han cambiado a un enfoque “móvil-primero”, a fin de captar la atención de más de unos mil millones de personas en mercados emergentes que entrarán el mundo de internet en los próximos cuatro años, según el informe *Travel & Tourism: Global Economic Impact & Issues 2017* del World Travel & Tourism Council (WTTC).

### **Desarrollo del Consumidor**

#### **Referencia del entorno (CABA)**

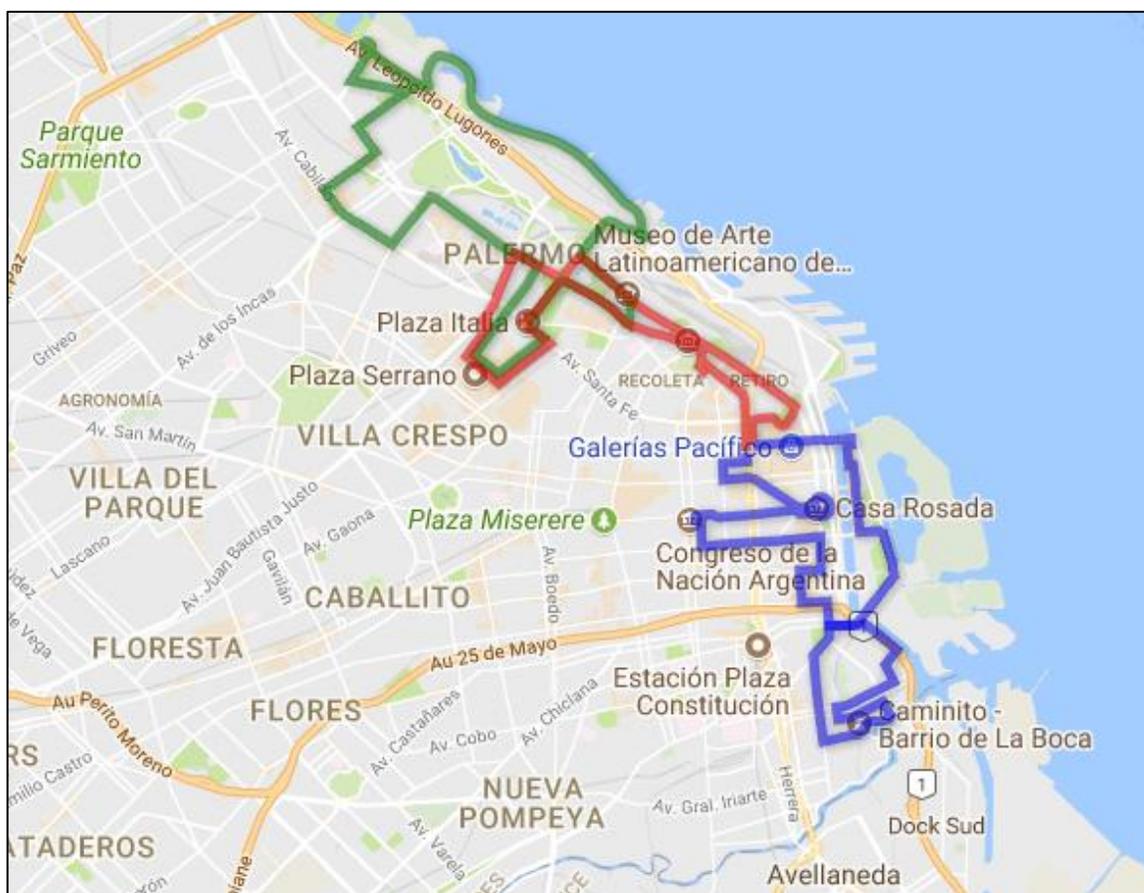
La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (también referida en este trabajo como “Ciudad de Buenos Aires”, “Buenos Aires” o “CABA”) es la capital de la República Argentina y también la ciudad más importante y poblada del país. Según el censo de 2010, hay 2.890.151 habitantes que viven en la ciudad, aunque la cifra más representativa de la población debería incluir a los habitantes de la conurbana bonaerense, también llamado “Gran Buenos Aires”, que cuenta con una población de casi catorce millones de habitantes (Argentina, Censo 2010, 2012). Esta región, junto con los 24 Partidos del Gran Buenos Aires, también es conocida como el área Metropolitana.

La Ciudad de Buenos Aires está organizada en quince Comunas, divididas a su vez en barrios, y está agrupada de la siguiente manera:

- Comuna 1 (Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Montserrat y Constitución)
- Comuna 2 (Recoleta)
- Comuna 3 (San Cristóbal y Balvanera)

- Comuna 4 (La Boca, Barracas, Parque Patricios y Nueva Pompeya)
- Comuna 5 (Almagro y Boedo)
- Comuna 6 (Caballito)
- Comuna 7 (Flores y Parque Chacabuco)
- Comuna 8 (Villa Soldati, Villa Riachuelo y Villa Lugano)
- Comuna 9 (Mataderos, Liniers y Parque Avellaneda)
- Comuna 10 (Floresta, Monte Castro, Vélez Sarsfield, Versalles, Villa Luro y Villa Real)
- Comuna 11 (Villa General Mitre, Villa Devoto, Villa del Parque y Villa Santa Rita)
- Comuna 12 (Coghlan, Saavedra, Villa Urquiza y Villa Pueyrredón)
- Comuna 13 (Belgrano, Colegiales y Núñez)
- Comuna 14 (Palermo)
- Comuna 15 (Chacarita, Villa Crespo, Paternal, Villa Ortúzar, Agronomía y Parque Chas).

Los barrios de Palermo, Belgrano, Recoleta, Microcentro y San Telmo son los reconocidos como las “zonas turísticas” o, mejor dicho, son los lugares con mayor cantidad de puntos de interés turísticos. Por ese motivo, cuentan con una mayor concentración de hoteles, que satisfacen la necesidad de pernoctar en esas zonas. Una manera de ver este efecto turístico en el mercado hotelero es observar mapas de actividades turísticas, como el mapa del Buenos Aires Bus, una unión de empresas de tránsito conformada por las compañías Derudder Hnos y Rotamund S.R.L., que muestra el trayecto por las zonas turísticas más importantes de la ciudad.



Fuente: Sitio web del Buenos Aires Bus ([www.buenosairesbus.com](http://www.buenosairesbus.com))

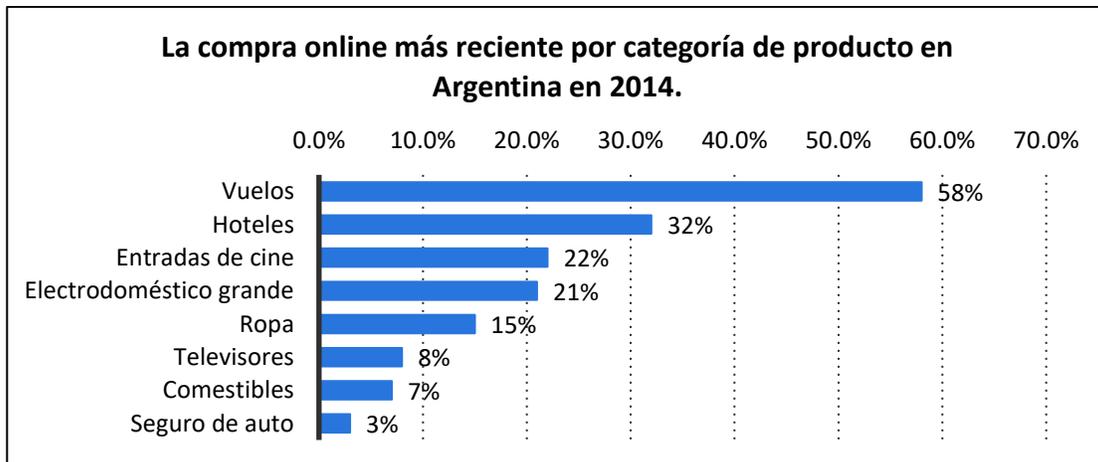
## 2.2 Justificación

Según el estudio de 2017 del WTTC, el mundo verá una cantidad enorme de usuarios nuevos utilizando internet para informarse y comunicarse con el mundo. A pesar del increíble crecimiento de la tecnología, el turismo es una de las industrias que se encuentra desproporcionalmente atrasada en esa área comparada con el ritmo de integración de tecnología de otras industrias. Esta implementación, combinada con las fuerzas geopolíticas que han afectado a Latinoamérica en general y, sobre todo, a Argentina, muestra la necesidad de analizar dónde se para la industria argentina en cuanto a la fuerte e importante serie de cambios significativos que afectará varias de las operaciones realizadas por empresas cuyas áreas no han sufrido muchos cambios económicos a lo largo de la historia. Eso puede ser uno de los indicios más significativos para los hoteleros: ser

consciente de que, aunque su entorno no haya cambiado por mucho tiempo, tendrán que prestar mucha atención y, sobre todo, ser ágiles.

Este estudio intentará iluminar los puntos de falla en la industria turística en la Ciudad de Buenos Aires en términos comparativos con el resto del mundo para aconsejar dónde los funcionarios del turismo, y en este caso específico los hoteleros en C.A.B.A., deben poner sus esfuerzos para efectivamente competir a nivel internacional en el turismo. Como se comentó previamente, hoy en día, el turismo brinda un gran aporte a la actividad económica a nivel ciudad y país, pero hay espacio para mejoras en casi cada categoría medible. Se puede ver la tecnología como una de las medidas que impulsen la hotelería, cuya relación costo/beneficio es relativamente baja comparada con el costo de otras tácticas, como la mejora de la infraestructura (que puede tardar mucho tiempo) o inversiones en campañas de marketing (que pueden aumentar el ingreso de dinero, pero no aliviar las necesidades básicas de los hoteles).

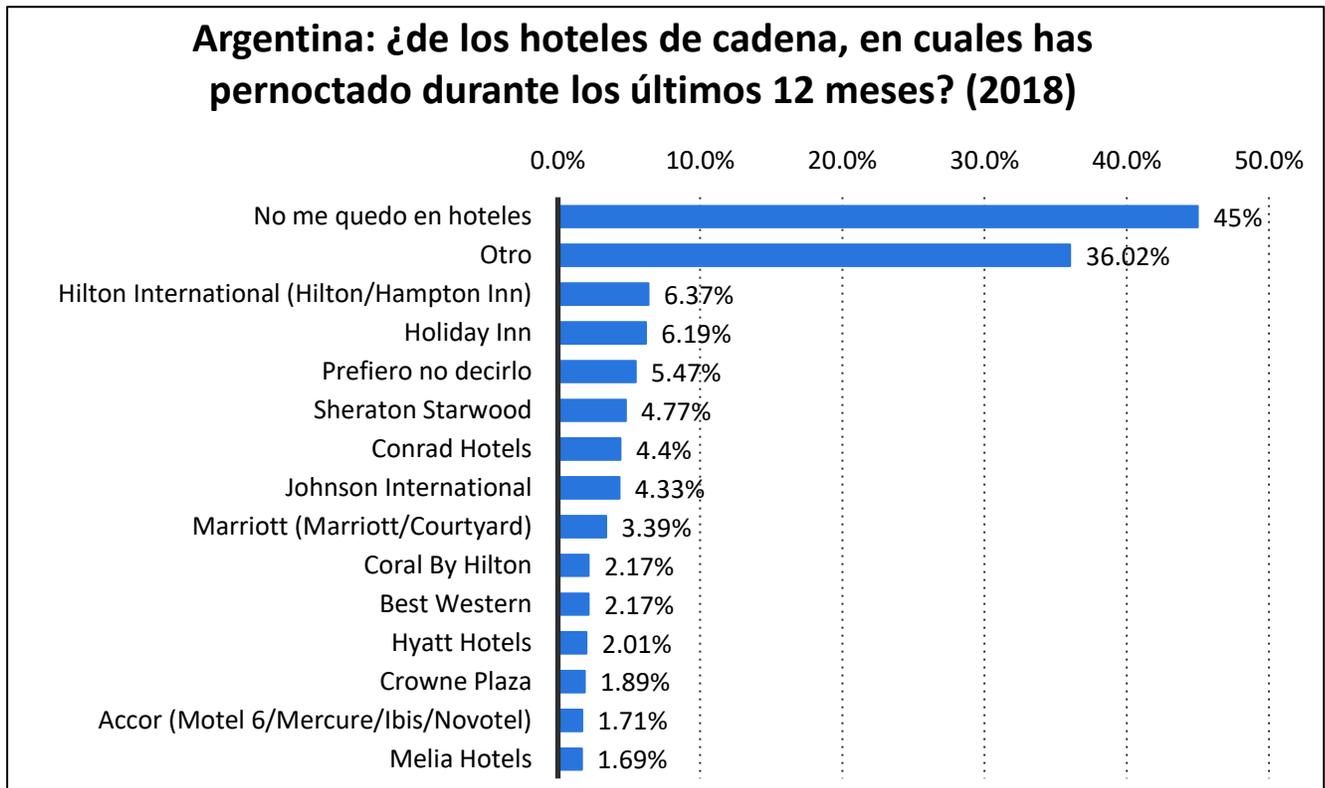
Los hoteleros pueden crecer exponencialmente en Buenos Aires y tienen muchas razones para hacerlo. En 2014 según un informe de TNS Infratest y Google, el 32 % de los argentinos indicaron que su última compra por internet fue una estadía de hotel. Como veremos en la investigación de otros mercados, eso no es algo raro ni único.



*TNS Infratest y Google, 2014*

Que los argentinos tiendan a utilizar medios digitales es importante para los hoteleros porteños porque los porteños desean usar la tecnología en el turismo tanto como los

extranjeros. Otro factor importante es la inclinación de los argentinos a pernoctar en establecimientos que no son de cadena, un enfoque importante para los hoteleros boutique que no pertenecen a una. Una encuesta de Cint, una empresa investigadora de Suecia, descubrió que el 36,02 % de los argentinos encuestados prefieren quedarse en alojamientos que no pertenezcan a una cadena grande, lo que significa un apoyo del pueblo a los emprendedores pequeños y otra razón para que los hoteles boutique continúen innovándose a fin de mantenerse relevantes.



*Fuente: Cint, 2018*

### 2.3 Estructura del trabajo

Para llegar a conclusiones iluminadoras, el foco del presente trabajo será observar la manera en que los hoteleros de la Ciudad de Buenos Aires utilizan actualmente las diferentes formas de tecnología consideradas importantes en el turismo a nivel mundial. Los tres pasos generales de esta investigación son los siguientes: Descubrimiento del Entorno General, Investigación del Entorno Local, y Análisis de Hallazgos y Oportunidades.

### **Observación del entorno general**

Como lo indica el método científico, el cual es utilizado desde los tiempos primitivos de la humanidad, el primer paso de cualquier investigación educativa debe ser la observación. Para medir cómo están situados en el contexto del turismo global los hoteleros de Buenos Aires, se necesita entender dónde está el turismo global en términos de tecnología, preguntando dónde, cómo y en qué herramientas emplean recursos los hoteleros del mundo. Este paso también incluye el trabajo de formular las preguntas, que serán la guía del trabajo de campo se encuentran en el segundo paso general.

### **Investigación del entorno local**

En esta etapa, se desarrollarán las ideas principales del trabajo elaborado específicamente para los propósitos de este cuerpo de trabajo. El método elegido para investigar el uso de tecnología en los hoteles es una encuesta digital para los funcionarios de los hoteles en la Ciudad de Buenos Aires. Una encuesta se puede tomar de varias formas: por escrito, en persona o digital. Debido al enfoque de la investigación, el medio será de un formato digital, ya que se investiga el uso efectivo de la tecnología. Por lo tanto, la facilidad o la dificultad con la que completarán dicha encuesta también aporta información crítica del estado actual de la implementación de tecnología en hoteles.

### **Análisis de hallazgos y oportunidades**

Una vez terminada la encuesta y tabulados los resultados, es posible analizar y comparar la situación actual de segmento de la economía y encontrar caminos nuevos que cambien el ambiente para mejor si es necesario. La meta es ver qué hacen en las operaciones de hoy en día, con el fin de compararlo con lo que hace el resto del mundo y observar qué técnicas pueden implementarse en los hoteles de C.A.B.A., en especial en los hoteles boutique de emprendimientos pequeños con capacidades o recursos reducidos en comparación con las cadenas hoteleras internacionales.

## 3. Planteo del tema

### 3.1 Interrogantes

La pregunta general:

- ¿Cómo se puede usar la información de los huéspedes para mejorar la oferta, la logística y la rentabilidad de un hotel boutique en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Las preguntas específicas:

- ¿Cómo y cuándo se toman los datos de los huéspedes?
- ¿Qué tipos de cuestionarios o encuestas se utilizan para reunir información y cómo son las preguntas?
- ¿Existen sistemas preferidos para manejar este tipo de información? ¿Cómo se conectan con otros sistemas informáticos en los hoteles?
- ¿Cuáles son los principales recursos de logística utilizados en hotelería y cómo se aplican estas reglas hoy en día?
- ¿Cuáles son las dimensiones que se puede analizar de los datos demográficos de un huésped?
- ¿Qué tipos de servicios se pueden mejorar con más información de las cualidades de los huéspedes? ¿Cuáles servicios no se puede cambiar por razones de rentabilidad y por qué?
- ¿Cómo se puede implementar un sistema nuevo de información conectado con la administración de un hotel para operaciones del día a día?
- ¿Cuál sería la información necesaria para mejorar la gestión?
- ¿Cómo se puede obtener la información necesaria?
- ¿Qué información se obtiene? ¿Cuál es su grado de utilidad para mejorar la gestión?
- ¿Qué ejemplos de implementación de técnicas nuevas existen en otros mercados?
- ¿Cómo se pueden medir los resultados de estos tipos de cambios?
- ¿Qué costo tienen estas inversiones?
- ¿Cómo se puede sensibilizar el costo de inversión?

### **3.2 Objetivo general**

El objetivo general es analizar cómo se utilizan los sistemas informáticos y la tecnología en los hoteles boutique a efectos de aconsejar y sacar conclusiones sobre cómo mejorar la oferta, la logística y la rentabilidad empleando varios tipos de datos, como datos demográficos.

### **3.3 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son:

- Definir cómo y cuándo un hotel boutique obtiene los datos de los huéspedes.
- Obtener, examinar y comparar cuestionarios de los funcionarios de los hoteles boutique de C.A.B.A. con el fin de observar realmente de qué manera se toman los datos y qué preguntas específicas se les hace a los huéspedes.
- Analizar y comparar los sistemas informáticos empleados en la industria hotelera con especificaciones y habilidades de uso.
- Buscar ejemplos de las estrategias principales de logística aplicadas en hotelería, qué regulaciones existen, y cómo se implementan en los hoteles en la actualidad.
- Crear una lista de los datos demográficos de los huéspedes basados en la frecuencia de uso para entender qué información tienen los hoteles de cada huésped.
- Analizar varios hoteles a fin de observar qué servicios ofrecen a los huéspedes y cuáles pueden mejorarse con el uso de datos demográficos o personales y cuáles no se pueden cambiar por razones operativas o de rentabilidad.
- Comparar varios sistemas nuevos de información conectados con la administración de un hotel para analizar las varias opciones con las que cuenta un hotel e incorporar algún beneficio nuevo.
- Definir cuál sería la información necesaria para mejorar la gestión de un hotel.
- Observar las estrategias de varios hoteles a la hora de utilizar la informática y comparar las diferencias de implementación y el uso actual.
- Evaluar la conveniencia (costo/beneficio) de aplicar cada estrategia.

### **3.4 Hipótesis**

Esta investigación busca iluminar las diferentes oportunidades que tiene la industria hotelera para implementar efectivamente las múltiples herramientas tecnológicas disponibles. En la elaboración del trabajo, tanto la investigación del mercado como el trabajo en el campo, provienen de preconcepciones anteriores y, por esa razón, la teoría domina gran parte del principio de este estudio.

#### **Hipótesis: Hotelería en C.A.B.A, y la creación de la base de datos**

Observar la presencia *online* de cada hotel para lograr entender las múltiples maneras y técnicas que utilizan en la industria será clave para determinar dónde están situados en el proceso de adaptación. En teoría, los hoteles boutique de la Ciudad de Buenos Aires probablemente estén atrasados en comparación con otros hoteles de misma calidad, pero situados en ciudades más “modernas”, como los centros turísticos de Europa y Estados Unidos.

La percepción es que los hoteles boutique estarán mayormente situados en los barrios de Palermo, San Telmo, Centro/Microcentro, y Belgrano debido al impacto que tienen los lugares de interés turístico y las preferencias generales de los turistas y expatriadas de habitar estas zonas sobre otras, ya que son vistas como más accesibles geográficamente o menos peligrosas en cuanto a inseguridad.

También existe el preconcepción de que mientras menos habitaciones tenga el hotel, más probable es tenga un dueño único o un par de socios y no pertenezca a una cadena nacional o internacional. Pero un hotel con pocas habitaciones puede no tener el título de “boutique” aunque una persona considere que entra dentro de esa categoría. Por el contrario, existen hoteles con el nombre o categorización “boutique” que cuentan con muchas más habitaciones, lo que significa que el título o categoría “boutique” tiene una amplia interpretación. Las cadenas hoteleras también pueden ser involucradas en el segmento “boutique” aunque esta etiqueta pareciera estar destinada solo a emprendimientos pequeños. Por eso después del análisis de la base de datos, se observará que un porcentaje de los hoteles boutique de la ciudad pertenecen, en realidad, a una cadena grande

internacional como Hilton o Sheraton o posiblemente una cadena regional. Eso demostraría que existe una fuerte tendencia de empresas grandes en este fenómeno nuevo del mercado.

### **Hipótesis: Encuestas**

Como se afirmó previamente en el estudio empírico del mercado hotelero en la Ciudad de Buenos Aires, es probable que la industria se encuentre atrasada en la implementación de la tecnología. Sin embargo, es muy probable que los hoteles estén invirtiendo tiempo y recursos (tanto financieros como humanos) en las redes sociales. Debido a la alta competencia que existe en el turismo para conseguir turistas y negociantes que paguen tarifas altas por la exclusividad de un hotel, este tipo de consumidor cada vez indaga más en las redes sociales para comparar tarifas y experiencias de otros viajeros y ver dónde está el mejor costo-benéfico. La hipótesis entonces está enfocada más en la falta de inversión de tecnología física como en dispositivos móviles (*tablets* y *smartphones*), televisiones, mostradores, y otras. Esta teoría viene del hecho de que en Argentina existen múltiples barras de entradas para este tipo de inversión a causa de los precios artificialmente altos y de los problemas de importación, que vienen de hace tiempo. Aunque durante la elaboración de este trabajo (2016-2019) el mercado está lentamente abriéndose a más importaciones en general y, según la economía, los precios están ajustándose de a poco, el problema viene de años anteriores y suele tomar años recuperar la estabilidad en el mercado.

### **Hipótesis: Resultados generales**

En su totalidad, este trabajo intenta iluminar el estado actual de los hoteles boutique en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y servirá como guía para que un hotel mejore su competitividad en el mercado, con inversiones dirigidas a factores específicos. Un descubrimiento particularmente interesante puede ser cómo los hoteles autoevalúan su presencia en el mercado y qué piensan que hace la competencia directo a dentro de la ciudad. A pesar de que varios hoteles estén ubicados en zonas tan solo unas cuadras de distancia, y por ese motivo, seguramente haya comunicación de alguna manera, es muy probable que cada funcionario no tenga, en realidad, mucha perspectiva en cuanto a las condiciones actuales de la hotelería en Buenos Aires en términos tecnológicos. La hipótesis

general, entonces, es que los hoteles no están invirtiendo en nuevas tecnologías o técnicos que utilicen la tecnología por diferentes motivos: 1) precio; 2) percepción de precio; 3) una falta de personal que implemente o investigue las posibles oportunidades en tecnología; 4) una falta de comprensión sobre cómo se pueden utilizar herramientas nuevas (por falta de experiencia o falta de gestión avanzada).

## **4. Marco teórico**

En esta sección, se plantean todos los conceptos y teorías que son fundamentales para entender los significados posibles que se desarrollarán en la investigación empírica. Además, una buena investigación siempre debe volver a revisar todos los pasos y agregar la información que sea necesaria para que el lector pueda entender el camino que siguió la investigación y las conclusiones brinden información relevante y útil. Por esa razón, el desarrollo del trabajo no es necesariamente lineal y al final se intentará también mostrar cómo el proceso de investigación cambió el camino en varios puntos del viaje de conocimiento.

### **Marco referencial**

El marco de referencia de este trabajo consiste en antecedentes de la industria hotelera en cuanto a la formación general y en la utilización de tecnología. Resulta importante estudiar los sistemas de reservas que atraviesan la industria y las tendencias nuevas que están rápidamente cambiando el entorno, ya que así se podrá entender dónde se encuentran las oportunidades para hoteles boutique en la Ciudad de Buenos Aires.

#### **4.1 Antecedentes**

##### **La evolución de la hotelería**

A fin de entender la hotelería y hospitalidad actual resulta clave reconocer que el concepto de “hotel” ha cambiado mucho desde sus inicios en tiempos bíblicos. En 2003, el consultor suizo Jacques Levy-Bonvin aportó que la industria comenzó con los griegos, quienes

construyeron baños termales en los pueblos de la periferia, y los romanos, quienes ofrecieron hospedaje a los negociantes, que viajaban por su territorio. La expansión de los negocios interregionales/internacionales y la civilización ahondó la necesidad de tener lugares para pernoctar que no fueran residencias personales. Pero el incremento del turismo global también se conecta con el crecimiento del concepto “hotelería” porque se generó una separación en la industria entre lo que era “la hotelería turística” y “la hotelería de negocios”. El emprendedor inglés Thomas Cook fue quien creó, en la década de 1840, el concepto del turismo masivo con paquetes “all-inclusive”, que cambiaron la industria hotelera al incluir más servicios en un mismo paquete para bajar el precio total del paquete o viaje (Gyr, 2010).

Durante el siglo XX, la arquitectura de la mayoría de los hoteles era parecida: se reflejaba la influencia de la época y no se buscaba innovar en cuanto al diseño. Como dice el autor y profesional estadounidense Dennis L. Foster “las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos.” (Foster, 1994). Por mucho tiempo, los hoteles no brindaron servicios muy innovadores y solamente cumplían con los requisitos básicos de la hotelería tradicional entre algunas categorías distintas. Con el paso del tiempo, los establecimientos hoteleros sufrieron transformaciones y comenzaron a surgir nuevas modalidades de alojamiento.

### **Clasificaciones de hoteles (Estrellas)**

El sistema de clasificación más utilizado en la hotelería, y muchas industrias más, es el de las estrellas. Se mide la calidad de un hotel de esta manera porque se hace fácil entender su capacidad de satisfacer las necesidades de un huésped, 1 estrella significando que el hotel solo brinda lo mínimo en términos de servicios y calidad (como un cuarto con una cama, nada más, ni desayuno) hasta un hotel 5 estrellas que ofrece spa, gimnasio, *concierge*, restaurantes de alta gama, etc. Más estrellas, más lujoso; menos estrellas, menos servicios (y normalmente más barato). La meta de clasificar es para hacer el proceso de selección de un hotel más fácil porque se pueden comparar los servicios de un hotel con otros o con hoteles visitados en otras ocasiones, por ejemplo.

Según la OMT (Pierret, 2013), los sistemas de clasificación para hoteles existen por las siguientes razones:

1. **Informar a los consumidores.** Por definición, un hotel está lejos de la casa del turista, por lo tanto, es posible que la persona no tenga un punto de referencia personal para saber en serio lo que ofrece un hotel.
2. **Estandarizar el listado.** Este punto es importante para los intermediarios, como los operadores turísticos o las agencias de viajes, así logran preparar materiales para la oferta de una zona o ciudad y utilizar la categoría como una herramienta a la hora de negociar las tarifas.
3. **Promocionar el hotel.** Los hoteles utilizan su categoría para enfatizar las cualidades del hotel en comparación con las de otros. Este puede servir como un tipo de certificación, formal o informal dependiendo del país y sus reglamentos hoteleros, para mostrar que lo publican es real.
4. **Hacer investigaciones profesionales del mercado.** Un sistema de clasificación puede ayudar a los profesionales en la industria a estudiar tendencias en el mercado cuando hay muchos emprendimientos hoteleros que son de dueños individuales o cuentan con pocos empleados y por esa razón no tienen los recursos necesarios para hacer investigaciones propias.
5. **Gobernar a los hoteles.** En varios países es importante tener clasificaciones para poder implementar una legislación que regule subsidios e impuestos según la capacidad financiera del tipo de hotel. También puede ofrecer un nivel de fidelización del mercado en general para que el turista entienda que un hotel con una cierta puntuación tiene la calidad que promociona, y así evitar estafas.

Hoy en día, hay mucha confusión porque las clasificaciones oficiales tienen la misma apariencia que los rankings por reseñas de usuarios mostrados en páginas de web como Booking.com, TripAdvisor y Kayak. El problema con esta coincidencia es que el ranking oficial pierde un poco reputación con los consumidores, con varios potenciales clientes que creen que las experiencias recientes de huéspedes son más importantes y tienen más valor que un sistema gubernamental, el cual puede tomar en cuenta solo las características físicas

de un lugar. La tarea resulta difícil para los gobiernos. Al mismo tiempo, el sistema de reseñas personales no es perfecto, aunque los consumidores tienen algo de razón, de todos modos.

Según un artículo de 2014 de Clarie Hu para CNN, el problema también es la estandarización de los sistemas de clasificación, ya que cada país puede tener varias diferencias entre sus clasificaciones oficiales. Entonces, el consumidor puede confundirse fácilmente porque tres estrellas pueden significar algo determinado en un país (por ejemplo, “buena calidad”) y, en otro, puede significar “mediocre”. En Europa, quince países, incluyendo Alemania, Austria y Suecia, colaboran con un sistema unificado de clasificación de hoteles, en el que un 5-estrellas significa que lo recibirán con flores y gozará de un servicio de planchado de ropa en una hora o menos. En Reino Unido, el sistema es gestionado por consejos de turismo y hotelería y una organización que se llama Automobile Association (AA): un 5-estrellas significa muchos servicios “extra” incluidos en el precio de la reserva y un servicio personalizado. En los Estados Unidos, el sistema de rankings es manejado por la American Automobile Association (AAA) y se llama el sistema “diamante” de hoteles, en el que un 5-estrellas significa que se le prestará atención a cada detalle de la experiencia, la cual será totalmente personalizada, y ocurrirá en un lugar con atributos “extraordinarios”. Ser nombrado “hotel diamante”, de cualquier nivel, es una tarea muy complicada y requiere cumplir con varias especificaciones. Eso significa que cualquier hotel que obtiene un ranking diamante (de 1 a 5 estrellas) es un hotel de muy buena calidad. En India, pueden resultar absurdo cumplir con los estándares para 5-estrellas, lo que incluye la calidad de la ropa blanca, la necesidad de tener un teléfono en el baño, y un reloj en la pared con iluminación LED. Es probable que, en el futuro, se elabore un sistema mundial para la clasificación de hoteles, pero sería responsabilidad de cada país estar de acuerdo con la propuesta, algo que ha fracasado en muchas otras industrias del mundo.

En Argentina, la legislación que organiza la clasificación y categorización del hotel se encuentra bajo la “Ley Nacional de Turismo de la Nación Argentina” y para la Ciudad

Autónoma de Buenos Aires la actualización de la ley en 2013, que reemplazó la ley de 1980, que se llama “Regulación de Alojamientos Turísticos” (Ley 4631, 2013).

La clasificación y categorización establecida para los Alojamientos Turísticos es la siguiente. Tres tipos: hotelero; para-hotelero y extra-hotelero. Dentro del tipo hotelero, se encuentra la clase Hotel que puede ser de 1 a 5 estrellas, la clase Apart-Hotel que puede ser de 1 a 3 estrellas y la clase Hotel Boutique que puede ser categoría Estándar o Superior.

TIPO	Clase	Categoría
HOTELERO	Hotel.	1 a 5 estrellas
	Apart-Hotel.	1 a 3 estrellas
	Hotel Boutique.	Estándar y Superior
PARA-HOTELERO	Cama y Desayuno / Hostal / Bed and Breakfast.	Estándar y Superior
	Albergue Turístico / Hostel.	Estándar y Superior
	Hospedaje Turístico / Residencial Turístico.	A/B
EXTRA-HOTELERO	Campamento Turístico / Camping.	-

*Fuente: Ley 4631. Capítulo I Artículo 10. (C.A.B.A. Argentina)*

Dentro del tipo para-hotelero se encuentra la clase Cama y Desayuno, Hostal y Bed and Breakfast, que pueden ser categoría Estándar o Superior; también la clase Albergue Turístico y Hostel, que puede ser Estándar o Superior, y clase Hospedaje Turístico y Residencial Turístico, con categoría A o B. Finalmente el tipo Extra-hotelero, que abarca a los Campamentos Turístico y Campings. Cada uno de estos tipos y clases son regulados específicamente a través de esta norma.

	Hotel 5 Estrellas	Hotel 4 Estrellas	Hotel 3 Estrellas	Hotel 2 Estrellas	Hotel 1 Estrella	Hotel Boutique <sup>1</sup>
Habitación single	14,00 m <sup>2</sup>	12,00 m <sup>2</sup>	10,00 m <sup>2</sup>	9,00 m <sup>2</sup>	9,00 m <sup>2</sup>	10,00 m <sup>2</sup>
Habitación doble	16,00 m <sup>2</sup>	14,00 m <sup>2</sup>	12,00 m <sup>2</sup>	10,50 m <sup>2</sup>	10,50 m <sup>2</sup>	12,00 m <sup>2</sup>
Habitación triple	-	17,00 m <sup>2</sup> <sup>2</sup>	15,00 m <sup>2</sup> <sup>3</sup>	15,00 m <sup>2</sup> <sup>4</sup>	15,00 m <sup>2</sup> <sup>5</sup>	15,00 m <sup>2</sup> <sup>6</sup>

*Fuente: Ley 4631. Capítulo II Artículo 12. (C.A.B.A. Argentina)*

"Características constructivas particulares de un establecimiento de alojamiento": Cuando exista servicio de comidas y/o bebidas, se cumplimentarán las disposiciones contenidas en "Comercios donde se sirven y expenden comidas". La cocina en los establecimientos "Hotel" y "Hotel Boutique" debe tener una superficie mínima de 9 m<sup>2</sup> y un lado mínimo de 2,50 m, cuando en ella trabajen no más de 2 personas. A los efectos de la altura, iluminación y ventilación se considerará como un local de primera clase. Cuando en ella trabajen más de 2 personas, el local será considerado de tercera clase, además el área mínima establecida para este tipo de local deberá incrementarse en 3 m<sup>2</sup> por cada persona que exceda de 6.

**Caso Particular:** En el rubro "Hotel Boutique", será optativa la instalación de orinales y bidet en los baños de uso común o compartido".

### **Hoteles Boutique**

En el nuevo milenio, los nuevos empresarios que entraron al mercado hotelero comenzaron a proponer hoteles con conceptos nuevos y únicos. El huésped comenzó a buscar experiencias diferentes en espacios que fueran inspiradores, en lugar de cumplir simplemente el requisito de un espacio, donde se pueda dormir, comer y descansar. Además de obtener estos servicios básicos, los viajeros empezaron a buscar ambientes interesantes y servicios personalizados, pero, al mismo tiempo, querían los precios más bajos. A partir de las nuevas tendencias y el acceso a más información, que fue adquirida gracias al desarrollo de los medios de comunicación, el huésped inspiró al hotelero a crear nuevas categorías, como el hotel boutique.

En su estilo y categorías distintas, los hoteles boutique como se los conocen hoy, nacieron en los años ochenta, con la apertura del Blakes Hotel en Londres, y el Bedford in Union Square en San Francisco, que hoy es parte del Kimpton Group, la cadena más grande en la categoría (Anhar, 2001). A parte de los grupos que controlan múltiples hoteles boutique, como Kimpton, la gran mayoría de los hoteles en esta categoría son operados por algunos socios o familias de zonas urbanas o lugares de interés, ya sea por el sol, la playa o los paisajes únicos. Con el cambio del perfil del turista, especialmente con las Generaciones

X e Y llegando a la madurez, la demanda de personalización y calidad está influyendo en el crecimiento de más hoteles en dicha categoría.

En la Ciudad de Buenos Aires, la Regulación de Alojamientos Turísticos define un hotel boutique como:

“Hotel Boutique: Establecimientos de alojamiento definido por la caracterización de un estilo único, que brinda alojamiento con servicios complementarios, ocupando la totalidad de un edificio, que posee características especiales, peculiaridad en sus instalaciones o en sus prestaciones de servicios, sean de nueva construcción o no, destacándose por el valor artístico del inmueble, su diseño, ambientación, o la especialización; a este efecto 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.”

*Ley 4631. Artículo 11. Clasificación: Definiciones. Subsección C. (C.A.B.A. Argentina)*

### **Motores de sistemas de reservas**

La expansión de la industria hotelera tiene la necesidad de utilizar herramientas que conecten sistemas de reservas y agreguen la información necesaria para mostrar la disponibilidad en las varias formas de reservas que se usan. Hay varias opciones a disposición del hotelero que quiera manejar las reservas que toma desde diferentes fuentes, incluyendo internet. Según A.C. Tse, hotelero profesional de Estados Unidos, la desintermediación o eliminación de intermediarios significa que, en cada oportunidad, el mercado consolida al hacer cada reserva más directa, el mercado se reajustará a los nuevos medios presentes de ese momento (Tse, 2003).

Hoy en día la mayoría de los hoteles utiliza algún tipo de sistema de reservas digital, aunque hay quienes aún emplean una forma más tradicional, como un libro físico con las reservas escritas a mano, pero hay leyes en muchos países que requieren el uso de un sistema digital. Estos sistemas son muy complejos y hay muchas diferencias entre ellos, que se prueban

útiles para las operaciones del hotel desde un punto de vista económico, ya que asegura que las reservas se concretan correctamente en el sistema y evitan errores y maximizan la disponibilidad y rentabilidad del hotel.

Los sistemas globales de distribución o GDS (del inglés “Global Distribution System”) son utilizadas como las fuentes de reservas online, tanto por huéspedes como por agencias de viajes, y como el mismo sistema al que están conectadas muchas aerolíneas. Los cuatro sistemas más importantes del GDS son Sabre, Amadeus, Worldspan y Galileo. Pegasus es un sistema similar, pero que conecta las agencias de viajes digitales u OTA (en inglés “Online Travel Agent”) más populares: Orbitz, TravelNow, Expedia, y Hotwire. También existen sistemas que agrupan los resultados de los otros sistemas de reservas, como Kayak.com, que busca la misma reserva en diferentes motores y le brinda al cliente las distintas opciones comparadas entre ellas.

El hotelero todavía tiene la opción de venderle al público por las vías tradicionales, pero según José Gregorio Aguiar López, director ejecutivo y fundador de la Fundación Cenegal (organización venezolana de formación en Hotelería, Turismo y Hospitalidad), con la alta competencia entre hoteles en el mercado de hoy, es casi imposible no estar presente en el mercado digital (López, 2015). Aunque en los países más desarrollados haya pocas personas que se comuniquen por teléfonos, correo o en persona, en los países en desarrollo aún se están adaptando. En ciertos casos, resulta imprescindible contar con el sistema de gestión o PMS (del inglés “Property Management Software o Hotel Operating System”), que confirma la disponibilidad del hotel y actualiza la reserva. Además, puede ser instalado directamente en la computadora o ser totalmente “cloud-based” por internet para dar la flexibilidad a la gestión de ver las actividades que ocurren dentro del hotel desde cualquier parte del mundo.

Además, el PMS es un instrumento utilizado en las operaciones diarias del hotel para ver cuándo las mucamas pueden ir a ordenar una habitación, cuánta comida se debe preparar para el desayuno, cómo administrar los gastos de la lavandería, cómo mantener la ropa blanca adecuada para el día o semana, y más. Dependiendo del PMS que selecciona el

hotelero, serán los servicios que se pueden utilizar, pero en todos los casos se requiere algún tipo de instalación, entrenamiento en su uso, y mantenimiento si hay fallas de sistema. La inversión también puede ser alta o baja, con un costo inicial y normalmente alguna cuota mensual. Aunque muchos hoteles poseen un *software* que ayuda en la toma y procesamiento de datos, muchos hoteleros no saben cómo transformarlos en información. Tampoco saben cómo cambiar el sistema para lograr la integración y realimentación de datos al sistema en una forma útil.

Según Felipe Guzmán, proveedor de software para hoteles que trabaja en la empresa myHotel, la diferencia principal entre estas dos tecnologías radica en el público meta al cual están destinadas. Los GDS son las herramientas ideales para que los proveedores se conecten con agencias de viaje y clientes corporativos. En cambio, las OTA (del inglés “Online Travel Agency”) buscan que los hoteles, las aerolíneas, etc. lleguen al público en general. Los GDS están disponibles únicamente para agencias y clientes corporativos autorizados mediante un registro y una licencia que le otorga acceso a la plataforma, lo que les permite reservar a nombre de terceros. Para acceder a las OTA no hay restricciones porque cualquier persona del mundo puede ingresar a ellas libremente. Los proveedores de los GDS también pueden enviar su inventario a las OTA para que se muestren las mejores tarifas en su sitio web, el cual se dedica a promover tarifas con descuentos. Dichos sistemas dejan que el hotel promueva las habitaciones disponibles en varias fuentes, ya sea por una sola plataforma o por varias, como lo vean más fácil y rentable.

La siguiente matriz muestra cómo los cuatro GDS (que son propiedad de tres empresas distintas) Sabre, Amadeus, Worldspan y Galileo dominan el mercado mundial de la tecnología de reservas para hoteles. Al contar con una larga historia en todas las industrias que están conectadas con el turismo es difícil encontrar áreas en las que esas empresas no hayan formado parte de la experiencia de un huésped o un cliente, aunque muchos de ellos ni siquiera hayan oído el nombre de esas empresas.

<b>GDS</b>	<b>SABRE</b>	<b>AMADEUS</b>	<b>WORLDSPAN</b>	<b>GALILEO</b>
<b>Año de Creación</b>	1959	1982	1964	1971
<b>Creado por</b>	American Airlines	Continental Airlines, Air France y varios	Delta Airlines y Trans World	United Airlines, British Airways y varios
<b>Nombres anteriores</b>	N/A	System One	DATAS II, PARS	APOLLO, COVIA
<b>Empresa</b>	Sabre Corporation	Amadeus IT Group	Travelport Worldwide Ltd	
<b>Sede Central</b>	Southlake, TX, EE. UU.	Madrid, España	Langley, Berkshire, Reino Unido	
<b>% del mercado</b>	28%	41%	25%	
<b>Número de hoteles (mundo)</b>	220,000 hoteles	280 cadenas, 87,000 hoteles individuales	650,000 hoteles	
<b>Subsidiarios turísticos</b>	TripCase, GetThere	TravelTainment, Vacation.com	Away.com, Needahotel.com, Asiahotels.com	
<b>Portal para consumidores</b>	VirtuallyThere	Check My Trip	ViewTrip, MyTrip y más	

*Fuente: Elaboración propia, información de Wikipedia y el sitio web de cada empresa*

## 4.2 Nuevas Tendencias

La mayoría de las tendencias que afectan los hoteles hoy en día se relacionan con el uso de la tecnología, que ha permeado en cada aspecto de la vida cotidiana. Sin duda, este fenómeno también ha afectado a la industria hotelera y continuará afectando el mercado de maneras diversas. Los hoteles exitosos en el mercado actual son los hoteles capaces de implementar las tecnologías necesarias para conectar y concretar los negocios con toda clase de viajeros, desde personas que viajan por negocios a familias de vacaciones y todo lo que ocurre en el medio.

### Sitios web: Diseño y utilización

La presencia en internet es necesaria para cualquier empresa, sin importar la industria a la que pertenece. Sin embargo, los hoteles en particular dependen mucho de lo que una persona puede encontrar sobre el hotel; aunque es posible, y probable, que el potencial huésped nunca haya visitado el hotel en persona. El concepto de investigar y decidir qué comprar es relativamente nuevo y, además, está cambiando constantemente gracias a las nuevas tecnologías (de computadores a móviles a *tablets*). En diez años, los sitios web han cambiado también para reflejar la interacción de los usuarios con el sitio, lo que creó un concepto que se llama “diseño web adaptable”.

En su libro *The Hotel Manager*, Alexander Dean menciona que muchos consumidores eligen en qué hotel quedarse basándose en la primera impresión que les causa el sitio web. Dean estima que los negocios que no tengan una buena representación online, dentro de unos años, cerrarán porque “todo sucede en internet” (Dean, 2013). Un diseño web adaptable significa que se puede leer e interactuar con el sitio con el mismo nivel de funcionalidad sin importar el tipo de pantalla o aparato que se esté utilizando. El viejo concepto de tener un sitio web estático, que no se reajuste al dispositivo, puede causar la pérdida de hasta un 75 % de clientes potenciales porque su experiencia con el sitio no será óptima. En pocas palabras, si se diseña el sitio de manera tal que sea adaptable, más usuarios llegarán a la página y aumentarán las probabilidades de que hagan una reserva.

El número de usuarios en dispositivos móviles superó al número de usuarios en computadores tradicionales y laptops por primera vez a fines de 2016.

Dentro de cada sitio web de un hotel existe la expectativa de contar con ciertas conveniencias para interactuar con la empresa. La primera es la habilidad de reservar directamente por el sitio web, sin el uso de intermediarios. La segunda es que el cliente pueda ver fotos actuales del hotel y de los espacios públicos, las habitaciones, los baños, las *amenities* y cualquier atractivo o cualidad única que ofrezca ese hotel. La tercera es que el cliente debe poder comunicarse con el hotel por diferentes medios, como por teléfono, e-mail, un formulario de contacto o un sistema de chat online que permita contactarse directamente con alguien del hotel que pueda contestar sus preguntas.

### Buscadores y metabuscadores

En octubre de 2017, según la empresa StatCounter, que cuenta estadísticas del uso del internet, Google tuvo un 91,47 % del tráfico global en los buscadores del internet. Los otros tres competidores solo tuvieron alrededor del 7 % del tráfico, Bing de Microsoft con un 2,75 %, Yahoo con 2,25 % y Baidu (de China) con 1,8 %. Google, que tiene el dominio total del mercado, dicta muchas de las reglas actuales de internet teniendo en cuenta el futuro visible. Para llegar a la primera página de los resultados de una búsqueda, el sitio de web necesita tener los atributos que Google determina necesarios para ser relevante al usuario. Una de esas calidades es un diseño web adaptable, por ejemplo.

Además de los buscadores generales, también existen los OTA u otras categorías de sitios web con funciones específicamente dedicadas al turismo y a la búsqueda de hoteles. Los OTA más importantes y populares pueden convencer a consumidores de usar su sitio exclusivamente para sus necesidades por sus múltiples beneficios, como la facilidad de comprar todos los servicios necesarios y la facilidad de encontrar muchos resultados al mismo tiempo. Esta

Rank	Domain	Total Visits
1	 tripadvisor.com	83.3M
2	 expedia.com	49.9M
3	 kayak.com	30.1M
4	 priceline.com	26.8M
5	 cheapoair.com	12.4M
6	 orbitz.com	11.6M
7	 travelocity.com	11M
8	 bookingbuddy.com	8.6M
9	 hotwire.com	7.8M
10	 justfly.com	6.8M

US, Desktop & Mobile Web Data, Jan - 17 Insight by SimilarWeb

Fuente: SimilarWeb.com – publicado enero 2016

experiencia crea un sentimiento de fidelidad con la empresa y sus servicios en vez de optar por una cadena o un hotel en particular. Esta competencia, marcada por empresas como

Priceline, Travelocity Orbitz, Hotels.com, TripAdvisor, Booking.com, Kayak y más, es feroz porque cada empresa quiere llegar a ese nivel de fidelidad con sus clientes, y muchos hoteles conocen bien el poder que tiene la presencia *online* en la industria. En Estados Unidos, el mercado más grande de turismo mundial, las siguientes empresas dominan el mercado de buscadores OTA:

La evolución de los buscadores como la herramienta principal para investigar y comprar viajes ha sido confirmada en las proyecciones de las ventas online a nivel

<b>Digital Travel Sales Worldwide, by Country, 2015-2020</b>						
billions						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
US*	\$167.99	\$180.59	\$189.62	\$198.15	\$206.08	\$213.29
China**	\$70.07	\$95.29	\$121.98	\$148.81	\$174.11	\$198.48
UK***	\$34.12	\$37.42	\$40.11	\$42.59	\$44.90	\$47.16
Germany	\$24.82	\$26.41	\$27.52	\$28.15	\$28.60	\$28.91
Japan	\$23.36	\$25.06	\$26.82	\$28.43	\$29.94	\$32.78
France	\$18.97	\$20.22	\$21.06	\$21.79	\$22.40	\$22.84
India	\$12.15	\$15.07	\$17.48	\$19.75	\$22.09	\$24.41
Canada	\$9.53	\$10.17	\$10.81	\$11.45	\$12.08	\$12.68
South Korea	\$8.81	\$10.13	\$11.24	\$12.42	\$13.54	\$14.55
Brazil	\$8.46	\$9.86	\$10.85	\$11.82	\$12.83	\$13.85
Spain	\$8.23	\$9.08	\$9.89	\$10.53	\$11.06	\$11.55
Mexico	\$6.96	\$8.38	\$9.89	\$11.63	\$13.45	\$15.27
Italy	\$7.15	\$7.63	\$7.99	\$8.31	\$8.56	\$8.77
Indonesia	\$5.00	\$5.97	\$7.03	\$8.17	\$9.33	\$10.49
Australia	\$5.51	\$5.71	\$5.89	\$6.05	\$6.17	\$6.27
Netherlands	\$5.00	\$5.33	\$5.59	\$5.85	\$6.08	\$6.30
Norway	\$4.35	\$4.54	\$4.68	\$4.81	\$4.92	\$5.02
Sweden	\$4.15	\$4.34	\$4.51	\$4.67	\$4.82	\$4.96
Denmark	\$3.23	\$3.31	\$3.38	\$3.41	\$3.43	\$3.45
Finland	\$3.09	\$3.19	\$3.28	\$3.36	\$3.44	\$3.50
Russia	\$2.20	\$2.41	\$2.62	\$3.04	\$3.29	\$3.54
Argentina	\$1.21	\$1.75	\$2.22	\$2.62	\$3.03	\$3.44

Note: includes leisure and unmanaged business travel sales booked via any device; \*forecast from May 2016; \*\*excludes Hong Kong; \*\*\*forecast from June 2016  
Source: eMarketer, July 2016

211911 www.eMarketer.com

Fuente: eMarketer – publicado julio 2016

mundial. Según la empresa de investigación eMarketer, en 2020 el mercado digital del turismo global llegará a más de \$ 817 mil millones de dólares y deja en evidencia el fuerte deseo de los viajeros de usar internet para participar en el turismo (Cowen, 2016). China será un jugador estrella, que contará con un estimado del 25 % de la venta total, solo detrás de EE. UU. La mayoría de las potencias serán europeas, como el Reino Unido, Italia, España, Países Bajos, Francia y más. El columnista Martin Cowen escribió en su artículo sobre el

<b>Digital Travel Sales Growth Worldwide, by Country, 2015-2020</b>						
% change						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Argentina	73.3%	45.0%	27.0%	18.0%	15.6%	13.5%
China*	36.0%	36.0%	28.0%	22.0%	17.0%	14.0%
India	48.0%	24.0%	16.0%	13.0%	11.8%	10.5%
Mexico	22.6%	20.5%	18.0%	17.5%	15.7%	13.5%
Indonesia	32.5%	19.5%	17.7%	16.2%	14.2%	12.5%
Brazil	14.0%	16.5%	10.0%	9.0%	8.5%	8.0%
South Korea	18.9%	15.0%	11.0%	10.5%	9.0%	7.5%
Spain	11.5%	10.4%	9.0%	6.5%	5.0%	4.5%
UK**	8.9%	9.7%	7.2%	6.2%	5.4%	5.0%
Russia	9.5%	9.3%	8.8%	16.0%	8.5%	7.5%
US***	12.0%	7.5%	5.0%	4.5%	4.0%	3.5%
Japan	7.5%	7.3%	7.0%	6.0%	5.3%	9.5%
Italy	8.7%	6.8%	4.7%	4.0%	3.0%	2.5%
Canada	6.9%	6.7%	6.3%	5.9%	5.5%	5.0%
France	4.1%	6.6%	4.1%	3.5%	2.8%	2.0%
Netherlands	14.0%	6.5%	5.0%	4.5%	4.0%	3.6%
Germany	9.6%	6.4%	4.2%	2.3%	1.6%	1.1%
Sweden	5.9%	4.5%	3.8%	3.5%	3.3%	2.9%
Norway	4.4%	4.2%	3.2%	2.8%	2.3%	1.9%
Australia	4.5%	3.6%	3.3%	2.6%	2.0%	1.6%
Finland	3.5%	3.2%	2.8%	2.5%	2.3%	1.9%
Denmark	5.1%	2.7%	2.0%	1.0%	0.6%	0.4%

Note: includes leisure and unmanaged business travel sales booked via any device; \*excludes Hong Kong; \*\*forecast from May 2016; \*\*\*forecast from June 2016  
Source: eMarketer, July 2016

211932 www.eMarketer.com

Fuente: eMarketer – publicado julio 2016

estudio para PhocusWire, una fuente de noticias de la industria turística, que Argentina tiene la mayor posibilidad de crecimiento en las ventas *online*. Se estima que, en tan solo cinco años, entre 2015 y 2020, las ventas online se duplicarán, lo que sería muy importante para los hoteleros que intentan captar parte de ese crecimiento en el mercado. Quienes estén preparados podrán crecer y mejorar su posición en el mercado con seguridad, sobre todo en un mercado como el de Buenos Aires, que cuenta con varias opciones para los turistas y mucha competencia entre los hoteles.

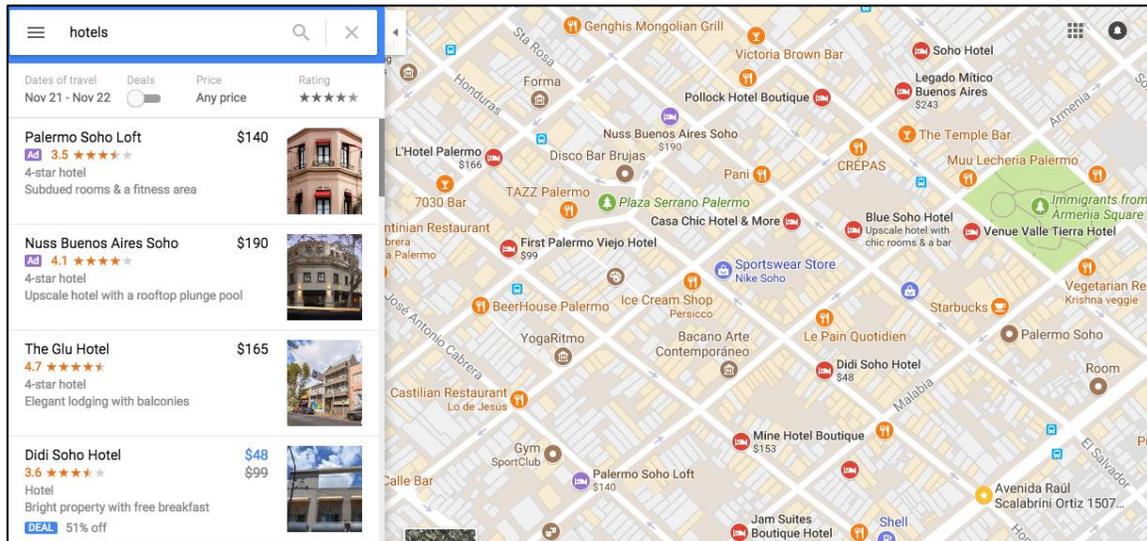
### **Aplicaciones móviles (Apps)**

Con el avance de la tecnología física vino también la revolución del *software*, conocido hoy en día como “apps” o “aplicaciones”. El concepto de una aplicación digital existe desde los inicios de la computadora, pero con la expansión de dispositivos a los *smartphones* y *tablets*, nació la categoría de las *apps* o “aplicaciones móviles”. Con esas categorías llegaron los nuevos sistemas operativos que pueden soportar estas aplicaciones especiales para pantallas y procesadores más pequeños, como el famoso iOS de Apple diseñado especialmente para iPhones, y Android diseñado para los Samsung Galaxy y básicamente el resto de los celulares.

Por ejemplo, en Estados Unidos, el 50 % de todas las reservas turísticas se realizan a través de dispositivos móviles (Gentile, 2016). Según revela una infografía de eRev Max, una compañía especializada en proveer a la industria hotelera con información sobre el mercado y la gestión del negocio, el 65 % de las reservas que reciben los hoteles para clientes que buscan alojarse ese mismo día, provienen de un *smartphone*. Además, los hoteles pueden usar dispositivos móviles para ofrecerles servicios a los huéspedes, obtener reseñas, o comunicar información útil. Un ejemplo de esto sería la implementación de *tablets* en hoteles de alta calidad para que el huésped pida servicio a la habitación, controle la temperatura de la habitación o repase su cuenta, todo a través de apps diseñadas especialmente para el hotel. Ese es el caso de los hoteles como el NH Eurobuilding, según el director comercial de la cadena, Rufino Pérez.

Existen apps externas que interactúan con potenciales clientes, apps internas que interactúan con clientes actuales, y apps posteriores que interactúan con clientes del pasado que quieren dar reseñas de sus experiencias. Las OTA, como Priceline, Travelocity y Orbitz, tienen una app dedicada a captar consumidores que prefieran reservar a través de su *smartphone*, pero hay nuevos competidores, como HotelTonight, que funcionan solamente a través del portal en su app. Internamente para ayudar en las operaciones del hotel hay apps como OneTab, que gestiona servicios de comida, AssessTeam, que ayuda entrenar empleados del hotel de una forma constante, y Snappii, que crea una app especialmente diseñada para un hotel o un servicio en particular, casi sin limitaciones. Para después de la estadía, los usuarios tienen el famoso TripAdvisor para hoteles y ahora todos tipos de turismo y Yelp el preferido para experiencias de gastronomía. Ahora hay muchos consumidores que empiezan con sitios como TripAdvisor o Yelp para elegir dónde deben invertir su tiempo. Muchos sitios de turismo también están implementando espacios de reseñas que integren a los consumidores investigadores.

### Aplicaciones de mapas (Google Maps, Apple Maps)

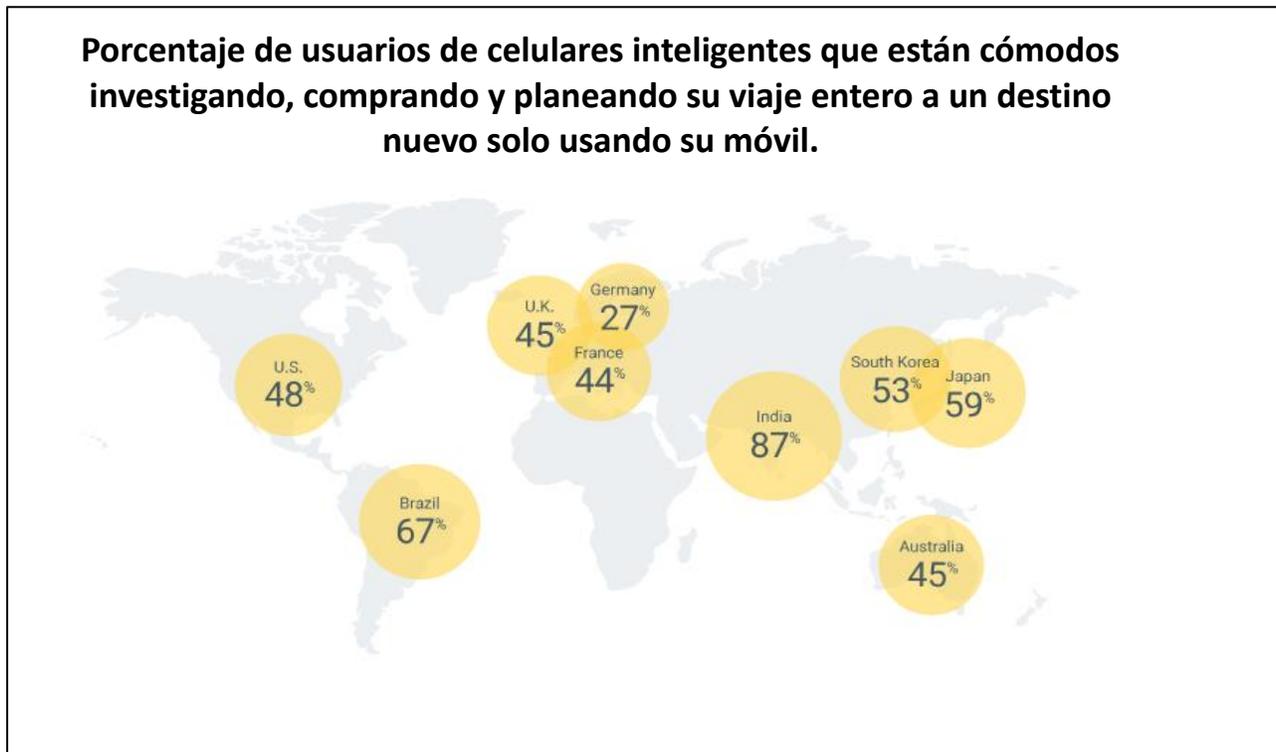


Fuente: Google Maps

La visibilidad en todos los canales de información es vital para mantener competitividad en cualquier industria, especialmente en la hotelería, donde los márgenes operativos pueden ser tan pequeños. Cuando alguien está planeando un viaje, es muy común hoy en día que realicen una búsqueda sobre el área donde se hospedarán. Por eso, muchos deciden buscar a través de apps o sitios, como Google Maps o Apple Maps, las empresas que hay en cada zona de interés y los lugares que quedan cerca para pernoctar.

El columnista Wesley Young de la empresa Search Engine Land, una fuente de noticias para profesionales en la industria de los buscadores de internet descubrió que el 84 % de las personas buscan negocios locales. Las búsquedas por mapas como Google Maps está creciendo un 50 % más rápido que las búsquedas tradicionales en los móviles (por ejemplo, buscando por el navegador Google.com). Young establece que la competencia en este portal es alta para los emprendimientos nuevos y es difícil aparecer al principio. Requiere de una cantidad de impresiones para que un “pin” colorado aparezca cuando una persona está buscando un lugar por tu zona. Lo más importante para un hotel es estar siempre gestionando su cuenta con Google para asegurarse de que toda la información es correcta y que todo el mundo puede encontrar el local en los medios más populares.

Este fenómeno es evidente en el mundo si se observan las siguientes estadísticas. En un estudio realizado por Phocuswright y Think With Google se estudiaron las tendencias de usuarios de los celulares inteligentes (como el iPhone de Apple y Galaxy de Samsung) a fin de determinar cuáles eran sus preferencias desde la investigación inicial hasta una compra final. Por ejemplo, el siguiente mapa demuestra cómo usuarios de algunos mercados se sientan a hacer todo el plan de un viaje utilizando únicamente su móvil portátil.



*Fuente: Think with Google. febrero 2018*

Considerando que muchos de estos países son los destinos más populares y que podría haber nuevos interesados en elegir a Buenos Aires como un destino nuevo, es importante estar presentes en los espacios cibernéticos, donde estos potenciales viajeros compran sus viajes.

### **Redes Sociales**

Para hablar sobre la revolución tecnológica, es absolutamente necesario hablar también de la revolución cultural: las redes sociales. Facebook (2004), Twitter (2006), Instagram (2010) y Snapchat (2011) eran las cuatro redes sociales más importantes del mundo en

2017, una cifra que cambió en poco tiempo, ya que se trata de un mercado altamente volátil. En 2020 el ranking incluyó YouTube (propiedad de Google), WhatsApp (propiedad de Facebook), y WeChat (propiedad de la empresa china Tencent). Para los hoteles, es una oportunidad de conectar con los huéspedes por las cuentas del hotel, pero también es útil a la hora de conectarse con los amigos del huésped a través del contenido que comparte esa persona. Ese fenómeno se llama “marketing social” y es una manera económica de comercializar la experiencia de cada huésped y llegar a más personas en general. Camila Alicia Ortega Hermida de la agencia de Young Marketing de Bogotá dice: “Muchos hoteles han comenzado también a integrar en sus instalaciones elementos que impulsen a sus huéspedes a publicar contenido relacionado con la estadía. El Ushuaia Ibiza Beach Hotel, por ejemplo, cuenta con ‘tótems’ de Facebook en diferentes ubicaciones, donde los huéspedes pueden acceder a su cuenta para publicar fotos de eventos del hotel, donde pueden etiquetarse y compartirlas con sus amigos.”

### **Implementación de conceptos de logística**

La logística (del inglés *logistics*) es definida por la Real Academia Española (RAE) como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el caso de los hoteles, la distribución de los servicios que brinda el hotel a los huéspedes hace a una experiencia de valor agregado en cada paso. En industrias de producción de materiales es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes y servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente.

El objetivo principal del campo de estudio logístico es analizar el flujo de materiales y de información a efectos de mejorar la producción o ejecución de servicios que logren una mayor utilidad a un menor costo. Otros objetivos incluyen buenas relaciones con los proveedores, desarrollo del personal, buenos archivos, alineación de modos de transporte, control de inventarios, procesos de pedidos y mucho más. En la hotelería, los conceptos de logística normalmente solo aplican a las cadenas más grandes, como Hilton o Sheraton,

porque tienen toda una red de hoteles y sistemas interconectados de gestión, reservas y recursos humanos.

El término “supply chain management”, “cadena de suministros” en español, significa que se observarán todas las operaciones desde el principio hasta el fin y, muchas veces, incorporará los conceptos de sostenibilidad para maximizar eficiencia. Según un equipo de economistas norteamericanos la idea central de este concepto consiste en ver las relaciones proveedor-empresa-clientes como un sistema en el que hay un flujo de materiales e información cuyo objetivo es gestionarlo de forma eficiente, y que los beneficios se compartan por todos los miembros de la cadena de suministros (Mentzer, 2001).

Una filosofía creada por los japoneses en los años setenta, que se llama Just-in-time o JIT (en español “justo a tiempo”), forma parte de las actividades logísticas. Es una filosofía de administración que se esfuerza por eliminar el desperdicio con la producción de la parte correcta en el lugar correcto en el tiempo correcto. El desperdicio resulta de alguna actividad que agrega costo sin agregar valor JIT (también conocido como “apoyo de producción”). El profesor chileno Carlos Baquedano dice que “para disminuir inventarios y producir el artículo adecuado en el tiempo y cantidad precisos, es necesario contar con toda la información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las etapas. El JIT proporciona esta información por medio de técnicas como el Kanban o control de la producción e inventarios con tarjetas, lo que permite producir sólo cuando se necesita” (Baquedano, 1994).

Según un equipo de economistas de la Universidad de Holguín en Cuba, el objetivo de las organizaciones de servicio debe ser asegurarse de que no existan diferencias entre el nivel del servicio ofrecido y el nivel del servicio percibido en ninguno de los componentes del servicio, como calidad del producto/servicio, variedad, costo, tiempo de respuesta, disponibilidad, etc. (Pérez, 2009). Hoteles deben entender correctamente las necesidades y preferencias de los huéspedes, los cuáles se vuelven una cuestión clave para el perfeccionamiento continuo del sistema de gestión y la logística. Es por ese motivo que el punto de partida lo constituye el diseño del servicio al cliente.

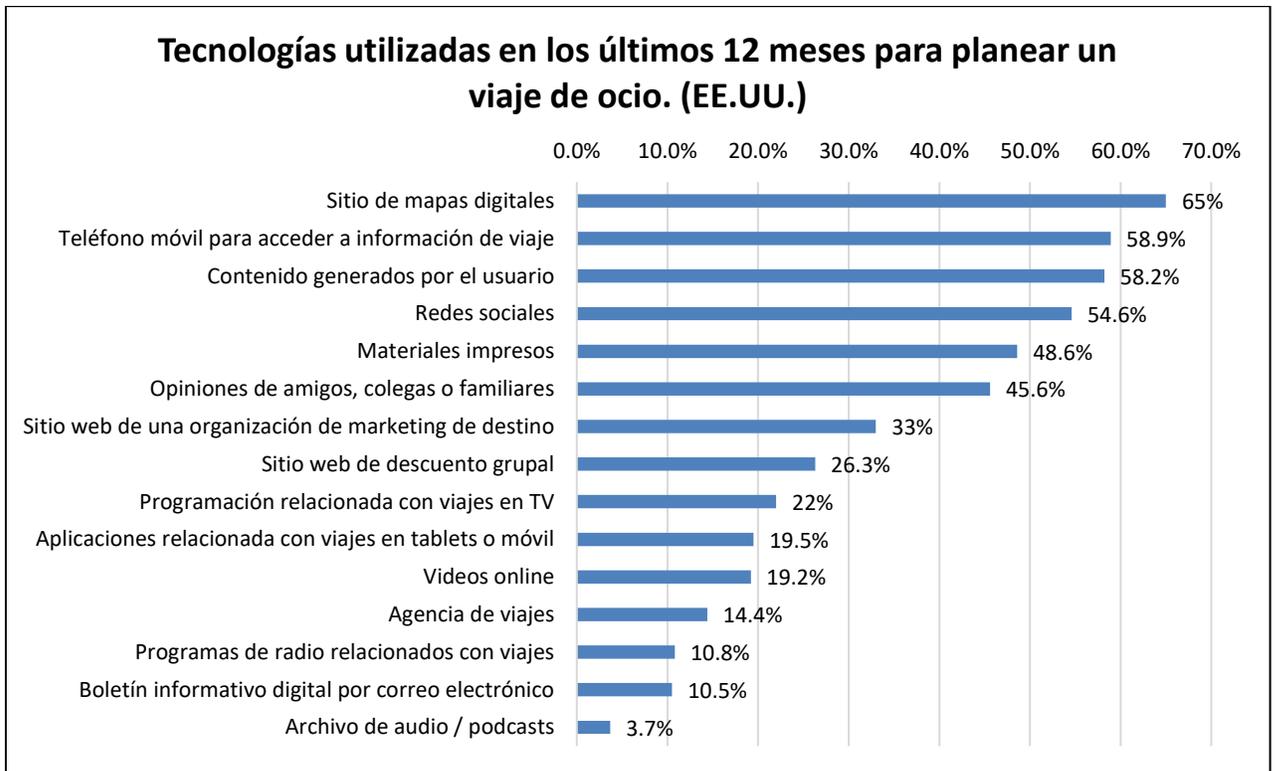
Otros profesores y profesionales cubanos, Martha Gómez Acosta, José A. Acevedo Suárez y Roberto González, dicen que “en el caso de los sistemas que enfrenten producciones en grandes series resulta menos complejo trazar una estrategia competitiva en función del cliente, pues existe claridad y homogeneidad en cuanto a las características del servicio demandado” (Gómez, 2004). Los lectores siguen aclarando que “para aquellos que trabajan por pedidos, es decir producciones unitarias o de pequeñas series, llega a ser un proceso complejo el trazar la estrategia adecuada por cuanto existe una alta variabilidad en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes”.

### **4.3 Análisis de otros mercados**

En los mercados turísticos del mundo, se está de acuerdo en que la tecnología influye cada día más en el turismo y que es necesario que las experiencias turísticas evolucionen lo suficiente para tomar en cuenta el estilo de vida de las personas. Algunos ejemplos de tendencias en Estados Unidos, el Reino Unido y Francia demuestran el viajero incluye la tecnología cada vez en más espacios.

#### **Estados Unidos y Norteamérica**

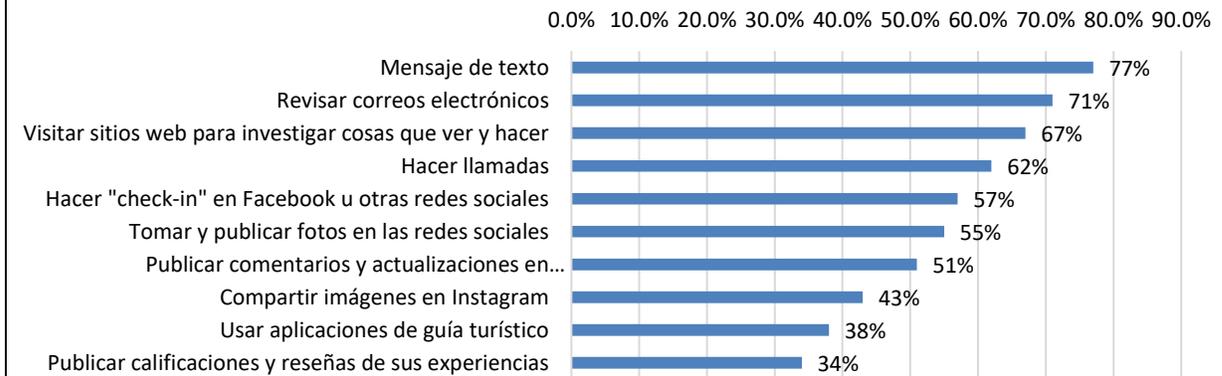
La preferencia de los estadounidenses de emplear la tecnología para toda clase de viajes es aparente. Los resultados de una encuesta realizada en 2017 por la empresa de investigación Statista mostraron que un 95 % de los encuestados prefieren hacer la investigación para las vacaciones por internet y un impresionante 88 % prefiere facilitar la reserva de un hotel por internet. Un reporte de la empresa de investigación del mercado turístico Destination Analysts analizó cuáles son las tecnologías más utilizadas a la hora de planear un viaje turístico y más del 50 % de los encuestados indicó que, en los últimos 12 meses antes de enero del 2018, empleó un sitio web de mapas (como Google Maps o Mapquest), un móvil para acceder a información del viaje, contenido generado por viajeros actuales (no de marketing) y redes sociales.



*Fuente: Destination Analysts, enero 2018*

Entre los *millennials* (la generación del milenio son las personas que nacieron entre el año 1981 y el año 1995), las cifras son aún más altas, con el uso de algunas tecnologías llegando hasta el 77 % en el uso de mensajes de texto para confirmaciones de reservas o información del viaje según un estudio de enero de 2018 de Chris Fair, presidente de Resonance Consultancy, una empresa para estrategias empresariales. Más de la mitad de los encuestados también indicó que utilizó correo electrónico, páginas web, llamadas y redes sociales. Resulta fascinante que los *millennials* de EE. UU. utilizan la posibilidad en las redes de hacer un “check-in” social y publicar fotos y comentarios en sus perfiles con mucha frecuencia.

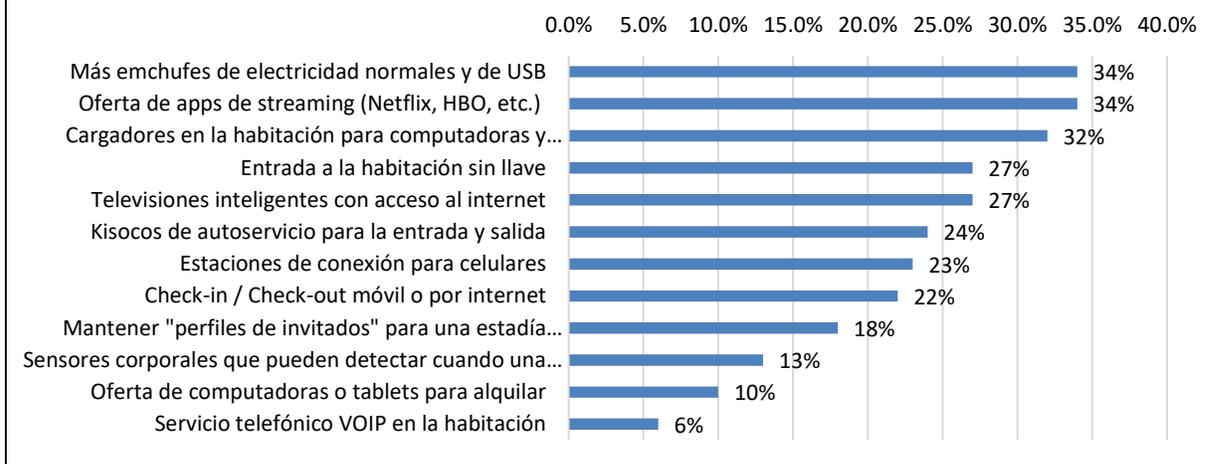
## El uso de tecnología entre los millenials viajeros de EE.UU. durante un viaje.



Fuente: Resonance Consultancy, 2018

Las demandas del viajero norteamericano están influyendo en la manera en que los hoteleros invierten en tecnología para sus hoteles porque saben que de no hacerlo perderían ante la competencia. Una fundación norteamericana de nombre Global Business Travel Association (GBTA) encuestó a viajeros de negocios con el fin de indagar sobre cuáles son las tecnologías más deseadas en los hoteles y las respuestas más populares incluyeron el acceso a tomas de corriente USB, servicios de *streaming*, como Netflix, y otras conveniencias que habilitan el uso de tecnología propia y tecnología proporcionada por el hotel.

## Innovaciones tecnológicas más relevantes para viajeros de negocios en Norteamérica a partir de septiembre del 2016.



Fuente: Fundación GBTA, septiembre 2016

## Francia

El viajero francés también está muy conectado tecnológicamente, como se puede observar en las expectativas que tiene de un viaje. La fuente de noticias francesa, *3mundi*, publicó que, entre 2014 y 2015, el 52 % de los encuestados vieron que sus experiencias en los viajes de negocios habían cambiado completamente porque había nuevas herramientas tecnológicas en el mercado que ayudaban a la hora de planificar un viaje. La expectativa de contar con Wi-Fi gratis también es sumamente importante para los franceses. Una encuesta de 2014 entre Expedia y otros líderes del turismo indicó que el 84 % de los viajeros de negocios y el 75 % de viajeros de ocio esperan contar con Wi-Fi gratuito.

## Reino Unido

Un estudio de The BIO Agency en 2015 presentó que los ingleses ven la tecnología digital como una oportunidad de ahorrar dinero en sus viajes. También son importantes otros beneficios, como un menor tiempo de espera (por ejemplo, cuando se hace el *check-in* de un hotel) o una experiencia personalizada para el huésped. Se logra observar con claridad la importancia que tiene la tecnología para esa clase de viajeros.



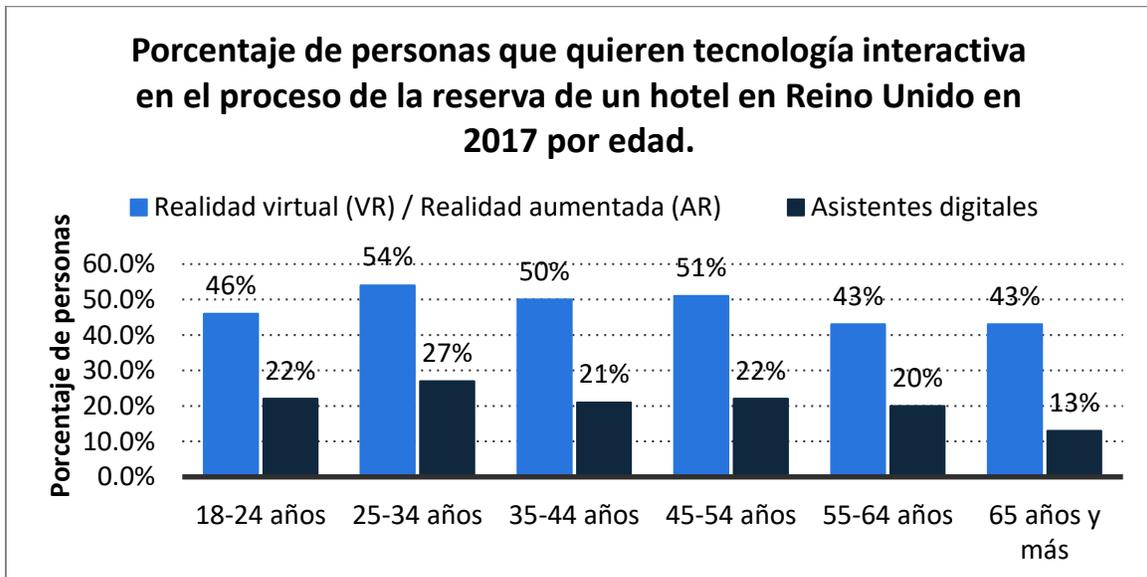
Fuente: The BIO Agency, febrero 2015

La tendencia de utilizar tecnología durante el viaje también afecta la elección sobre dónde pernoctar. Ese fenómeno es mucho más prominente con los viajeros más jóvenes e impacta en un grado menor a los viajeros de mayor edad según un reporte de 2017 del banco Barclays en Londres, lo que significa que es muy probable que esto sea tendencia en gran parte de los países desarrollados.



*Fuente: Barclays, marzo 2017*

Una preferencia de los ingleses aún más innovadora sería la implementación de la realidad virtual (VR) en el proceso de planear una estadía en un hotel. El deseo de interactuar con el establecimiento llega a otro nivel tanto en términos de la experiencia virtual como del punto de vista de la inversión requerida del hotelero para implementarla.



*Fuente: Barclays, marzo 2017*

## Empresarios hoteleros en Europa

En otro estudio de la firma de marketing PhocusWright de 2015 llamado *Independent Lodging Market: Marketing, Distribution and Technology Strategies for Non-Branded Properties*, el equipo encuestó a hoteleros independientes de Francia, Alemania, España, Italia, Reino Unido y Estados Unidos a fin de aprender sobre sus experiencias como empresarios de hoteles no relacionados con una cadena. Las prioridades de los hoteleros fueron varias, pero unas de las preocupaciones principales fue el incremento de los costos de los OTA (y otros terciarios), la necesidad de promover las reservas directas (por sobre fuentes propias como su sitio de web) y ser demasiado dependiente de los terciarios.



Fuente: PhoCusWright, 2015

Otras prioridades, como el mantenimiento de múltiples canales, la necesidad de soportar reservas móviles, y la necesidad de mantenerse actualizado con las tecnologías nuevas, no suenan tan extrañas o lejanas de las mismas prioridades para hoteleros en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Por eso, es importante que los hoteleros porteños tomen como ejemplo las tendencias extranjeras, especialmente porque un viajero actual puede comparar su experiencia con destinos similares en otras regiones del mundo partiendo con las mismas expectativas de servicio en términos de un uso eficaz de la tecnología.

#### 4.4 Datos personales

Por cada reserva que el hotel reciba, el hotelero tomará cierta cantidad de datos personales del huésped para, primero, confirmar la reserva, segundo, cobrar la tarifa, y tercero, saber el motivo del viaje. Los datos mínimos normalmente son:

- Fechas del viaje: Cuántas noches y en qué fecha
- Nombre completo: Con la identificación correspondiente para el check-in
- Medio de pago: Muchos requieren una tarjeta de crédito para hacer la reserva, aunque pueden elegir pagar con otro medio
- Restricciones de movilidad

Otra información básica que se puede tomar son datos interesantes como:

- País de origen
- Tipo de viaje: negocios o personal
- Restricciones alimentarias
- Fumador o no fumador (en el caso de que haya una opción)
- Gusto musical
- Menú de almohadas
- Preferencias de actividades

Todos esos datos pueden convertirse en información útil para el hotelero, y en el caso del hotel boutique, pueden ser la diferencia que atraerá clientes nuevos y distinguirá la experiencia de la de un competidor. Es importante mencionar que los datos son solo datos hasta que se convierten en información, es decir, el empleado debe incorporar los datos para informar o cambiar una decisión, un proceso, o una actividad que personalice la experiencia del huésped. La información que se pedirá dependerá, en varias ocasiones, del propósito que tendrá y el propósito también indicará cuándo preguntar al huésped. Para Alejandro Gentile, autor del libro *Competitividad Hotelera*, es importante interactuar con los huéspedes y pedir información antes, durante y después de la estadía en el hotel.

## **1. Antes: Reservas y marketing**

La comunicación con el posible o futuro huésped comienza junto con su búsqueda de un hotel en el que pernoctar. Empieza con la competencia entre su hotel y todos los hoteles rivales que pueden satisfacer las mismas necesidades para esa persona. Un formulario en el sitio web o un portal de chat en vivo con la recepción son dos maneras de conectar con el huésped y pedir la información o preferencias. Una llamada, aunque no es la forma más frecuente hoy en día, también sirve para abrir las líneas de comunicación. En términos de marketing, cada interacción que ocurre tiene el potencial de ayudar o dañar la marca del hotel y, entonces, la gestión debe tenerlo en cuenta para asegurar que toda la organización cuenta con la misma calidad.

## **2. Mientras: Operaciones y servicio al cliente**

Una vez que la persona ha llegado al establecimiento, el hotelero tiene la oportunidad de conocerla y tomar sus datos. Desde el *check-in* hasta el *check-out*, existen miles de momentos en los que un funcionario del hotel puede preguntar información o preferencias. Por ejemplo, el *check-in* puede ser la oportunidad de preguntar qué es lo que quiere la persona para el desayuno. Una vez que el hotel sabe eso, se puede personalizar la experiencia y agregarle valor si es que la gestión tiene un sistema que transmita esa información. En los hoteles boutique, puede ser tan fácil como tomar lápiz y papel o tan complicado como un sistema de gestión integrado con las operaciones y el GDS. Un sistema de chat también puede ser una vía de comunicación con el huésped si no se encuentra físicamente en la recepción; se trata de una tendencia que ha ganado atención con las inversiones en *tablets* para cuartos (a través de una app, por supuesto). El chat nunca sustituirá una conversación en persona o por teléfono, pero como están cambiando nuestros medios de comunicación, existe la necesidad de proveer múltiples opciones para interactuar.

## **3. Después: Fidelización**

Como se mencionó previamente, existen muchas maneras de recibir opiniones, críticas, reseñas o evaluaciones de una experiencia hotelera. Internet parece ser un lugar lleno de personas que quieren ser escuchadas por todo el mundo, como en TripAdvisor y Yelp. Esa cultura de compartir o compartir en demasía con el mundo significa que esta etapa de la

experiencia es más receptiva que emisora para la gestión. El hotelero tiene que estar siempre atento a lo que dicen las opiniones, buenas y malas, para poder celebrar lo que funciona y cambiar lo que no.

#### 4.5 Costos de inversión

El costo de inversión para cualquier categoría de empresa es importante, y aún más para un hotel boutique que normalmente no tiene el respaldo de una cadena, que sí cuenta con fondos casi ilimitados. Un hotelero boutique tiene que utilizar el dinero con prudencia para poder mantener su competitividad en el mercado. Por eso, los hoteleros boutique buscan implementar procesos de bajo costo o que no causen costo alguno. La tecnología en muchos casos es una manera de mejorar el marketing, las operaciones y la experiencia sin tener que invertir mucho dinero en infraestructura física.

- **Redes sociales:** Son gratis para usar y participar, pero pueden incurrir un costo de tiempo para mantener una presencia importante y para mitigar el riesgo de malos comentarios.
- **Apps:** Muchas aplicaciones son gratis, como mapas interactivos o apps conectadas como Expedia o Booking.com. Sería necesario invertir tiempo en analizar el contenido del hotel en cada una de las apps para asegurarse de que la imagen del hotel se mantenga. Algunas aplicaciones cobran una cuota para tener un perfil profesional.
- **Dispositivos móviles:** El costo de los aparatos es real para los hoteleros argentinos dado que hoy en día los celulares más nuevos están por encima de USD 1.000 cada uno. Las *tablets* también vienen con un costo elevado y los celulares cuestan más en Argentina que en otros mercados.
- **Diseño web:** Para un hotel actual aún es necesario tener una página web profesional, aunque hay muchas personas que solo utilizan los buscadores o las OTA para toda la transacción. El costo de diseño web varía mucho según si son páginas estáticas sin integraciones ni forma de pagar o cuentan con un diseño completamente personalizado. Los hoteles boutique deben usar herramientas como Wix.com o SquareSpace y pagar desde 12 USD hasta 144 USD mensuales en muchos de los casos, pero depende de las características del sitio.

## 5. Metodología

Esta investigación incorporó tres campos de estudios distintos. Por eso, resultó necesario implementar no solo las prácticas principales de cada área, sino también las mejores a fin de conectar la información de una forma relevante, que brinde consejos efectivos a los empresarios de hoteles boutique. Había estudios de la informática en la industria hotelera y estudios de operaciones en hoteles, pero no existía mucha información ni estudios sobre los principios de la informática en las operaciones de los hoteles. Un hotel boutique que era un buen candidato para el estudio tenía las siguientes características: tener menos de 100 habitaciones; estar ubicado dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los hoteles boutique por sus características como categoría normalmente no forman parte de cadenas nacionales o internacionales, siendo de dueños privados u operados por socios. También son un fenómeno relativamente nuevo que requiere perspectivas de los mismos empresarios que los volvieron tan populares entre turistas de todo el mundo. El primer paso, entonces, fue buscar las experiencias de los operadores y de los dueños de varios hoteles boutique por entrevistas con preguntas como “qué sistemas usan en las operaciones de su hotel”, “qué servicios son los más importantes para sus huéspedes”, “cuál es la diferencia entre los hoteles boutique y los hoteles de cadenas más grandes”, “en qué parte de la empresa gastan más en materiales”, “qué información tienen de los huéspedes antes de que lleguen al hotel y qué información toman mientras se están quedando en el hotel” y más. Para contar con un buen caudal de información y llegar a conclusiones reales sobre el mercado y el entorno operacional de este tipo de hoteles, la cantidad de profesionales entrevistados tenía que ser al menos cinco (5) hoteles distintos de la misma calidad (3 o 4 estrellas).

Para ver dónde y cómo se pueden ajustar las operaciones de los hoteles boutique, los estudios de hoteles ya establecidos y hoteles de cadenas (de la gestión en el área de marketing o para empresas públicas en sus reportes financieros) pueden ejemplificar cómo este tipo de negocios puede transformar sus operaciones. Analizando un trabajo ya hecho a escala mayor, fue posible analizar el hotel boutique en una escala pequeña para dar forma

a las preguntas que forman parte del estudio de campo. La meta fue rediseñar lo que hacen los grandes hoteles para crear una base para el estudio mientras se tenía en cuenta la necesidad de mantener la calidad y la experiencia que hace un hotel boutique único. También fue necesario contactar a profesionales de la industria a efectos de obtener información directa de varios institutos de hotelería y recibir fuentes primarias que se utilizaron en la actualidad para promover emprendimientos hoteleros.

El estudio de campo analizó distintos métodos, como tomar datos o preferencias de los huéspedes, transformar los datos a información útil para los gerentes del hotel, y probar cambios en los servicios con los fines de gastar menos en operaciones, aumentar ingresos, mejorar la imagen/marketing, y/o mejorar la experiencia para el huésped (dependiendo de la meta del cambio). La toma de datos puede ocurrir en varios momentos de la experiencia hotelera: cuando el huésped hace la reserva, cuando llega al hotel y hace el *check-in*, mientras está en el hotel, cuando sale y hace el *check-out*, o después de la experiencia en la etapa de *feedback*. Cada estudio individual (por hotel) tuvo que analizar los mismos momentos para analizar si ocurrieron cambios en el sistema que podían resultar beneficiosos para otros hoteles con las mismas cualidades.

Un aspecto que se analizó fue el desayuno de un hotel, un servicio que por lo general está ofrecidos en todos los hoteles, especialmente los hoteles boutique, como un servicio normal. Por ejemplo, se puede implementar un cambio en el proceso a fin de tomar más información del huésped cuando hace la reserva con una encuesta previa que les pregunte qué les gustaría comer en el desayuno. La información puede entrar en una base de datos o simplemente en el libro de operaciones y cambiar el menú del desayuno mientras que el huésped se encuentre en el hotel. Otra opción sería tener platos preparados para cada huésped en lugar de ofrecer el buffet de desayuno típico. El resultado anticipado sería un decrecimiento en el gasto de materiales para cada desayuno (menos comida preparada y menos comida gastada) y un crecimiento de satisfacción en la experiencia de cada huésped. Eventualmente estos cambios pueden traer una oportunidad nueva de marketing, con un eslogan como “desayuno personalizado” y un aumento en ingresos (más reservas) por la diferenciación en el mercado. La meta de este estudio de los cambios en los sistemas

operacionales es resaltar que se puede implementar los principios de la tecnología en los hoteles boutique efectivamente para ser más competitivos y efectivos.

### 5.1 Técnicas

En las investigaciones siempre hay dos maneras de analizar un tema: cuantitativa y cualitativamente. Para entender cómo es el funcionamiento general de un mercado, una encuesta puede dejar en evidencia las tendencias de ese mercado y dar la posibilidad de compararlo con otros mercados o, incluso, con el mundo entero. Cuando una encuesta es digital, el encuestado puede contestar más preguntas en menor tiempo y con más información, lo que puede llevar a conclusiones aún más relevantes. Además, una encuesta digital puede ser anónima, lo que inspira respuestas más auténticas y lleva a resultados más generales. La meta para la tasa de respuesta para este trabajo fue un 25 %.

#### Estrategia general del trabajo de campo

	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Tipo de Investigación	Encuesta Online	Entrevista en Persona
Cantidad de Preguntas	10-15 preguntas	25 preguntas
Tiempo de compleción	10-15 minutos (1 min. Por pregunta)	1 hora (aprox.) (4 min. Por pregunta)
Tipo de preguntas	Múltiples opciones	Pregunta abierta
Personas objetivas	Recepcionistas, Gerentes	Dueños, gerentes generales, funcionarios de la industria
Medio de acercamiento a las personas	Correo electrónico (ej. <a href="mailto:info@hotel.com">info@hotel.com</a> ) o entrega de un folleto explicando la investigación	Llamar por teléfono y pedir una reunión (entrevista) con la persona. Mayormente por referencia.
Tamaño de la muestra	50 respuestas digitales	5 entrevistas

*Fuente: Elaboración propia*

La columna izquierda muestra la gran cantidad de información que se recibió utilizando el método cuantitativo comparada con la baja cantidad que se hubiera obtenido de haber empleado el método cualitativo.

### **Tipos de preguntas en las encuestas**

La encuesta usó los siguientes tipos de preguntas para obtener las observaciones de los hoteles boutique en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [Ver Anexo A1]:

- Preguntas abiertas
  - Para obtener una respuesta sin influencia, solo basado en la pregunta
- Opción múltiple (Una respuesta)
  - Para categorizar el mercado y ver el porcentaje de cada categoría
- Opción múltiple (Múltiples respuestas)
  - Para ver el peso que tiene cada opción y cuántos hoteles están usando cada estrategia
- Afirmativo o negativo (Sí o No)
  - Para determinar si el mercado hace algo o no.

## 5.2 Herramientas

Para obtener las respuestas a la encuesta se empleó Google Forms [Ver Anexo A1], una herramienta gratis de Google para hacer cuestionarios de diversas formas. El software digital es fácil de usar y se le agregó varios tipos de preguntas, como las mencionadas en la sección anterior.

**Datos de Identificación**

Por favor, indican información que describe el hotel en donde usted trabaja actualmente.

**Barrio del Hotel \***  
Choose ▾

**Título del empleado \***  
Your answer \_\_\_\_\_

**Departamento en el hotel \***  
Your answer \_\_\_\_\_

**# de habitaciones \***  
Your answer \_\_\_\_\_

**# de empleados full-time (aprox.) \***  
Your answer \_\_\_\_\_

**Sistema de Reservas (GDS) usado en el hotel \***

Sabre  
 Amadeus  
 Worldspan  
 Galileo  
 Pegasus  
 Other:

**Categorización del hotel \***

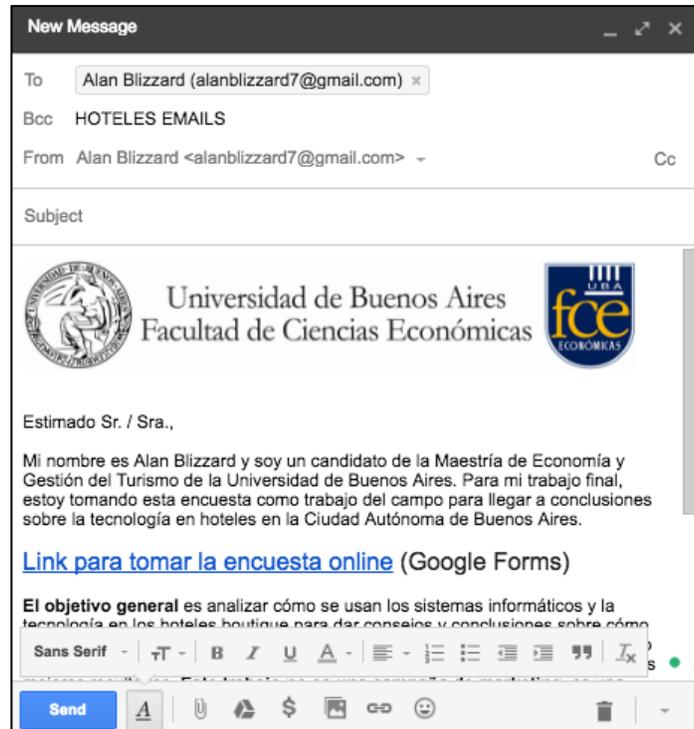
1 2 3 4 5  
(1 Estrella) ○ ○ ○ ○ ○ (5 Estrellas)

**¿El hotel es considerado "boutique"? \***

Sí  
 No

*Fuente: Google Forms (de la encuesta actual)*

Para enviar la encuesta a los potenciales encuestados, se necesitó una base de datos con la información de contacto de cada hotel y una manera de enviar los e-mails. Aunque existían muchas opciones para mandar campañas por correo electrónico, en este trabajo se utilizó Gmail, el servicio gratuito de e-mail de Google, para enviar un email con una carta de presentación [Ver Archivo A2]. Para preservar la anonimidad de la encuesta, es necesario mandar los correos electrónicos sin mostrar la lista total de hoteles y por eso se utilizó el campo BCC: (copia oculta) para que llegue a cada usuario el mismo email, sin crear una cadena de cientos de personas a la vez.



*Fuente: Gmail*

### 5.3 Métodos

#### Creación de la base de datos

**AHRCC** – sección de Servicios > Directorio > Búsqueda por nombre con la palabra “Boutique”, “Palermo”

**Travel Weekly** – Hoteles que tenían: 1) menos de 100 habitaciones 2) Qué no pertenecieran a una marca (por lo menos en el nombre del hotel) o si lo hacían 3) tenía indicación que el estilo es “Boutique” o especial de alguna forma.

**TripAdvisor** – Hoteles etiquetados como “Boutique”. Dependiendo del acuerdo que tenía cada hotel con TripAdvisor había una determinada cantidad de información para mostrar

de cada hotel. Por ejemplo, Hotel Costa Rica tenía toda su información de contacto y el sitio web:

The screenshot shows the TripAdvisor page for Hotel Costa Rica. At the top, it says "Want the lowest hotel prices? You're in the right place." followed by the TripAdvisor logo and "Hotel Costa Rica, Buenos Aires". Below this is a navigation bar with "Buenos Aires", "Hotels", "Flights", "Vacation Rentals", "Restaurants", "Things to Do", and "Forum". A search bar contains "Find: Hotels" and "Near: Buenos Aires". The breadcrumb trail is "South America > Argentina > Capital Federal District > Buenos Aires > Buenos Aires Hotels". The hotel name "Hotel Costa Rica" is prominently displayed. Below the name, there are 351 reviews (represented by 5 green circles), "#123 of 450 Hotels in Buenos Aires", and a "Certificate of Excellence" badge. Contact information includes a phone number "011 4864-7390", a "Hotel website" link, and an "E-mail hotel" link. The address is "Calle Costa Rica 4137 39, Buenos Aires C1176ADE, Argentina". A "Special Price" badge indicates "10% off room rate".

*Fuente: Tripadvisor.com*

En cambio, ARC Recoleta Boutique Hotel & Spa no tenía la misma cantidad de información, lo que complicó el proceso:

The screenshot shows the TripAdvisor page for ARC Recoleta Boutique Hotel & Spa. At the top, it says "Want the lowest hotel prices? You're in the right place." followed by the TripAdvisor logo and "ARC Recoleta Boutique Hotel & Spa, Buenos Aires". Below this is a navigation bar with "Buenos Aires", "Hotels", "Flights", "Vacation Rentals", "Restaurants", and "Things to Do". A search bar contains "Find: Hotels" and "Near: Buenos Aires". The breadcrumb trail is "South America > Argentina > Capital Federal District > Buenos Aires > Buenos Aires Hotels". The hotel name "ARC Recoleta Boutique Hotel & Spa" is prominently displayed. Below the name, there are 169 reviews (represented by 5 green circles with a small 'i' in the last one), "#82 of 450 Hotels in Buenos Aires", and a "Hotel amenities" badge. The address is "Calle Pena 2155, Buenos Aires C1126ABC, Argentina".

*Fuente: Tripadvisor.com*

En la sección de “Additional Information” se podía ver el número de habitaciones, junto con otra información relevante para cada hotel en TripAdvisor:

### Additional Information about CasaSur Palermo Hotel

Address: Costa Rica 6032, Buenos Aires 1414, Argentina  
Location: Argentina > Capital Federal District > Buenos Aires > Palermo, Balvanera  
Price Range: \$118 - \$334 (Based on Average Rates for a Standard Room)  
Hotel Class: 4 star — CasaSur Palermo Hotel 4\*  
**Number of rooms: 61**  
Reservation Options:  
TripAdvisor is proud to partner with Booking.com, Best Day and Hoteles.com so you can book your CasaSur Palermo Hotel reservations with confidence. We help millions of travelers each month to find the perfect hotel for both vacation and business trips, always with the best discounts and special offers.  
Hotel Style:  
#25 Spa Hotel in Buenos Aires  
#57 Luxury Hotel in Buenos Aires

Fuente: [Tripadvisor.com](http://Tripadvisor.com)

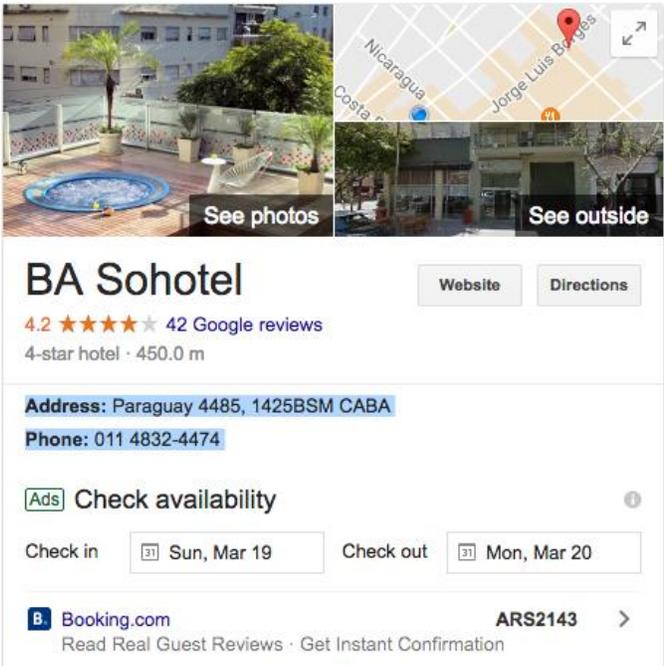
### Referencias cruzadas con:

**Booking.com** – Hoteles que estaban clasificados como 1) Bed & Breakfast 2) Boutique

### Completar la base de datos:

Se usó búsquedas de Google para encontrar ciertos datos, como el número de teléfono, el barrio donde estaba ubicado el hotel, y la dirección completa. Desde Google se encontró la página web del mismo hotel,

que permitió llenar la base con esa información, pero también fue posible acceder al mismo sitio web para buscar datos, como el correo electrónico en la página de contacto o la parte inferior de la página principal.



**BA Sohotel**  
4.2 ★★★★★ 42 Google reviews  
4-star hotel · 450.0 m

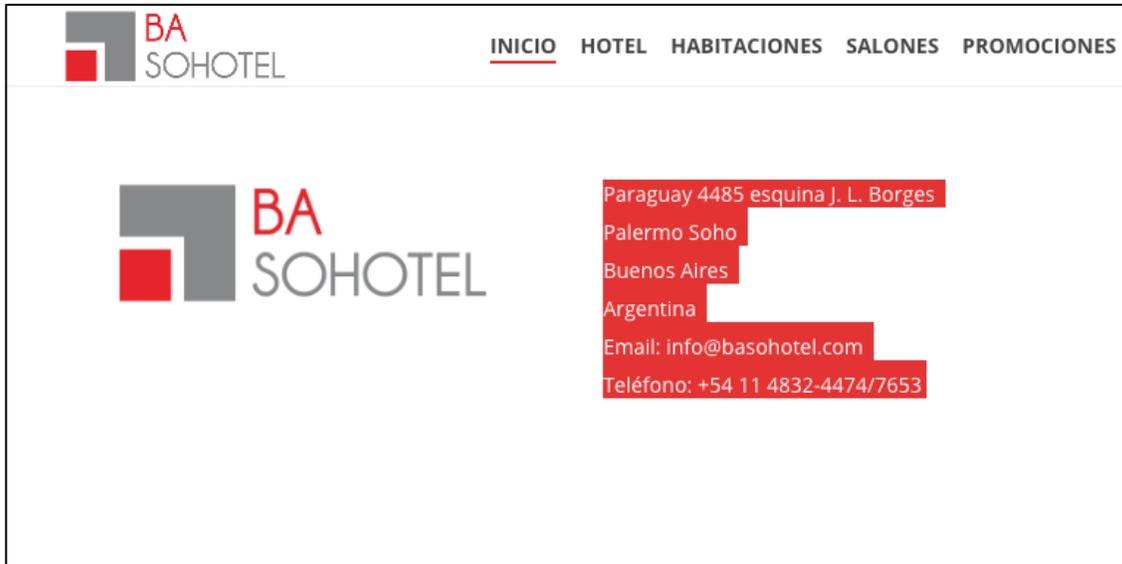
Address: Paraguay 4485, 1425BSM CABA  
Phone: 011 4832-4474

Check availability

Check in: Sun, Mar 19 | Check out: Mon, Mar 20

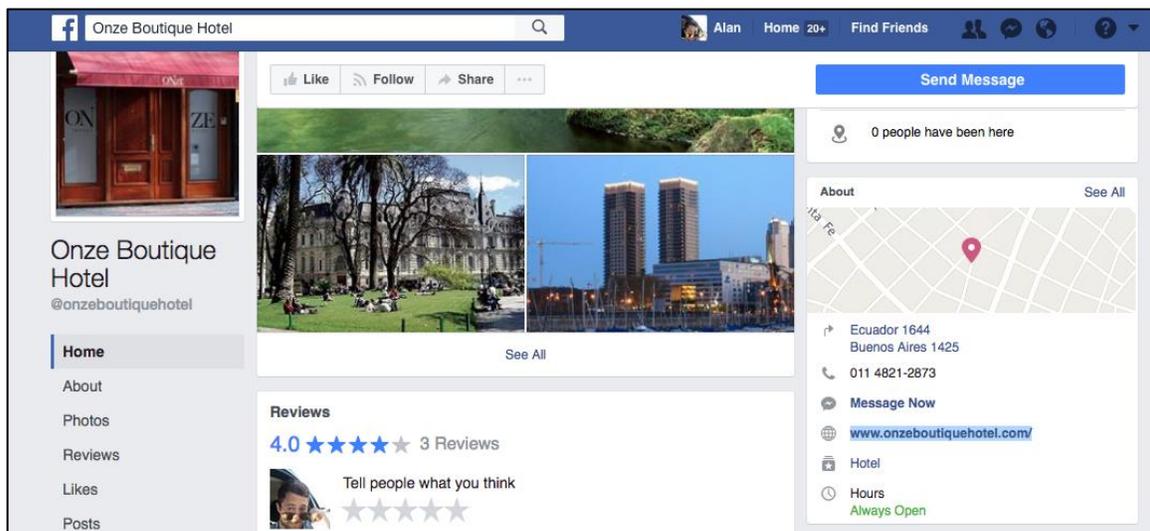
Booking.com ARS2143  
Read Real Guest Reviews · Get Instant Confirmation

Fuente: [Google Maps](http://Google Maps)



*Fuente: basohotel.com*

Facebook Páginas también tiene información útil:



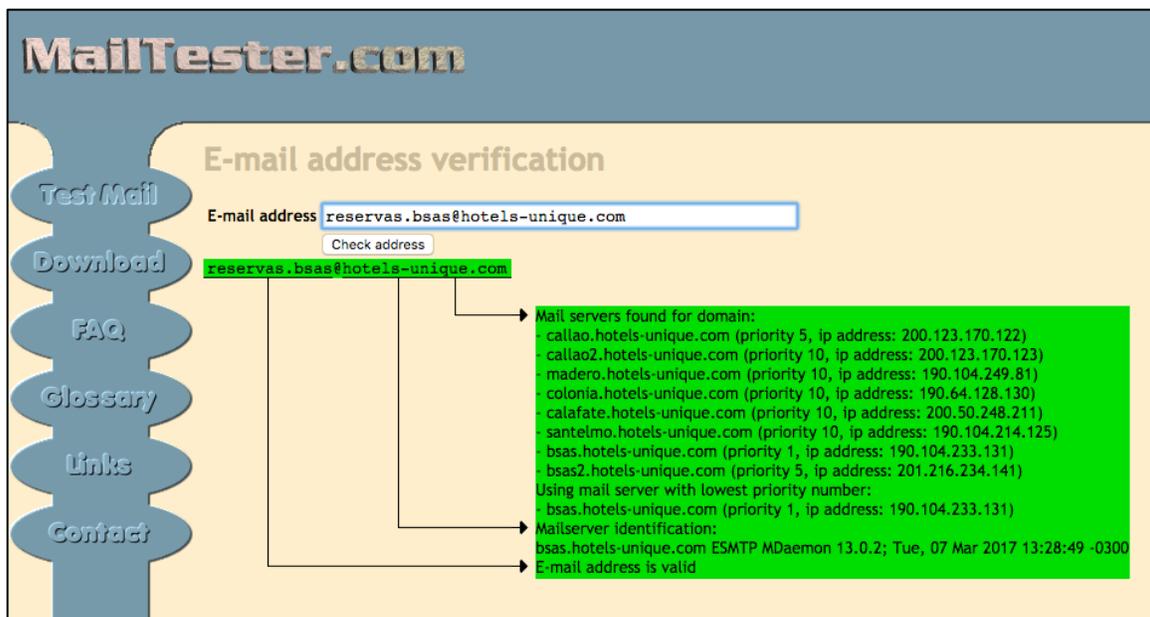
*Fuente: Facebook*

## Limpiando la base

En todas las industrias hay cambios de empresas, cambios de dueños, cambios de nombre, y la industria hotelera no es excepción a la regla. Debido a que la información de una fuente no es necesariamente limpia y correcta en todos los casos, fue necesario buscar por varios lugares para confirmar que la información era correcta. Este paso fue sumamente

importante porque podía afectar la tasa de respuesta de las encuestas negativamente. Resultó fundamental recordar que la meta era obtener la mayor cantidad de respuestas posibles de la lista de hoteles de interés para el propósito del estudio. Había tres formas de limpiar la base de datos:

1. Buscar cada hotel por internet en Google Maps y asegurarse de que coincidiera con el nombre buscado en las fuentes de hoteles.
2. Llamar a cada hotel para confirmar que está operando aún, avisar el propósito del trabajo, y pedir información del encargado cuando sea posible.
3. Validar el correo electrónico por el sitio web: [www.MailTester.com](http://www.MailTester.com)



*Fuente: MailTester.com*

#### 5.4. Procesamiento de datos

Con cada respuesta se acumuló 40 puntos de información, y con 50 respuestas se llegó a un total de 2.000 puntos de información. El proceso de recibir los resultados sucedió en un período de 6 meses a mediados de 2017, con una combinación de campaña de e-mail (Gmail) y cartas de presentación [Ver Anexo A2] presentadas en persona en la recepción de cada uno de los 208 hoteles [Ver Anexo A3] en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que entraron en nuestra categoría de hoteles pequeños (por internet menos de 100 habitaciones, un sitio web o perfil en TripAdvisor, y no de una marca o con el nombre “Boutique”).

En Google Forms, había una forma de ver los resultados, pero era necesario editarlos para poder observar las tendencias. Por eso, se descargaron los resultados de Google Forms de forma bruta, y se cargaron en Microsoft Excel. De esta manera, se logró editar la información y hacer los siguientes gráficos para representar las respuestas actuales de los encuestados. En el análisis de cada pregunta y las respuestas correspondientes, fue necesario crear categorías que definieran las respuestas, como por ejemplo las preguntas abiertas de “Título del empleado”, “Departamento del hotel”, “Cantidad de habitaciones”, y “Cantidad de empleados”.

## 6. Hallazgos / Desarrollo

En esta sección, se observarán las tendencias de cada pregunta de la encuesta. En la primera sección [6.1], se muestran las cualidades generales de los encuestados y los hoteles y cómo corresponde a la población en general. En la segunda sección [6.2], se analizará cómo se ven las operaciones del hotel en términos internos y externos. En la tercera y última sección [6.3], se descubre cómo los hoteles están implementando varias tecnologías y cómo ven el mercado en términos de la tecnología.

### 6.1 Resultados: Características de los encuestados y hoteles

El siguiente gráfico muestra los porcentajes de hoteles por barrio según la base de datos creada para este proyecto [Gráfico 6.1A]. Esta población de hoteles pequeños en C.A.B.A. corresponde bien con los porcentajes de los encuestados con la mayoría localizada en Palermo, San Telmo, Recoleta y el Centro [Gráfico 6.1B]. Esta proporción con una tasa de respuesta alrededor de 25 % significa que las respuestas de los encuestados estadísticamente representan la población total.

Gráfico 6.1A



Fuente: Elaboración propia

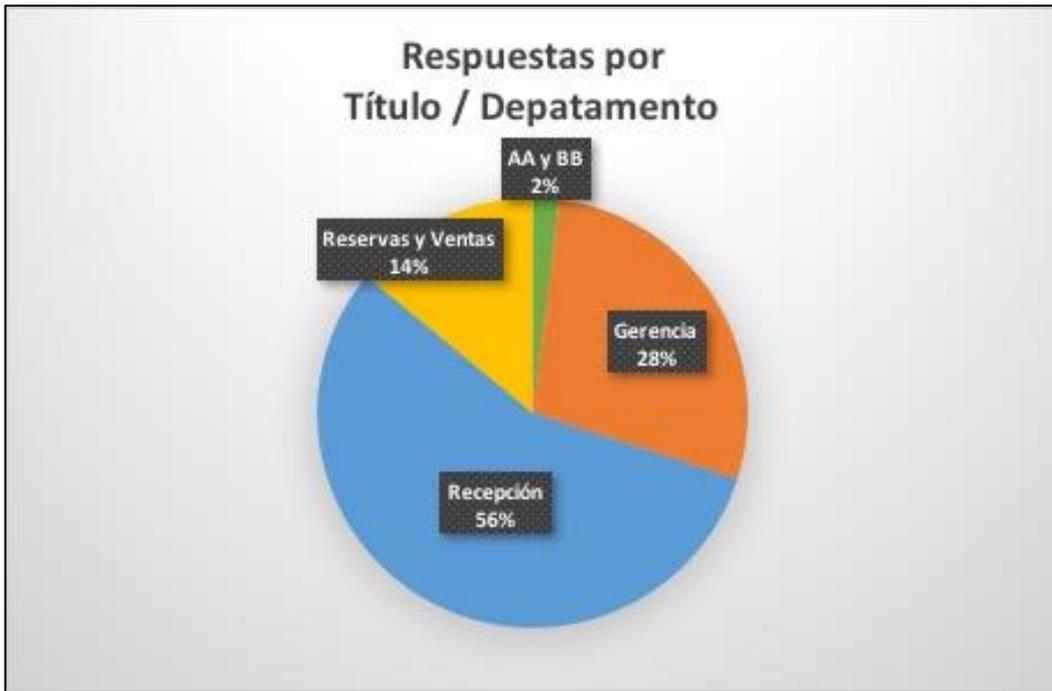
**Gráfico 6.1B**



*Fuente: Elaboración propia*

Los encuestados tuvieron la oportunidad de responder a preguntas abiertas, como su título y su departamento dentro del hotel, y por varias razones las respuestas no entraban en categorías simples. Para limpiar las respuestas de ambas clases de preguntas, se colocaron las respuestas en cuatro (4) categorías simples para analizar qué partes del hotel están representadas, Reservas y Ventas, Alimentos y Bebidas, Gerencia, y Recepción [Gráfico 6.1C]. En los hoteles boutique el departamento más grande es siempre el departamento de la recepción porque en muchos casos son ellos quienes gestionan la mayoría de las operaciones y saben más sobre todas las operaciones en general. También es importante notar que el número de empleados en cada hotel es normalmente muy bajo, como se puede ver en [Gráfico 6.1D]. Casi la mitad de los hoteles representados en la encuesta tienen 10 empleados o menos, con la mitad de ellos en la recepción según el otro gráfico.

**Gráfico 6.1C**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.1D**



*Fuente: Elaboración propia*

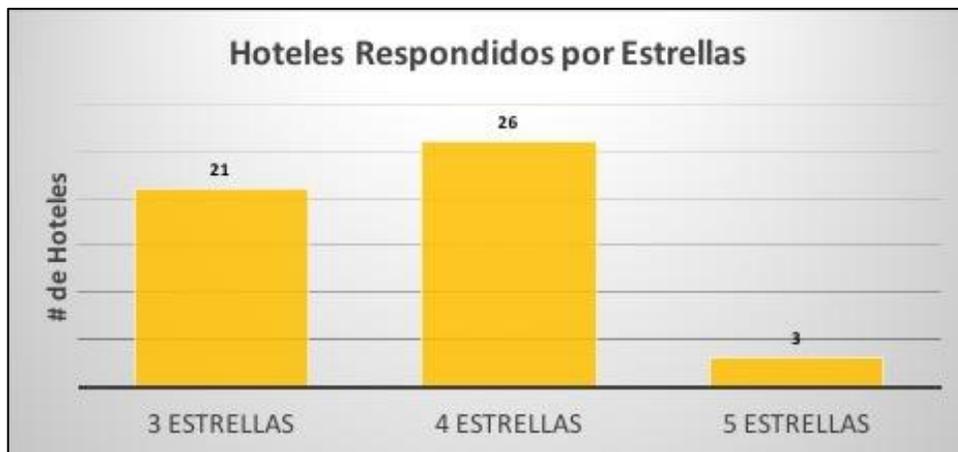
**Gráfico 6.1E**



*Fuente: Elaboración propia*

Por la población total, la base de datos fue creada con la estipulación de que los hoteles candidatos tienen menos de 100 habitaciones. Por internet, cada hotel parecía tener en su totalidad menos de 100 habitaciones, pero había dos hoteles cuya información era incorrecta (mostrando menos de 100 habitaciones cuando cuentan con más) o simplemente se equivocaron al completar la encuesta. De todos modos, parece que el número de habitaciones naturalmente cayó entre 11 a 40 habitaciones representando un 62 % de los encuestados [Gráfico 6.1E].

**Gráfico 6.1F**



*Fuente: Elaboración propia*

Cuando se analiza la autoidentificación de estrellas ocurre algo interesante, la mayoría de los hoteles se clasifican como 4 o 3 estrellas, siendo en el medio del rango 1 a 5 con algunos hoteles contestaron que llegan hasta 5 estrellas [Gráfico 6.1F]. En la actualidad, los hoteles boutique en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires deben existir en una de dos categorías según la Regulación de Alojamientos Turísticos (Ley 4631), estándar o superior. Aunque esta clasificación por número de estrellas técnicamente es una falla de las encuestas (se debería haber preguntado estándar o superior) y es evidente que los hoteles boutique se crean en la escala de 1 a 5 al igual que los hoteles convencionales y muestra la necesidad de comunicar la calidad en una forma que los consumidores puedan entender fácilmente.

**Gráfico 6.1G**



*Fuente: Elaboración propia*

El propósito principal de este proyecto es ver las cualidades del uso de tecnología principalmente en los hoteles boutique, pero no era evidente cuáles hoteles eran realmente hoteles boutique porque no es una categorización fácil de encontrar si no está la palabra "boutique" en

el nombre del hotel. En [Gráfico 6.1G] se observa que el 30 % de los encuestados dicen que no representan hoteles boutique, lo que corresponde con el 22 % en [Gráfico 6.1H], que se identifican como parte de una cadena.

**Gráfico 6.1H**



*Fuente: Elaboración propia*

Sin embargo, había algunos hoteles que sí representaban hoteles de una cadena nacional o internacional, pero eso no significa necesariamente que no se trata de un hotel boutique (la meta principal). Los que respondieron que sí pertenecían a una cadena tuvieron la oportunidad de decir qué cadena. Entre las cadenas nacionales o regionales incluidas en la encuesta se encuentran CasaSur, Álvarez Arguelles Hoteles, Cyan Hoteles, Bourbon Hoteles, y Grupo Solanas, y entre las cadenas internacionales están Hilton, Accor, Howard Johnson y By Design. Esta colección de empresas muestra la curiosidad del sector en invertir en experiencias de hoteles boutique para diversificar y captar partes del mercado que, con el paso del tiempo, prefieren tener más hoteles más pequeños con servicios más íntimos y personalizados.

### Gráfico 6.11

Como se encuentra definido en la ley, y según las expectativas que muchas personas tienen de los hoteles boutique, el *staff* y servicio del lugar son muchas veces la razón por la que el huésped elige el hotel, ya que recibe una experiencia personalizada. Dicha experiencia proviene del entrenamiento específico con el que cuentan los empleados para proveer ese nivel de servicio [Gráfico 6.11]. El otro aspecto

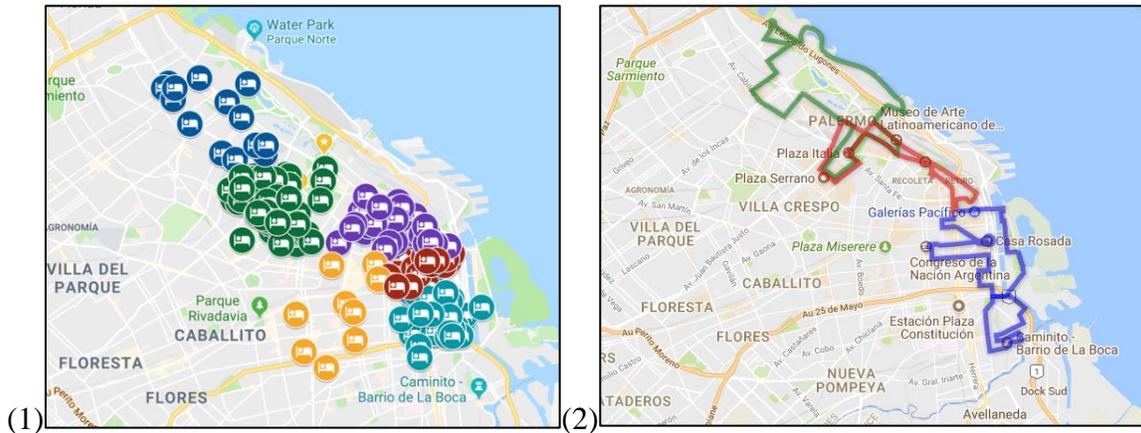


Fuente: Elaboración propia

muy importante fue la ubicación, sin sorpresa, porque la mayoría de los hoteles de esta categoría están ubicados en las partes de la ciudad con mejores intereses turísticos [Ver mapas abajo].

(1) Mapa de la población de hoteles para las encuestas

(2) Mapa del bus turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Fuentes: Google Maps (Mapa propia) y [www.buenosairesbus.com](http://www.buenosairesbus.com)

## 6.2 Resultados: Operaciones en los hoteles

En esta sección y la siguiente, se muestran los resultados, que representan el lado informativo del proyecto y muestran las tendencias en las operaciones [6.2] y en la tecnología [6.3]. Para referencia, es evidente que las preguntas de la encuesta actual no se encuentran en el mismo orden [Anexo A1]. Fue una elección hecha a consciencia: el objetivo fue que los encuestados contestaran cada pregunta sin prejuicios y que no pudieran imaginarse el camino de la investigación, aunque a veces algunas de las preguntas se presentan juntas. La investigación de las operaciones en términos generales muestra la flexibilidad y organización de los hoteles para entender cómo han implementado la tecnología y cómo podrían hacerlo en un futuro.

### Gráfico 6.2A

La mayoría de los hoteles, el 84 %, no cuenta con una agencia de marketing que maneje un programa de marketing o influya en la representación en el mercado [Gráfico 6.2A]. Es probable que la minoría de los hoteles utilice una agencia de marketing: el 22 % de los hoteles pertenece a una cadena [Gráfico 6.1H], es posible que la mayoría de ese pequeño grupo emplee una.



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 6.2B

En [Gráfico 6.2B] se puede observar que el modo más utilizado para organizar los procesos de los hoteles es el manual de procedimientos, con un 78 % de los 50 hoteles que declararon



Fuente: Elaboración propia

que utilizan esta herramienta. Se observó una baja participación en otros métodos de organización: un 18 % con planes de marketing, un 16 % sin un manual de experiencias, el 74 % de los encuestados dijo que su hotel tiene flexibilidad en la toma de decisiones, mostrando en general hoteles con políticas menos rígidas.

**Gráfico 6.2C**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.2D**

En las operaciones de un hotel siempre es vital recibir y guardar información de cada huésped. Para este mercado la información más importante de recolectar es si la persona está viajando para una ocasión



*Fuente: Elaboración propia*

personal o un viaje de negocios; el 62 % de los hoteles pide esa información [Gráfico 6.2D]. Los empleados suelen preguntarle la información al huésped mientras realiza el

*check-in*: el 78 % de los hoteles hacen las preguntas en ese momento. También habría actividad antes del *check-in*, pero no habría mucha después de realizarlo [Gráfico 6.2E].

**Gráfico 6.2E**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.2F**

El servicio de restaurante y el servicio a la habitación requieren de la implementación de un sector de alimentos y bebidas por lo general, que representa una inversión en capital humano que no todos los hoteles boutique pueden darse. Por eso, se esperaba un bajo nivel de participación en servicios de comida. Sin embargo, el 64 % de



*Fuente: Elaboración propia*

los encuestados [Gráfico 6.2F] reportó que sí ofrece comida, lo que significa que han encontrado otras maneras de ofrecer comida y bebidas, como contratar de un tercero que provee esos servicios.

**Gráfico 6.2G**

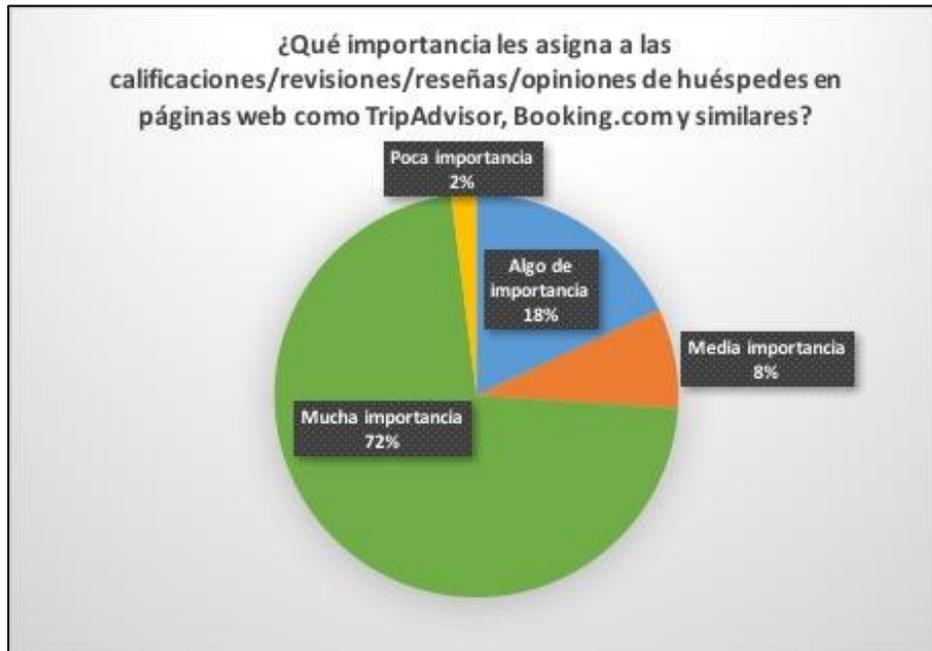


*Fuente: Elaboración propia*

La atención negativa por comentarios en internet tiene la capacidad de destruir una empresa y, especialmente, un hotel, ya que la hotelería es una industria muy sensible a las calificaciones: las experiencias y las clasificaciones se verán reflejadas en el rating. Parece que el 72 % de los hoteles en el [Gráfico 6.2G] es el mismo 72 % que en [Gráfico 6.2H], que dice que

las opiniones negativas son muy importantes en portales como TripAdvisor o Booking.com. El resto de los hoteles, un 28 %, no tiene un plan y casi no les da importancia a las opiniones negativas, los portales o ambos. Posiblemente esos hoteles se pierden la oportunidad de mejorar sus operaciones y competir mejor en el mercado.

**Gráfico 6.2H**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 6.2I**



*Fuente: Elaboración propia*

El término “boutique” suele significar que habrá cierto nivel de personalización en la experiencia: la palabra “boutique” significa literalmente algo único o diferente a lo estándar. Un cuarto de las respuestas [**Gráfico 6.2I**] dice que no brindan un gran nivel de personalización, no hacen nada de personalización o no saben si lo hacen o no. De los hoteles que están personalizando sus experiencias hoteleras, la mitad dice que está personalizando mucho, posiblemente viendo la ventaja competitiva que les provee en la competencia hotelera.

### 6.3 Resultados: Tendencias de la tecnología

La tecnología se puede implementar en casi cualquier área de un hotel, pero al contar con recursos limitados, los hoteles boutique tienen que decidir qué tecnología vale la inversión de tiempo y la inversión financiera. En esta última sección de desarrollo, se descubrirá cómo los hoteles boutique de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires están implementando varias tecnologías, conceptos y estrategias para competir y satisfacer las tendencias del turista moderno.

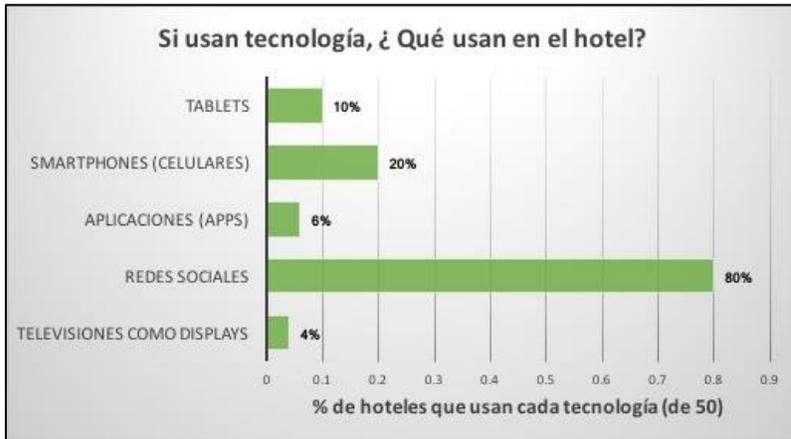
**Gráfico 6.3A**



*Fuente: Elaboración propia*

Con tanta importancia puesta en la tecnología en el año 2017, es sorprendente que casi la mitad de los encuestados diga que no usa la tecnología para mejorar la experiencia del huésped [Gráfico 6.3A]. Esta indicación general dice que los hoteles no entienden la importancia de la tecnología o no tienen los recursos para invertir en ella. En las siguientes preguntas se puede observar exactamente en qué están invirtiendo los hoteles y por qué.

**Gráfico 6.3B**



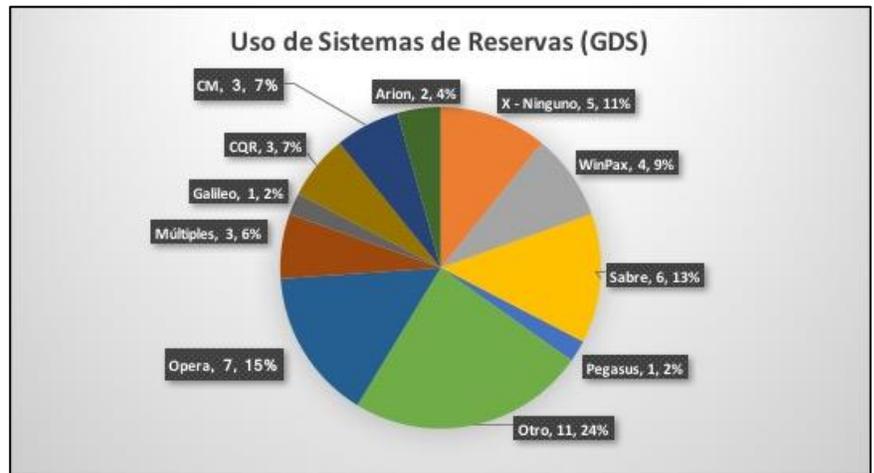
Fuente: Elaboración propia

En [Gráfico 6.3B] vemos respuestas del uso de ciertas tecnologías que ahora son comunes en muchos hoteles del mundo. Aunque en [Gráfico 6.3A] la mitad de los encuestados dijo que no usaron la

tecnología para mejorar la experiencia, pero aquí se observa que cierta clase de tecnología fue empleada por el 80 % de los encuestados: las redes sociales. Parecería que los otros dispositivos se utilizan muy poco, lo que señala una falta de inversión financiera, posiblemente por el costo de entrar para utilizar nuevas tecnologías como *tablets*.

**Gráfico 6.3C**

El [Gráfico 6.3C] muestra que las estrategias de los hoteles en C.A.B.A. son múltiples y, que de los cuatro GDS más grandes (Sabre, Amadeus, Worldspan y Galileo), solo hay un uso total del 17 %. Según las respuestas, muchos están

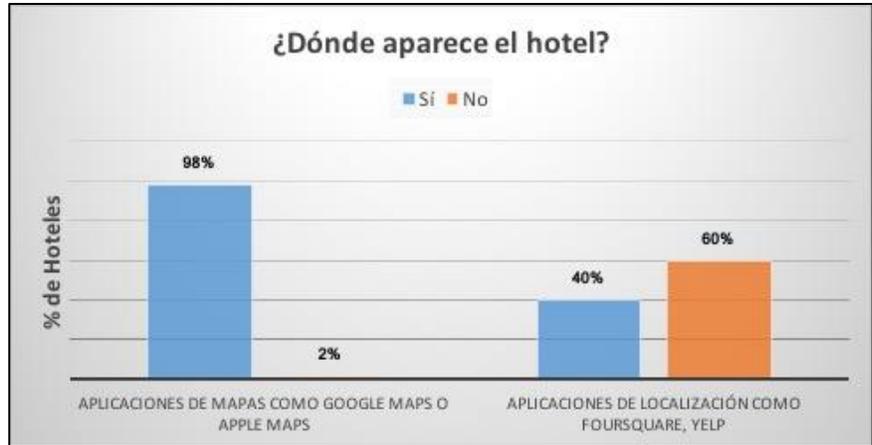


Fuente: Elaboración propia

empleando plataformas desconocidas o no muy comunes (el 24 % respondió “otro”) u otros más viejos, como WinPax, Arion u Opera. El GDS no es el único factor que determina la implementación de la tecnología, pero de cierta forma muestra si el hotel está bien actualizado en la industria o no.

### Gráfico 6.3D

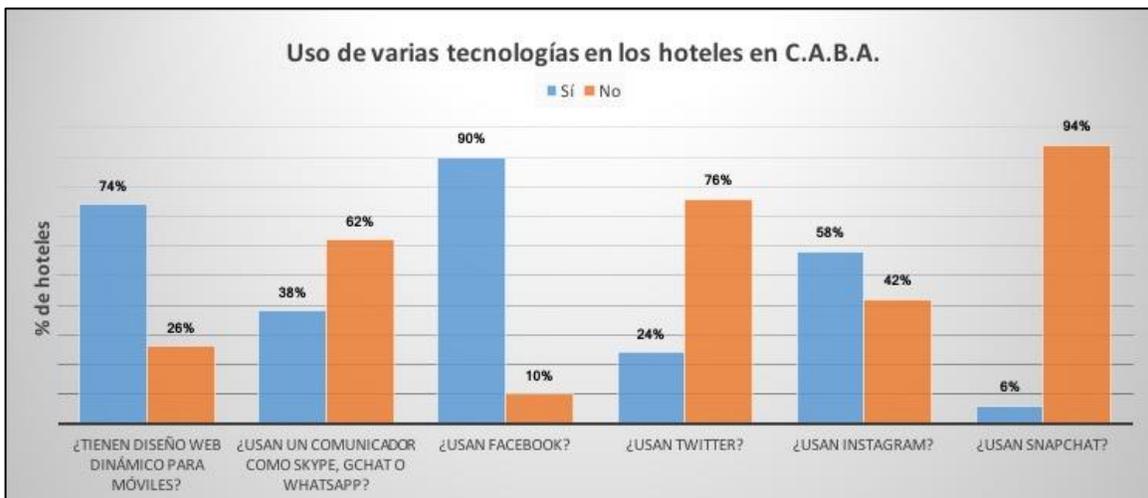
En el mercado consumidor, la utilización de los mapas interactivos ya es una comodidad masiva y en [Gráfico 6.3D] muestra la incorporación prominente de los mapas generales y



Fuente: Elaboración propia

los mapas más niches. El 98 % incorpora mapas, como Google Maps y Apple Maps, lo que significa que los hoteles boutique en C.A.B.A. comprenden la necesidad de mantener una presencia en esos mapas: es una manera posible de hacer marketing y llegar a un público técnicamente avanzado. En cambio, las aplicaciones turísticas de Foursquare y Yelp, aunque no estén específicamente diseñadas para hoteles, tienen menos presencia y se las utiliza menos. En [Gráfico 6.2G] vimos que el 72 % de los hoteles dijo que cuentan con un plan para los comentarios negativos, que corresponde a más hoteleros respondiendo las opiniones, pero no necesariamente revisando las apps de localización.

### Gráfico 6.3E



Fuente: Elaboración propia

En las primeras dos preguntas en [Gráfico 6.3E], hay dos indicadores de tecnología que pueden ayudar en las operaciones internas del hotel. El 74 % de los hoteles está usando un

diseño dinámico o receptivo para el sitio web móvil del hotel, pero solo un 38 % de los hoteles usa un sistema de chat para comunicarse con potenciales clientes o huéspedes actuales. Lo que significa que las inversiones básicas sí están, pero les falta inversiones en sistemas de comunicación más avanzados. Las otras cuatro preguntas hacen referencia al uso de las cuatro redes sociales más populares y siguen la popularidad de cada red respectivamente, con Facebook (el más popular) seguido por Instagram, después Twitter y, por último, Snapchat.

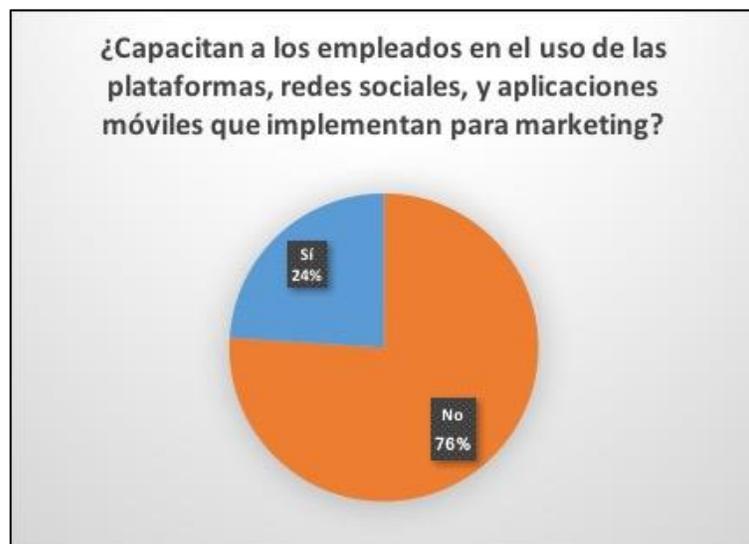
### Gráficos 6.3F y 6.3G



Fuente: Elaboración propia

En [Gráfico 6.3F] y [Gráfico 6.3G] se observa una discrepancia grande entre ellos, con el 76 % de los encuestados respondiendo que sí integran las redes sociales para las campañas de marketing, pero en la otra pregunta un 76 % de los encuestados respondió que

la gestión no entrena a los empleados en las tecnologías. Para implementar la tecnología nueva efectivamente es importante involucrar a la organización entera en el uso. Esas cifras son preocupantes porque muestran una desconexión en los hoteles que puede dañar su gestión en general.



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 6.3H

El siguiente [Gráfico 6.3H] muestra qué piensan los hoteles de la competencia en la ciudad, correspondiendo bien con el [Gráfico 6.3B], pero con una subestimación grande de las redes sociales (el 80 % dice que usa redes sociales, pero solo el 56 % dice que la competencia está usando redes sociales). También existe una diferencia en el diseño web. En el gráfico [Gráfico 6.3E] se muestra que el 74 % de los encuestados dijo que



Fuente: Elaboración propia

implementan un diseño web dinámico o responsivo, pero solo el 32 % piensa que la competencia está pensando en lo mismo. Curiosamente había un 16 % de los encuestados que respondió “no lo sé” ante la pregunta de qué está usando la competencia, una mala señal para esos hoteles.



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 6.3I

Este último gráfico [Gráfico 6.3I] se explica solo, pero significa que la mayoría los hoteles no está cambiando junto con el mundo. La falta de acción, hoy en día, es la muerte de muchas empresas y, en una industria con márgenes tan pequeños, no es aconsejable dejar su infraestructura informática o física atrás.

## 7. Conclusiones y reflexiones finales

La encuesta tomó alrededor de seis meses de preparación, otros seis para compartirla y recibir las respuestas, y seis meses para analizar y completar el informe. En general, el mercado turístico se mantuvo estable en ese período, por ende, el estudio representa un período relativamente normal en términos de la economía argentina. Tecnológicamente no hubo cambios muy grandes en la oferta en las varias categorías investigadas en este reporte y tampoco surgió una tecnología nueva e innovadora que haya cambiado las reglas del juego. Sin embargo, las tendencias en general mantuvieron su trayectoria cambiante y, si se comparan los resultados de esta encuesta con otros anteriores, se nota que la adaptación está llegando, aunque a un ritmo lento.

### 7.1 Impresiones positivas

Los hoteles boutique de C.A.B.A. tienen características únicas y mucho para ofrecerle al viajero, sin importar el motivo de su viaje. Según las respuestas de los hoteleros, los hoteles tienen atributos positivos, como la flexibilidad en sus operaciones, la personalización de servicios, una independencia relativamente autónoma, una organización de operaciones ágil y el uso de un GDS para estar presente en el mercado.

La flexibilidad de las operaciones fue mostrada en **[Grafico 6.2C]** con un 38 % contestando que tienen “Mucha Flexibilidad” y el otro 28 % con “Algo de Flexibilidad”. La tecnología actual tiene el enfoque en la flexibilidad y las empresas que cambian rápidamente van a tener más éxito en el futuro. En **[G. 6.2A]** se aprecia que el 84 % de los hoteles no tiene una agencia de marketing para manejar su programa de marketing y, en **[G. 6.1H]**, se descubrió que el 78 % no pertenece a una cadena de hoteles, lo que significa que cada hotel tiene mucha autonomía y puede cambiar lo que quiera cambiar, cuando lo quiera cambiar, y por la razón que lo desee.

La organización de las empresas en términos de recursos humanos se mostró en **[G. 6.1C]** con los departamentos representados y **[G. 6.1D]** con el número de empleados. Con un 56 % de las respuestas viniendo de la recepción del hotel, aunque la carta de

presentación decía que podía contestar cualquier representante del hotel hasta la gerencia o el dueño si prefieren. Eso muestra que el énfasis está enfocado en los puestos con alta visibilidad y la gran mayoría de hoteles cuenta con menos de 20 empleados (la mayoría de los hoteles tiene menos de 40 habitaciones). Entonces, se puede deducir una proporción alta de empleados por habitación o un empleado por cada 2,5 habitaciones (1:2.5).

Con una tasa de adaptación del 89 % de algún tipo de GDS [**G. 6.3C**] se puede decir que los hoteles boutique de Buenos Aires por lo general son modernos en cuanto a los sistemas informáticos. En la Argentina todavía existen segmentos de la economía que están funcionando afuera de la tecnología, lo que puede perjudicar el avance socioeconómico del país. Esa cifra muestra que el turismo está dispuesto a cambiar, pero no asegura que la hotelería esté avanzando a una velocidad adecuada.

La cualidad más beneficiosa de estos hoteles sería su habilidad de personalizar la experiencia para los huéspedes en general. Factores como las relativamente altas calificaciones de estos hoteles con 3, 4 o 5 estrellas [**G. 6.1F**] y autoidentificarse como hoteles “boutique” (el 70 % de los encuestados) [**G. 6.1G**] demuestran que los hoteles entienden sus especialidades, y en algunos casos, su nicho particular y qué significa brindar servicios hoteleros fuera de lo convencional. Este conocimiento es vital para alcanzar la meta de personalizar para el público moderno, que cada vez demanda más experiencias diseñadas específicamente para ellos. También es importante que la gestión pueda transmitir la identidad y la misión del hotel a los empleados para que toda la organización esté involucrada en el desarrollo e implementación de cada cambio del proceso. En [**G. 6.2I**] se ve la dedicación de estos hoteleros de crear experiencias completas y deseadas para los viajeros más demandantes, con un 42 % de ellos personalizando mucho y otro 38 % personalizando algo de la estadía, resta solo el 20 % sin mucha personalización. Siempre se puede mejorar esta cifra, pero en términos generales, los hoteles boutique de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entienden la necesidad.

## 7.2 Impresiones negativas

La competencia en hotelería hoy es una competencia mundial. Atrás quedaron los días de mercados regionales que mantenían un sistema económico sin influencias del exterior. Por eso los hoteles boutique de Capital Federal tienen muchas oportunidades de mejorar en su gestión de las redes sociales, la implementación e integración de estrategias nuevas, su conocimiento del entorno de su mercado, el poder de pedir información del huésped y la infraestructura tanto física como informática.

Un 76 % de los encuestados respondió que integran las redes sociales en las campañas de marketing [G. 6.3F], pero solo el 24 % de los encuestados respondió que el hotel capacita a los empleados en redes sociales y otras aplicaciones para implementar esta parte de su estrategia [G. 6.3G]. Considerando que la gran mayoría de ellos declaró que tienen autonomía (el 84 % contestó que no usa una agencia de marketing), se plantea la pregunta: ¿quién realmente está manejando las redes sociales si no se trata de una agencia de marketing o de los empleados? Es posible que la gestión del hotel no se considere como parte de los empleados, y sean ellos quienes manejan las redes, pero por estas plataformas es aconsejable que un equipo de varias personas esté monitoreando constantemente, subiendo contenido nuevo frecuentemente, y contestando las opiniones negativas y positivas. De esa manera, el uso de las redes será efectivo para el hotel.

Dos preguntas particularmente inquietantes alumbran problemas con el uso de la tecnología en general. El [G. 6.3A] muestra que casi la mitad de los encuestados no usa tecnología para mejorar la experiencia para los clientes en el hotel, una participación mucha menor de lo esperado. La integración de la tecnología es fundamental para que un hotel sobreviva de ahora en adelante, y la falta de integrar algo nuevo es una oportunidad perdida. También se observa esta desconexión con la realidad en [G. 6.3I] donde la inversión en el futuro parece particularmente anémica con solo un 42 % de los encuestados habiendo invertido en tecnología en el último año.

Cada encargado y dueño de un hotel debe estar observando constantemente el mercado y, principalmente, a sus competidores. En la encuesta se observó una disparidad entre

aquellos que respondieron sobre lo que hace su propio hotel y lo que piensa que hace la competencia. Entre el [G. 6.3B] (respuestas de uso propio de cada tecnología) y el [G. 6.3H] (respuestas sobre qué piensan que hace la competencia) los encuestados subestimaron la competencia en el uso de los *smartphones* (celulares), redes sociales, y el uso de un sitio web dinámico. También hubo una sobreestimación en el uso de *tablets* y el uso de aplicaciones (apps) móviles, es decir, los hoteleros piensan que hay más competidores utilizando *tablets* y apps, pero en realidad, no están implementándolos rápidamente como pensado, lo que señala una oportunidad en el mercado para crecer y ganarle a la competencia. En este tipo de encuestas siempre habrá diferencias entre lo que el público piensa en realidad y lo que sucede, pero es posible observar dónde nacen los problemas de la estrategia y dónde deberían enfocar los hoteleros sus esfuerzos para mejorar.

La información es necesaria para que cada tecnología mencionada funcione. Sin ella, las inversiones no tendrían sentido y representarían un costo para la empresa, posiblemente confundiendo las operaciones aún más. Como se ha mencionado, existen varias oportunidades para pedir información de cada huésped que pernocta en el hotel, como antes de hacer la reserva, en el momento de la reserva, en el proceso del *check-in*, durante la estadía, en el *check-out* y después de la estadía [G. 6.2E]. En el gráfico se nota que la gran mayoría de los encuestados, el 78 % de los hoteles, tomó la información adicional en el momento del *check-in* y muchos pidieron información antes de la llegada, el 28 % antes la reserva y el 46 % en la reserva. La falla en las operaciones existe después del *check-in*, cuando baja el pedido de información del huésped por parte del hotel, con el 16 % de los hoteles pidiendo información mientras el huésped está físicamente en el hotel, y solo el 8 % en el *check-out* y el 2 % después. Definitivamente, se están perdiendo de una gran oportunidad de aprender sobre cada huésped y preparar a sus empleados con la información necesaria para personalizar la experiencia como dijeron que hacen. La información que se pide varía según el hotel obviamente, pero en [G. 6.2D] es claro que cerca de la mitad de los hoteles pregunta sobre cuatro categorías: Restricciones de movilidad (el 50 %), Restricciones Alimentarias (el 42 %), Fumador o No Fumador (el 42 %), y Viaje Personal o de Negocios (el 62 %). Estas cuatro preguntas son estándares, y tienen algo que ver con

seguridad y el cuidado general del huésped, también pueden ser requisitos por ley dependiendo del mercado. Hay tres categorías de preguntas, enfocadas en la personalización de la experiencia, que muestran poca participación: Preferencias de Actividades (el 20 %), Menú de Almohadas (el 10 %), y Preferencia de Música (el 0 %). En los hoteles boutique de otras partes del mundo, es cada vez más frecuente preguntar sobre esas categorías. Además, son consideradas una manera de crear una experiencia única y diferenciadora de lo que uno puede recibir de una cadena hotelera. Es cierto que hay miles de preguntas que se le pueden hacer a un huésped, tantas que puede ser un proyecto independiente, pero con una baja participación en estas preguntas mundialmente hoy en día, se puede deducir que los hoteles boutique en Buenos Aires están perdiendo una manera económica de mejorar la experiencia hotelera.

El propósito de este trabajo no fue investigar el costo de la inversión, pero por lo general es evidente que existe una falta de inversión en la infraestructura de los hoteles, que puede restringir aún más la capacidad de cada hotel de mejorar. El [G. 6.3B] deja en evidencia los pocos hoteles que utilizan *tablets*, *smartphones*, apps, o televisiones en la recepción. Esas cifras pueden estar afectadas por el costo alto de inversión de cada dispositivo. Sin embargo, muestra lo atrasados que están los hoteles de C.A.B.A. en este tipo de infraestructura comparado con el resto del mundo. En [G. 6.3E], los hoteles indicaron que el 26 % de ellos no tienen un sitio web adaptado para móviles (responsivo), que desde 2016 es un requisito de Google para aparecer en los resultados y anuncios pagos. Además, pocos invierten en un sistema digital de comunicación, como un chat, con solo 38 % utilizando algo del estilo.

Para referencia, aquí se encuentran las cinco cualidades positivas comparadas con las cinco negativas:

<b>Impresiones positivas</b>	<b>Impresiones negativas</b>
Flexibilidad	Redes sociales
Organización	Implementación
Independencia	Conocimiento del mercado
GDS	Pedir información al huésped
Personalización	Infraestructura

### **7.3 Predicciones**

Según el reporte de impacto económico del turismo en Argentina del WTTC, se espera que el turismo crezca un 2,5 % por año en los próximos diez años, de ARS 278,4 bn en 2016 a ARS 367,0 bn en 2027, lo que compone un 3,4 % del PBI en términos directos, y un 9,7 % incluyendo impactos indirectos. También se espera un alto incremento en el empleo turístico, con un 1,8 % de crecimiento por año en trabajos directos en los próximos diez años, de 572.500 empleos en 2016 a un estimado de 756.000 empleos en 2027, lo que comprendería un 3,7 % de trabajos. Calculando los trabajos indirectos, 1.580.000 de puestos de trabajos (un 8,8 % de los empleos totales), se espera un crecimiento de hasta 2.044.000 de puestos de trabajo (un 9,9 % de los empleos totales).

La llegada de turistas internacionales influye mucho ya que se espera una expansión del turismo receptivo: se estima un crecimiento del 5,8 % por año en los próximos diez años, con un crecimiento estimado de 5.725.000 de llegadas turísticas internacionales en 2017 a 12.425.000 de llegadas en 2027. También se estima un crecimiento en la inversión en el turismo que satisfará la demanda, con una inversión de ARS 88,0 bn en 2016 que aumentará un 2,9 % por año hasta llegar a ARS 127,3 bn en 2027. En ese período de crecimiento, los hoteles que estén bien posicionado verán una oportunidad enorme de crecer con el mercado. Los hoteles que no estén preparados para captar la atención del turista moderno cerrarán sus puertas.

Las cadenas hoteleras internacionales verán esa enorme oportunidad en la Argentina y seguramente dirigirán más recursos al mercado argentino para disfrutar las ganancias futuras. Por eso, el porcentaje de hoteles boutique que pertenecen a una cadena crecerá también en los próximos diez años, y disminuirá el espacio en el mercado para los hoteles boutique independientes. Esta influencia en el mercado forzará a los hoteleros independientes a diferenciarse para seguir siendo relevantes en la próxima década. La personalización es probablemente la manera más efectiva que tendrán para luchar contra los bolsillos casi ilimitados de las cadenas y, además, los viajeros lo esperan, lo que instaura la necesidad de personalizar.

## 7.4 Ejemplos actuales de implementación

En hotelería, existen muchas opciones para invertir en tecnología, pero según el fundador y director de HEBS Digital, Max Starkov, existen dos categorías principales para considerar: tecnologías de interacción, adquisición y retención del huésped y tecnologías de servicios digitales para el huésped.

- Tecnologías de interacción, adquisición y retención del huésped
  - Distribución digital (WBE o CRS): como sitio de web de reservas
  - Gestión de ingresos (RMS): para optimizar las tarifas y controlar costos
  - Gestión de relaciones al cliente (CRM): para organizar comunicaciones con los clientes
  - Gestión de la reputación digital (ORM): para vigilar las críticas de canales digitales, como las redes sociales
  - Herramienta de marketing digital: como plataformas que ayudan con:
    - SEO- optimización de los resultados en buscadores
    - Relaciones digitales dinámicas para conectar con personas que han expresado interés en el hotel o producto turístico
    - Publicidad programática y *display* nativo para efectuar publicidades digitales por varios canales
    - Marketing de metabuscadores que ayuden a mejorar los resultados en los metabuscadores
    - Aplicaciones de campañas multicanales para ofrecer ofertas y promociones por múltiples canales con el mismo mensaje o motivo
    - Aplicaciones de segmentación de la audiencia para entender mejor las necesidades de los cliente actuales y potenciales
    - Aplicaciones de campañas de marketing por correo electrónico para facilitar la diseminación de mensajes por correo electrónico en masa
    - Plataformas del lado de la demanda para crear pronósticos de ocupación futura que mitiguen riesgos y apunten a una agenda de promociones
    - Gestión de las redes sociales para manejar varias cuentas de redes sociales desde la misma plataforma

- Gestión de sitios de web para crear y mantener contenido en el sitio online del hotel (CMS).
- Tecnologías de servicios digital para el huésped
  - Internet de alta velocidad que sea entre 200 a 500 Mbps
  - Entretenimiento, como televisiones de calidad 4K, Ultra HD u OLED y con aplicaciones “smart” para facilitar *streaming* con cuentas digitales, como Netflix y Hulu
  - Asistentes personales de voz, como el Google Home o Amazon Alexa, para asistir al huésped similar a un *concierge*, cambiar la temperatura, o apagar o prender las luces
  - Smart Barista y Centro de Bebida centros que reconocen al huésped y recuerden sus preferencias
  - Cerraduras y seguridad habilitadas para dispositivos móviles sin llave (RFID) para eliminar la necesidad tener llaves físicas y mejorar la seguridad
  - Gestión de utilidades inteligentes, como tecnología que sensores que monitorea la sensación térmica de la habitación
  - Comunicaciones de mensajería fáciles, plataformas que habilitan a los huéspedes a mandar mensajes a las mucamas, la recepción o la gestión
  - Resoluciones de quejas para seguir y resolver problemas con un sistema de tickets digitales que monitoreen el progreso de las resoluciones y mejoren el servicio actual
  - Tecnología de autoservicio para huéspedes deseada en estas ocasiones
    - Kioscos de auto-*check-in/check-out*
    - Aplicaciones móviles para personalizar la experiencia
    - Kioscos de información útil disponibles las 24 horas
    - *Concierge* virtual
    - Bots de charla digital para contestar preguntas
    - Kioscos de autoservicio de la cocina para pedir comidas y bebidas

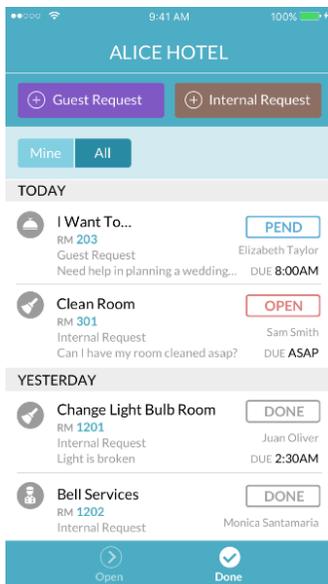
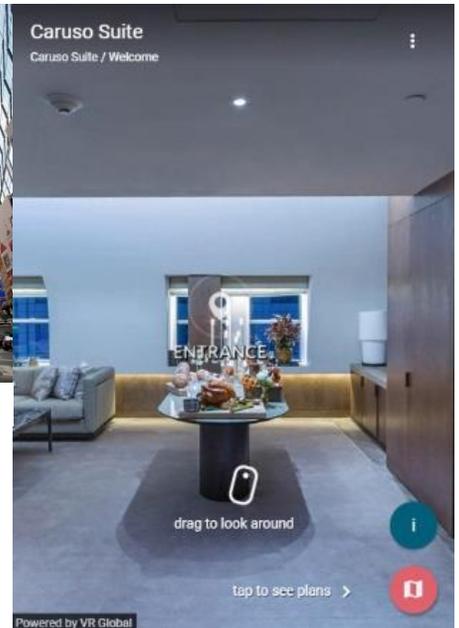
## Inversiones actuales

Por medio de una experiencia de realidad virtual, el hotel boutique The Knickerbocker en



Fuente: The Knickerbocker

Nueva York implementó tours virtuales de sus habitaciones e instalaciones para mostrar cómo sería una estadía en su hotel en 2017. El hotel informó que las pistas nuevas de huéspedes potenciales incrementaron y su tasa de conversión aumentó entre un 13 % y un 17 %. La visualización del hotel ayudó a la gente a entender cómo sería la experiencia en la vida real, y por eso se dio más confianza para reservar en The Knickerbocker en vez de otros hoteles en el área.



Fuente: Aliceplatform.com

El resort de lujo NIZUC Resort y Spa en Punta Nizuc, Cancún México implementó un sistema de comunicaciones que se llama "ALICE" en 2017. "ALICE nos ayudó a cambiar la forma en que nos comunicábamos brindándonos la oportunidad de mejorar nuestro servicio y, por supuesto, a enfocar nuestros esfuerzos en mejorar la experiencia del huésped en el hotel", dijo Víctor Reyes, director de IT. El impacto en el mercado fue evidente cuando subieron de ranking en TripAdvisor: pasaron del quinto al segundo puesto en menos de ocho meses y también obtuvieron uno de los reconocimientos más grande, el Premio AAA Los 5 Diamantes.



Fuente: NIZUC Resort y Spa



- Renuencia de invertir en tecnología digital por miedo de invertir en tecnologías que un día serán obsoletas
- Contabilidad anticuada en los hoteles que muestra las tecnologías invertidas como costo de los bienes vendidos (COGS) en vez de una inversión amortizada
- Fragmentación de las tecnologías y datos digitales que impide a los hoteleros combinar y analizar la información efectivamente
- Falta de conocimientos actualizados potencialmente por una falta de educación moderna en las tecnologías de hoy en día

### 7.5 Cómo medir resultados

La medición de los resultados es clave para cualquier cambio en la estrategia u operaciones de una empresa, y los hoteles no son la excepción. El foco principal de todas las empresas es generar ingresos y entonces esas medidas son las que deben tomarse en cuenta. Es importante analizar la manera de medir la eficiencia de las operaciones en tiempo y costo. Otras cifras de marketing, como la percepción de los huéspedes o la percepción del mercado, pueden indicar cómo se viven los cambios y cómo afectarán potencialmente los ingresos. Todas las mediciones deben estar analizadas en su conjunto porque, aunque algo cueste dinero en el corto plazo, si significa ingresos más altos en el futuro, significa que vale la pena invertir. Siempre es necesario medir el estado original antes de implementar un cambio para así poder ver el impacto.

- **Ingresos:** La implementación de una estrategia nueva muchas veces no rinde un efecto inmediato en los ingresos. Por eso, siempre es importante entender que es necesario medir los ingresos en un período de tiempo adecuado, como seis meses o más.
- **Costos:** Cada implementación debe estar medida en términos de su costo financiero tal como su costo de tiempo. El tiempo es más difícil de medir, pero si la inversión del tiempo mejora las cifras al igual que las críticas se justifica.
- **Pernoctaciones:** La implementación de una tecnología nueva puede resultar en un porcentaje de ocupación más alto. Además, si los cambios influyen en que los

huéspedes se queden más noches, según la cifra de la pernoctación promedio, se puede medir eso sobre el tiempo.

- **Críticas:** Las críticas de un hotel hoy en día son más importantes que nunca debido a la proliferación de los sitios de web como TripAdvisor. El hotelero siempre debe estar vigilando el estado de estrellas y las críticas o comentarios que recibe. Es otra forma de medida importante para comparar si el hotel mejoró con el tiempo. Además, un comentario escrito puede mencionar el cambio o la implementación directamente. Por lo tanto, se puede saber exactamente su efecto.

## 7.6 Consejos para el futuro

Los dueños y los gerentes de los hoteles necesitan buscar maneras económicas de incrementar la personalización en sus hoteles para mantener competitividad. La infraestructura, tanto física como informática, no tiene que ser super lujosa, como la infraestructura de una multinacional, pero debe tener algo de estilo para que los profesionales en su hotel pueden brindar los servicios y elevar las posibilidades. Esto sería el trabajo más importante: analizar e investigar las herramientas posibles para llevar a cabo una transformación.

El gobierno debe considerar programas que influyan en la industria hotelera, especialmente, en los emprendimientos pequeños, como los hoteles boutique. Se debe comprar, implementar y utilizar tecnologías nuevas para mantener competitividad en el turismo global y para la competencia saludable en la Argentina. El turismo aporta mucho a la economía y la hotelería es la base para hacer crecer esa industria. Más hoteles modernos y competitivos significan más opciones para los turistas y un mercado más fuerte para todos.

En general, parece que los hoteles boutique funcionan bien en términos de operaciones, ya que lo hacen con flexibilidad y agilidad. La cuestión es si estos mismos hoteleros pueden aprovechar los beneficios de ser una empresa pequeña con mucha creatividad y energía para implementar las técnicas de tecnología que los posicionará en la frontera del progreso

de la sociedad o si morirán por falta de acción en un mundo que cada vez se mueve más rápido y cambia sin aviso previo.

Los columnistas Vivi Hinojosa de Hosteltur.com y Luke Nicholls de BigHospitality.com, quienes atendieron el Cumbre de Hoteles Boutique en 2013 en Londres, destacaron cinco consejos para los hoteles boutique que los ayudará a vencer la competencia de hoteles de cadena: Ofrecer un toque emocional, potenciar al cliente recurrente, crear un espacio social, gestionar adecuadamente AA. y BB., el capital humano.

1. **Ofrecer un toque emocional:** Entender los valores y el estilo de vida de tus clientes es importante para poder acceder a sus emociones y conectar con ellos. Puede ser que les gusten las instalaciones por su belleza, la gran calidad de la comida o las calificaciones buenas, pero al final están comprando una experiencia. Los consumidores que prefieren los hoteles boutique están buscando esa conexión íntima. En C.A.B.A., los hoteleros boutique pueden recordar pedir información variada en todo momento: antes, mientras y después.
2. **Potenciar al cliente recurrente:** Los hoteles tienen que ser personalizados de todas las maneras posibles, como tarjetas personalizadas para cada huésped cuando llega a su cuarto. La meta es fidelización, que se crea durante las interacciones con el cliente. Con la tecnología, los hoteles boutique pueden invertir recursos en infraestructura como *tablets* o sistemas de chat para poder ser aún más fáciles de utilizar para el huésped, especialmente los Millennials.
3. **Crear un espacio social:** En el pasado, la cama era el enfoque del hotel, pero ahora los espacios públicos están llamando mucha más la atención. Son una versión moderna de una plaza de la ciudad, una oportunidad de conocer personas nuevas. La organización de los hoteles en Buenos Aires, el número de empleados por habitación y la flexibilidad crean el ambiente que les gusta a los clientes, y la meta será mantener ese nivel de servicio.
4. **Gestionar adecuadamente AA. Y BB.:** Los profesionales en la hotelería desaconsejan a los propietarios de los hoteles boutique gestionar su propio departamento de comidas y bebidas, y sugieren que lo externalicen a un operador porque los márgenes son muy pequeños y pueden perjudicar a la operación. El uso

de aplicaciones móviles puede ayudar a los hoteleros a ofrecer servicios de comida a través de terciarios si deciden quitar esta parte del negocio o incorporar algo nuevo si es que aún no lo hacen.

5. **El capital humano:** Lo más importante de un hotel boutique es su gente, la sangre del hotel, lo que hace la experiencia. El consejo dado a los hoteles es invertir en gente joven para energizar el hotel y traer nuevas ideas a la mesa. Esas personas jóvenes con entrenamiento adecuado en cosas como las redes sociales (un punto débil para los hoteles en C.A.B.A.), tecnologías físicas como los *tablets* y *smartphones*, y sistemas de información como los GDS, mapas, y chats.

A través de los resultados de este cuerpo de trabajo también se aconseja invertir en un estudio de mercado. Aunque muchos hoteleros no tienen el tiempo ni los recursos para hacer una investigación como esta o un estudio del mercado más grande (y más costoso), hay opciones para mantenerse actualizados en el mercado sin salirse del presupuesto.

- **Hacer un “estudio del mercado”:** Por lo menos una vez al año (una vez por cuarto de año de ser posible), la gestión y el propietario deberían analizar todas las amenazas y oportunidades en su entorno local y en el mundo. Solo porque todo está en orden ahora no significa que será así en seis meses o un año. Aunque no tengan que cambiar nada, por lo menos leer las noticias y los diarios de la industria para observar las tendencias nuevas o potenciales y no quedarse atrás.
- **Aprender de las cadenas:** Libros como *The New Gold Standard (El nuevo estándar de oro)* de Joseph A. Michelli son muy buenos ejemplos de recursos que los hoteles pueden usar para aprender varias tácticas de la industria sin invertir en una agencia de marketing que haga todos los cambios. Muchos hoteleros independientes tienen espíritu emprendedor y por eso están dispuestos a hacer sus propios planes y modificaciones cuando sea necesario. Los libros, diarios, blogs y reportes de la industria son herramientas indispensables y todos los hoteleros deberían estar conectado a la conversación, por lo menos para una inspiración ocasional.

- **Visitar otros hoteles en su área:** Los funcionarios de cada hotel pueden visitar fácilmente otros hoteles competidores para observar varios estilos de operaciones y para comparar su oferta. Es una manera de baja costo de entender en forma directa lo que hace la competencia. Además, cuando los mismos funcionarios están de viaje (personal o negocios) deben estar constantemente analizando los varios estilos, instalaciones, tácticas de personalización, etc. Estar afuera de su entorno normal/local puede inspirar cambios inesperados y ventajosos.
- **Agregar una tendencia nueva cada año:** Puede ser algo pequeño o algo grande, pero deben estar siempre probando cosas nuevas para ver qué funciona y qué no. Un hotel boutique muere cuando pierde su espíritu innovador, algo que no pasará si el hotel está siempre intentando ser el mejor. Una prueba puede tener éxito y otra no, pero probar no significa que el cambio sea para siempre, el punto de la conversación es: inténtelo.

## Bibliografía

APADMI. (2017) *Travel Report 2017, August 2017*. Reino Unido: Apadmi Ltd.

ANHAR, L. (2001) *The Definition of Boutique Hotels*. New York: HVS International.

ARGENTINA. Índice de Precios al Consumidor se la Ciudad de Buenos Aires (IPCBA). Dirección General de Estadística y Censos, Ministerio de Hacienda. (2017) *IPCBA diciembre de 2016, Informe de resultados 1101*. Buenos Aires: Autor.

ARGENTINA. Instituto Nacional de Estadística y Censos Censo nacional de población, hogares y viviendas. (2012) *2010: Censo del Bicentenario: Resultados Definitivos, Serie B n° 2. - 1a ed.* - Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC.

ARGENTINA. El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2005) *LEY NACIONAL DE TURISMO N° 25.997*. Buenos Aires: Congreso.

ARGENTINA. La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2013) *Regulación DE ALOJAMIENTOS Turísticos*. Buenos Aires: Legislatura C.A.B.A.

BACHELAR, Gastón. (1948) *La formación del espíritu científico*. Traducido por José Bahini. Buenos Aires: Editorial Argos.

BALLOU, R. (2004) *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.

BANDARENKO, M. (2018) *Hotels Invest in New Technology: The Case of Luxury Suites*. Nueva York: VR Global.

BAROMETRE (2015) *"Voyageur d'affaires 3mundi-Déplacements Pros" 3e édition*. Francia: 3mundi.

BELACÍN, M. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio, Ente de Turismo. (2016) *Monitor Turístico: América Latina, septiembre 2016*. Buenos Aires: Autor.

CASANOVAS, A. y CUATRECASAS, L. (2003) *Logística empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

CINT (2018) *Survey: Argentina: Of these hotel chains, which one(s) have you stayed at during the last 12 months? August 2018*. Suecia: Cint Insights Exchange.

COLDWELL, J. Y PLOMANN H. (2016) *Business to Business Customer Satisfaction Surveys, Best Practice - A Practical Guide*. Estados Unidos: InfoQuest.

COMISION EUROPEA DE TURISMO y ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. (2013). *“Manual de desarrollo de productos turísticos”*. Madrid: OMT.

COWEN, M. (2016) *“Digital travel sales to break through \$800 billion by 2020”* Estados Unidos: Northstar Travel Group.

CUATRECASAS, L. (2010) *LEAN MANAGEMENT: Lean management es la gestión competitiva por excelencia. Implantación progresiva en 7 etapas*. Madrid: Profit Editorial.

DEAN, A. (2013) *The Hotel Manager – How to run a hotel, a guide for Beginners*. Estados Unidos: Hatcher Family.

DESTINATION ANALYSTS (2018) *The State of the American Traveler: Destinations Edition, Winter 2018, Volume 27*. Estados Unidos: Destination Analysts.

DÍAZ MORALES, A. (2008) *Los Retos de Marketing en el Punto de Venta*. Barcelona: Ediciones Deusto.

EQUIPO VÉRTICE. (2012) *Gestión de Hoteles*: Quinta edición. Málaga: Publicaciones Vértice.

EXPEDIA FRANCIA (2014) *2014 Expedia Mobile Index*. Francia: Expedia.

FAIR, C. (2018) *The Future of U.S. Millennial Travel*. Estados Unidos: Resonance Consultancy.

FOSTER, D. (1994). *Introducción a la industria de la hospitalidad*. México: McGraw-Hill.

GENTILE, A.J. (2016) *Competitividad hotelera/ Alejandro José Gentile. - 1a ed.* Mar del Plata: Libro digital, Amazon Kindle.

GÓMEZ ACOSTA, M., ACEVEDO SUÁREZ, J. y GONZÁLEZ, R. (2004). *Diseño del servicio al cliente*, La Habana: Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría".

GUZMÁN, F. (2017) *Las diferencias entre OTAs y GDS*. Publicado: 26 de septiembre 2017, España: sitio web de myHotel SpA.

GYR, U. (2010) *The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity*. Zürich: Mainz- Institute of European History.

HINOJOSA, V. (2013) *Hoteles boutique: cinco claves para competir con las grandes marcas*. Publicado: 5 de junio 2013. España: Hosteltur.com

HU, C. (2014) *Do hotel star ratings mean anything anymore?* Publicado: 6 de mayo 2014, Sudáfrica: CNN.

INSTITUTO TECNOLOGICO HOTELERO. Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (2017) *Informe Mensual Hotelero, marzo 2017*. Buenos Aires: Autor.

KARANTZAVELOU, V. (2016) *Majority of North American business travelers commonly use hotel apps*. Publicado: 12 de septiembre 2016. Alexandria, VA, Estados Unidos: TravelDaily News Media Network.

LEVY-BONVIN, J. (2003) *Hotels – A Brief History*. Lausana, Suiza: Lausana Hotel School.

LOPEZ AGUIAR, J. (2015). *Hoteles, Hoteleros y Hotelería - Enfoque Conceptual y Experiencial*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.

LUMBRERAS LARGO, S. (2013) *Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamiento*. Madrid: Cimapress.

MICHELLI, J. (2008) *The New Gold Standard – 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of The Ritz-Carlton Hotel Company*. Nueva York: McGraw Hill.

NAVARRO UREÑA, A. (2010). *Recepción y Reservas*. Primera Edición. Madrid: Ediciones Parainfo.

NICHOLLS, L. (2013) *Boutique Hotel Summit 2013: Five Tips to beat the big brands*. Publicado: 23 de mayo 2013. Crawley, Reino Unido: William Reed Business Media Ltd.

O'CONNOR, P., MERTEN, R., EISENBEIS, F., Y SILEO, L. (2015) *Independent Lodging Market: Marketing, Distribution and Technology Strategies for Non-Branded Properties*. Europa: PhoCusWright.

OPINIUM. (2017) *Destination UK: Driving growth in the UK hospitality and leisure sector*. Reino Unidos: Barclays Bank PLC.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2018), *Panorama OMT del turismo internacional*, Edición 2018, UNWTO, Madrid, DOI.

ORTEGA HERMIDA, C.A. (2017) *Innovaciones que están definiendo el futuro de los hoteles*. Publicado: 21 de enero 2017. Bogotá: Young Marketing.

PARILLA GARCÍA, P. (2006) *Operaciones de recepción – Gestione las tareas administrativas de recepción de forma eficaz*. Primera Edición. Madrid: Ideaspropias Editorial.

PÉREZ PRAVIA, M., LEYVA CARDEÑOSA, E. y LEYVA RODRÍGUEZ, M. (2009) *"La gestión logística en los servicios, elemento clave en la satisfacción del cliente" en Contribuciones a la Economía*. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

PHOCUSWRIGHT (2018) *How smartphones influence the entire travel journey in the U.S. and abroad*. Estados Unidos: Think with Google.

PIERRET, F. (2013) *About Hotel Classification Systems*. Nueva York: Organización Mundial del Turismo.

QUINTERO, G. (1956) *Breve historia del método científico*. Departamento de Bellas Artes y publicaciones del Ministerio de Educación. Panamá: Ministerio de Educación.

STARKOV, M. (2019) *Hospitality Digital Technology: Challenges, Priorities and Buzzwords, March 4, 2019*. Nueva York: HEBS Digital.

STATISTA SURVEY (2018) *Distribution of adults in the United States by their preference of hotel booking online or offline in 2017*. Estados Unidos: Statista.

THE BIO AGENCY (2015) *Connected Customers: Throw Down the Gauntlet To The Travel Sector, January 2015*. Reino Unido: The BIO Agency.

TNS INFRATEST (2014) *Connected Consumer Survey 2014. March 2014*. Argentina: TNS Infratest.

TURNER, R. World Travel & Tourism Council. (2017) *Travel & Tourism: Global Economic Impact & Issues 2017*. Londres: Oxford Economics Ltd.

TURNER, R. World Travel & Tourism Council. (2017) *Travel & Tourism: Economic Impact 2017: Argentina*. Londres: Oxford Economics Ltd.

WORLD ECONOMIC FORUM. (2017) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva: World Economic Forum.

YOUNG, Y. (2017) *5 ways you can improve your new business's visibility on Google Maps*. Publicado: 27 de febrero 2017. Redding, CT, Estados Unidos: Third Door Media.

# Anexos

## A1. Encuesta

Email address \*

Your email

### Datos de Identificación

Por favor, indican información que describe el hotel en donde usted trabaja actualmente.

Barrio del Hotel \*

Choose

Título del empleado \*

Your answer

Departamento en el hotel \*

Your answer

# de habitaciones \*

Your answer

# de empleados full-time (aprox.) \*

Your answer

¿Agencia de marketing? \*

Sí

No

**Sistema de Reservas (GDS) usado en el hotel \***

- Sabre
- Amadeus
- Worldspan
- Galileo
- Pegasus
- Other: \_\_\_\_\_

**Categorización del hotel \***

	1	2	3	4	5	
(1 Estrella)	<input type="radio"/>	(5 Estrellas)				

**¿El hotel es considerado "boutique"?** \*

- Sí
- No

**¿El hotel es de una cadena?** \*

- Sí
- No

**Si el hotel es de una cadena, ¿cuál?**

Your answer \_\_\_\_\_

## Preguntas de tecnología y operaciones

Por esta porción de la encuesta, por favor responde a las preguntas de la mejor forma posible.

**¿Cuál es el mejor aspecto/cualidad del hotel?**

- Ubicación
- Staff/Servicio
- Actividades
- Gastronomía
- Amenities
- Estilo
- Other: \_\_\_\_\_ 

**¿Usan tecnología para mejorar la experiencia del huésped? \***

- 1 – Sí
- 2 - NO

**Si usan tecnología, ¿qué usan en el hotel? Elije todo lo que corresponde: \***

- 1 – Tablets
- 2 – Smartphones (Celulares)
- 3 – Aplicaciones (Apps)
- 4 – Redes Sociales
- 5 – Televisiones como displays
- Other: \_\_\_\_\_

**¿Cómo está organizado el hotel en términos de procedimientos? Elije todo los que corresponde: \***

- 1 – Manual de funciones
- 2 – Manual de procedimientos
- 3 – Manual de experiencias
- 4 – Plan de Marketing
- 5 – Plan de acción para situaciones adversas
- Other: \_\_\_\_\_

¿Integran redes sociales en las campañas de marketing? \*

1 - Sí

2 - NO

¿Qué grado de flexibilidad en la toma de decisiones tiene la empresa? \*

5 - Mucha flexibilidad

4 - Algo de flexibilidad

3 - No flexible, ni rígida

2 - Poca flexibilidad

1 - Nada de flexibilidad

¿Qué información del huésped piden? Elije todo lo que corresponde: \*

1 - Restricciones de movilidad

2 - Restricciones alimentarias

3 - Fumador o no fumador

4 - Preferencia de música

5 - Menú de almohadas

6 - Preferencias de actividades

7 - Viaje Personal o de Negocios

Other: \_\_\_\_\_

**¿Cuándo preguntan información personal del huésped? Elije lo que corresponde: \***

- 1 – Antes la Reserva
- 2 – En el momento de la Reservación
- 3 – Check-in
- 4 – Mientras la estadía
- 5 – Check-out
- 6 – Después de la estadía
- Other:

**¿Capacitan a los empleados en el uso de las plataformas, redes sociales, y aplicaciones móviles que implementan para marketing? \***

- 1 – Sí
- 2 - NO

**¿Qué importancia les asigna a las calificaciones/revisiones/reseñas/opiniones de huéspedes en páginas web como TripAdvisor, Booking.com y similares? \***

- 5 – Mucha importancia
- 4 – Algo de importancia
- 3 – Media importancia
- 2 – Poca importancia
- 1 – Nada de importancia

**¿Personalizan la experiencia de cada huésped? \***

- 5 – Sí personalizamos mucho
- 4 – Hacemos algo de personalización
- 3 – No se
- 2 – No hacemos mucha personalización
- 1 – No personalizamos

¿Sabes si su competencia directa (en CABA) está implementando tecnologías nuevas para mejorar las experiencias de huéspedes? Elije todo lo que corresponde: \*

- 1 - Tablets
- 2 - Smartphones (Celulares)
- 3 - Aplicaciones (Apps)
- 4 - Redes Sociales
- 5 - Sitio web dinámico
- Other: \_\_\_\_\_

En la siguiente matriz por favor elije sí o no a las siguientes cualidades de su hotel: \*

	SÍ	NO
¿Han implementado una tecnología nueva en el último año?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tienen un plan de acción para reseñas o comentarios negativos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El hotel aparece en aplicaciones de mapas como Google Maps o Apple Maps?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El hotel aparece en aplicaciones de localización como Foursquare, Yelp?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ofrecen servicio de restaurante con servicio a la habitación (room service)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su sitio de web es compatible con celulares móviles (diseño web dinámico)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usan algún tipo de comunicador como Skype, GChat (de Google) o WhatsApp?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usan Facebook?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usan Twitter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usan Instagram?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usan Snapchat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A copy of your responses will be emailed to the address you provided.

I'm not a robot   
reCAPTCHA  
Privacy - Terms

BACK

SUBMIT

Page 2 of 2

Never submit passwords through Google Forms.

## A2. Cartas de presentación

\*\*\*VERSIÓN EMAIL\*\*\*

---



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Estimado Sr. / Sra.,

Mi nombre es Alan Blizzard y soy un candidato de la Maestría de Economía y Gestión del Turismo de la Universidad de Buenos Aires. Para mi trabajo final, estoy tomando esta encuesta como trabajo del campo para llegar a conclusiones sobre la tecnología en hoteles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

[Link para tomar la encuesta online](#) (Google Forms)

**El objetivo general** es analizar cómo se usan los sistemas informáticos y la tecnología en los hoteles boutique para dar consejos y conclusiones sobre cómo mejorar la oferta, la logística y la rentabilidad usando varios tipos de datos (como datos demográficos). Rellenando esta breve encuesta, me ayudará a obtener los mejores resultados. **Este trabajo no es una campaña de marketing**, es una investigación sobre las tendencias en el hotelaría.

Una vez terminado el trabajo en su totalidad, cada uno de ustedes están invitados a revisar los resultados para su propio conocimiento. Si le interesa saber los resultados, por favor indique su correo electrónico para poder enviarle el trabajo. **La encuesta es anónima** para conservar su privacidad y mantener la integridad de la encuesta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Alan Michael Blizzard

Candidato de la Maestría de Economía y Gestión del Turismo.  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires  
[Alanblizzard7@gmail.com](mailto:Alanblizzard7@gmail.com)  
11-5893-0536



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Estimado Sr. / Sra.,

Mi nombre es Alan Blizzard y soy un candidato de la Maestría de Economía y Gestión del Turismo de la Universidad de Buenos Aires. Para mi trabajo final, estoy tomando esta encuesta como trabajo del campo para llegar a conclusiones sobre la tecnología en hoteles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**El objetivo general** es analizar cómo se usan los sistemas informáticos y la tecnología en los hoteles boutique para dar consejos y conclusiones sobre cómo mejorar la oferta, la logística y la rentabilidad usando varios tipos de datos (como datos demográficos). Rellenando esta breve encuesta, me ayudará a obtener los mejores resultados. **Este trabajo no es una campaña de marketing**, es una investigación sobre las tendencias en el hotelaría.

Una vez terminado el trabajo en su totalidad, cada uno de ustedes serán invitados a revisar los resultados para su propio conocimiento. Si le interesa saber los resultados, por favor indique su correo electrónico para poder enviarle el trabajo.

**La encuesta es anónima** para conservar su privacidad y mantener la integridad de la encuesta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Alan Michael Blizzard

Candidato de la Maestría de Economía y

Gestión del Turismo.

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

[Alanblizzard7@gmail.com](mailto:Alanblizzard7@gmail.com)

11-5893-0536

**LINK PARA  
TOMAR LA  
ENCUESTA:**

Google Forms:  
<https://goo.gl/forms/hKBrS6uiI1ro5i2>

### A3. Base de datos de todos los hoteles

Nombre del Hotel	Dirección	Barrio	Sitio Web	Habitaciones
Raco De Buenos Aires	Yapeyu 271	Balvanera	<a href="http://www.racodebuenosaires.com.ar">www.racodebuenosaires.com.ar</a>	13
Bauen Suite Hotel	Av Corrientes 1856	Balvanera	<a href="http://www.bauensuite.com">www.bauensuite.com</a>	88
SOCO Hotel Buenos Aires	Lavalle 3119	Balvanera	<a href="http://www.socohotels.com">www.socohotels.com</a>	8
Zentra Hotel	Tucuman 2057	Balvanera	<a href="http://www.hotelzentra.com">www.hotelzentra.com</a>	32
Hotel La Perla	Jujuy 36	Balvanera	<a href="http://www.hotellaperla.com.ar">www.hotellaperla.com.ar</a>	60
Le Vitral Baires Petit Hotel Boutique	Ayacucho 277	Balvanera	<a href="http://www.hotelvitral.com">www.hotelvitral.com</a>	8
Ecuador Hotel	Alsina 2820	Balvanera	<a href="http://www.hotelecuador.com">www.hotelecuador.com</a>	51
Complejo Tango Hotel Boutique	Av. Belgrano 2608	Balvanera	<a href="http://www.complejotango.com.ar/index_en.html?gclid=CPrMvNa0wtICFQWakQodlSUJGA">http://www.complejotango.com.ar/index_en.html?gclid=CPrMvNa0wtICFQWakQodlSUJGA</a>	8
Caseron Porteno	Ciudad De La Paz 344	Belgrano	<a href="http://www.caseronporteno.com/home.php?lan">www.caseronporteno.com/home.php?lan</a>	10
Hotel Sarum	Quesada 2370	Belgrano	<a href="http://www.hotelsarum.com.ar/">www.hotelsarum.com.ar/</a>	48
Sures Belgrano Suites	Ciudad de la Paz 2969	Belgrano	<a href="http://www.suresgroup.com/?lang=en">www.suresgroup.com/?lang=en</a>	36
Cristal Palace	Ciudad de la Paz 2550	Belgrano	<a href="http://www.cristalpalace.com">www.cristalpalace.com</a>	52
Urbanica Suites	Montaneses 2599	Belgrano	<a href="http://www.urbanicatohotels.com/es/hoteles/the-suites-hotel">http://www.urbanicatohotels.com/es/hoteles/the-suites-hotel</a>	24
Argenta Suites Belgrano	Ciudad De La Paz 1868	Belgrano	<a href="http://www.argenta-suites.com.ar/">www.argenta-suites.com.ar/</a>	30
Tre Design Apartments	Migueletes 1773	Belgrano	<a href="http://www.tredesign.com.ar">www.tredesign.com.ar</a>	13
Biarritz Hotel	Amenabar 615	Belgrano	<a href="http://www.biarritzhotel.com.ar">www.biarritzhotel.com.ar</a>	14

Matienzo Haus	Tte Benjamin Matienzo 2596	Belgrano	No tiene sitio web	?
Pampa Plaza Apart Hotel & Spa	La Pampa 777	Belgrano	<a href="http://pampaplaza.com/en/contact/">http://pampaplaza.com/en/contact/</a>	46
Ker Belgrano	Vuelta de Obligado 2727	Belgrano	<a href="http://belgrano.kerhoteles.com.ar/en/">http://belgrano.kerhoteles.com.ar/en/</a>	27
Posada Gotan, Bed & Breakfast	Sanchez de Loria 1618	Boedo	<a href="http://www.posadagotan.com">www.posadagotan.com</a>	10
Lola House Boutique Hotel	Castro Barros 1073	Boedo	<a href="http://www.lolahousebuenosaires.com">www.lolahousebuenosaires.com</a>	12
Unique Executive Central	Diagonal Roque Saenz Penas 1114	Centro	<a href="https://www.hotels-unique.com/en/">https://www.hotels-unique.com/en/</a>	70
Tanguero Boutique Hotel	Suipacha 780	Centro	<a href="http://www.tanguerohotel.com">www.tanguerohotel.com</a>	28
Carsson Hotel	Viamonte 650	Centro	<a href="http://www.hotelcarsson.com.ar">www.hotelcarsson.com.ar</a>	89
Mayflower Suites	Parana 720	Centro	<a href="http://www.mayflowersuites.com.ar">www.mayflowersuites.com.ar</a>	46
Lafayette Hotel	Reconquista 546	Centro	<a href="http://www.lafayettehotel.com.ar">www.lafayettehotel.com.ar</a>	83
Babel City Hotel	Peron 838	Centro	<a href="http://www.babelcity.com.ar">www.babelcity.com.ar</a>	39
Hotel Centuria	Suipacha 30	Centro	<a href="http://hotelcenturia.com/buenosaires/">http://hotelcenturia.com/buenosaires/</a>	70
Tryp Buenos Aires	San Martin 474	Centro	<a href="https://www.melia.com/en/hotels/argentina/buenos-aires/tryp-buenos-aires-hotel/index.html">https://www.melia.com/en/hotels/argentina/buenos-aires/tryp-buenos-aires-hotel/index.html</a>	62
Alma de Buenos Aires Hotel Boutique	Suipacha 536	Centro	<a href="http://www.almadebuenosaires.com.ar/">www.almadebuenosaires.com.ar/</a>	31
Rochester Concept Hotel	Maipu 572	Centro	<a href="http://www.rochesterconcept.com.ar/contacto">http://www.rochesterconcept.com.ar/contacto</a>	74
Icaro Suites	Montevideo 229	Centro	<a href="http://www.icarosuites.com/">www.icarosuites.com/</a>	62

Tribeca Buenos Aires ApartHotel	Bartolome Mitre 1265	Centro	<a href="http://www.tribecahoteles.com">www.tribecahoteles.com</a>	37
Cordoba 860	Av Cordoba 860	Centro	<a href="http://www.cordoba860.com">www.cordoba860.com</a>	31
Tritone Hotel	Maipu 657	Centro	<a href="http://www.tritonehotel.com.ar">www.tritonehotel.com.ar</a>	53
Monarca Hoteles	25 De Mayo 724	Centro	<a href="http://www.monarcahoteles.com">www.monarcahoteles.com</a>	35
Art Deco Hotel & Suites	Libertad 446	Centro	<a href="http://www.artdecohotel.com.ar">www.artdecohotel.com.ar</a>	50
Viasui Hotel	Viamonte 960	Centro	<a href="http://www.viasuihotel.com.ar">www.viasuihotel.com.ar</a>	58
Park Silver Buenos Aires Obelisco	Cerrito 330	Centro	<a href="http://www.parksilverobelisco.com/">www.parksilverobelisco.com/</a>	74
Lennox Hotel Buenos Aires	Talcahuano 52	Centro	<a href="http://lennoxhotels.com/index-es.html">http://lennoxhotels.com/index-es.html</a>	57
Design Hotel Vista Sol	Tucuman 451	Centro	<a href="http://www.vistasolbuenosaires.com/">http://www.vistasolbuenosaires.com/</a>	79
Esmeralda Palace Hotel	Esmeralda 527	Centro	<a href="http://www.hotel-esmeralda.com.ar/">www.hotel-esmeralda.com.ar/</a>	70
Rooney's Boutique Hotel	Sarmiento 1775 - 3rd floor	Centro	<a href="http://www.rooneysboutiquehotel.com">www.rooneysboutiquehotel.com</a>	14
Babel Plaza	Montevideo 86	Centro	<a href="http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-plaza">http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-plaza</a>	42
248 Finisterra Hotel Boutique Argentino	Báez 248	Las Cañitas	<a href="http://www.248finisterra.com">www.248finisterra.com</a>	10
Casa las Canitas	Huergo 283	Las Cañitas	<a href="http://www.casalascanitas.com">www.casalascanitas.com</a>	9
Ha Flats Quartier del Polo	Republica de Eslovenia 1942/50	Las Cañitas	<a href="http://www.haflatsdelpolo.com">www.haflatsdelpolo.com</a>	27
Maitre Hotel Boutique	Arce 385	Las Cañitas	<a href="http://www.hotelmaitre.com.ar/">http://www.hotelmaitre.com.ar/</a>	5
The Migueletes Plaza	Migueletes 1245	Las Cañitas	<a href="http://www.migueletesplaza.com/">http://www.migueletesplaza.com/</a>	27

Imagine Hotel Boutique	México 1330	Montserrat	<a href="http://www.imaginehotelboutique.com/">http://www.imaginehotelboutique.com/</a>	11
Hotel Cuatro Reyes	Ave Independencia 1391	Montserrat	<a href="http://www.hotelcuatroreyes.com">www.hotelcuatroreyes.com</a>	76
Htl 9 de Julio	Adolfo Alsina 1112	Montserrat	<a href="http://www.htl9dejulio.com/">www.htl9dejulio.com/</a>	57
Hotel Mundial	Avenida De Mayo 1298	Montserrat	<a href="http://www.mundialhotel.com.ar">www.mundialhotel.com.ar</a>	75
Alma de Plata Buenos Aires Hotel	Santiago Del Estero 727	Montserrat	<a href="http://www.almadelplata.com">www.almadelplata.com</a>	37
Hotel Los Patios De Montserrat	Adolfo Alsina 1144	Montserrat	<a href="http://www.hotelpatios.com/">www.hotelpatios.com/</a>	14
Tango de Mayo Hotel	Avenida de Mayo 1396	Montserrat	<a href="http://tango-hotel.com.ar/">http://tango-hotel.com.ar/</a>	59
Magnolia Hotel Boutique	Julián Álvarez 1746	Palermo	<a href="http://www.magnoliahotelboutique.com">www.magnoliahotelboutique.com</a>	8
Fierro Hotel Boutique	Soler 5862	Palermo	<a href="http://www.fierrohotel.com">www.fierrohotel.com</a>	27
PuroBaires Hotel Boutique	Niceto Vega 4788	Palermo	<a href="http://www.purobaires.com.ar">www.purobaires.com.ar</a>	11
Mine Hotel Boutique	Gorriti 4770	Palermo	<a href="http://www.minehotel.com">www.minehotel.com</a>	20
Vain Boutique Hotel	Thames 2226	Palermo	<a href="http://www.vainuniverse.com">www.vainuniverse.com</a>	15
Krista Hotel Boutique	Bondpland 1665	Palermo	<a href="http://www.kristahotel.com.ar">www.kristahotel.com.ar</a>	10
Hotel Palermo	Godoy Cruz 2725	Palermo	<a href="http://www.hotel-palermo.com.ar">www.hotel-palermo.com.ar</a>	50
Hotel Bys Palermo	Fco. Acuña de Figueroa 1263	Palermo	<a href="http://www.hotelbys.com.ar">www.hotelbys.com.ar</a>	57
Esplendor Palermo Hollywood	Fitz Roy 2172	Palermo	<a href="http://www.esplendorpalermohollywood.com">www.esplendorpalermohollywood.com</a>	43
Palermo Suites Buenos Aires	Santamaría de Oro Fray J. 2529	Palermo	<a href="http://www.palermosuites.net">www.palermosuites.net</a>	38
Esplendor Palermo Soho	Guatemala 4931	Palermo	<a href="http://www.esplendorpalermosoho.com">www.esplendorpalermosoho.com</a>	54

1551 Palermo Boutique Hotel	Acuna de Figueroa 1551	Palermo	<a href="http://www.1551palermo.com">www.1551palermo.com</a>	5
The Glu Hotel	Godoy Cruz 1733	Palermo	<a href="http://www.thegluhotel.com">www.thegluhotel.com</a>	11
1555 Malabia House Hotel	Malabia 1555	Palermo	<a href="http://www.malabiahouse.com.ar">www.malabiahouse.com.ar</a>	14
BoBo Hotel	Guatemala 4870	Palermo	<a href="http://www.bobohotel.com">www.bobohotel.com</a>	15
Ultra Hotel	Gorriti 4929	Palermo	<a href="http://www.hotelultra.com/">www.hotelultra.com/</a>	20
OWN Palermo Hollywood	José A. Cabrera 5556	Palermo	<a href="http://ownpalermo.com/">http://ownpalermo.com/</a>	16
Five Buenos Aires	Honduras 4742	Palermo	<a href="http://www.fivehotelbuenosaires.com">www.fivehotelbuenosaires.com</a>	17
Hotel Clasico, Buenos Aires	Costa Rica 5480	Palermo	<a href="http://www.hotelclasico.com/">www.hotelclasico.com/</a>	34
Nuss Buenos Aires Soho	El Salvador 4916	Palermo	<a href="http://www.nusshotel.com">www.nusshotel.com</a>	22
Koten Hotel	Güemes 4651	Palermo	<a href="http://kotenhotel.com/portfolio/contacto/">http://kotenhotel.com/portfolio/contacto/</a>	27
1828 Smart Hotel	F. J. Santa María de Oro 1828	Palermo	<a href="http://www.1828smarthotel.com/en/">www.1828smarthotel.com/en/</a>	14
Atempo Design Hotel	Arévalo 1564	Palermo	<a href="http://www.atempohotel.com">www.atempohotel.com</a>	28
Palermo Viejo B & B	Coronel Niceto Vega 4629	Palermo	<a href="http://www.palermoviejobb.com">www.palermoviejobb.com</a>	6
Palermo Soho Loft	Armenia 1396	Palermo	<a href="http://www.palermosoholoft.com">www.palermosoholoft.com</a>	4
Didi Soho Hotel	Honduras 4762	Palermo	<a href="http://www.didihotelbuenosaires.com/">http://www.didihotelbuenosaires.com/</a>	21
Blue Soho Hotel	El Salvador 4735	Palermo	<a href="http://www.hotelbluesoho.com">www.hotelbluesoho.com</a>	12
Prodeo Hotel & Lounge	Gorriti 5374	Palermo	<a href="http://www.prodeohotel.com/">www.prodeohotel.com/</a>	10
Babel Palermo	Bonpland 1549	Palermo	<a href="http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-palermo">http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-palermo</a>	10
Simple & Charming B&B Inn	Paraguay 5035	Palermo	<a href="http://www.simpleandcharming.com/en/">www.simpleandcharming.com/en/</a>	6
OWN Grand Palermo Soho	Gurruchaga 2121	Palermo	<a href="http://www.owngrand.com">www.owngrand.com</a>	63

Vitrum Hotel	Gorriti 5641	Palermo	<a href="http://www.vitrumhotel.com/">www.vitrumhotel.com/</a>	28
Craft Hotel	Nicaragua 4583	Palermo	<a href="http://www.boutiquehotelsargentina.com/es/contacto">http://www.boutiquehotelsargentina.com/es/contacto</a>	10
Awwa Suites And Spa	Lafinur 3370	Palermo	<a href="http://www.awwasuites.com">www.awwasuites.com</a>	59
Palermo Place	Nicaragua 5865	Palermo	<a href="http://www.palermoplace.com">www.palermoplace.com</a>	26
Ilum Experience Home Hotel	Bonpland 1762	Palermo	<a href="http://www.ilumhotel.com">www.ilumhotel.com</a>	12
Duque Hotel Boutique	Guatemala 4364	Palermo	<a href="http://www.duquehotel.com">www.duquehotel.com</a>	14
The Palermitano	Uriarte 1648	Palermo	<a href="http://www.palermitano.biz/es/index.php">www.palermitano.biz/es/index.php</a>	16
Be Hollywood Hotel	Humboldt 1726	Palermo	<a href="http://behollywood.com/?lang=en">http://behollywood.com/?lang=en</a>	37
Solar Soler B & B	Soler 5676	Palermo	<a href="http://www.solarsoler.com.ar">www.solarsoler.com.ar</a>	9
Atenea Hollywood Suites	J.A. Cabrera 6054	Palermo	<a href="http://www.ateneasuites.com/en/vacation-re">www.ateneasuites.com/en/vacation-re</a>	11
Aura Suites	Honduras 3879	Palermo	<a href="http://www.aurasuites.com.ar">www.aurasuites.com.ar</a>	7
Bulnes Quality Studios	Bulnes 1347	Palermo	<a href="http://www.bulnesqualitystudios.com">www.bulnesqualitystudios.com</a>	40
CasaSur Bellini Hotel	Cabello 3780	Palermo	<a href="http://www.casasurhotel.com/bellini/esp/index.php">http://www.casasurhotel.com/bellini/esp/index.php</a>	79
The Clubhouse	Costa Rica 4651	Palermo	<a href="http://www.clubhouseba.com">www.clubhouseba.com</a>	5
Infinito Hotel Eco Design	Arenales 3689	Palermo	<a href="http://www.infinitohotel.com">www.infinitohotel.com</a>	28
Jardín Escondido	Gorriti 4746	Palermo	<a href="https://www.thefamilycoppolahideaways.com/en/jardin-escondido">https://www.thefamilycoppolahideaways.com/en/jardin-escondido</a>	6
Legado Mítico	Gurruchaga 1848	Palermo	<a href="http://www.legadomitico.com">www.legadomitico.com</a>	11
L'Hotel Palermo Boutique	Thames 1562	Palermo	<a href="http://www.lhotelpalermo.com">www.lhotelpalermo.com</a>	23
Palermo Tower	Charcas 4955	Palermo	<a href="http://www.palermotower.com/">www.palermotower.com/</a>	23
Palo Santo Hotel	Bondpland 2275	Palermo	<a href="http://www.palosantohotel.com/">www.palosantohotel.com/</a>	24

Rendez Vous Hotel	Bonpland 1484	Palermo	<a href="http://www.rendezvoushotel.com.ar">www.rendezvoushotel.com.ar</a>	11
Republica Palermo	Costa Rica 4828	Palermo	<a href="http://www.republicapalermo.com">www.republicapalermo.com</a>	12
06 Soho Suites	Thames 1407	Palermo	<a href="http://www.06sohosuites.com.ar/">http://www.06sohosuites.com.ar/</a>	6
Boho Rooms	Uriarte 1389	Palermo	<a href="http://www.bohorooms.com.ar/en/index.php">http://www.bohorooms.com.ar/en/index.php</a>	12
BA Soho Rooms	José A. Cabrera 5004	Palermo	<a href="http://www.basohorooms.com.ar/">http://www.basohorooms.com.ar/</a>	5
Miravida Soho Hotel & Wine Bar	Darregueyra 2050	Palermo	<a href="http://www.miravidasoho.com/">http://www.miravidasoho.com/</a>	6
Abode Buenos Aires	Costa Rica 5193	Palermo	<a href="http://www.abodebuenosaires.com/">http://www.abodebuenosaires.com/</a>	4
5411 Soho Hotel	Thames 1565	Palermo	<a href="http://www.5411soho.com/">http://www.5411soho.com/</a>	11
C'Chic Hotel Boutique	Pringles 1286	Palermo	<a href="http://cchichotel.com/en/">http://cchichotel.com/en/</a>	12
BA Sohotel	Paraguay 4485	Palermo	<a href="http://www.basohotel.com/">http://www.basohotel.com/</a>	33
Hotel Costa Rica	Costa Rica 4137	Palermo	<a href="http://www.hotelcostarica.com.ar/shop/index.asp">http://www.hotelcostarica.com.ar/shop/index.asp</a>	25
CasaSur Palermo Hotel	Costa Rica 6032	Palermo	<a href="http://casasurhotel.com/palermo/esp/">http://casasurhotel.com/palermo/esp/</a>	61
Home Hotel Buenos Aires	Honduras 5860	Palermo	<a href="http://www.homebuenosaires.com/en/">http://www.homebuenosaires.com/en/</a>	20
Rugantino Hotel Boutique	Uriarte 1844	Palermo	<a href="https://www.rugantinhotelboutique.com/">https://www.rugantinhotelboutique.com/</a>	8
Palermo Living Unique Rooms	Ravnani 1596	Palermo	<a href="http://www.palermoliving.com/es-ar/">http://www.palermoliving.com/es-ar/</a>	5
Synergie Hotel Boutique	Malabia 1568	Palermo	<a href="http://www.synergiehotel.com.ar/">http://www.synergiehotel.com.ar/</a>	9
CH Madero Urbano Suites	Azopardo 770	Puerto Madero	<a href="http://www.chmaderourbanosuite.com/">www.chmaderourbanosuite.com/</a>	90

Unique Madero Hotel	Chile 80	Puerto Madero	<a href="https://www.hotels-unique.com/es/hoteles/uniqueartmadero/">https://www.hotels-unique.com/es/hoteles/uniqueartmadero/</a>	89
Faena Hotel Buenos Aires	Martha Salotti 445	Puerto Madero	<a href="http://www.faena.com/buenos-aires">www.faena.com/buenos-aires</a>	90
Howard Johnson Hotel Boutique Recoleta	Peña 2049	Recoleta	<a href="http://www.hjboutiquerecoleta.com.ar">www.hjboutiquerecoleta.com.ar</a>	29
Hub Porteno	Rodríguez Peña 1967	Recoleta	<a href="http://www.hubporteno.com/">www.hubporteno.com/</a>	11
Algodón Mansion	Montevideo 1647	Recoleta	<a href="http://www.algodonmansion.com">www.algodonmansion.com</a>	10
A Hotel	Azcúenaga 1268	Recoleta	<a href="http://www.ahotel.com.ar">www.ahotel.com.ar</a>	34
Esplendor Plaza Francia Hotel	E Schiaffino 2189	Recoleta	<a href="http://www.esplendorplazafrancia.com/">www.esplendorplazafrancia.com/</a>	49
Hotel Club Frances Buenos Aires	Rodríguez Peña 1832	Recoleta	<a href="http://www.hotelclubfrances.com.ar/">www.hotelclubfrances.com.ar/</a>	28
Unique Luxury Park Plaza	Parera 183	Recoleta	<a href="https://www.hotels-unique.com/en/hotels/uniqueluxuryparkplaza/">https://www.hotels-unique.com/en/hotels/uniqueluxuryparkplaza/</a>	54
Design cE Hotel de Diseño	Marcelo T de Alvear 1695	Recoleta	<a href="http://www.designce.com">www.designce.com</a>	28
Design Suites Hotel, Buenos Aires	Marcelo T de Alvear 1683	Recoleta	<a href="http://www.designsuites.com/buenos-aires/">www.designsuites.com/buenos-aires/</a>	40
Serena Hotel Buenos Aires	Libertad 1617	Recoleta	<a href="http://www.serenahoteles.com/es-buenos-aires.html">http://www.serenahoteles.com/es-buenos-aires.html</a>	34
Unique Art Elegance Hotel	Ave Pueyrredón 1940	Recoleta	<a href="http://www.hotels-unique.com/es/hoteles/uniqueartmadero/">www.hotels-unique.com/es/hoteles/un</a>	46
CasaSur Recoleta	Av. Callao 1823	Recoleta	<a href="http://www.casasurhotel.com/recoleta/esp/index.php">http://www.casasurhotel.com/recoleta/esp/index.php</a>	36
Hotel Impala	Libertad 1215	Recoleta	<a href="http://www.hotelimpala.com.ar">www.hotelimpala.com.ar</a>	60

Unique Executive Chateau	Talcahuano 1253	Recoleta	<a href="http://www.hotels-unique.com/es/hoteles/unique">www.hotels-unique.com/es/hoteles/unique</a>	54
Recoleta Grand Hotel	Av General Las Heras 1745	Recoleta	<a href="http://www.buenosairesgrand.com">www.buenosairesgrand.com</a>	90
Wilton Hotel Buenos Aires	Av Callao 1162	Recoleta	<a href="http://www.hotelwilton.com.ar">www.hotelwilton.com.ar</a>	97
Ker Recoleta Hotel & Spa	Avenida Marcelo T de Alvear, 1368	Recoleta	<a href="http://www.recoleta.kerhoteles.com.ar">www.recoleta.kerhoteles.com.ar</a>	92
SF Suites	Avenida Santa Fe 1188	Recoleta	<a href="http://www.sfsuites.com.ar">www.sfsuites.com.ar</a>	23
Marseille Des Anges	Arenales 1392	Recoleta	<a href="http://www.marseilledesanges.com">www.marseilledesanges.com</a>	30
Callao Suites	Av. Callao 1062	Recoleta	<a href="http://www.callaosuites.com.ar/">www.callaosuites.com.ar/</a>	46
Bel Air Hotel	Arenales, 1462	Recoleta	<a href="http://www.hotelbelair.com.ar">www.hotelbelair.com.ar</a>	77
Art Suites	Azcúenaga 1465	Recoleta	<a href="http://www.artsuites.com.ar">www.artsuites.com.ar</a>	15
Épico Recoleta Hotel	Laprida 1902	Recoleta	<a href="http://epicorecoletahotel.com.ar/">http://epicorecoletahotel.com.ar/</a>	45
Cyan Recoleta Hotel	Junín 1743	Recoleta	<a href="http://www.hotelcyanrecoleta.com/en-us/">www.hotelcyanrecoleta.com/en-us/</a>	65
Ulises Recoleta Suites	Ayacucho 2016	Recoleta	<a href="http://www.ulisesrecoleta.com.ar">www.ulisesrecoleta.com.ar</a>	26
Alta Piazza Boutique Apartments	José L Pagano 2634	Recoleta	<a href="http://www.altapiazza.com">www.altapiazza.com</a>	22
Urban Recoleta Suites	Junín 1727	Recoleta	<a href="http://www.urbanrecoleta.com">www.urbanrecoleta.com</a>	34
Ayres de Recoleta Plaza	Guido 1980	Recoleta	<a href="http://www.ayresderecoletaplaza.com">www.ayresderecoletaplaza.com</a>	38
Mio Buenos Aires Hotel	Quintana Avenue 465	Recoleta	<a href="http://www.miobuenosaires.com">www.miobuenosaires.com</a>	30
Leonardo Da Vinci Residence	Libertad 1224-1228	Recoleta	<a href="http://www.davinciresidence.com.ar/">www.davinciresidence.com.ar/</a>	30
Melia Recoleta Plaza Boutique Hotel	Posadas 1557	Recoleta	<a href="http://www.melia.com/en/hotels/argentina/b">www.melia.com/en/hotels/argentina/b</a>	57

Arc Arenales Studios & Suites	Arenales 2644	Recoleta	<a href="http://arcerecoleta.com.ar/ar/arenales/en/home-3/">http://arcerecoleta.com.ar/ar/arenales/en/home-3/</a>	33
Callao Plaza Suites	Callao 930	Recoleta	<a href="http://www.callaoplazasuites.com/">www.callaoplazasuites.com/</a>	15
Flaat Recoleta Plaza	Montevideo 1250B	Recoleta	<a href="http://www.alvarezarguelles.com/en/flat/r">www.alvarezarguelles.com/en/flat/r</a>	19
Guido Palace	Guido 1780	Recoleta	No tiene sitio web	?
Le Batiment	Paraguay 2862	Recoleta	<a href="http://www.lebatiment.com.ar">www.lebatiment.com.ar</a>	15
ARC Recoleta Boutique Hotel & Spa	Peña 2155	Recoleta	<a href="http://www.arcerecoleta.com.ar">www.arcerecoleta.com.ar</a>	59
Sileo Hotel	Azcúenaga 1968	Recoleta	<a href="http://www.sileohotel.com/">http://www.sileohotel.com/</a>	24
Onze Hotel Boutique	Ecuador 1644	Recoleta	<a href="http://www.onzeboutiquehotel.com/">www.onzeboutiquehotel.com/</a>	11
Babel Recoleta	Rodríguez Peña 1063	Recoleta	<a href="http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-recoleta">http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-recoleta</a>	25
Casa Calma Hotel	Suipacha 1015	Retiro	<a href="http://www.casacalmahotel.com">www.casacalmahotel.com</a>	17
Loi Suites Arenales Apart Hotel	Arenales 855	Retiro	<a href="http://www.loisuites.com.ar/">www.loisuites.com.ar/</a>	76
Hotel Embajador	Carlos Pellegrini 1185	Retiro	<a href="http://www.embajadorhotel.com.ar/">www.embajadorhotel.com.ar/</a>	52
Hotel Posta Carretas	Esmeralda 726	Retiro	<a href="http://www.postacarretas.com.ar">www.postacarretas.com.ar</a>	90
San Antonio Hotel	Paraguay 372	Retiro	<a href="http://www.sanantonio372.com.ar/">www.sanantonio372.com.ar/</a>	39
Bisonte Palace Hotel	Marcelo T de Alvear 902	Retiro	<a href="http://www.bisontepalace.com/">www.bisontepalace.com/</a>	62
Gran Hotel Dora	Maipu 963	Retiro	<a href="http://www.dorahotel.com.ar">www.dorahotel.com.ar</a>	94
OWN Recoleta	Suipacha 1359	Retiro	<a href="http://www.arroyohotel.com.ar/home.php">www.arroyohotel.com.ar/home.php</a>	77
Hotel Da Vinci	Tucuman 857	San Nicolás	<a href="http://www.davincihotel.com.ar">www.davincihotel.com.ar</a>	48
Hotel Frossard	Tucuman 686	San Nicolás	<a href="http://www.hotelfrossard.com.ar">www.hotelfrossard.com.ar</a>	24

Tres 65 Concept	Tucuman 900	San Nicolás	<a href="http://www.tres65concept.com.ar/">www.tres65concept.com.ar/</a>	40
Hotel Boutique BONITO Buenos Aires	Chile 1507	San Telmo	<a href="http://www.bonitobuenosaires.com/">http://www.bonitobuenosaires.com/</a>	5
Arribo Buenos Aires Hotel Boutique	Perú 291	San Telmo	<a href="http://www.arribobuenosaireshotel.com">www.arribobuenosaireshotel.com</a>	10
Moreno Hotel	Moreno 376	San Telmo	<a href="http://www.morenobuenosaires.com">www.morenobuenosaires.com</a>	37
Babel Boutique Hotel	Balcarce 946	San Telmo	<a href="http://www.hotelbabel.com.ar">www.hotelbabel.com.ar</a>	9
Mansion Dandi Royal	Piedras 922/936	San Telmo	<a href="http://www.hotelmansiondandiroyal.com">www.hotelmansiondandiroyal.com</a>	30
Bohemia Buenos Aires Hotel Boutique	Perú 845	San Telmo	<a href="http://www.bohemiabuenosaires.com.ar">www.bohemiabuenosaires.com.ar</a>	22
Kenton Palace Buenos Aires	Defensa 383	San Telmo	<a href="http://www.kentonpalace.com.ar/">http://www.kentonpalace.com.ar/</a>	72
Ribera Sur Hotel	Paseo Colon 1145	San Telmo	<a href="http://www.riberasurhotel.com.ar">www.riberasurhotel.com.ar</a>	16
Reino Del Plata Hotel Boutique	Hipolito Yrigoyen 647	San Telmo	<a href="http://www.hotelreinodelplata.com.ar">www.hotelreinodelplata.com.ar</a>	41
Telmho Boutique Hotel	Defensa 1086	San Telmo	<a href="http://www.telmho-hotel.com.ar/eng/">www.telmho-hotel.com.ar/eng/</a>	9
Mansion Vitraux Boutique Hotel, Wine&Spa	Carlos Calvo 369	San Telmo	<a href="http://www.mansionvitraux.com">www.mansionvitraux.com</a>	12
Unique Palacio San Telmo Boutique Hotel	Moreno 606	San Telmo	<a href="http://www.uniquehotels.com.ar/unique-pala">www.uniquehotels.com.ar/unique-pala</a>	70
Eurobuilding Hotel Boutique	Lima 187	San Telmo	<a href="https://www.hoteleuro.com/corp/44-contact">https://www.hoteleuro.com/corp/44-contact</a>	58
Patios de San Telmo	Chacabuco 752	San Telmo	<a href="http://www.patiosdesantelmo.com.ar">www.patiosdesantelmo.com.ar</a>	30
Loft and Arte Charme Boutique	Hipolito Irigoyen 1194	San Telmo	<a href="http://www.loftyarte.com.ar/">www.loftyarte.com.ar/</a>	26

Dazzler Tower San Telmo	Piedras 303	San Telmo	<a href="http://www.dazzlerhoteles.com/en/hotels/ar">www.dazzlerhoteles.com/en/hotels/ar</a>	70
Hotel Boca	Tacuari 243	San Telmo	<a href="http://www.hotelbocajuniors.com/">www.hotelbocajuniors.com/</a>	85
Hotel Bolívar	Bolívar 886	San Telmo	<a href="http://www.hotel-bolivar.com.ar">www.hotel-bolivar.com.ar</a>	30
NH Collection Centro Historico	Bolívar 160	San Telmo	<a href="http://www.nh-hotels.com/hotel/nh-collecti">www.nh-hotels.com/hotel/nh-collecti</a>	67
Piedras Suites	Piedras 906	San Telmo	<a href="http://www.piedrassuites.com/en/">www.piedrassuites.com/en/</a>	15
San Telmo Luxury Suites	Chile 437	San Telmo	<a href="http://www.santelmoluxury.com/">www.santelmoluxury.com/</a>	12
L'Adresse Hotel Boutique	Bolívar 1491	San Telmo	<a href="https://ladressehotel.com/ladresse/">https://ladressehotel.com/ladresse/</a>	15
Anselmo Buenos Aires, Curio Collection by Hilton	Don Anselmo Aieta 1069	San Telmo	<a href="http://curiocollection3.hilton.com/en/hotels/argentina/anselmo-buenos-aires-curio-collection-by-hilton-BUEBAQQ/index.html?WT.mc_id=zLADA0WW1QQ2OLX3DA4HWB5TABL6BUEBAQQ">http://curiocollection3.hilton.com/en/hotels/argentina/anselmo-buenos-aires-curio-collection-by-hilton-BUEBAQQ/index.html?WT.mc_id=zLADA0WW1QQ2OLX3DA4HWB5TABL6BUEBAQQ</a>	50
Gurda Tango Boutique Hotel	Defensa 1521	San Telmo	No tiene sitio web	7
Dante Boutique Hotel	Cochabamba 514	San Telmo	<a href="http://www.danteboutiquehotel.com.ar/">http://www.danteboutiquehotel.com.ar/</a>	9
Bonito Bed & Breakfast	Juan de Garay 458	San Telmo	<a href="http://www.bonitobuenosaires.com/es_santelmo_index.html">http://www.bonitobuenosaires.com/es_santelmo_index.html</a>	7
Babel Suites	México 840	San Telmo	<a href="http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-suites">http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-suites</a>	48
Babel Studios	México 614	San Telmo	<a href="http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-studios">http://www.babelhotels.com.ar/?lang=es&amp;page=hotel&amp;subpage=babel-studios</a>	30

Pop Hotel	Juan R De Velasco 793	Villa Crespo	<a href="http://www.pophotelsbuenosaires.com">www.pophotelsbuenosaires.com</a>	44
Sissi Haz Hotel Boutique	Malabia 1561/65	Villa Crespo	<a href="http://www.sissihaz.com.ar">www.sissihaz.com.ar</a>	5