



Universidad de San Andrés

Departamento de Marketing y Comunicación

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Gerenciadora Transatlántica Hotel Management (THM)

Autor: Governatori, Julieta

DNI: 35.642.533

Mentor: Gerding, María de las Mercedes

Bs. As. 19 de Agosto de 2020

Índice:

Resumen Ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Análisis de la situación.....	8
Turismo en Argentina.....	9
Gerenciamiento Hotelero	11
Análisis del entorno (PESTEL).....	14
Análisis del Mercado.....	20
Turismo en hotelero en Argentina.....	20
Oferta de alojamiento turístico en Argentina	21
Análisis de la Competencia	26
Análisis de las 5 fuerzas de porter.....	26
Análisis del Consumidor.....	32
Análisis Interno.....	35
Matriz BCG.....	37
Diagnóstico de la situación.....	42
F.O.D.A.....	42
Cadena de Valor.....	46
Estrategia.....	51
Segmentación y targeting	53
Posicionamiento.....	54
Unique Selling Proposition.....	55
Objetivos y Metas.....	56
Mix de Marketing.....	57
Producto.....	59
Plaza.....	59
Precio.....	60

Promoción.....	61
Presupuesto y Cronograma.....	65
Análisis Económico y financiero.....	67
Implementación y Control.....	72
Conclusión.....	74
Bibliografía.....	76
Anexo.....	80



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo:

En el presente Trabajo, se desarrolla un Plan de Marketing para Transatlántica Hotel Management (THM), una gerenciadora de hoteles inaugurada en el año 2015, concebida para brindar servicios de management hotelero a hoteles de lujo. Este proyecto es impulsado por el Grupo Transatlántica, grupo empresario con más de 50 años de trayectoria en el mercado turístico de argentina con amplia visión de futuro y comprometidos en posibilitar a sus empresas a brindar experiencias auténticas y memorables.

El plan de marketing se enmarca en un contexto en donde el mercado en donde opera THM, es un mercado exponencial con un crecimiento sostenido en los últimos 10 años. Es por eso, que el objetivo del proyecto se centra en posicionar a THM en una gerenciadora nacional líder en el mercado de Hoteles de Lujo y poder así captar nuevos clientes y comenzar a operar fuera del Grupo Transatlántica.

Luego de analizar la empresa, investigar el sector, el mercado y la oferta de hotelería de lujo, y ver que con los hoteles actuales con los que trabaja THM es rentable, se considera que tiene la capacidad y los recursos tanto económicos como humanos para crecer y consolidarse en el mercado de hoteles de lujo argentino.

El presente plan desarrolla estrategias enfocadas a generar conocimiento de marca, como una solución en gestión para los hoteles de lujo, asegurando una buena relación calidad-precio y ofreciendo un servicio de excelencia con foco en la atención personalizada, siendo este un elemento clave para la diferenciación del producto o servicio e intentar que sea percibido por sus potenciales clientes como única Gerenciadora Hotelera nacional que reúna estas características.

Introducción

Gerenciar un hotel significa ocuparse de los aspectos relacionados con la operación de un hotel como es el marketing, las ventas, la misma operación diaria, las reservas, compras, administración, entre otros. Esta actividad nace en la separación entre el capital y la operación del negocio. Es decir, entre división entre el conocimiento de profesionales que puedan administrar un hotel y sus dueños o inversionistas.

En muchas ocasiones, los inversionistas o dueños no tienen conocimiento del negocio, la intención o tiempo, ya que muchos de ellos lo consideran un capital, para llevar a cabo todas las actividades de la operación del hotel y deciden delegar esas tareas a una gerenciadora.

Los beneficios de acceder a un gerenciamiento hotelero son varios. Principalmente, se detecta una disminución de los costos debido a la utilización de recursos compartidos con otros hoteles. También, mediante la gerenciadora se accede a recursos humanos con expertise en el rubro, reduciendo así inversión en entrenamiento, capacitaciones y márgenes de error. Lo mismo sucede en el área de marketing o compras donde se obtienen mejores condiciones de negociación o compra con proveedores, entre otros aspectos.

Otro de los principales beneficios de contar con un gerenciamiento hotelero, es el acceso a un management de primer nivel, que mejoraría además de la disminución de costos, los resultados de ingresos. Lo que daría como resultado, una mayor rentabilidad al propietario o inversor del establecimiento.

Por lo anteriormente mencionado, objetivo del siguiente trabajo consiste en relanzar al mercado y posicionar una Gerenciadora de Hoteles, Transatlántica Hotel Management (THM) concebida para brindar servicios de Management Hotelero formado por un equipo de profesionales con experiencia en el gerenciamiento de hoteles de lujo.

El Grupo Transatlántica quien impulsa el proyecto, cuenta con más de 50 años en la Industria de la Hospitalidad y busca, a través de THM, convertirse en referente de hotelería de lujo asumiendo el compromiso de brindar experiencias memorables, seleccionando aquellos hoteles que reúnen los más altos

estándares de calidad y distinción. El reconocimiento de la marca Transatlántica en el mercado turístico y su trayectoria, generan un valor agregado que respaldara el lanzamiento de la gerenciadora.

El desarrollo del siguiente trabajo implica una motivación personal, ya que es un área de negocio a desarrollar en la empresa para la cual trabajo. Si bien la gerenciadora se lanzó con la apertura de Puerto Norte Design Hotel, no se promociona, ni tiene personal dedicado a su comercialización y su puesta en marcha puede significar un crecimiento para todos los sectores del hotel.

Desde el punto de vista de Marketing, departamento que lidero, generaría la oportunidad de la apertura de un departamento transversal a todos los hoteles que THM administre.



Universidad de
San Andrés

Marco Teórico:

Como introducción al siguiente trabajo, se definirán algunos conceptos necesarios para comprender el tema a abordar y que van a marcar el rumbo del siguiente trabajo, como es el turismo, el alojamiento turístico y el gerenciamiento hotelero.

La definición de turismo fue tomada de la Organización Mundial de Turismo y se refiere a un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.

Estos viajeros, que se desplazan por diversos motivos muchas veces se alojan durante su estadía fuera de casa en alojamientos turísticos, son aquellas empresas que se dedican, de manera profesional a proporcionar hospedaje o residencia, a las personas que lo demanden, con o sin prestación de otros servicios complementarios.

Muchas veces, los dueños de estos alojamientos hoteleros dejan en manos de gerencadoras, la administración, supervisión y coordinación de sus hoteles y así es como nace el gerenciamiento hotelero, que se puede definir como una práctica que implica atender a todos los aspectos del establecimiento: la operación del hotel, el marketing, las ventas, las reservas, la administración, entre otros aspectos claves para el funcionamiento de un hotel o alojamiento hotelero.

Para llevar adelante el siguiente trabajo, se realizó una aproximación a la bibliografía disponible. Estas indagaciones preliminares permitieron identificar dos libros que se convertirán en la bibliografía central en que se enmarca este trabajo. Los mismos serán también acompañados por diversos artículos de Internet vinculados a la temática de turismo, el turismo en Argentina, tipo alojamientos hoteleros, y gerencadoras de hoteles, y de entes turísticos como la Organización Mundial de Turismo (OMT), en Ministerio de Turismo de la República Argentina y el INDEC.

En primer lugar, el libro titulado “Marketing Turístico” de los autores Philip Kotler, Jesús García de Madariaga, y Javier Flores Zamora Delgado, plantea un amplio panorama de la gestión del marketing turístico organizado en 4 partes. La primera parte permite comprender el proceso de marketing en el sector turístico y su importancia. En una segunda parte, explica el comportamiento del consumidor y cómo afecta al entorno de marketing y guía al lector a crear oportunidades y a diseñar estrategias para atender a estos consumidores. La tercera parte desarrolla un mix de marketing para el sector explicando estrategias para promocionar productos y servicios turísticos. Su cuarto capítulo y último habla de gestión de marketing turístico con tendencias y herramientas de marketing de destino.

A su vez, en varias oportunidades se hará mención a conceptos y definiciones del autor Phillip Kotler ya una de las mayores autoridades de marketing en el mundo y se hará referencia a sus libros: “Fundamentos del Marketing”, “Dirección de Marketing”

El segundo libro considerado central es desarrollado por los autores Bigné J. Enrique, Alcañiz Xavier Font Aulet y Luisa Andreu Simó “Marketing de destinos turísticos”. Este libro relaciona conceptos del marketing con la actividad del turismo y resultará útil para tomar información referida a cómo gestionar la oferta y los clientes del sector.

Otro autor importante para el desarrollo del siguiente trabajo será Michael Porter, por su gran aporte a la disciplina de Marketing con herramientas tales como las 5 fuerzas competitivas de Porter, la ventaja competitiva, el análisis de la cadena de Valor, que son herramientas que nos ayudarán a analizar el sector, la industria y definir una propuesta de valor.

Análisis de la situación:

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), “Hoy en día, el turismo se ha convertido en un fenómeno económico y social ya que durante décadas, ha experimentado un crecimiento continuo y una gran diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Este fenómeno, contribuye a la generación de empleos, de recursos genuinos, y también, impulsa el desarrollo y crecimiento de nuevos destinos convirtiéndolo así en un motor clave del progreso socioeconómico” (p1).¹

En la actualidad, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles convirtiéndose en uno de los principales actores del comercio internacional, y también, en uno de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo que explotan esta actividad. El crecimiento anteriormente mencionado, va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.

Según publicaciones de la Organización Mundial del Turismo (2019), sobre previsiones de la industria turística a nivel mundial en 2019, se puede afirmar que este crecimiento sostenido se debe principalmente a los siguientes factores:

- Crecimiento económico sólido en varios mercados.
- Viajes más económicos.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevos modelos de negocio.
- Apertura de mercados, que generaron mayor facilidad para gestionar visados.

Por todo esto, podemos decir que el turismo se encuentra en pleno crecimiento y es una de las principales industrias dinamizadoras de economías regionales.

La OMT (2019), pronosticó que para 2030 la región sudamericana va a duplicar la cantidad de turistas internacionales receptivos, creciendo de

¹ Organización mundial de turismo. (s.f.). El turismo, un fenómeno económico y social. España. Unwto. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/turismo>

28,6 a 58 millones, dejando al turismo como un sector productivo clave para el desarrollo del país.²

Turismo en Argentina

Argentina es, según la OMT, el país más visitado de Sudamérica y el segundo más visitado de toda América Latina, después de México.

La industria turística argentina se ha desarrollado favorecida por la magnitud de la riqueza de los atractivos turísticos con los que cuenta el país. La oferta turística es múltiple y variada, por la riqueza de sus paisajes y la importante infraestructura turística.

A pesar de la situación económica por la que está atravesando el país, el turismo en Argentina viene creciendo debido al trabajo de promoción en el exterior y una mayor conectividad. En 2019, según el INDEC³, ingresaron al país 7,5 millones de turistas extranjeros, estos lo hicieron por vía aérea, marítima y terrestre, con un crecimiento interanual del 3,4%. Por otro lado, este mismo año hubo 51,4 millones de viajeros internos. Los argentinos que viajan por el país, en un radio de 400/600 km.

Según el ex Secretario de Turismo de la Nación, Gustavo Santos: “El incremento en la llegada de turistas es producto de un trabajo permanente para unir a Argentina con el mundo, a través de mejoras en la conectividad, en la competitividad, en la ampliación de la oferta de nuestros destinos y las experiencias que ofrecen, y por una fuerte promoción del país en mercados estratégicos”, (Diario perfil, 2018).⁴

²OMT (2019) Organización Mundial del Turismo. España. Unwto. Recuperado de <https://www2.unwto.org/es>

³ INDEC, (febrero 2020). Anuario estadístico de la República argentina. Argentina. Indec. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/anuario_estadistico_2018.pdf

⁴ Santos G, (20 de febrero de 2019). En el 2018 llegaron casi 7 millones de turistas a la Argentina. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/turismo/en-el-2018-llegaron-casi-7-millones-de-turistas-extranjeros-a-la-argentina.phtml>

Argentina es receptora de masivas cantidades de viajeros. “El territorio argentino se extiende desde las más elevadas cumbres de los Andes en el oeste hacia los grandes ríos y las extensas playas y acantilados del Mar Argentino en el este, desde la selva tropical de las yungas al norte hasta los valles, glaciares, lagos y bosques fríos de la Patagonia Andina en el sur hasta la Antártida”.(Wikipedia, 2019)⁵. Las gigantescas distancias exigen en la mayoría de los casos viajes en avión. Los turistas extranjeros provienen principalmente de Brasil, Chile, Perú, Colombia, México, Bolivia, Ecuador, Uruguay, Venezuela y Paraguay y los europeos de España, Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y Suiza.

Asimismo, el turismo significó para la argentina una de las actividades de mayor crecimiento de los últimos 10 años. Una actividad sumamente estratégica por los objetivos del país de hacerse de dólares genuinos. En este sentido, hablamos de una actividad en la que el impacto económico que genera la industria representa el 7,29% del PBI según datos del INDEC.⁶



⁵ Argentina, (s.f.). *Wikipedia*. [Versión electrónica] Wikipedia Recuperado el 7 de julio de 2020 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina>

⁶ INDEC, (Febrero 2020), Anuario estadístico de la República argentina. Argentina. *Indec*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/anuario_estadistico_2018.pdf

País de residencia habitual y país de destino de mayor permanencia (1)	2017			2018*			Primer trimestre de 2019*		
	Turistas	Estadía promedio en noches	Gasto diario promedio por turista	Turistas	Estadía promedio en noches	Gasto diario promedio por turista (2)	Turistas	Estadía promedio en noches	Gasto diario promedio por turista (2)
	US\$			US\$			US\$		
Turismo receptivo									
Total	2.361.473	13,4	92,0	2.469.416	13,7	86,4	743.481	13,9	75,6
Países limítrofes									
Bolivia (3)	66.455	14,5	64,8	62.754	13,5	61,0	18.613	11,4	63,7
Brasil	626.144	6,9	128,5	652.483	8,1	101,6	167.562	8,1	91,0
Chile	216.216	6,4	109,1	238.659	6,5	104,5	63.771	6,8	92,4
Paraguay (3)	64.746	6,9	109,5	64.955	7,2	93,2	15.710	7,9	69,0
Uruguay	56.669	4,0	129,5	51.298	4,9	107,4	11.863	5,6	97,0
Estados Unidos-Canadá	286.044	14,7	103,7	305.117	14,1	102,8	111.765	13,2	92,8
Resto de América	359.364	18,4	82,6	374.377	20,4	68,2	99.821	17,3	62,6
Europa	514.303	20,8	76,2	531.655	20,2	79,1	195.210	20,1	64,8
Resto del mundo	171.532	15,6	95,8	188.118	14,9	104,5	59.166	16,9	88,3
Turismo emisor									
Total	3.729.739	14,9	91,8	3.599.935	16,0	92,7	923.509	16,0	88,2
Países limítrofes									
Bolivia (3)	42.330	15,3	50,0	35.927	15,0	43,1	9.107	16,0	32,5
Brasil	803.678	10,0	84,2	828.696	10,4	80,2	298.559	11,6	69,5
Chile	435.042	7,5	95,7	267.386	8,7	85,6	55.352	10,8	73,4
Paraguay (3)	47.515	7,6	72,6	45.666	8,9	61,5	9.009	8,2	61,9
Uruguay	88.460	6,3	89,6	92.905	6,5	86,3	37.959	10,3	77,2
Estados Unidos-Canadá	758.752	15,5	107,1	728.317	15,1	115,2	166.770	16,4	119,4
Resto de América	671.247	14,5	88,8	640.094	15,1	89,3	163.295	16,3	103,3
Europa	675.859	23,5	86,6	753.196	25,5	87,8	127.106	26,5	71,5
Resto del mundo	206.856	26,0	94,0	207.748	25,4	101,4	56.352	23,9	102,4

(1) Para el turismo receptivo se considera el país de residencia habitual; y para el turismo emisor, el destino de mayor permanencia.

(2) Los datos del gasto diario promedio están calculados con una nueva metodología de imputación a partir de 2016; por lo tanto, no son comparables con los datos de años anteriores.

(3) A partir de enero de 2017 se muestran datos desagregados para Bolivia y Paraguay.

Nota: las cifras correspondientes a los totales y subtotales de estadía promedio y gasto promedio no coinciden con el promedio de las cifras parciales, debido a que se calculan a partir de los valores totales de estadía y de gasto divididos por la cantidad total de viajeros.

Fuente: INDEC. Encuesta de Turismo Internacional (ETI).

Fuente indec. Encuesta de turismo internacional

Gerenciamiento Hotelero

El mercado turístico mundial evoluciona hacia un turismo más consciente enfocado a satisfacer necesidades cada vez más específicas, motivadas por una oferta variada atenta a las nuevas necesidades del mercado turístico.

El mercado hotelero en Argentina ha evolucionado a un turismo dedicado a satisfacer necesidades cada vez más específicas y comienza a darle lugar a la aparición de empresas de gestión hotelera internacionales y nacionales que ayuden a atender estas necesidades.

Como se ha mencionado previamente, el gerenciamiento hotelero es una práctica que implica atender a todos los aspectos del establecimiento: la

operación del hotel, el marketing, las ventas, las reservas, la administración, entre otros.

A la hora de operar, se pueden encontrar algunos beneficios por parte de los inversionistas, uno de los más importantes, tiene que ver con la disminución de los costos debido a la utilización de recursos compartidos con otros hoteles bajo la misma gerencia. Otro beneficio importante, tiene que ver con contar con recursos capacitados, reduciendo así inversión en capacitaciones, entrenamiento y así los márgenes de error serían menores. Lo mismo sucede con los gastos de marketing, las condiciones de compra con proveedores, serían mejores y los procedimientos comenzarán a estar más aceitados.

“Al momento de realizar un contrato de management hotelero, tanto propietario o inversionista como la gerenciadora, pueden llegar a distintos acuerdos para distribuir las ganancias. Aunque cada contrato de gestión puede ser único, por norma general, podemos hablar de dos tipos de honorarios que cobra el operador por llevar a cabo la gestión:

- Cuota fija, generalmente entre el 2% y el 3% de los ingresos brutos.
- Cuota variable (incentivo), que se aplica sobre el Margen Bruto de Explotación (GOP). Varía en función del operador y del activo, pero suele estar alrededor del 10%.

Así mismo, el operador repercute sobre la cuenta operativa del hotel, una serie de Gastos Reembolsables por el uso de los sistemas del operador. Estos gastos incluyen marketing, ventas, reservas, compras, contabilidad, formación del personal y otros sistemas que se proporcionan a nivel corporativo, pero que se abonarán igualmente a terceros en el supuesto de operar de manera independiente”. (Fergus hotels, s.f.)⁷

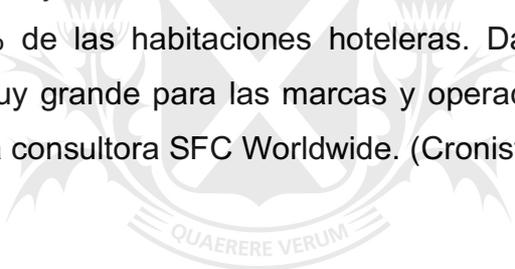
En ambos casos, el contrato podría verse rescindido si se extendiera en el tiempo un bajo rendimiento, comparativamente hablando con las proyecciones iniciales

⁷ Fergus hotels, (s.f.) *En qué consiste un contrato de Management Hotelero?*. Fergus Expansión. España. Recuperado de <https://blog.fergusexpansion.com/contrato-management-hotelero>

aportadas por el operador, base sobre las que se alcanza el acuerdo de gestión entre el propietario y el operador.

Según expertos hoteleros que se han volcado al negocio del gerenciamiento, cada vez serán más, son los hoteles independientes que opten por sumarse a una gran cadena ya que los huéspedes cada vez son más exigentes y no queda lugar para la ineficiencia. (Reportur, s.f)⁸. Lo cual para los hoteles, implica agregar valor en sus servicios y eficientizar los mismos a través del uso de la tecnología.

Según datos relevados por la consultora SFC, en la Argentina hay alrededor de 120.000 habitaciones de cuartos categorizados como hoteleros. De ellos, apenas el 10% son operados bajo alguna bandera perteneciente a las principales cadenas internacionales y, si se suman las cadenas nacionales más importantes, solo se llega al 25% de las habitaciones hoteleras. Dado ello, "este es un mercado potencial muy grande para las marcas y operadores", opina Mariano Carrizo, Director de la consultora SFC Worldwide. (Cronista, 2019)⁹.



Universidad de
San Andrés

⁸ Iñaki González Arnejo, (s.f.). Según expertos el gerenciamiento hotelero seguirá en alza. *Reportur*. Recuperado de <https://www.reportur.com/argentina/2017/08/13/segun-expertos-el-gerenciamiento-de-hoteles-seguira-en-alza/>

⁹ Mariano Carrizo, (2019). Hoteles, cuales son los proyectos de las principales cadenas. *Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/realestate/Hoteles-cuales-son-los-proyectos-de-las-principales-cadenas-20190722-0013.html>

Análisis del Entorno:

Para llevar a cabo este análisis utilizaremos la herramienta de análisis estratégico PESTEL, es una herramienta utilizada para analizar el macro entorno en el que opera una empresa, y así poder identificar aquellos factores que podrían afectar los niveles de oferta, demanda y costos de la empresa a analizar.¹⁰

En el caso de THM, esta herramienta ayudará a entender el entorno macroeconómico en el que opera Transatlántica Hotel Management, y a identificar posibles oportunidades y amenazas de este entorno. Es el punto de partida para la toma de decisiones, que se llevará adelante a través del análisis de los siguientes factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Económicos:

- Crecimiento de desarrollos hoteleros con inversiones que alcanzan los \$19.000 millones, de los cuales \$10.000 millones se destinaron a 100 nuevos establecimientos en etapa de construcción y remodelación, y \$9000 millones a 80 proyectos anunciados que aún no empezaron a construirse, según datos relevados por la Secretaría de Gobierno de Turismo¹¹.
- Más de 29 millones de pasajeros aéreos de cabotaje registrados el año 2018, que luego de 19 años superaron a los internacionales. La empresa Norwegian anunció formalmente dos nuevas rutas a partir del mes próximo que había insinuado en su participación en el Foro realizado en junio, que son Ushuaia y Jujuy. Por otra parte, Flybondi incorporó una segunda ruta a Brasil y Jet Smart sumará tres nuevos aviones para operar en el país en un plan de inversión de US\$180 millones¹².

¹⁰Arias L., Ayala E. (15 de julio de 2019) *Gerencia de mercadeo - El análisis PEST*. Recuperado de www.3w3search.com

¹¹ Vitale S. (19 de agosto de 2019) Crecimiento del turismo impulsa inversiones hoteleras, *La Nación*, Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/el-crecimiento-del-turismo-impulsa-inversiones-hoteleras-nid2278026>

¹² Pikielny M, (21 de mayo de 2019). El turismo como uno de los grandes motores de crecimiento y empleo. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2019/05/21/el-turismo-como-uno-de-los-grandes-motores-de-crecimiento-y-empleo/>

- En la actividad hotelera, el aumento del dólar era reclamado desde hace tiempo por inversores y operadores hoteleros dado que las tarifas en moneda extranjera se mantenían estables, pero los costos locales escalaban de la mano de la inflación, lo que redujo su margen de rentabilidad y competitividad. Si bien la hotelería es uno de los negocios que resulta favorecido por la suba en el tipo de cambio ya que esta devaluación del peso hará rendir mejor cada dólar que entre, dependerá también de que el impacto no derrame en una suba de los gastos operativos.
- Para inversiones provenientes del exterior la devaluación puede representar una oportunidad, suponiendo que los costos de nuevos desarrollos no absorban toda la depreciación. Por ende, desarrollar algunos proyectos en dólares tal vez se haya abaratado. En tanto, desde el punto de vista de la inversión local, para el desarrollo de nuevos proyectos no cambia sustancialmente, seguramente una parte de la devaluación impactará en el costo de construcción.
- La potencial mejora en la demanda hotelera producto de la desvalorización del peso (por ingreso de turismo extranjero) puede resultar en proyecciones de mejores rendimientos para las inversiones y también favorecer su promoción. Más allá del impacto en la inflación, los costos se mantendrán por debajo de la depreciación y eso tal vez les permita generar un margen, principalmente en los hoteles de mayor categoría que operan con público internacional. Asimismo, este tipo de demanda se podrá ver favorecida ya que en los últimos días el país ha pasado a ser entre un 15 y 20% más barata en dólares, al menos hasta que se vea el impacto sobre los costos¹³.

Socioculturales

- Crece el turismo de fin de semana, en 2018, alrededor de 9 millones de personas eligieron hacer turismo de un día, que en algunos casos

¹³Clarín Viajes (9 de febrero de 2019), Crece la llegada de turistas extranjeros a Argentina, Clarín, Recuperado de https://www.clarin.com/viajes/crece-llegada-turistas-extranjeros-argentina_0_yw0tTNvGm.html

pernoctaban en el lugar. Esto sumado a los 4,9 millones de excursionistas, que recorrieron el país, da una suba de 6% más que el año anterior¹⁴.

- Nuevo tipo de huésped en Turismo de Negocios: “bleisure”, que es la combinación entre ocio y negocio, está en expansión. Las estadísticas confirman que un 36% de aquellos que viajan por negocio aprovechan también para pasar unos días de tiempo libre.
- Las crisis económicas provocan una adaptación del consumo y ahorro del consumidor, incitando que este actúe con cautela y se perfile como un buscador de promociones y descuentos. El argentino se volvió oportunista compulsivo y no se le escapan las ofertas. Las reformas del gobierno relativas al calendario de días no laborables, asuetos y feriados puentes buscan lograr la promoción del turismo interno. Esto genera mayor afluencia turística y permite a los ciudadanos disfrutar de mayor tiempo libre.¹⁵

Ambientales

- En Argentina, la hotelería verde cuenta con sello propio y marca tendencia en el resto de Latinoamérica. Los establecimientos hoteleros pueden acceder a certificados de calidad y sustentabilidad que les permiten involucrarse en procesos de gestión más integrales y, a la vez, van acompañados de un sello que facilita la comunicación de este tipo de acciones.

Legales

- En agosto de 2018 el Gobierno porteño envió un proyecto de ley con incentivos fiscales para la industria hotelera en la ciudad de Buenos Aires. La medida beneficiará a quienes construyan un nuevo establecimiento hotelero o realicen obras de remodelación o ampliación en un hotel ya existente a través del otorgamiento de créditos en el pago del impuesto a

¹⁴ Blog Ticket Online. (17 de agosto de 2019). El turismo en Argentina no para de crecer en 2018. [Web log post]. Recuperado de <https://blog.ticketonline.com.ar/el-turismo-en-argentina/>

¹⁵ Vacaciones en familia (14 de febrero de 2014). No hay como vacaciones en familia. *La gaceta*. Recuperado de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/579255/sociedad/para-argentino-no-hay-como-vacaciones-familia.html>

los ingresos Brutos por hasta el 60% de la inversión en las remodelaciones y hasta el 27.5% en los casos de que construyan nuevos emprendimientos. Se prevén inversiones por USD 570 millones hacia 2025, 1.400 nuevos empleos estables en hoteles, más los empleos indirectos y lo que genera la propia actividad de construcción.¹⁶

- La resolución 656/2018 implementada en 2018 liberó parcialmente el piso de las bandas tarifarias, que también benefició a los carriers tradicionales. Aerolíneas, por ejemplo, lanzó promociones que la llevaron a vender 393.000 pasajes en sólo una semana, superando ampliamente las estimaciones previas. Y así, pese a la mayor competencia, cerró 2018 con un récord de pasajeros transportados en vuelos domésticos: 9,8 millones.¹⁷

Políticas

- Política Aerocomercial aplicada por el gobierno, que permite el ingreso de más operadores quitando topes a las bandas tarifarias para generar un mercado más competitivo con mayor oferta y donde no haga falta que una empresa tenga el 80% del mercado.
- Más conectividad aérea de la mano de nuevas aerolíneas Low Cost. Entre ellas: Flybondi, Norwegian Argentina y Jetsmart.¹⁸
- El sistema escalonado de inicio de las vacaciones invernales, permitió que durante el invierno el flujo de turistas no decayera, y se mantuviera estable

¹⁶ Vitale S., (19 de agosto de 2019), El crecimiento del turismo impulsa inversiones hoteleras. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/el-crecimiento-del-turismo-impulsa-inversiones-hoteleras-nid2278026>

¹⁷ Fargosi D., (23 de agosto de 2018). Política aerocomercial, la resolución 6562018 del ministerio de transporte de liberación parcial de las tarifas aéreas mínimas. Recuperado de https://www.abogados.com.ar/politica-aerocomercial-la-resolucion-6562018-del-ministerio-de-transporte-de-liberalizacion-parcial-de-las-tarifas-aereas-minimas-de-cabotaje/22001#_ftn2

¹⁸ Clarín Viajes, (12 febrero 2020), Dos años de low cost: cómo volamos hoy los argentinos, Clarín, Recuperado de https://www.clarin.com/viajes/anos-low-cost-volamos-hoy-argentinos_0_doZIHxYy.html

durante todo el mes. Por el contrario, los viajes de compras al exterior, decayeron más de un 35%, por el encarecimiento de la divisa norteamericana.

Tecnológicas:

- La era digital ha generado cambios en los consumidores y en la forma en que las empresas desarrollan su actividad. La información al alcance de todos, ha logrado crear un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente. Internet ha permitido la participación de los usuarios, quienes se organizan en redes sociales, las cuales han permitido que las empresas lleguen a segmentos más específicos.
- Realidad virtual y aumentada: La gamificación ha entrado definitivamente en la estrategia de las empresas. En el mundo empresarial seremos testigos de más storytelling y experiencias de realidad virtual como las de 360 grados que crean los hoteles, si bien es una tecnología aún demasiado cara.
- Big data: Se convertirá en el gran motor del negocio hotelero gracias a herramientas de visualización que permitirán a la empresa interpretar mejor los resultados y acercarse al cliente, no sólo facilitando una mayor personalización, sino creando además puntos de contacto específicos.

Conclusiones:

Frente a la gran devaluación que tuvimos en Julio de 2019 y los ajustes del gobierno en los ultimo meses, que afecto la economía en varios sectores, el sector turístico todavía presenta oportunidades para seguir generando movimientos de turistas y así también generando empleo.

Para ello, será importante que el turismo impulse estrategias para fomentar los destinos dentro del país que hoy se ven favorecidos por el tipo de cambio, frente a turismo internacional como se hizo por ejemplo, con el desembarco de las low cost.

Esta realidad económica impacta también en el comportamiento del turista argentino, que elige vacacionar en el país junto a su familia, no solo buscando el ocio y el descanso fuera de su lugar, si no también aprovechando las opciones

que ofrecen las ciudades que los albergan.

La nueva era digital sin duda es uno de los factores más relevantes para quienes demandan y ofrecen servicios turísticos. El argentino es buscador de ofertas y se entiende con la búsqueda digital de destinos y alojamientos, potenciando el uso de estas tecnologías para la comercialización será una oportunidad para generar competitividad en las empresas que ofrece alojamiento.

La tecnología junto con el uso de las redes sociales, para realizar una elección en el alojamiento e incluso reservar, se están convirtiendo en un aspecto cada clave en la competitividad de los hoteles, los cuales deben adaptarse a las nuevas tendencias de consumo y atender los nuevos comportamientos de compra de los turistas.

Si se analiza el impacto del factor ecológico, se observa un gran crecimiento en el eco turismo, acompañado de la tendencia a nivel mundial de cuidar el medio ambiente, los crecientes hábitos de llevar una vida sana, el cuidado de los animales y estar en contacto con la naturaleza.

Los hoteles, deberán tener en cuenta estas tendencias e incluirlas dentro de sus políticas la responsabilidad social empresaria, trabajar en procedimientos que tengan que ver con el cuidado del medio ambiente y la salud de las personas.

Para concluir, el turismo interno podrá verse valorado siempre y cuando las condiciones económicas y políticas mejoren, así también, si se realizan acciones que logren captar la atención y atracción del público tanto extranjero como argentino. Para ello se deberá presentar a la oferta turística argentina como una oferta de calidad tanto en la prestación del servicio como en el producto final.

Quienes logren captar esta atención, redefiniendo sus estrategias comerciales, aprovechando el panorama económico y el uso de las herramientas digitales ante el nuevo perfil de consumidores, serán quienes logren crecer en el mercado y hacer desarrollar el turismo en Argentina.

Análisis del Mercado:

Turismo Hotelero en Argentina.

De acuerdo con las cifras de los primeros siete meses del año 2019 relevadas por el Observatorio Económico Hotelero de la Asociación de Hoteles de la República Argentina¹⁹, la estadía promedio de los turistas no residentes durante el mes de julio fue de 12,6 noches. La mayor estadía promedio se observó en los turistas residentes de “Europa”, con 23,7 noches, mientras que los turistas provenientes del “Resto de América”, tuvieron una estadía media de 20,5 noche. En Junio de 2019 se estimaron 3 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros, un aumento del 13,1% respecto al mes de junio del 2018. A su vez en el informe se estimó un total de 1,4 millones de viajeros hospedados, siendo un 10,7% mayor que Junio de 2018. La cantidad de viajeros residentes (78,7% del total) aumentó un 7,9% y la de no residentes lo hizo en un 22,6% interanual.

En relación a las regiones de Argentina, las pernoctaciones realizadas por viajeros residentes fueron de 2,3 millones, la región CABA capturó el 18,5% del total de pernoctaciones, seguida por la Patagonia y la región Norte, con un 16,7% y un 16,3% respectivamente. Respecto a la cantidad de pernoctaciones correspondientes a los viajeros no residentes, fueron 659 mil y CABA concentró el 59% del total de junio, seguida por la Patagonia con un 15,9%

Al analizar los niveles de ocupación en comparación con los del año pasado (considerando el promedio de junio y julio), se tiene para todos los casos un aumento en el porcentaje de ocupación a excepción de la Provincia de Buenos Aires, que presenta una disminución en el 75% de los casos.

Cuando se desagrega el análisis por categoría de hoteles, según el informe anteriormente mencionado, se observa que para los establecimientos de tres, cuatro y cinco estrellas entre un 70% y 74% de los casos se da un aumento en el porcentaje de ocupación para el promedio de junio y julio respecto a lo ocurrido hace un año atrás. Por el contrario, para el caso de los Apart Hotel, el

¹⁹ IREAL, (septiembre 2019) *Informe del observatorio económico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina*, IERAL de la fundación mediterránea. Argentina. Recuperado de http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero.php?fl=MinTur

60% de los encuestados respondieron que cayó el porcentaje de ocupación. Cabe aclarar que en este caso se cuenta solamente con datos de junio, dado que en Julio no se obtuvieron respuestas de los Apart Hoteles

Según la encuesta de ocupación hotelera presentada en el informe, la rentabilidad hotelera registró mejoras. En el Litoral, la rentabilidad aumentó en un 63% de los casos según las respuestas promedio de junio y Julio. Por su parte, en Cuyo y Patagonia se tiene un 61% y 59% de los casos respectivamente con mejoras en su rentabilidad respecto de hace un año atrás. En CABA y región Centro, los casos de mejora son un 56% y un 46% del total. En la Provincia de Buenos Aires, disminuyó en un 75% de los casos la rentabilidad para el promedio de junio y julio, mientras que en la región del NOA ocurrió en un 45%. Para el análisis por categoría de establecimientos, los apart hotel (solo con datos de junio) y los hoteles de cinco estrellas aumentaron en un 80% y un 76% de los casos su rentabilidad, respectivamente. Habrá que monitorear lo que ocurra con esta variable en las encuestas de agosto y septiembre para ver cómo impacta la crisis cambiaria actual.

A modo de conclusión, según los datos relevados por el informe del Observatorio Económico Hotelero de la Asociación de Hoteles de la República Argentina, el porcentaje de ocupación aumentó en un 68% de los casos respecto de hace un año atrás. Esto presenta un buen panorama para quienes decidan invertir en hotelería.²⁰

Alojamiento Turístico en Argentina

Para describir esta sección, es importante clasificar los establecimientos hoteleros, la presente clasificación la realizó el Ministerio de Turismo de la República Argentina, según las recomendaciones de la OMT, agrupando a los mismos en tres tipos de establecimientos: Hoteleros, Para Hoteleros y Otros establecimientos colectivos.

Los establecimientos *hoteleros*, incluyen a los hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, hoteles boutique, apart hoteles, hoteles sin categorizar, hoteles sindicales, mutuales y moteles. Los establecimientos *para hoteleros* incluyen: hosterías,

²⁰ IREAL , (Septiembre 2019). *Informe Económico Hotelero*. Argentina. ITH ARGENTINA. recuperado de http://ithargentina.com.ar/archivos/709_5_IMHO_-_IERAL_Septiembre_19.pdf

hospedajes, residenciales, cabañas, bungalows, hostels, albergues, bed & breakfast, pensiones, posadas, lodges de caza y pesca, establecimientos rurales, complejos turísticos y dormis. Por último, los *otros establecimientos* colectivos incluyen a los albergues municipales, complejos deportivos, establecimientos sin clasificar, refugios y conjunto de unidades turísticas (CUT). El siguiente análisis, sólo va a centrarse en tipología de *Establecimiento Hoteleros* y dentro de él, se hará un especial énfasis en hoteles de 4 y 5 estrellas, ya que este grupo corresponde al target de clientes que busca captar Transatlántica Hotel Management.

Según un informe sobre la oferta de alojamiento turístico realizado por el Ministerio de Turismo de la República Argentina en el año 2015²¹, la oferta de establecimientos turísticos colectivos en la Argentina durante el año 2015 alcanzó un total de 18.971 establecimientos, los cuales se distribuyen en establecimientos hoteleros, con un total de 5.681 hoteles (29,9% de participación en el total), en parahoteleros, con 10.076 establecimientos (53,1%) y en Otros establecimientos colectivos, con un total de 3.214 (16,9%).

Dentro de la oferta de establecimientos hoteleros, principalmente se ubican los Apart Hotel que concentran el 18% de participación, continuando los hoteles de 1 y 2 estrellas, que representan el 16,7% y 15,8%, respectivamente. En términos de crecimiento los establecimientos hoteleros crecieron 0,4% con respecto al año anterior y 0,9%, en término de plazas. Dicho crecimiento estuvo relacionado principalmente por el aumento en la cantidad de los hoteles Boutique (8,8%) y por los hoteles de 4 estrellas (8,0%).

En el siguiente cuadro, se puede observar la cantidad de establecimientos según las categorías de hoteles. En 2015, se registraron 5681 establecimientos, de los cuales 949 son hoteles de 1 estrella; 900 de 2 estrellas; 745 hoteles de 3 estrellas; 323 hoteles de 4 estrellas; 74 hoteles de 5 estrellas, 1.025 son Apart Hoteles, 148 son hoteles boutique; 1.170 son hoteles sin categorizar; 283 son hoteles sindicales o mutuales; y 64 moteles.

²¹ Ministerio de Turismo (2015) Oferta de alojamiento turístico. Ministerio de Turismo de la República Argentina, Argentina. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5a26ae2895e49.pdf>


Cuadro 4.1.1
Oferta de establecimientos hoteleros y parahoteleros por tipo, según categoría del alojamiento. Total país. Años 2005/2015

TIPO Y CATEGORÍA	2005		2015		Variación Establecimientos 2015/2005 (%)
	Establecimientos	Plazas	Establecimientos	Plazas	
TOTAL	9.466	480.382	15.757	690.455	66,5%
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	4.061	300.931	5.334	390.789	31,3%
Hotel *	968	52.405	949	50.176	-2,0%
Hotel **	833	60.522	900	64.848	8,0%
Hotel ***	599	66.116	745	82.131	24,4%
Hotel ****	232	40.873	323	53.696	39,2%
Hotel *****	44	15.385	74	24.205	68,2%
Hotel Boutique	32	1.257	148	5.408	362,5%
Apart Hotel	483	32.671	1.025	55.877	112,2%
Hotel Sin Categorizar	870	31.702	1.170	54.448	34,5%
ESTABLECIMIENTOS PARAHOTELEROS	5.405	179.451	10.423	299.666	92,8%
Hostería	954	27.316	1.443	39.945	51,3%
Hospedaje	982	35.854	1.091	40.418	11,1%
Residencial	636	22.120	938	29.858	47,5%
Establecimiento Rural	499	5.326	715	11.619	43,3%
Cabaña / Bungalow	1.250	31.332	4.601	96.709	268,1%
Motel	64	1.724	64	2.882	0,0%
Albergues/Hostels/ B&B	307	11.037	887	27.602	188,9%
Otros Parahoteleros (1)	713	44.742	684	50.633	-4,1%

(1) incluye: hoteles sindicales/mutuales, colonias, tiempo compartidos, pensiones, complejos turísticos y hostales

Fuente: MINTUR en base a datos de organismos provinciales y municipales de turismo.

Fuente: MINTUR en base a datos de organismos provinciales y municipales de turismo.

Con respecto a la ubicación de estos establecimientos hoteleros, 46,7% es la participación de la oferta de establecimientos colectivos turísticos de Buenos Aires, Córdoba y Río Negro sobre el total nacional, siendo las provincias con mayor cantidad de disponibilidad de alojamientos turísticos.

Según el informe, se observa que en la provincia de Buenos Aires predominan los alojamientos hoteleros por encima de los parahoteleros y de los Otros colectivos (148.569 vs 62.861 y 17.995, respectivamente). Dentro del tipo hotelero, las categorías que se destacaron en el año 2015 fueron: hotel 3 estrellas (18,7%) y hotel 2 estrellas (16,9%).

En la Ciudad de Buenos Aires, dentro de la oferta de plazas también predominan los alojamientos hoteleros por encima del resto (50.536 vs 10.659 para hoteleros). Dentro del tipo hotelero, las categorías que se destacaron en el año 2015 fueron: hotel 4 estrellas (35,1%), hotel 5 estrellas (20,3%) y hotel 3 estrellas

(15,5%)

En la provincia de Córdoba, predomina la oferta de plazas hoteleras por sobre las parahoteleras y otros colectivos (44.618 vs 34.691 y 2.301, respectivamente). Dentro del tipo hotelero, las categorías que se destacaron en el año 2015 fueron: hotel 2 estrellas (24,7%), hotel sindical/mutual (23,5%) y hotel 1 estrella (19,2%). En la provincia de Entre Ríos predominó la oferta de plazas para hoteleras por sobre las hoteleras y otros colectivos (20.703 vs 16.332 y 1.553, respectivamente). Dentro del tipo hotelero, las categorías que se destacaron en el año 2015 fueron: apart hotel (35,2%), hotel 3 estrellas (16,4%) y hotel 2 estrellas (14,1%).

Por su lado, dentro del tipo parahotelero, se destacaron: cabañas y bungalows (64,4%) y residencial (12,1%). En la provincia de Río Negro predominó la oferta de plazas hoteleras sobre las parahoteleras y otros colectivos (20.941 vs 12.622 y 16.576 respectivamente). Dentro de las plazas hoteleras se destacan las correspondientes a los hoteles 3 estrellas (35,7%) y 2 estrellas (19,4%).

Finalmente, dentro del análisis por provincias cabe mencionar la importancia que tienen los establecimientos hoteleros de 4 y 5 estrellas en todas ellas. Estas categorías de alojamiento son las que conforman el principal grupo de clientes que busca captar Transatlántica Hotel Management. Estos se caracterizan por un alto nivel de confort, infraestructura de gran calidad, amplia variedad de servicios y un nivel tarifario elevado.

Adicionalmente, según este informe²² Los turistas no residentes suelen preferir estas categorías de alojamiento a la hora de visitar nuestro país, lo cual también favorece a las provincias dado el alto nivel de gastos realizados por dichos turistas. En este sentido, la Ciudad de Buenos Aires es la que mayor cantidad de hoteles 4 y 5 estrellas posee. En 2015, contaba con 81 hoteles de 4 estrellas y 21 hoteles de 5 estrellas. Luego, le sigue la provincia de Buenos Aires con 63 hoteles de 4 estrellas y 11 hoteles 5 estrellas. En el tercer lugar, se ubica la provincia de Córdoba con 23 hoteles de 4 estrellas y 3 establecimientos de 5 estrellas. Entre estas tres se concentran un poco más de la mitad (51%) del total de hoteles 4 y 5 estrellas del país. Luego, se ubicaron: Salta con 15 hoteles 4

²² Ministerio de Turismo (2015) Oferta de alojamiento turístico. Ministerio de Turismo de la República Argentina, Argentina. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5a26ae2895e49.pdf>

estrellas y 2 de 5 estrellas, Misiones con 10 hoteles de 4 estrellas y 6 hoteles de 5 estrellas, Mendoza con 9 hoteles 4 estrellas y 6 hoteles 5 estrellas y Santa Cruz con 13 hoteles 4 estrellas y 2 de 5 estrellas. El resto de las provincias tienen un menor número de hoteles.

Para poder estimar el Mercado de Transatlántica Hotel Management, es importante conocer la oferta de alojamientos Hoteleros independientes, que no formen parte de cadenas. Según el informe sobre la oferta de alojamiento turístico realizado por el Ministerio de Turismo de la República Argentina, en el año 2015 se registró un total de **61 cadenas hoteleras, de las cuales 40 pertenecen a cadenas nacionales y 21 a internacionales. Las mismas ofrecieron 29.912 y 21.861 plazas respectivamente, es decir, 7% de la oferta total de plazas en el país.**

Además, es de notar que los alojamientos pertenecientes a cadenas hoteleras son de niveles de categorías medias y altas (3, 4 y 5 estrellas) y de gran tamaño. A nivel regional, CABA y Buenos Aires son las regiones que más injerencia tienen de cadenas internacionales dentro del total de plazas de cadenas hoteleras (54,6% y 46,9% respectivamente). En cuanto al resto de las regiones, en todas predominan las plazas de cadenas nacionales. Sin embargo, merece una mención especial la región Patagonia en la cual el 93,5% de las plazas de cadenas son de capital nacional.

De acuerdo con el informe²³, de las 74.3917 plazas disponibles en la república argentina, 692.144 corresponden a hoteles independientes que no forman parte de otra administración hotelera.

²³ IREAL, (Septiembre 2019). Informe Económico Hotelero. Argentina. ITH ARGENTINA. recuperado de http://ithargentina.com.ar/archivos/709_5_IMHO_-_IERAL_Septiembre_19.pdf

Análisis de la competencia

Para llevar adelante este análisis, tomaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista Michael Porter que dio a conocer en 1979. El autor realiza un análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria que le permite entender el valor actual de la empresa y su proyección a futuro. Las 5 fuerzas son:

- La amenaza de nuevos participantes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- Capacidad de negociación de compradores actuales.
- Amenazas de productos sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores.²⁴

La rivalidad de los competidores actuales:

Dentro de la oferta de alojamiento turístico colectivo durante el año 2015 se registró un total de 61 cadenas hoteleras, de las cuales 40 pertenecen a cadenas nacionales y 21 a cadenas internacionales. Las mismas ofrecieron 29.912 y 21.861 plazas respectivamente, es decir, 7% de la oferta total de plazas en el país. Además es de notar que los alojamientos pertenecientes a cadenas hoteleras son de niveles de categorías medias y altas (3, 4 y 5 estrellas) y de gran tamaño. Esto nos deja ver que el mercado es potencialmente atractivo para el ingreso de nuevos operadores.

Actualmente el mercado de gerenciamiento argentino está dividido de la siguiente manera:

- Solanas es un holding de empresas que se dedican al desarrollo de la actividad turística, hotelera e inmobiliaria, con presencia en Argentina, Uruguay y Brasil desde hace más de 30 años.
- Los hoteles Loi pertenecen a Loitegui S.A., empresa fundada en 1961 proveniente del sector de la agroindustria, la construcción y hotelería. Hoy

²⁴ Porter Michael E. 2017. Ser competitivo. ed. Deusto. Barce El argentino es buscador de ofertas y se entiende con la búsqueda digital de destinos y alojamientos lona.

el grupo cuenta con cuatro apart hoteles y dos hoteles en centros turísticos.

- Rochester Hotels, cuenta con más de 20 años de trayectoria en la industria de la hospitalidad. Disponen de tres hoteles en el centro de Buenos Aires y en enero de 2008 inauguró su primer establecimiento en el exterior, en la exclusiva playa de Geribá en Buzios, Brasil. Posteriormente sumó dos propiedades más en Calafate y Bariloche que son explotadas como apart hotel.
- Manuel Alvarez Argüelles fundó hace medio siglo HA Hoteles Álvarez Argüelles en Mar del Plata para extenderse por otras provincias, con fuerte presencia en Neuquén. Actualmente diversifica los hoteles propios con management hotelero y consultoría para otras marcas.
- OWN Group es una empresa dedicada al desarrollo, gestión y administración de hoteles y negocios comerciales e inmobiliarios. Nacida bajo un concepto de cadenas de hoteles boutique OWN Hotels, pronto ha desarrollado su segunda marca POP Budget Boutique Hotels. Su presencia se destaca en Palermo y Villa Crespo aunque está en fase de expansión. Sus próximas aperturas serán en Puerto Madero, Palermo nuevamente y en la capital uruguaya. Esta joven compañía también tiene avanzadas negociaciones en Chile, Brasil y EEUU para gerenciar, construir y comercializar habitaciones de hotel para pequeños y medianos inversores.
- Fën Hoteles, es una de las gerencadoras y franquiciadoras de hoteles líder en crecimiento en Latinoamérica. Fën cuenta con hoteles en los principales puntos de Argentina, y tiene presencia en Montevideo, Perú y Paraguay. Desarrolla sus dos marcas: Dazzler, para el corporativo, y Esplendor, para vacacional, con todo el detalle de hoteles boutique. En los modernos edificios Quartier, ofrece alquileres temporales, cuya tendencia se replica en otras empresas competidoras.

Como conclusión de este apartado, se puede decir que la competencia entre gerencadoras es relativamente alta, pero a su vez, existe un mercado potencial que puede ser conquistado por nuevos jugadores, ese mercado

es el de hoteles de lujo, que deben cumplir con ciertos estándares de calidad y servicio que no todas las cadenas saben cómo cumplirlo.

La amenaza de nuevos participantes:

En el negocio del real estate hotelero crece la tendencia de las asociaciones entre grupo de inversores, marca de renombre nacional o internacional (usualmente bajo el formato de franquicia) y la misma cadena o una empresa especializada a cargo del gerenciamiento y operación hotelera.

Selina, una cadena nacida en Panamá hace cuatro años, de la mano de dos israelíes llega a la argentina y prevé abrir 15 establecimientos en cuatro años, con poco más de usd 20 millones de inversión en remodelación de hoteles existentes, en forma directa, con alquiler a largo plazo.

Según explicó Fernando Bigo, Gerente de la Cadena en una nota en Cronista, “el objetivo de la cadena es buscar oportunidades de hoteles para reconvertir; ya que consideran que hay opciones entre los familiares, en que los hijos no quieren seguir operando los establecimientos, por ejemplo, u otros que no funcionan bien y les ofrecen operarlos y remodelarlos”.²⁵

Esta cadena busca captar millennials y no necesariamente busca hoteles de lujos.

Es por eso que la amenaza de nuevos entrantes que atiende al segmento de hoteles de lujo no es demasiado alta, los nuevos jugadores son pocos y atienden a un mercado distinto al que apunta THM, sin embargo, hay que considerar que muchos pertenecen a cadenas y pueden diversificar su actividad y comenzar a convertirse en una amenaza.

Amenaza de sustitutos: Aparición de nuevas modalidades de alojamiento como lo son Alquileres temporarios, Airbnb, Couchsurfing, Homeaway, Bemate, Segundo Hogar, entre otras, que han revolucionado la Industria de la

²⁵ Fernando Bigo, (s.f.). Con tres hoteles llega a la argentina una nueva cadena centrada en los millenials. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Con-tres-hoteles-llega-a-la-Argentina-una-nueva-cadena-centrada-en-los-millennials-20180808-0134.htm>

Hospitalidad y la conducta del usuario.²⁶

Airbnb, la plataforma digital que conecta turistas con dueños que buscan alquilar sus viviendas de manera temporaria, revolucionó la manera de viajar. 160 millones de personas ya lo usaron. En Argentina, sólo en Airbnb se ofrecen 22.000 alojamientos que en promedio reciben entre 3 y 4 personas por propiedad²⁷.

Por todo lo descrito anteriormente, la amenaza es alta porque el costo de cambiar al sustituto es bajo.

Poder de negociación de los Clientes:

Para llevar adelante este análisis, se divide a los clientes en dos grandes partes: Clientes Directos que son aquellos clientes de Gerenciadoras y clientes indirectos, que son aquellos clientes de hoteles que la gerenciadora administre. A su vez este último público indirecto, se divide en dos grandes grupos para ser analizados: Empresas que venden alojamiento en hoteles y clientes finales.

- Clientes directos:

Cada vez son más los empresarios o personas que buscan invertir en turismo con respaldo inmobiliario, en esta actividad buscan la seguridad de la inversión en ladrillos junto con el crecimiento constante que muestra la industria turística argentina.

La rentabilidad de los hoteles normalmente ronda en un 7%, si lo comparamos con el que produce el alquiler de un departamento para vivienda, no alcanza el 4%.²⁸

Sin embargo, al haber una gran competencia de Gerenciadoras Hoteleras, la

²⁶ Di Nardo G., Nicita A. (Julio 2016), *Estudio sobre las nuevas modalidades de alquiler turístico o temporario*, (Informe técnico), Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas proyectuales, UADE, Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5760/A16S21%20-%20Informe%20T%C3%A9cnico.pdf?sequence=4&isAllowed=>

²⁷ Ventura A, (17 de septiembre de 2017), Airbnb Vs Hoteleros: la guerra por los turistas, *La nación*, Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2063011-la-tormenta-que-desato-el-boom-de-airbnb>

²⁸ Argenway (4 de abril de 2018) Ser dueño de un hotel es un sueño que puede ser realidad. *La nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/ser-dueno-de-un-hotel-un-sueno-que-puede-ser-realidad-nid2122183>

capacidad de elección es amplia y muchos de ellos podrían inclinar su elección hacia una cadena reconocida ya que de cierta manera estas últimas garantizan un cierto nivel, sus procesos están aceitados, y a su vez garantizan a los huéspedes una amplia oferta de servicios disponibles para los huéspedes.

- Clientes indirectos:

1. OTAS: el poder que poseen este tipo de clientes es sumamente alto, las (Online Travel Agency) como son Booking, Despegar, Expedia, entre otras, obtienen aproximadamente el 35% de tráfico del Público Tur & Travel aumentando este porcentaje en aquellas ciudades turísticas.²⁹

Es por ello, los establecimientos hoteleros se ven amenazada en ciertos aspectos:

- Menor ingreso por reserva, al perder todos los servicios extras que el hotel puede ofrecer en su web respecto a las OTA (extras y upselling) tanto en el momento de la reserva como en estrategias de marketing vía email pre-estancia. Además, la reserva vía OTA implica entre un 18 y 20% de comisión.
- Menor capacidad de fidelización ya que, al disponer de menor venta directa, la posibilidad de fidelizar a los huéspedes y convertirlos en fans del hotel es menor.
- Mayor costo de marketing en metabuscadores, ya que, a mayor competencia de las OTA, mayor será la puja para tener buena posición.

Por otro lado, para las agencias turísticas los Hoteles representan la mayor parte de sus ventas totales, por lo que el poder de negociación no es absoluto.

2. GDS: Global Distribution System. Sistema informático de reservas. Las operadoras a través de estos sistemas realizan reservas a hoteles para su público corporativo o de reuniones. Sus ingresos provienen de las

²⁹ Wheger N., (s.f.), Cuales son las agencias online que más venden, [Web log post]. Recuperado de <http://blog.pxsol.com/2018/04/cuales-son-las-agencias-online-otas-que.html>

comisiones que cobran a las operadoras a los hoteles. Hay varios GDS, de los cuales los más conocidos son Amadeus, Sabre y Galileo con presencia en Argentina. Su poder de negociación es muy alto ya que de ellos depende el posicionamiento para las reservas corporativas.

3. Público Final:

Existen 3 tipos de clientes en el mercado hotelero, ellos son: Tur&Travel, Corporativo y Turismo de Reuniones. Los 3 tienen distintos poderes de negociación que limitan la rentabilidad de los Hoteles.

Para los clientes el costo de cambiarse a otro Hotel de la misma categoría o a un sustituto como es el Alquiler temporario es relativamente bajo. Las barreras de salidas casi no existen. A su vez, los servicios de los hoteles están estandarizados a través de las mismas categorías o Estrellas, es decir hay poca diferenciación. Es importante también mencionar que hoy en día los huéspedes están bien informados de los productos y servicios, precios, costos, de las categorías de hoteles, etc. Lo que se traduce en un alto poder de negociación sobre todo de tarifa, especialmente aquellos Huéspedes que pertenezcan a la Categoría de Turismo de Reuniones o Corporativos, que el volumen en noche que consumen es mucho mayor.

Poder de negociación de Proveedores:

El poder de negociación de proveedores es relativamente bajo en el sector hotelero, existen aquellos que suministran blancos, amenities, colchones, acolchados, utensilios, cortinas, alimentos, cartelería, entre otros. Este tipo de proveedores son demasiados en el sector y existe cierta posibilidad de elegir entre calidad y precio. Un mismo proveedor suele trabajar con más de un cliente a la vez y puede ofrecer productos personalizados adaptados a la identidad corporativa pero el costo de abandonarlo es menor si se ofrecen mejores precios y financiación.

En cuanto a proveedores de luz, agua, cable, gas e internet, los hoteles son cautivos y el poder de negociación se vuelve alto: la dependencia de estos servicios es alta y no siempre existen alternativas; esta situación a veces puede

impactar de manera negativa en la calidad y entrega del servicio. Lo que implica que los hoteles inviertan dinero extra para conseguir el correcto funcionamiento de estos servicios. También, las barreras de salidas son altas.

Análisis del consumidor:

Hacer frente a la operación de un hotel y brindar un servicio de calidad acorde a los estándares exigidos por los consumidores de hoteles de lujo no es una tarea sencilla, esta es una situación que en muchas oportunidades obliga a los dueños de hoteles e inversores recurrir a profesionales capaces de atender a los huéspedes más exigentes.

Para comenzar con el análisis del consumidor, es necesario pensar en el público de la gerenciadora e indagar entre sus actitudes y preferencias a la hora de gerenciar un hotel.

El segmento del mercado al que se atenderá, está compuesto, por un lado, con dueños o directores de hoteles independientes que no pertenecen a una cadena hotelera, y, por otro lado, por inversionistas. Los inversionistas son quienes realizan una operación típicamente inmobiliaria, son quienes ponen el dinero y reciben un alquiler o ganancia. En otras palabras, es un dueño que no opera pero que si toma decisiones.

Dentro de este segmento, se focalizará en la categoría de los servicios prestados de 4 y 5 estrellas o de lujo.

Como punto de partida para entender a este grupo, se realizaron encuestas³⁰ cerradas a dueños y gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas de Argentina, para conocer su visión y motivaciones a la hora de tomar la decisión de dar su hotel a gerenciar. El muestreo realizado fue no probabilístico, de tipo intencional o de conveniencia, donde se accede por contactos directos a 30 gerentes y dueños de hoteles de lujo de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba; utilizados como muestras representativas del universo a estudiar (Dueños, Inversores, Gerentes de hoteles de lujo o boutique 4 o 5 estrellas de la Republica Argentina). El periodo de campo compendió desde el 9 de mayo al 9 de Julio de 2020.

³⁰ Ver anexo pág. 84.

Para sumar un testimonio al análisis, se realizó una entrevista en profundidad a María Victoria Conde, Responsable Comercial de Hoteles Dazzler y Esplendor Savoy operados por la cadena Wyndham Hotels, donde nos brindó su visión de hotel gerenciado.

El análisis del resultado de la investigación realizada, permitió develar los siguientes hallazgos:

- Entre los motivos por los cuales darían a gerenciar un hotel, el motivo más recurrente y necesario, es contar con recursos capacitados en el mercado hotelero. Muchos dueños e inversores, valoran contar con profesionales con el know how necesario para llevar adelante la operación del hotel. Otros de los motivos que ayudarían a tomar la decisión de gerenciar es, por un lado, la disminución de costos, descansando tareas en recursos capacitados dentro de oficinas centralizadas como por ejemplo Marketing, Revenue, Administración y accediendo a herramientas tecnológicas difíciles de conseguir en hoteles privados. Y, por otro lado, la generación de ingresos por partes de la tracción y sinergias que la gerenciadora puede realizar entre sus hoteles administrados. Finalmente, otro de los datos relevantes que relevan motivos que alientan el contrato de gerenciadoras, es la falta de tiempo por parte de los propietarios para operar los hoteles. Todas estas causas, son disparadores que permitirán trabajar en la propuesta de valor de THM.
- Otro de los hallazgos producto de la investigación primaria realizada tiene que ver con los riesgos percibidos a la hora de dar un hotel a gerenciar. Entre estos riesgos, se pudieron enumerar varios, como ser la pérdida de autonomía tanto financiera como operativa, la pérdida de proximidad con el huésped, clientes corporativos, agencias de viajes y socios estratégicos. Otro de los riesgos está asociado a los costos ocultos derivados de la necesidad de resolver en la inmediatez cuestiones que en los procesos de una gerenciadora pueden ser lentos. Estas concepciones, pueden afectar la decisión de dueños e inversores a la hora de dar un hotel a gerenciar, con lo cual hay deberan ser considerados a la hora de abordar la propuesta de THM.

- A la hora de elegir y priorizar qué áreas del hotel dar a gerenciar en caso que no se tome un gerenciamiento total, una de las tendencias resultante del análisis es que el Management Operativo, es lo primero que se daría a gerenciar en orden de importancia. Esto es así ya que la gestión operativa es lo que más especialización de recursos requiere y más gastos genera.

El área operativa, además, requiere mayores estándares y por lo general es lo que más desarrollado tienen las cadenas gerencadoras a través de sus procesos. En segundo lugar, es el management administrativo lo que se tercerizan y por último el comercial, esto se debe a la creencia de los dueños de que, a través de una gerencadora, el foco en el cliente se pierde y el conocimiento del mercado del hotel en cuestión puede diluirse.

La gerencadora en este caso puede tomar una visión más holística de la industria y del mercado donde este hotel opera. Este fenómeno puede aparecer muchas veces en gerencadoras con operaciones en varios países.

- Finalmente, otro de los hallazgos de esta investigación se relaciona con el tipo de cuota que el hotel pagaría por el servicio de la gerencadora, la mayoría prefiere una cuota fija, aunque la realidad exige en ciertos servicios, trabajar con cuotas variables para poder relacionarla con el volumen de ventas.

Para cerrar con esta sección, se puede afirmar que **existe una tendencia positiva donde los dueños e inversores estarían dispuestos a gerenciar su hotel. Sin embargo, hay ciertos celos a ceder su negocio y perder la relación construida con el cliente.**

Esto deja concluir que cuanto más foco hagamos en el segmento a atender y servicio que vamos a brindar y más nos especialicemos, mejor será la respuesta del público a la hora de confiar en una gerencadora.

Análisis Interno:

Para dar comienzo a esta sección, a continuación, se describe la historia del Grupo Transatlántica, dueño de Transatlántica Hotel Management (TMH) y luego, se desarrollará una explicación sobre el funcionamiento de THM en la actualidad.

Historia de Grupo Transatlántica

Transatlántica Viajes y Turismo nace en el año 1966, de la mano de José y Lidia Angeli quienes dan inicio con esta primera empresa al actual Grupo Transatlántica, en Rosario, Santa Fe, Argentina. Transatlántica Viajes y Turismo es una empresa minorista que comercializa viajes internacionales, viajes temáticos y grupales.

Con el correr de los años, sus dueños comprendieron la necesidad de complementar sus servicios turísticos con la comercialización de moneda extranjera y en el año 1977 se anexó Transatlántica Agencia de Cambio, que luego se convirtió en Transatlántica Casa de Cambio. Con Transatlántica Cambio se abrió una puerta hacia el rubro financiero y en 1987, surge Transatlántica Sociedad de Bolsa convirtiéndose así en una de las empresas más importantes del grupo, esta empresa en su momento fue liderada por el Hijo del matrimonio Horacio Angeli.

En 1991, la familia Angeli lanza al mercado de turismo mayorista OLA Mayorista de Turismo, agencia mayorista que hoy se convirtió en una de las mayoristas más grandes del país.

Con Horacio Angeli a cargo de la dirección ejecutiva del Grupo, los negocios se extendieron primero a la ciudad de Córdoba y luego a Buenos Aires, con oficinas propias en ambas ciudades hasta la actualidad, consolidándose como grupo empresario líder en la región centro de nuestro país.

Con el tiempo se incorporó la tercera generación al negocio familiar, Stefano, Josefina y Catalina Angeli, los tres fueron incorporados a la dirección Grupo Transatlántica, que **en 2015 inaugura Puerto Norte Design Hotel, un hotel boutique construido sobre silos de cereal único por su arquitectura, ubicación y servicio.**

Junto con Puerto Norte Design Hotel (PNH), se lanzó al mercado Transatlántica Hotel Management, una gerenciadora de hoteles para poder llevar adelante las administraciones de los dos hoteles de la Empresa: Puerto Norte Design Hotel y Hotel Costa Ushuaia, un hotel boutique con una vista panorámica al majestuoso canal de Beagle. Hotel que adquirió el grupo en parte de sociedad.

Un año más tarde, en 2016 se adquiere Multifinanzas Cia. Financiera, hoy Transatlántica Cía. Financiera S.A. y en 2019 lanza al mercado Rebanking la plataforma digital de servicios financieros de Transatlántica Cía. Financiera con vistas a convertirse en un banco digital.

En el año 2018, el Grupo Transatlántica, se introduce en el mercado de la construcción dando inicio al desarrollo urbano más destacado de la costanera rosarina Distrito Puerto Norte.

Sobre THM

THM o Transatlántica Hotel Management, ha sido concebida para brindar servicios de Management Hotelero y está conformada por un staff de profesionales con reconocida experiencia en el Gerenciamiento de Hoteles de calidad.

Su misión es: *“Trabajamos en equipo para prestar un servicio de hospitalidad que supere las expectativas de nuestros clientes, con calidad y calidez, con la excelencia como meta, diseñando una experiencia única que invite a volver”.*

Para ser parte del grupo de hoteles de THM, el Hotel o inversor debe aplicar para ser admitido cumpliendo con una serie de condiciones: es necesario que el Hotel pertenezca a la categoría de lujo y poseer estándares altos de satisfacción que cumplan ampliamente con todos los aspectos que afectan al bienestar del huésped.

THM se organiza de la siguiente manera:

- Equipo central: La Oficina Central, en Rosario, Santa Fé, compuesta por especialistas de vasta experiencia que proporcionan servicios a los

hoteles del Grupo, ofreciéndoles apoyo para mejorar sus habilidades profesionales y contribuir al éxito de sus establecimientos. Dentro de este equipo encontramos: Gerente General de THM, Gerente Operativo de THM, Guest Relations, Departamento de Marketing, Departamento de RRHH, Departamento de Administración y compras, Departamento de reservas. Todos ellos brindan atención a los diferentes hoteles de la Gerenciadora.

- Equipo Local: Cada equipo local trabaja en estrecha cooperación con el equipo central. A todos los establecimientos se les asigna un equipo local, es un equipo operativo que hace posible el funcionamiento diario del hotel con un Gerente liderando ese equipo.
- Sistemas centralizados: Sistema central de reservaciones SynXis, canales de reserva: Agencias de viaje / GDS /Centros de llamadas 0800 / Sitios web, aplicaciones móviles. Y finalmente, un sistema de puntos para huéspedes frecuentes THM Rewards.

Hoy en día, THM administra dos hoteles, Puerto Norte Design Hotel, en Rosario y Costa Ushuaia, en el Calafate, ambos son del mismo grupo de dueños.

Para comenzar con un análisis de la situación interna, se utilizará la herramienta **Matriz BCG**³¹. Esta matriz, también conocida como Modelo Boston Consulting Group, es una matriz de crecimiento que permitirá evaluar el atractivo de la cartera de productos de la empresa, en este caso analizaremos al Grupo Transatlántica, grupo de empresas a la que pertenece THM. Con esta matriz se podrá determinar cuáles son los mejores y peores recursos en términos de retorno de la inversión.

Con medio siglo de vida, el Grupo Transatlántica propiedad de la familia Angeli, nació en Rosario como agencia de viajes y luego se fue diversificando en otras unidades de negocio. En la actualidad el grupo transatlántica opera en los siguientes mercados:

³¹50Minutos.es, Apr 11, 2016, *La matriz BCG: El análisis BCG de la cartera*. Madrid, España. Recuperado de <https://www.50minutos.es/libro/la-matriz-bcg/>

- Turismo y cambio:

El foco de la empresa es el de viajes y turismo con la mayorista OLA, con más de 20 años de trayectoria OLA Mayorista de Turismo es el operador con mayor crecimiento en los últimos años en el mercado argentino. Es una unidad de negocios líder a nivel nacional en la comercialización de servicios turísticos, basados en la calidad de nuestro capital humano, tecnología y conectividad comercial.

Por otro lado, la agencia de turismo minorista Transatlántica que cuenta con 50 años de trayectoria en el mercado del turismo. Se dedica a comercializar servicios de viajes, hotelería, alquiler de autos, excursiones y circuitos a los centros turísticos más importantes del mundo.

También opera una casa de cambio, TSA cambio, que brinda asesoramiento integral y atención, tanto a personas físicas como empresas, en el servicio de cambio de monedas extranjeras.

- Financiero:

El grupo cuenta con una sociedad de Bolsa, TSA Bursátil, con presencia en las ciudades de Rosario, Córdoba y Buenos Aires, respondiendo a la demanda de servicios bursátiles y financieros de personas físicas y empresas de la región centro del país.

Otra de las unidades de negocio del Grupo dentro del ámbito financiero es Transatlántica Compañía Financiera, una empresa del Grupo de capitales 100% argentinos. Con más de 22 años en el mercado financiero, brinda servicios tanto a PYMES como a particulares. En 2018 el Grupo Transatlántica lanzó al mercado Rebanking, la banca digital de Transatlántica Compañía financiera, que ofrece servicios como caja de ahorro en pesos y dólares, plazos fijos, compra y venta de dolares, préstamos personales, tarjetas de créditos, entre otros servicios 100% online.

- Hotelero:

Con la rama THM, la compañía ingresa en el negocio del diseño, construcción, administración y comercialización de hoteles. Ya contaba con el hotel Costa Ushuaia en Tierra del Fuego, pero el lanzamiento Puerto Norte Design Hotel en Rosario en 2015, marcó el lanzamiento de THM, la gerenciadora de hoteles.

Para confeccionar la matriz, se utilizarán las 6 principales unidades de negocio: Ola Mayorista de Turismo, TSA Bursátil, Transatlántica Compañía Financiera, TSA Cambio, Transatlántica Viajes y Transatlántica Hotel Management (THM).

Ola Mayorista de Turismo es uno de los productos vaca, dado que se trata de un producto totalmente consolidado, con una gran cuota de mercado que proporciona para la compañía la principal fuente de ingresos. Si bien no hay datos oficiales que nucleen la actividad de turismo mayorista, basándonos en el informe de BCP (Bank Settlement Plan) que es un sistema de facturación creado por la IATA, Ola se encuentra en el puesto número 4 de Argentina, luego de Despegar, Al Mundo y TTS VIAJES con 82 players en la industria mayorista.

Por otro lado, tenemos TSA Bursátil que es la sociedad de Bolsa, con un mercado tradicional y estable, actualmente ocupa el puesto el número 8 del país según el ranking de agentes Rofex con más clientes activos.

Transatlántica Compañía Financiera, es un producto estrella que está teniendo un crecimiento rápido, debido a la incorporación de Rebanking en 2018 al mercado, que permitió atender un segmento más joven y llegar a más puntos del país. La empresa destina el mayor flujo de inversiones para intentar ganar más cuota de mercado y convertirlo en un producto vaca y lograr consolidarse.

Transatlántica Viajes, la agencia minorista es un producto perro con una baja cuota de mercado, perdido en manos de agencias digitales y OTAS por los productos que comercializa, la compañía está comenzando a estudiar su posible retirada del mercado en los próximos años, por el momento, la estrategia actual consiste en rebajar los costes al máximo para tratar de conseguir la máxima liquidez.

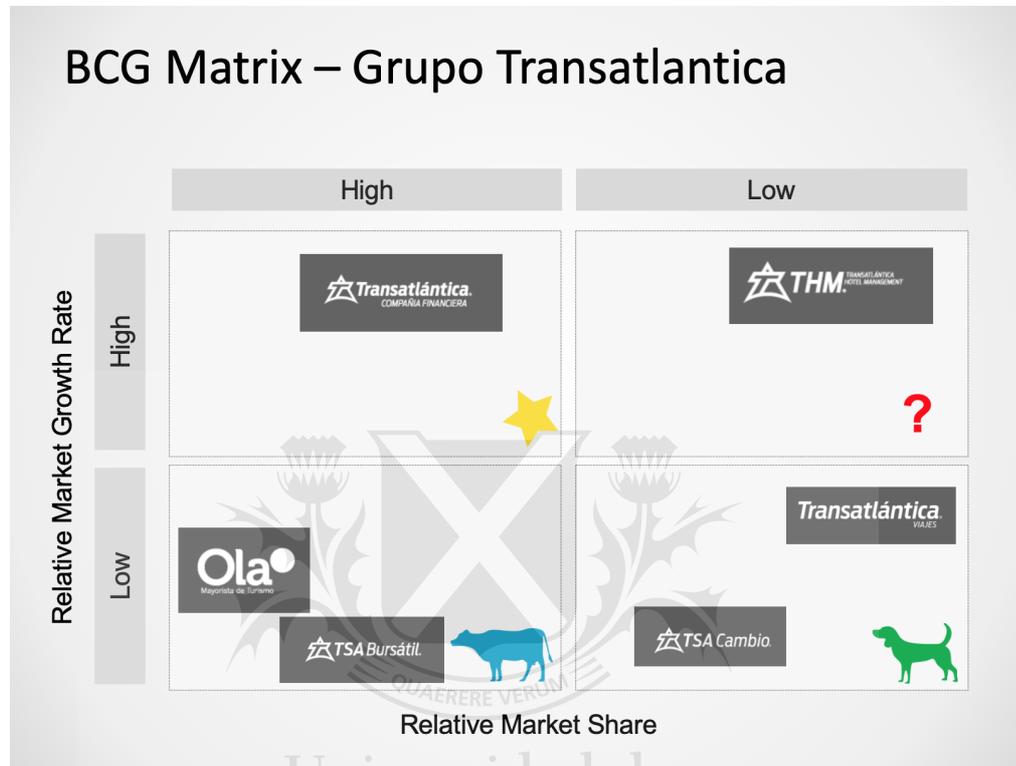
El caso de TSA Cambio, es un caso similar, ha perdido rentabilidad en los últimos meses por la Ley 27.541 de Emergencia Económica que el gobierno argentino impulsó, en donde fija un impuesto del 30% para la compra de moneda extranjera y a su vez fija una limitación de compras de divisas de hasta 200 dólares mensuales para personas físicas. Esta situación, hizo que TSA se convierta en un producto perro limitando su inversión y posponiendo su expansión que consistía en un sistema de franquicias en diferentes provincias de Argentina.

En el caso de THM, dentro de la matriz BCG es producto incógnito, se encuentran en un mercado en constante crecimiento como es el turismo, pero con muy baja participación de mercado. Esta situación, requiere de un seguimiento exhaustivo e inversión que le permita una expansión y evolucionar a estrella.

Como conclusión, podemos decir que nuestros productos más fuertes que son OLA, TSA Bursátil y Transatlántica compañía financiera deberán de mantenerse por ser las más rentables aplicando estrategias de inversión y sostenimiento. Parte de los ingresos que consigamos con los productos vacas lecheras (conocidos en marketing en la matriz del Boston consulting group) podrán ser invertidos en los interrogantes y lograr su consolidación en el mercado, como es el caso de THM.

Finalmente, se deberá monitorear a los perros como Transatlántica Viajes y TSA Cambio y evaluar su eventual eliminación, rebajar los costes al máximo para tratar de conseguir la máxima liquidez o concentrarse en el segmento que sea más rentable para la empresa.

Cuadro de autoría propia.



Diagnóstico de la situación

Análisis FODA:

Para poder llevar adelante el diagnóstico de la situación de Transatlántica Hotel Management (THM) se realizará a continuación un **análisis FODA**³² (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Esta herramienta será utilizada para conocer la situación real en que se encuentra THM y planear una estrategia de futuro. Este análisis fue creado por Albert S. Humphrey. Mientras estaba en el Instituto de Investigación de Stanford (conocido ahora como SRI Internacional). Albert participó en una investigación en la década de los años 70 junto a Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe que consistía en conocer porque fallaba la planificación corporativa y así surge este análisis muy utilizada en el mundo de los negocios.

Fortalezas: Dentro de las fortalezas de THM podemos mencionar:

- Pertenecer al Grupo Transatlántica, con una vasta experiencia en la industria de la hospitalidad, asegura a THM la imagen de consistencia y solidez.
- Espalda financiera gracias a otros negocios que brindara a THM la posibilidad de buscar proveedores de calidad y brindar un buen servicio. Pagar en tiempo y forma y aumentar el poder de negociación con este grupo.
- Sinergia con distintas áreas del grupo para poder integrar servicios para llevar adelante el gerenciamiento. Ej. T-servicios (Servicios administrativo).
- Personalización de la Experiencia, certificación en normas IRAM de calidad por tercer año consecutivo.
- Departamento de Calidad y guest relations (único en hoteles de Rosario).

³² Speth C., 2016 Análisis DAFO. Los secretos para fortalecer su negocio, 50Minutos.es. Madrid, España. Recuperado de <https://www.50minutos.es/libro/el-analisis-dafo/>

- Desarrollo de Sistema de fidelización de huéspedes THM Rewards.
- Servicios de alojamiento, alimentos y bebidas eficiente basados en estándares de calidad
- La empresa cuenta con estrategias de mercadotecnia innovadoras para posicionarse exitosamente en el mercado.
- La empresa cuenta con un capital suficiente para poder realizar las inversiones necesarias que harán posible cumplir con los objetivos de la empresa.
- Se cuenta con personal capacitado y profesional en los puestos claves, es decir en los mandos medios y altos.
- Plan de capacitación continuo para todo el personal, en cuestiones generales de calidad, atención al cliente, redacción, oralidad, clases de inglés, team building.
- Experiencia tanto en hoteles de negocios como de turismo.
- Posibilidad de crecimiento y rotación para los empleados de los hoteles de la misma empresa y también para los empleados del grupo transatlántica.
- Cuenta con central de reservas propia para todos los hoteles THM.
- Experiencia en desarrollo de turismo sustentable. Sello verde por la Municipalidad de Rosario.

Debilidades: Se deben afrontar las siguientes debilidades internas.

- El grupo transatlántica solo es conocido en Rosario, Buenos Aires y Córdoba.
- Al apuntar a un mercado como hoteles independientes de 4 y 5 estrellas, los esfuerzos de comunicación deberán ser mayores.
- Falta de experiencia de gerenciamiento hotelero con terceros.
- THM no cuenta con una cartera de clientes que no sean del mismo grupo.
- Pocos años de vida, no cuenta con posicionamiento de marca.
- Cartera de proveedores escasas en ciudades donde no opera Grupo Transatlántica.

Oportunidades: Se pueden aprovechar las siguientes oportunidades externas.

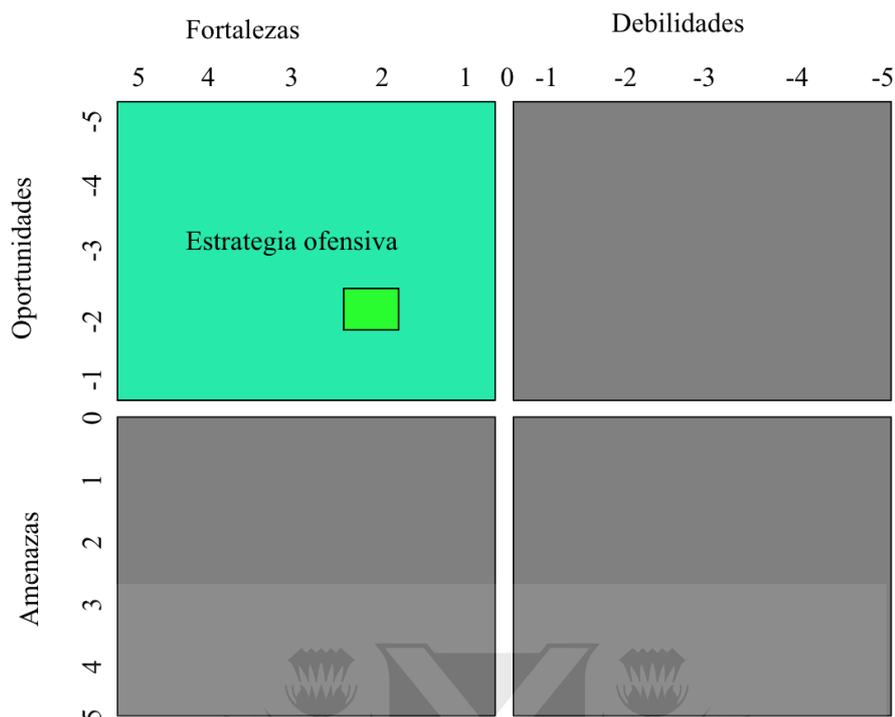
- El grupo Transatlántica tiene pie en las 3 ciudades más importantes del

País: Córdoba, Buenos Aires, Rosario.

- Fallas en la calidad de la competencia.
- Reactivación del turismo local debido a la crisis económica de 2019.
- Zonas turísticas en Argentina por explotar.
- Escasa competencia en cadenas gerenciadoras nacionales.

Amenazas: THM deberá enfrentar las siguientes amenazas externas.

- Los cambios en la economía que pueden retraer al mercado de turístico hacia opciones de hospedaje más económicas lo cual impactaría en la rentabilidad de los hoteles.
- Contexto de recesión en Argentina asociado a la inflación y cambio de gobierno.
- El aumento del dólar afectará tanto la economía de los huéspedes como también a los costos de la tecnología contratada para los procesos y la operativa de un hotel ejemplo un PMS (property management system).
- Nuevas opciones de alojamiento, Airbnb, Bed and Breakfast, alquileres temporarios, entre otros.
- Trayectoria de cadenas y gerenciadoras, con mejor posicionamiento.
- Amenaza de nuevos lanzamientos de gerenciadoras de marcas nacionales con modelos de negocio similares a THM.
- Contexto inflacionario y de incertidumbre, dificultando así la disposición de inversores para invertir en hoteles y gerenciadoras.



Cuadro de autoría propia.

Con este análisis realizado se establecen los siguientes disparadores que permiten elaborar una estrategia ofensiva, que tiene como objetivo final la expansión y el posicionamiento.

1. Aprovechar la diferenciación por calidad para lanzar una estrategia de posicionamiento focalizada en el tipo de cliente que queremos conseguir.
2. Aprovechar el programa de Fidelización y el Dpto de Guest Relations cómo diferencial de atención personalizada y calidad en el servicio.
3. Aprovechar el control de calidad y los procesos basados en los estándares establecidos por Normas IRAM SECTUR para ofrecer como un servicio diferencial.
4. Proporcionar mayor seguridad para nuestros clientes que la que proporciona la competencia utilizando publicidad sobre nuestras fortalezas y diferenciales.
5. Fallas de la competencia por falta de conocimiento de mercado favorecen a THM, por lo cual se debe aprovechar la oportunidad e implementar de manera correcta la ventaja de ser nacional, la trayectoria en el mercado

turístico argentino e impulsar el foco en el cliente como diferencial.

Cadena de valor: THM Rewards

Otra de las herramientas que se utilizará para el análisis interno de THM es el modelo de **la cadena de valor**³³, es un modelo teórico que popularizó Michael Porter en los años 80 que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

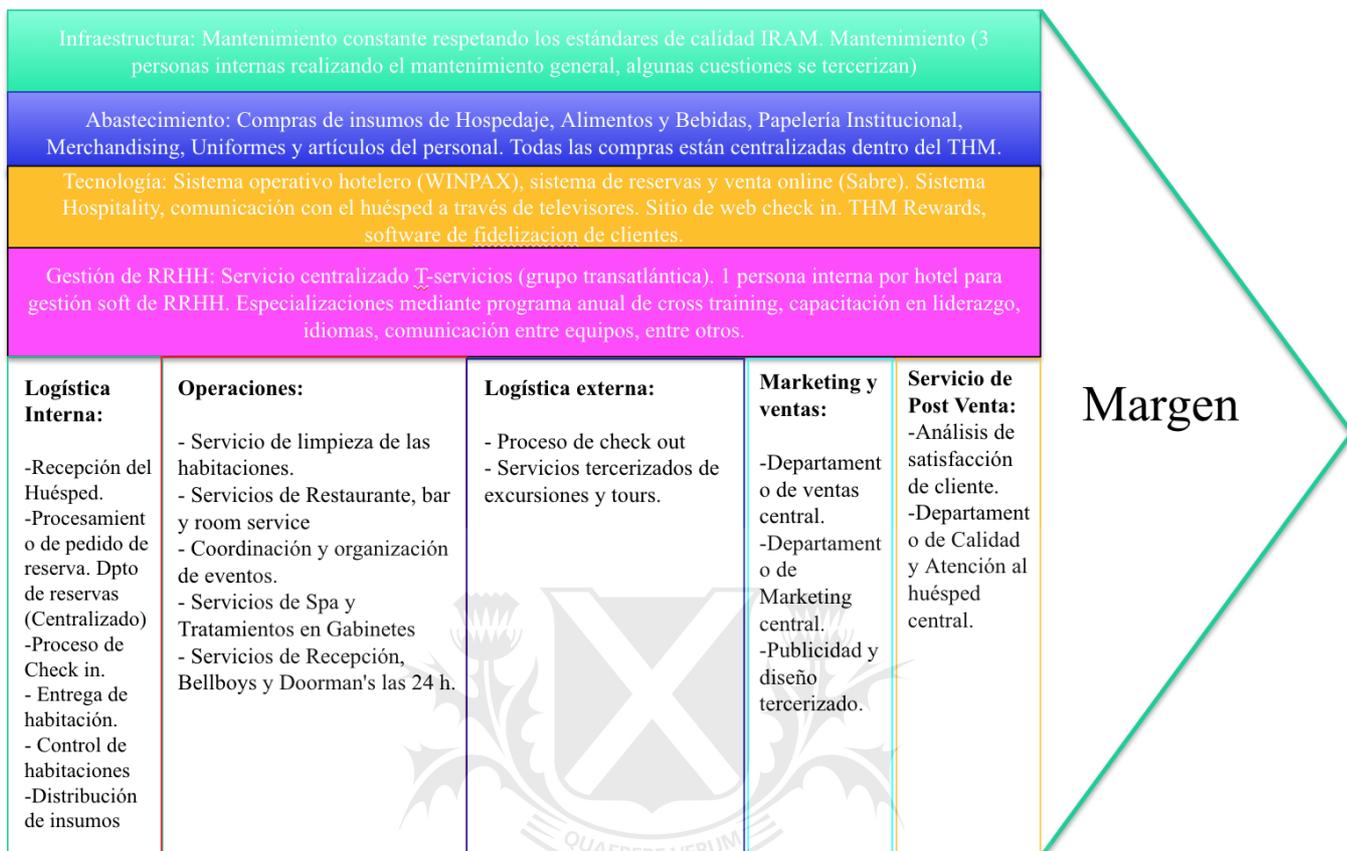
Las preguntas que se hacen cuando estudiamos esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo aumentar el margen de nuestra actividad comercial? A continuación, se describe la cadena de valor de THM.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, existen varios departamentos centralizados pensados desde su creación para el lanzamiento de la gerenciadora. Poder ofrecerlos como servicios centralizados es lo que permitirá un aumento en el margen. En cuanto a la organización empresarial, THM consta de departamentos independientes entre sí.

Universidad de
San Andrés

³³ Porter Michael E, 1 de marzo de 2010, Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Editorial Pirámide. España.

Cadena de Valor / Transatlántica Hotel Management.



Cuadro de autoría propia.

La estructura pensada por THM para sus gerenciados es la siguiente.

Departamento de Dirección THM: Estará formado por una única persona, el director o gerente general que tiene como ocupación principal que todos los departamentos de los distintos hoteles cumplan con sus funciones y no se solapen unos a otros. Trabaja desde casa central con visitas periódicas a cada establecimiento, con una mirada holística del negocio, velando por los objetivos conjuntos y de cada unidad. Reportará al directorio de THM y a los diferentes dueños y/o gerentes operativos de cada Hotel.

Departamento comercial THM: Estará formado por una única persona que se encargará de visitar a clientes, especialmente cuando estos sean empresas para armar acuerdos corporativos para los hoteles de las gerenciadoras,

distribuidores y será el encargado de presentar y vender los productos de THM en ferias y eventos.

Departamento de Reservas THM: Cuenta con una línea telefónica gratuita (0800) para gestión centralizada de reservas y revenue management. Fijación de los diferentes precios según tipo de habitación, temporada y según la estrategia o situación de cada cliente de la gerenciadora. Consta de una persona actualmente, con posibilidad de ampliación en caso que sumen nuevos clientes.

Departamento de Guest Relations y Atención al cliente THM: Con una persona a cargo de este departamento en casa central que actualmente cumple esta función, el departamento lleva adelante funciones de atención al huésped, gestión de calidad y programa de fidelización. También, coordinará para aquellos que quieran participar en la certificación de normas de calidad.

Departamento de Marketing y Comunicación THM: Actualmente cuenta con una persona a cargo del Marketing, será de vital importancia para aplicar la imagen de THM en los distintos Hoteles. A su vez, cuenta con acciones de generación de paquetes promocionales, cross selling, campañas conjuntas de Marketing Digital y tendrá a cargo la supervisión de las comunicaciones de los hoteles gerenciados.

Departamento de Recursos Humanos THM: Con un representante en casa central, el departamento de RRHH coordinará acciones de cross training, capacitaciones, rotación de puestos y cuestiones soft con los diferentes encargados de RRHH de los hoteles gerenciados para generar valor entre las empresas.

Estas áreas, son pensadas para trabajar con todas los hoteles gerenciados de THM y así garantizar una buena gestión. **Sin embargo, en una primera etapa, se plantea un equipo mínimo para el lanzamiento de THM. Este equipo, está conformado por: Director, Responsable comercial, Guest Relations, Responsable en MKT, Analista de Reservas, Analista contable.** El equipo inicial podrá dar soporte hasta dos clientes y a medida THM crezca en volumen de clientes, también lo hará en la estructura de estos equipos irán con posibilidad de incorporar recursos de hoteles asociados a la estructura de THM, se ofrecerá

una búsqueda interna y así generar posibilidades de crecimiento entre los colaboradores.

Los departamentos que quedan a cargo del hotel independiente son:

- Gerente Operativo: Encargado de coordinar todas las áreas internas del hotel y reportar al Director General de THM.
- Departamento de Recepción: A cargo de un team leader que reportará a un gerente operativo. Constará de 5 personas (las mínimas si se quiere cubrir con una persona cada turno del hotel - mañana, tarde y noche). Se encargará de las siguientes funciones:
 - Recibir las reservas de la central y gestionarlas de forma adecuada.
 - Control de las ventas realizadas.
 - Atender al teléfono, correo electrónico y demás medios propios del hotel a través de los cuales los clientes se pueden poner en contacto.
 - Resolver dudas (sobre habitaciones, hotel o situación de lugares a visitar) y quejas que puedan surgir de los clientes.
- Departamento de Housekeeping: A cargo del hotel, su magnitud dependerá del tamaño del establecimiento. El Team Leader de Housekeeping reportará a su gerente operativo y este al director de THM.
- Departamento de Mantenimiento: Dependiendo de su tamaño, el hotel será el encargado de tercerizar este servicio o contratar una persona para que tome esta responsabilidad. El mantenimiento deberá cumplir criterios de calidad propuestos en los procesos de THM.
- Departamento de Alimentos y Bebidas: En caso de que haya, deberá ser comandado por un Chef Ejecutivo a cargo de los servicios de AABB, entre ellos: Desayunos, Room Services, Restaurant o Bar en caso de que exista.
- Departamento de administración. Constará de una persona que se encargará de la contabilidad, pago a proveedores y cuestiones administrativas del personal (nóminas, contratos, bajas, altas nuevas, turnos...).

- Departamento de Compras: Algunas de ellas pueden hacerse desde casa central como por ejemplo Amenities, Blancos, etc. para lograr mejores condiciones con proveedores. Quedará a criterio del cliente.



Universidad de
San Andrés

Estrategias de Marketing:

En este apartado, se va a definir la estrategia de marketing que va a tomar THM.

Existen varias estrategias basadas en la ventaja competitiva que nos permite ver de qué manera van a contribuir al desarrollo empresarial y conocer la posición a adoptar respecto a la competencia. Porter³⁴ en su libro Ventaja Competitiva, cuenta que las estrategias genéricas posibles son tres:

Liderazgo en costos: En este caso, la empresa se centra en disminuir los costos, para así poder reducir el precio ofrecido al consumidor. La ventaja competitiva se centra en la habilidad para producir bienes a bajo coste con un alto nivel de eficiencia. Se caracteriza por la elaboración de productos estandarizados, que pertenecen a un número reducido de líneas de productos, diseñados para alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción. Esta estrategia se centra en los costes, en vez de en los clientes o en los productos. Las empresas que poseen este tipo de estrategia compiten al ofrecer precios más bajos, a los que se llega como resultado de los efectos de la experiencia y de altas participaciones de mercado.

Diferenciación: En este caso, la empresa intenta que los aspectos tangibles e intangibles de un producto sean diferentes de los que ofrecen los competidores. Se centra en crear y ofrecer un producto único. Esta estrategia permite alcanzar márgenes más altos, al ser percibido de forma única ya que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto para obtener productos especiales o de superior calidad.

Segmentación: La empresa se centra en un mercado concreto. La organización trata de lograr una ventaja baja en costes o una ventaja de diferenciación en un mercado bien definido. Es decir, una de las estrategias anteriormente comentadas pero centrada en un único segmento de mercado.

La estrategia que THM va a llevar a cabo, será una mezcla entre diferenciación y liderazgo en costos.

³⁴Porter Michael E, 1 de marzo de 2010, Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Editorial Pirámide. España.

Estrategia de diferenciación: Consiste en dotar al producto o servicio de determinadas cualidades distintivas que permitan diferenciarlo. Las ventajas competitivas de THM para llevar a cabo esta estrategia son:

- Empresa Argentina con vasta experiencia en la industria de la hospitalidad, asegura a THM la imagen de consistencia y solidez.
- Al ser capital 100% argentino garantiza un gran conocimiento del mercado tanto turístico como business haciendo frente a la debilidad de cadenas internacionales que es la falta de conocimiento del mercado.
- Personalización de la Experiencia, certificación en normas IRAM de calidad por tercer año consecutivo proporciona una ventaja competitiva atractiva para nuestros clientes.
- Departamento de Calidad y guest relations, es una ventaja que no todos los hoteles cuentan. Es una oportunidad para diferenciarnos por la calidad ofrecida.
- Desarrollo de Sistema de fidelización de huéspedes THM Rewards ayuda a innovar y brindar servicio diferencial.
- Imagen atractiva y cuidada: a través de su página web y estrategias de comunicación en redes sociales.
- Plan de capacitación continuo para todo el personal, en cuestiones generales de calidad, atención al cliente, redacción, oralidad, clases de inglés, team building, es un beneficio que no se da en todos los hoteles y puede generar una ventaja frente a nuestros competidores.

Liderazgo en costos: Las empresas que poseen este tipo de estrategia compiten al ofrecer precios más bajos, a los que se llega como resultado de los efectos de la experiencia y de altas participaciones de mercado. En el caso de THM, existe una estructura troncal con tecnología pensada para atender a varios clientes y que los precios no sean tan elevados respecto a las cadenas hoteleras o gerencadoras existentes. Entre las estrategias en costos podemos mencionar:

- Departamentos centrales: Ej. 0800 Central de Reservas, departamento de comunicación y marketing con manuales y estándares de aplicación de imagen, departamento de guest relations brindando asesoramiento y atención al cliente. Programa de fidelización aplicable a todos los hoteles.

- Sinergia con distintas áreas del grupo Transatlántica para poder integrar servicios para llevar adelante el gerenciamiento. Ej. T-servicios (Servicios administrativos, compras, RR.HH.).
- Posibilidad de crecimiento y rotación para los empleados de los hoteles de la misma empresa y también para los empleados del grupo transatlántica.

Segmentación y targeting:

La segmentación consiste en dividir el mercado en conjuntos homogéneos de consumidores, que permitan diseñar estrategias de marketing diferenciadas para cada grupo. Para llevar a cabo esta selección y posicionamiento en el mercado nos basaremos en los pasos establecidos por Kotler y Armstrong.³⁵

La selección del mercado permite evaluar el atractivo de cada segmento y seleccionar aquel o aquellos más atractivos y a los que se pretende satisfacer. El posicionamiento consiste en hacer que el producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con la competencia y crear una mezcla de marketing detallada y específica.

Para poder segmentar el mercado es necesario conocerlo, determinando unas variables que puedan servir de base para la realización de una segmentación:

Beneficios buscados: El beneficio buscado por los clientes de THM será contar con una gestión hotelera que brinda servicios de hospitalidad que supere las expectativas de sus Huéspedes, con calidad y calidez, con la excelencia como meta.

Comportamiento del consumidor: El público objetivo son dueños de hoteles, inversores o gerentes de hoteles independientes, que estén interesados en contar con una empresa de gerenciamiento hotelero para llevar adelante la gestión del hotel.

Características del consumidor: Los clientes de THM se definen por tener hoteles que brindan servicios de lujo, de 4 o 5 estrellas, boutique con una tarifa

³⁵ Kotler P., Armstrong G (2003). Fundamentos del Marketing. Editorial Pearson.

media o media-alta. Estos pueden ser hoteles corporativos o turísticos y deben emplazarse en la República Argentina.

Criterios de segmentación:

Los criterios que se tienen en cuenta a la hora de segmentar el mercado son varios. Los criterios objetivos analizan aspectos sociodemográficos, económicos y geográficos; mientras que los subjetivos se basan en la personalidad, estilos de vida y valores.

THM se ofrece a hoteles independientes que no pertenecen a cadenas que atiende a clientes muy exigentes, capaces de pagar una tarifa diferencial por recibir un servicio de calidad y personalizado. Todos ellos podrán acudir de forma individual, en pareja, en familia o en grupos corporativos. Estos grupos de clientes se dividen en Tur and Travel, turismo de negocios y corporativos, que, para los establecimientos a gerenciar, formarán tres tipos de clientes, descritos anteriormente en el análisis de los mismos.

Posicionamiento estratégico

Para conseguir una ventaja competitiva es necesario tener un buen conocimiento de la competencia y ofrecer un servicio con mayor valor añadido, adaptándose a las necesidades de cada segmento.

La empresa pretende posicionarse en la mente del consumidor como una solución en gestión para los hoteles de lujo, asegurando una buena relación calidad-precio y ofreciendo un servicio de excelencia con foco en la atención personalizada, siendo un este un elemento clave para la diferenciación del producto o servicio e intentar que sea percibido por sus potenciales clientes como única Gerenciadora Hotelera nacional que reúna estas características.

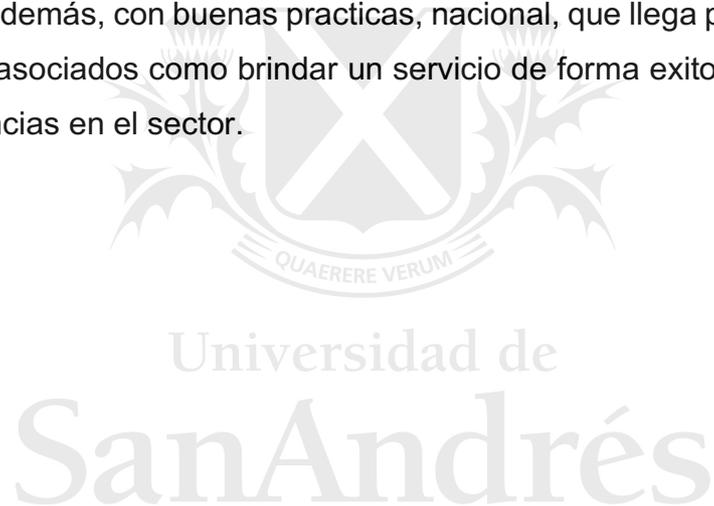
Keywords de posicionamiento: Atención personalizada, Calidad, Excelencia, Argentino.

The unique Selling Proposition (USP)

A través del posicionamiento deseado anteriormente descrito, se construye la promesa de marca y la proposición única de venta del producto.

El objetivo de THM es convertirse en referente de la hotelería de lujo asumiendo el compromiso de brindar experiencias memorables, seleccionando aquellos hoteles que reúnen los más altos estándares de calidad y distinción.

THM Gerenciando experiencias memorables. Viene a darles a sus clientes el sello de calidad de servicio y atención personalizada que necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes. THM, a través de su Unique Selling Proposition, la empresa promete que se trata de una gerenciadora diferente a las demás, con buenas practicas, nacional, que llega para enseñarles a sus hoteles asociados como brindar un servicio de forma exitosa, con calidad y con experiencias en el sector.



Objetivos y Metas:

Todo objetivo planteado deber ser consecuente con la misión y visión de la empresa y con los resultados obtenidos del análisis del entorno. Dichos objetivos deberán conseguirse en un plazo determinado beneficiando el funcionamiento global de la empresa y agregando valor.

Los objetivos de THM para este proyecto serán los siguientes:

Corto plazo: Tomaremos como medida de corto plazo entre 12 y 24 meses.

- Incrementar notoriedad a nivel local y regional, donde THM ya tiene actividad.
- Recuperar el capital aportado inicialmente en el plazo de 1 a 2 años.
- Conseguir 1 cliente nuevo en el plazo estimado de 12 y 24 meses.

Largo Plazo: Se toma como medida de largo plazo de 3 años en adelante.

- Posicionarse en el mercado como la gerenciadora hotelera Líder que brinda servicios de gestión hotelera de lujo.
- Conseguir un alto índice de satisfacción de los clientes (8 sobre 10 en cada aspecto a valorar, tanto el servicio prestado como la forma de prestarlo).
- Superar a la competencia en visibilidad y ventas.

Modos de acción

Marketing Mix:

Producto: THM es una gerenciadora de hoteles concebida para brindar servicios de management hotelero a hoteles de lujo, atendiendo a huéspedes clientes de lo más exigentes. De nacionalidad argentina, THM es impulsada por el Grupo Transatlántica con más de 50 años de trayectoria en el mercado Turístico.

Ser miembro de THM permitirá a los asociados gozar de los siguientes beneficios:

- Contar con personal calificado en la gestión hotelera, con planes de capacitación continuos para todo el personal en cuestiones generales de calidad, atención al cliente, redacción, oralidad, clases de inglés, actividades de team building, primeros auxilios, higiene y seguridad, entre otros.
- Ventaja de contar con operador con gran conocimiento del mercado tanto turístico como business haciendo frente a la debilidad de cadenas internacionales que es la falta de conocimiento del mercado.
- Personalización de la experiencia gracias a la posibilidad de certificación en normas IRAM de calidad que brindará a los hoteles una ventaja competitiva para aquellos que quieran certificar.
- Acceso al departamento de Calidad y Guest relations de THM, es una oportunidad para diferenciarnos por la atención personalidad y la gestión de calidad en todas las áreas del hotel, permitiendo así la optimización del trabajo de todo el personal.
- Acceso al Sistema de fidelización de huéspedes THM Rewards que ayudará a innovar y brindar servicio diferencial, con trabajo en la retención, medición de satisfacción y fidelización de huéspedes.
- Ser parte del grupo de hoteles de THM que compartirán departamentos centrales como central de reservas, departamento de comunicación y marketing, con manuales y estándares de aplicación de imagen, departamento de guest relations brindando asesoramiento y atención al cliente. Programa de fidelización aplicable a todos los hoteles.

- Posibilidad de crecimiento y rotación para los empleados de los hoteles gerenciados por THM.

A su vez, el huésped percibirá los siguientes beneficios por alojarse en un hotel de THM y ser miembro de THM Rewards:

- **Habitación Garantizada:** Al realizar la reserva (con una tarjeta de crédito válida) los miembros del THM REWARDS tendrán una habitación garantizada para su uso personal, para las reservaciones realizadas por lo menos 72 horas antes de la fecha de arribo.
- **Beneficio de Tarifa Corporativa:** Los hoteles miembros de THM REWARDS proporcionarán la Tarifa Corporativa para la categoría de habitación solicitada, sin importar el número de los miembros de la familia que se alojen en ella.
- **Beneficio de Periódico de Cortesía:** Los miembros de THM REWARDS recibirán un periódico de cortesía (local, nacional o internacional) a su elección.
- **Beneficio de Priority Check-In:** Los Hoteles miembros de THM REWARDS tendrán registrado en su sistema a todos los miembros del Programa que hagan reservaciones garantizadas antes de las 8.00 a.m. del día de su arribo, en el tipo de habitación reservada. El registro previo incluye la asignación de habitación y la preparación de la llave y la tarjeta de registro, agilizando el ingreso del pasajero al Hotel.
- **Beneficio de Ascenso en tipo de habitación:** Los miembros de THM REWARDS recibirán una mejora de cortesía o la mejor habitación disponible, según lo determine el Hotel, que podría incluir habitaciones en los pisos más altos o habitaciones con vistas de preferencia.
- **Beneficio de Ingresos Tempranos:** Los miembros de THM REWARDS con reservaciones anticipadas, podrán ingresar al Hotel desde las 9.00 a.m. sin cargo adicional, según disponibilidad.
- **Beneficio de Late Check Out:** Los miembros de THM REWARDS podrán prolongar su salida del Hotel hasta las 18:00 p.m. sin cargo adicional.
- **Beneficio de Reservaciones Express:** Los miembros de THM REWARDS que proporcionen su número al hacer su reserva, aceleran notoriamente

su trámite, ya que sus datos están registrados en el sistema de reservaciones.

- THM REWARDS satisface sus requerimientos: Durante su estadía el Responsable de Servicios del Hotel estará a su servicio en cualquier momento.
- Verificación de saldo de puntos: A solicitud del huésped, THM REWARDS informará el saldo de puntos correspondiente a su membresía, proporcionándole un detalle impreso del mismo.

Plaza: Según el informe sobre la oferta de alojamiento turístico del Ministerio de Turismo de la República Argentina del año 2015³⁶, existen en el mercado Argentino 323 hoteles de 4 estrellas; 74 hoteles de 5 estrellas y 148 hoteles boutique; sin contar los 1.170 hoteles sin categorizar y los 1025 Apart Hoteles que pueden ser de categoría.

Con respecto a la ubicación de este mercado, la ciudad de Buenos Aires es la que mayor cantidad de hoteles 4 y 5 estrellas posee. En 2015, contaba con 81 hoteles de 4 estrellas y 21 hoteles de 5 estrellas. Luego, le sigue la provincia de Buenos Aires con 63 hoteles de 4 estrellas y 11 hoteles 5 estrellas. En el tercer lugar, se ubica la provincia de Córdoba con 23 hoteles de 4 estrellas y 3 establecimientos de 5 estrellas. Entre estas tres se concentran un poco más de la mitad (51%) del total de hoteles 4 y 5 estrellas del país. Luego, se ubican: Salta con 15 hoteles 4 estrellas y 2 de 5 estrellas; Misiones con 10 hoteles de 4 estrellas y 6 hoteles de 5 estrellas; Mendoza con 9 hoteles 4 estrellas y 6 hoteles 5 estrellas y Santa Cruz con 13 hoteles 4 estrellas y 2 de 5 estrellas. El resto de las provincias tienen un menor número de hoteles.

La captación de hoteles para la gerenciana será una estrategia federal con el objetivo de mejorar la gestión hotelera tanto en el mercado corporativo como turístico a muchas ciudades que actualmente no poseen la calidad suficiente para recibir a los huéspedes más exigentes. Sin embargo, en una primera instancia se buscará clientes de las provincias con mayor oferta, como Buenos Aires, Córdoba, Salta, Misiones, Mendoza

³⁶ YVERA, (2015), oferta de alojamiento turístico del Ministerio de Turismo de la República Argentina del año 2015, Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5a26ae2895e49.pdf>

y Santa Cruz.

Se comercializará utilizando la fuerza de venta en todo el país y haciendo hincapié en aquellos hoteles con convenio y relación comercial con OLA SA, mayorista de turismo del Grupo Transatlántica.

Precio: Se utilizará una estrategia de precio negociado. El objetivo es la customización del precio. La gran desventaja de esta técnica, es que habrá una gran variabilidad de precios, la negociación será constante y podrían ocasionar conflictos con otros clientes. Sin embargo, este enfoque le da libertad al cliente para negociar y a la gerencadora a poder llegar a un acuerdo dependiendo del emplazamiento del hotel, cantidad de plazas, temporadas, % de ocupación y tarifa promedio. En el caso de THM, se trabajará con cuota fija y variable. Al momento de realizar un contrato de management hotelero, se realizarán acuerdos para distribuir las ganancias teniendo en cuenta la facturación y las plazas disponibles del hotel. Aunque cada contrato de gestión puede ser único, por norma general, podemos hablar de diferentes tipos de honorarios que THM cobra por llevar a cabo la gestión:

- 3% Regalías.
- 1% Marketing fee.
- 10% sobre el gross operating profit o margen bruto de explotación (GOP), siempre y cuando se llegue a lo presupuestado. Este porcentaje puede ser variable.
- Reserva del 3% del Gross operating profit para mantener el establecimiento en condiciones.

Como mencionamos anteriormente, estos precios son estimativos, se estima entre un 14% y 20% de fee sumando todas esas categorías de pricing. Este dato varía en función de la oferta, el tipo de alojamiento, cantidad de plazas, estacionalidad, entre otros factores que pueden influir en la tarifa final.

Promoción:

Para poder relanzar la gerenciadora, y que este lanzamiento sea exitoso, será necesario pasar de la estrategia a la acción. Para ello, se llevarán adelante comunicaciones de marketing diseñadas con el objetivo de generar el impacto deseado, que lleve a un posicionamiento deseado a través de acciones específicas que detallaremos a continuación.

Estas comunicaciones generadas por THM, tienen como objetivo primario dar a conocer la marca y comenzar a construir una relación con el cliente objetivo. Como se mencionó en el apartado de posicionamiento, apuntamos a transmitir calidad de servicio y atención personalizada que los clientes necesitan para satisfacer las necesidades los suyos que buscan experiencias memorables en hoteles de cierta categoría.

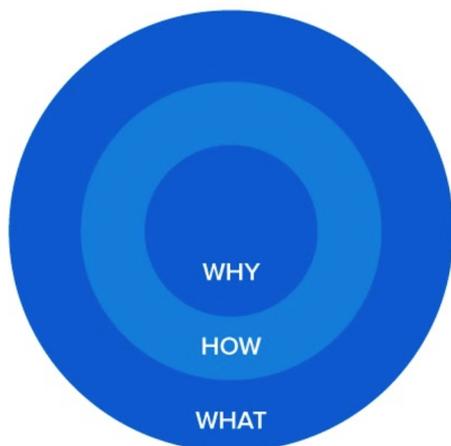
Asimismo, se crea un plan de marketing por 12 meses, que tendrá como meta principal cumplir los objetivos de corto plazo y sentar bases para luego ir por los de largo plazo en los planes de marketing de los próximos años.

The golden circle: O el círculo de oro, es un concepto de Simon Sinek³⁷ quien afirma que la gran mayoría de las empresas tiene claro a qué se dedican o qué hacen (“WHAT”). Algunas, incluso tienen una conciencia plena de cómo lo hacen o qué procesos siguen (“HOW”). Pero lo que muy pocas empresas tienen claro es la misión de por qué lo hacen (“WHY”).

En este caso, para el autor el “¿por qué?” ó “¿para qué?” resulta un arma poderosa para identificar los puntos débiles de un plan de acción. De este modo, una iniciativa no es mala o buena, sino que lo es en relación a sí ayuda a avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo o no.

Con el objetivo de identificar si las acciones que se propondrán están alineadas con la misión que THM tiene para su negocio o no, realizaremos el Golden Circle de THM.

³⁷ Sinek S., (s.f.) The golden Circle presentation, simonsinek.com. Recuperado de <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>



Cuadro de autoría propia.

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Porque sabemos que podemos dejar una marca en la vida de nuestros clientes y ellos en la de sus huéspedes. Creemos que todos tienen una historia para contar, para protagonizar, y que los detalles son los que convierten una película más, en un filme memorable. Queremos ser parte de esas historias. Queremos ser el escenario de los sueños de cada persona que elija tu hotel, nuestro hotel.

¿Cómo lo hacemos?

Brindamos gerenciamiento hotelero de calidad para que la experiencia sea fuera de serie, estamos en todos los detalles, desde antes de hospedarse, hasta después de irse. Motivamos a nuestros huéspedes a vivir experiencias fuera de serie, por eso trabajamos con pasión y vocación de servicio.

¿Qué hacemos?

Ofrecemos experiencias enriquecedoras y memorables a través de nuestro servicio de gerenciamiento hotelero para hoteles de lujo.

A continuación, detallaremos los componentes específicos de la campaña de relanzamiento:

- Mensaje que se desea transmitir: Bajo el claim de campaña “Gerenciado experiencias memorables”, haremos el desembarco formal de THM en el

mercado hotelero Argentino. El objetivo es transmitir los principales componentes de la marca. Por un lado, su razón de ser: Gerenciadora y por otro sus atributos principales que son calidad, atención personalizada, orientación y conocimiento del cliente de hoteles de lujo.

- Tono del mensaje: THM tiene una personalidad flexible que le permite manejar un tono de comunicación que en ocasiones marca una mayor presencia, y en otras, es más reservado, toma una distancia observadora. Lo que nunca cambia es que THM vive en los detalles, los detalles son el condimento que le permite entregar siempre un plus, una sorpresa, despertar una sonrisa.
- Temas en torno a los cuales girará la comunicación: Las comunicaciones de marketing serán congruentes con la identidad marcaría de THM, como a su vez, a la puesta en escena de los beneficios funcionales y emocionales de la marca.
- Grado de intensidad de la actividad comunicacional: Al no ser un producto masivo y apuntar a un mercado de nicho, el grado de intensidad de las comunicaciones es medio con una frecuencia moderada y un alcance sostenido y exponencial.
- Acciones:

Brand awareness: Para generar conocimiento de marca en una primera etapa se trabajará con acciones de BTL como:

- **Participación en revistas del trade:** Ladevi, el mensajero y report. Estas revistas llegan al target objetivo de THM en pos de generar conocimiento de marca y posicionamiento.
- **Campañas de anuncios SEM** en google adwords con Keywords utilizadas en el mundo del gerenciamiento, segmentando el público objetivo que queremos alcanzar.
- **Campañas de Email Marketing:** Utilizando bases de datos de OLA SA mayorista de turismo, que reúne una base de más de 7000 contactos de hoteles, aerolíneas, operadoras de turismo, agencias de viajes minoristas, entre otros.

- **Eventos:**
- Participación en la Feria Internacional de Turismo (FIT) con un stand propio presentando tanto la gerenciadora como los hoteles gerenciados por ellas. Stand ubicado como continuación del Stand de Ola para asociarnos al grupo transatlántica. Septiembre/Octubre 2021.
- Evento de lanzamiento: Con el objetivo de comunicar el relanzamiento de THM, se convocará a la prensa, junto con la invitación a influencers de viaje, celebridades asociadas al turismo y que se han alojado en los hoteles de THM y se realizará un evento en el rooftop de Puerto Norte Design Hotel en la ciudad de Rosario. Se elige este emplazamiento ya que es la ciudad donde la marca nace, junto con el grupo transatlántica. A su vez, el hotel marca la esencia de THM y nacieron juntos.
En un espacio de ecosistema de marca, se encontrará la presencia de bodegas con las que tenemos acuerdos como, un deck de aperitivos y la gastronomía de lujo a cargo del catering del restaurante Fausta Cocina, ubicado en el quinto piso de Puerto Norte Design Hotel. El evento comenzará al atardecer para poder disfrutar de la mejor vista al Río Paraná y sus islas.
- **Acciones con la prensa:** Se trabaja con la agencia de prensa SalemViale que cubrirá el evento lanzamiento, como también, generará contenido noticiable para enviar a medios del trade y masivos que tengan que ver con el turismo

Preferencia de Marca: Con el objetivo de generar ventas y/o consultas por parte del target específico, realizaremos las siguientes acciones.

- **Campañas de publicidad digital en RRSS** con el objetivo de generar leads en redes sociales como instagram, facebook y linkedin.
- **Marketing uno a uno:** a través de llamados y correos electrónicos por parte de la fuerza de venta a la base de hoteles independientes que venden sus servicios a las agencias minoristas de OLA SA.

- **Publicidad en portales de turismo:** como tripadvisor, booking, expedia, para generar contactos de potenciales clientes.

Presupuestos y Cronograma de Marketing:

Para llevar adelante el plan de comunicaciones de marketing, se elaboró un presupuesto con la inversión destinada al lanzamiento y posicionamiento de THM. A su vez, se anexó un cronograma³⁸ de acciones ya que los esfuerzos económicos no se darán todos juntos, si no que serán estacionales según la etapa en la que nos encontremos.

Como se podrá ver en el cronograma, esta primera etapa de lanzamiento y posicionamiento comenzará en el mes octubre, se eligió este mes ya que es un mes que no es temporada fuerte para corporativos, ya que esta arranca en Junio, ni para Tour and Travel, que comprende los meses de verano o invierno en el caso de hoteles de montaña.

Las primeras acciones que van a realizarse, son los anuncios en revistas del trade, el armado de bases y envíos de email marketing y la campaña digital para comenzar a aparecer en el entorno del público objetivo y cuando llegue el evento de lanzamiento (noviembre) se haya recorrido un mes en el plano digital y la presa sepa de la existencia de THM. Los meses previos (agosto y septiembre) serán utilizados para generar contenido fotográfico, armar piezas gráficas, actualizar la web y definir el manual de marca con las aplicaciones de THM para salir en octubre con todos estos puntos trabajados.

En simultáneo, se trabajará con la activación de banners promocionales en portales de turismo como son Tripadvisor, expedia, booking. Como cierre y coronación de la primera etapa de trabajo de lanzamiento, participaremos en septiembre de 2021 con un Stand en la Feria Internacional de Turismo (FIT).

³⁸ Ver anexo página 87.

Durante el proceso puede ocurrir que surjan acciones o oportunidades de publicidad imprevistas o de emergencia que deban realizarse para optimizar el plan. Estos casos deben ser incorporados en el plan general con los recursos detallados que se asignan para su ejecución.

Acciones	Observacion	Presupuesto
Prensa		
Fee Agencia Salemviale	Presupuesto por 12 meses	\$6,000.00
Revistas del trade Ladevi	2 publicaciones de una pagina a color mensuales x 12 meses	\$14,285.71
Revista del trade Report	2 publicaciones de una pagina a color mensuales x 12 meses	\$7,142.86
Revista del trade el mensajero	1 publicacion de un pagina a color mensual x 12 mese	\$1,428.57
Eventos		
<i>Lanzamiento</i>		
Catering	A cargo de Fausta outside catering para 100 pax (solo costo)	\$1,142.86
Bebida	Barra de tragos Amber bar para 100 pax (costo)	\$571.43
Dj	6 horas	\$285.71
Show	Musica en vivo dos horas	\$100.00
Fotografo	6 horas de cobertura	\$171.43
Traslado de celebrities	aereo \$4370 ida y vuelta bsas - ros	\$714.29
Alojamiento de celebrities	se alojan en el hotel	\$0.00
Ambientacion	convenio con dark	\$1,428.57
<i>FIT</i>		
Espacio en el stand		\$10,000.00
Stand con activaciones 80 mt2		\$30,000.00
Movilidad, catering, promotoras, viaticos x 3 dias de feria		\$10,000.00
Digital		
Ads inversion	25000 mensuales	\$4,285.71
Creditos emailmarketing	15.000 bimestrales	\$1,285.71
Google search inversion	25000 mensuales	\$4,285.71
Banners portales de turismo	200 usd por mes por portal (expedia, tripadvisor)	\$4,857.14
Diseño y Creatividad		
Fee agencia de diseño y mkt digital	70000 mensuales	\$12,000.00
Fotografo	por contenido unica vez	\$714.29
Total usd		\$110,700.00

Análisis Económico y Financiero:

Para comenzar, se realizó un cuadro tarifario para poder estimar una tarifa promedio de estadía en hoteles que conforman el público objetivo de THM, esto son hoteles de lujo de Argentina. Para con ello se toman tarifas de hoteles 4 y 5 estrellas de las ciudades de CABA, Córdoba, Puerto Iguazú, Rosario y Salta, que son las ciudades que concentran mayor cantidad de hoteles 4 y 5 estrellas en argentina y a su vez conforman las plazas objetivo donde se intentara tomar hoteles a gerenciar. Utilizaremos valores en dólares estadounidenses, tomando 1 dólar a 70 pesos argentinos, según cotización del Banco Nación Argentino del día 26/6/2020.

CIUDADES	TARIFA
CABA	USD 171
Rosario	USD 120
Bariloche	USD 128
Salta	USD 85
Córdoba	USD 50
Puerto Iguazú	USD 140
Tarifa promedio	USD 155

Elaboración propia

Para justificar el proyecto de THM, en primer lugar se va a calcular el punto de equilibrio estimando cuántas plazas se venden en un hotel de esta categoría y calculando luego el fee que la gerenciadora se lleva de cada hotel.

Tomando el ejemplo de Puerto Norte Hotel, que es un hotel que forma parte de THM y responde a la categoría de lujo, en el año 2019, se trabajo al 60% de ocupación a una tarifa promedio de 120 usd + iva. Vale aclarar que el hotel

cuenta con 75 habitaciones con lo cual, al año son 27000 noches disponibles. El 60% de esas noches son 16.200 noches que a una tarifa de USD 120+ iva me da un ingreso anual de USD 1.944.000. De esta ganancia, THM toma el 17% que significa como ganancia para la gerenciadora THM **USD 330.480** anuales.

Para conocer el punto de equilibrio que nos llevará a igualar costos e ingresos, tendremos en primer lugar, que estimar los costos. Entendemos como costos, a todos aquellos recursos que la gerenciadora tendrá que afrontar para conseguir los logros esperados. En este sentido, THM deberá asumir los siguientes costos:

1. Recursos humanos: Personal mínimo que conformará el equipo central de THM y podrá soportar la administración de hasta dos hoteles está compuesto por: Director, Responsable comercial, Guest Relations, Responsable en MKT, Analista de Reservas, Analista contable. Para calcular el costo que este equipo significa para THM, fueron tomados los siguientes honorarios del acuerdo salarial de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina - Período Mayo 2020, tomando la ciudad de Santa Fe por ser la provincia que emplea al personal. Para los sueldos de responsables tomaremos el salario neto de la categoría 6 y para analista de reservas y contable, la categoría 5. El equipo está compuesto por:
 - Director de THM (fuera de convenio): USD 2580
 - Responsable Comercial: USD 724
 - Responsable de Guest Relations USD 724
 - Responsable de Marketing usd USD 724
 - Analista de reservas: USD 690
 - Analista contable: USD 690

* Ver anexo acuerdo salarial AHT.

2. Costos indirectos: si bien las actividades de THM van a llevarse a cabo en las instalaciones de Puerto Norte Design Hotel, deberá abonar un fee mensual de alquiler de las instalaciones, usos de equipos, energía y otros costos indirectos de USD 4000.
3. Inversión en Marketing según plan de 12 meses. USD 110.700

Costos totales: USD 232.280. Estos costos están compuestos como dijimos anteriormente por:

1. Recursos humanos por 12 meses: USD 73.580.
2. Inversión en Marketing: USD 110.700.
3. Costos indirectos: USD 48.000

Punto de equilibrio: El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costos totales a los ingresos totales. Por tanto, el punto muerto no es más que ese mínimo necesario de ingresos para no tener pérdidas y donde el beneficio es cero. Este es USD 232.280. Quedando como **rentabilidad neta USD 98.200.**

Estos números nos indican que gerenciando un solo hotel (como es el caso real de Puerto Norte Hotel) a un 60% de ocupación anual los costos se cubrirán dejando ganancia para invertir en la captación de nuevos hoteles.

ROI: Otros de los KPI a utilizar para conocer la viabilidad del proyecto se el ROI.

El ROI o retorno de la inversión, es un indicador que nos permite conocer el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión. Para calcularlo utilizaremos la siguiente fórmula.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

$$\text{ROI} = (\text{USD } 330.480 - \text{USD } 232.280) / \text{USD } 232.280: 42,28\%$$

Este resultado nos permite ver que el proyecto es viable ya que los ingresos cubren el total de los costos y se genera a su vez una ganancia del 42,28% sobre los costos.

Asumiendo que cumpliremos con el objetivo de conseguir un cliente el primer año. Con la inversión de Marketing anual de USD 110.700, estaríamos obteniendo por cada dólar invertido en marketing un ingreso de USD 2,99.

$$\text{Formula para calcularlo: } 330.480/110.700: 2,99.$$

VAN: Es el último KPI para evaluar la viabilidad del proyecto THM, el Valor Actual Neto, es una fórmula financiera empleada para analizar qué tan oportuno puede ser el Proyecto THM para el Grupo Transatlántica. Esta fórmula mide el resultado de descontar la inversión de THM al valor actual del flujo de caja neto que tendrá. Si el resultado es positivo, es porque existe una ganancia y, por tanto, el proyecto es rentable.

La fórmula del VAN es:

VAN= BNA - Inversión.

BNA: Beneficio neto actualizado (valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento).

Inversión: Inversión total del proyecto.

Para calcularlo se tomaron dos periodos (2 años), que es el tiempo que tomará la implementación del plan de marketing de este proyecto.

Para calcularlo tomamos los siguientes datos:

- Inversión inicial: USD 232.280, es lo que necesitamos para poner en marcha el Plan.
- Tasa de descuento: 13% esta tasa está compuesta por el tesoro de USA que es aproximadamente un 2% más el índice de riesgo país de Argentina del año 2019 que son 11 puntos.
- BNA - Flujos de caja futuros:

Flujo periodo 1, estimación de ganancia del primer año USD 330.480. Aquí también se agregan los gastos de Marketing que tomaremos para iniciar el plan en el segundo periodo y los gastos indirectos del segundo periodo (USD 110.700 y 48.000 respectivamente). A esto se agrega un aumento por inflación del 30% quedando con un egreso de - \$206,310.

Por otro lado, el Flujo periodo 2, está compuesto por una estimación de ingresos por 2 hoteles administrados, en este caso USD 660.960

suponiendo que los hoteles son de la misma envergadura y se va a cobrar el mismo fee por ambos.

Flujo 1	Flujo 2	Inversion Inicial	
330.480,00	660.960,00		
- 206.310,00			
124.170,00	660.960,00		
109.884,96	517.628,63	- 232.280,00	395.233,59

El resultado arrojado nos deja concluir que al dar un resultado positivo el proyecto es rentable por sobre la tasa de descuento.



Universidad de
San Andrés

Implementación y control:

Para llevar adelante el lanzamiento de THM se comenzará con el armado del sector comercial compuesto por un líder de ventas corporativo, que será el encargado de gestionar visitas, llamadas y negociaciones con los posibles hoteles gerenciados, un líder de marketing que articula junto con su equipo todas las acciones descritas anteriormente y a su vez, será el encargado de establecer el branding y el marketing de los hoteles gerenciados bajo el paraguas de THM. Dentro del equipo habrá un referente de reservas que hará el seguimiento de los leads ingresados y el trabajo de actualizar estos datos en el CRM.

Todos estos recursos ya forman parte de Puerto Norte Design Hotel, con lo cual se le dará la posibilidad de crecimiento y de buscar reemplazo para cubrir sus funciones en el hotel formando un gran equipo comercial. Todos responden al Gerente General.

Para la medición, es imprescindible utilizar la herramienta de CRM que el grupo transatlántica adquirió en 2017 para todas sus unidades de negocio, esto nos permitirá realizar un seguimiento de los contactos, analizar su tasa de conversión, y ver cómo se desarrolla el progreso de las ventas a lo largo del tiempo. Esto es así, ya que las ventas en un nuevo mercado y de un nuevo producto en el primer año son las más difíciles de alcanzar.

En el mundo digital, a su vez existen muchas herramientas para poder llevar el control de las inversiones online.

Las plataformas de adwords de google y las campañas patrocinadas de instagram, facebook y youtube cuentan con su propio sistema de control y medición, por lo tanto, se analizará y se optimizarán las campanas a medida que empiecen a correr.

A su vez, estas campañas serán derivadas a la web de THM, la cual, tiene la plataforma analytics que permite conocer el tráfico, la duración del contacto en el sitio, qué páginas son más interesantes para el usuario, entre otros datos cualitativos y cuantitativos que sirven para tomar decisiones futuras y también

para medir a través de píxeles en la web, cuántos leads ingresaron y por qué campaña y luego, desembocaron en el CRM. De esta manera el presupuesto será optimizado.

Lo mismo ocurre con los reportes de las campañas de email marketing, que podemos ver cuántas personas abrieron el mail, quienes hicieron click y cuantas veces, para poder ajustar las campañas y que estas sean cada vez más focalizadas para aquella base interesada en el producto THM.

Otra forma de medición de la comunicación se realiza a través de la encuesta de satisfacción a los huéspedes de los hoteles de THM en la que se les pregunta por donde conocieron la oferta del hotel y así evaluar los medios que mejor funcionan en el público final.



Universidad de
San Andrés

Conclusión:

El mercado en donde opera THM, es un mercado de gran potencial por el crecimiento sostenido del turismo, junto a las propuestas de alojamiento de lujo durante estos últimos 10 años. También, por los altos márgenes que se manejan en este sector. Estas condiciones de mercado favorables, sumado a los 50 años de trayectoria del Grupo Transatlántica en el mercado turístico, su espalda financiera y la ventaja de contar con gastos de estructura cubiertos, el lanzamiento de la gerenciadora se presenta como una oportunidad de negocio importantísima para el grupo Transatlántica.

Con la estrategia y el plan de marketing propuesto, podremos posicionar THM y convertirlo en una gerenciadora referente en el mercado de hoteles de lujo y cumplir con los objetivos planteados de notoriedad, recupero de inversión y un nuevo cliente. Como vimos, solo basta un cliente para que la gerenciadora sea rentable y THM ya cuenta con dos propios (Puerto Norte Design Hotel y Costa Ushuaia). Con lo cual, los esfuerzos económicos para conseguir un nuevo cliente son alcanzables en el plazo propuesto.

A su vez, con el plan se pretende convertir a THM como una solución en gestión para los hoteles de lujo, asegurando una buena relación calidad-precio y ofreciendo un servicio de excelencia con foco en la atención personalizada, siendo un este un elemento clave para la diferenciación del producto o servicio e intentar que sea percibido por sus potenciales clientes como única Gerenciadora Hotelera nacional que reúna estas características.

Desde el punto de vista personal, la motivación para trabajar en este proyecto surge de la posibilidad desarrollar una nueva unidad de negocios en la empresa para la cual trabajo, Puerto Norte Design Hotel, donde si bien la gerenciadora se lanzó en 2015 junto con el Hotel, solo fue simbólico y no se promociono ni cuenta con personal dedicado a su comercialización.

Su puesta en marcha puede significar un crecimiento para todos los sectores del hotel y colaboradores del hotel. Desde el punto de vista de Marketing, el departamento del cual soy responsable, el lanzamiento oficial de THM significa

una oportunidad para abrir un departamento transversal de Marketing a todos los hoteles que THM administra.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía:

- Bigné E., Alcañiz X. F. A. & Simó, L. A.(2000) *“Marketing de destinos turísticos”*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Kin C., Mauborgne R. (2004). *La Estrategia Océano Azul*. Harvard Business Review.
- Kotler P. & Armstrong G. (2003) *Fundamentos del Marketing*. España, Editorial Pearson.
- Kotler P., García J., Zamora J. F., Bowen J. T. & Makens J. C. *“Marketing turístico”*. (2011) Madrid, España, Pearson Educación S.A.
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice Hall. 14 edición.
- Mintzberg H., (1993), *El proceso estratégico*, Hall México, Prentice.
- Porter M., (2010) *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España. Pirámide.
- Porter M. E. (2017) *Ser competitivo*. Barcelona, España, Deusto.

Bibliografía digital:

- 50Minutos.es, Apr 11, 2016, *La matriz BCG: El análisis BCG de la cartera*. Madrid, España. Recuperado de <https://www.50minutos.es/libro/la-matriz-bcg/>
- AR Hotels, (s.f.),¿Qué es bleisure? Última tendencia de turismo en viajes de negocios, [Web log post]. Recuperado de <https://www.ar-hotels.com/blog/que-es-bleisure-ultima-tendencia-de-turismo-en-viajes-de-negocios>
- Arias L. & Ayala E. (15 de julio 2019) *Gerencia de mercadeo - El análisis PEST*. www.3w3search.com
- Argentina, (s.f.). *Wikipedia*. [Versión electrónica] Wikipedia Recuperado el 7 de julio de 2020 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina>
- Argenway,(4 de abril de 2018), Ser dueño de un hotel es un sueño que puede ser realidad. *La nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/ser-dueno-de-un-hotel-un-sueno-que-puede-ser-realidad-nid2122183>

- Blog Ticket Online. (17 de agosto de 2019). El turismo en Argentina no para de crecer en 2018. [Web log post]. Recuperado de <https://blog.ticketonline.com.ar/el-turismo-en-argentina/>
- Carrizo M., (s.f.). Hoteles, cuales son los proyectos de las principales cadenas. *Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/realestate/Hoteles-cuales-son-los-proyectos-de-las-principales-cadenas-20190722-0013.html>
- Fargosi D., (23 de agosto de 2018). Política aerocomercial, la resolución 6562018 del ministerio de transporte de liberación parcial de las tarifas aéreas mínimas. Recuperado de https://www.abogados.com.ar/politica-aerocomercial-la-resolucion-6562018-del-ministerio-de-transporte-de-liberalizacion-parcial-de-las-tarifas-aereas-minimas-de-cabotaje/22001#_ftn2
- Fergus hotels, (s.f.) *En qué consiste un contrato de Management Hotelero?*. Fergus Expansión. España. Recuperado de <https://blog.fergusexpansion.com/contrato-management-hotelero>
- Garcia Lopez R. (22 de enero 2019). Aprende de Turismo: El turismo mundial sigue creciendo a buen ritmo. Argentina. *Aprende de Turismo*. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/el-turismo-mundial-sigue-creciendo-a-buen-ritmo/>
- Gasalla J, (6 de junio 2018), Un crecimiento debil en 2018 completa siete años de estanflacion, Infobae, recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/>
- Hinojosa V, Abril 2018, Cómo pueden competir los hoteles con las OTA en metabuscadores, Hosteltur, Recuperado de <https://www.hosteltur.com/127494-como-pueden-competir-hoteles-ota-metabuscadores.html>
- INDEC, (Febrero 2020), Anuario estadístico de la República argentina. Argentina. *Indec*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/anuario_estadistico_2018.pdf

- Iñaki González Arnejo, (s.f.). Según expertos el gerenciamiento hotelero seguirá en alza. *Reportur*. Recuperado de <https://www.reportur.com/argentina/2017/08/13/segun-expertos-el-gerenciamiento-de-hoteles-seguira-en-alza/>
- IREAL, (2019) *Informe del observatorio Económico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina*, IERAL de la fundación mediterránea. Argentina. Recuperado de http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero.php?fl=MinTur
- Manhood, S., (3 de julio de 2018), Diferencias entre OTAs y GDS, My hotel, Recuperado de <http://www.myhotel.com.es/2018/07/03/diferencias-entre-otas-y-gds/>
- Ministerio de Turismo (2015) Oferta de alojamiento turístico. Ministerio de Turismo de la República Argentina, Argentina. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5a26ae2895e49.pdf>
- OMT (s.f.) Organización Mundial del Turismo. España. Unwto. Recuperado de <https://www2.unwto.org/es>
- Onorato. M., (s.f.), Hotelería argentina en la vanguardia verde, hwgroup, [weblog post], Recuperado de http://news.hwgroup.com.ar/p_560/hoteleria-argentina-en-la-vanguardia-verde.html
- Pikielny M, (21 de mayo de 2019). El turismo como uno de los grandes motores de crecimiento y empleo. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2019/05/21/el-turismo-como-uno-de-los-grandes-motores-de-crecimiento-y-empleo/>.
- Santos G, (20 de febrero de 2019). En el 2018 llegaron casi 7 millones de turistas a la Argentina. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/turismo/en-el-2018-llegaron-casi-7-millones-de-turistas-extranjeros-a-la-argentina.phtml>
- Speth C., 2016 Análisis DAFO. Los secretos para fortalecer su negocio, 50Minutos.es. Madrid, España. Recuperado de <https://www.50minutos.es/libro/el-analisis-dafo/>

- Vacaciones en familia (14 de febrero de 2014). No hay como vacaciones en familia. *La gaceta*. Recuperado de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/579255/sociedad/para-argentino-no-hay-como-vacaciones-familia.html>
- Vitale S., (19 de agosto de 2019), El crecimiento del turismo impulsa inversiones hoteleras. *La nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/el-crecimiento-del-turismo-impulsa-inversiones-hoteleras-nid2278026>
- Wheger N., (s.f.), Cuales son las agencias online que más venden, [Web log post]. Recuperado de <http://blog.pxsol.com/2018/04/cuales-son-las-agencias-online-otas-que.html>



Universidad de
San Andrés

ANEXO:

Cronograma

Tabla 1: Gasto promedio en noches. Encuesta de turismo internacional (ETI). Indec.

País de residencia habitual y país de destino de mayor permanencia (1)	2017			2018*			Primer trimestre de 2019*		
	Turistas	Estadía promedio en noches	Gasto diario promedio por turista	Turistas	Estadía promedio en noches	Gasto diario promedio por turista (2)	Turistas	Estadía promedio en noches	Gasto diario promedio por turista (2)
	US\$			US\$			US\$		
Turismo receptivo									
Total	2.361.473	13,4	92,0	2.469.416	13,7	86,4	743.481	13,9	75,6
Países limítrofes									
Bolivia (3)	66.455	14,5	64,8	62.754	13,5	61,0	18.613	11,4	63,7
Brasil	626.144	6,9	128,5	652.483	8,1	101,6	167.562	8,1	91,0
Chile	216.216	6,4	109,1	238.659	6,5	104,5	63.771	6,8	92,4
Paraguay (3)	64.746	6,9	109,5	64.955	7,2	93,2	15.710	7,9	69,0
Uruguay	56.669	4,0	129,5	51.298	4,9	107,4	11.863	5,6	97,0
Estados Unidos-Canadá	286.044	14,7	103,7	305.117	14,1	102,8	111.765	13,2	92,8
Resto de América	359.364	18,4	82,6	374.377	20,4	68,2	99.821	17,3	62,6
Europa	514.303	20,8	76,2	531.655	20,2	79,1	195.210	20,1	64,8
Resto del mundo	171.532	15,6	95,8	188.118	14,9	104,5	59.166	16,9	88,3
Turismo emisor									
Total	3.729.739	14,9	91,8	3.599.935	16,0	92,7	923.509	16,0	88,2
Países limítrofes									
Bolivia (3)	42.330	15,3	50,0	35.927	15,0	43,1	9.107	16,0	32,5
Brasil	803.678	10,0	84,2	828.696	10,4	80,2	298.559	11,6	69,5
Chile	435.042	7,5	95,7	267.386	8,7	85,6	55.352	10,8	73,4
Paraguay (3)	47.515	7,6	72,6	45.666	8,9	61,5	9.009	8,2	61,9
Uruguay	88.460	6,3	89,6	92.905	6,5	86,3	37.959	10,3	77,2
Estados Unidos-Canadá	758.752	15,5	107,1	728.317	15,1	115,2	166.770	16,4	119,4
Resto de América	671.247	14,5	88,8	640.094	15,1	89,3	163.295	16,3	103,3
Europa	675.859	23,5	86,6	753.196	25,5	87,8	127.106	26,5	71,5
Resto del mundo	206.856	26,0	94,0	207.748	25,4	101,4	56.352	23,9	102,4

(1) Para el turismo receptivo se considera el país de residencia habitual; y para el turismo emisor, el destino de mayor permanencia.

(2) Los datos del gasto diario promedio están calculados con una nueva metodología de imputación a partir de 2016; por lo tanto, no son comparables con los datos de años anteriores.

(3) A partir de enero de 2017 se muestran datos desagregados para Bolivia y Paraguay.

Nota: las cifras correspondientes a los totales y subtotales de estadía promedio y gasto promedio no coinciden con el promedio de las cifras parciales, debido a que se calculan a partir de los valores totales de estadía y de gasto divididos por la cantidad total de viajeros.

Fuente: INDEC. Encuesta de Turismo Internacional (ETI).

Tabla 2: Motivo de viaje. Encuesta de turismo internacional (ETI). INDEC.

País de residencia habitual	Primer trimestre de 2019*									
	Total		Motivo del viaje							
			Vacaciones, ocio		Visita a familiares o amigos		Negocios, congresos, etcétera		Otros	
	Turistas	Gasto diario promedio (1)	Turistas	Gasto diario promedio (1)	Turistas	Gasto diario promedio (1)	Turistas	Gasto diario promedio (1)	Turistas	Gasto diario promedio (1)
US\$		US\$		US\$		US\$		US\$		
Total	743.481	75,6	368.367	104,0	209.788	36,2	128.154	141,6	37.172	64,7
Bolivia (2)	18.613	63,7	5.344	108,4	8.953	40,2	1.999	148,4	2.317	57,8
Brasil	167.562	91,0	108.913	100,0	17.667	32,0	32.951	123,2	8.031	82,2
Chile	63.771	92,4	34.678	106,5	11.710	43,1	11.993	170,8	5.390	47,6
Paraguay (2)	15.710	69,0	4.136	100,4	6.805	36,7	3.354	162,0	1.415	100,7
Uruguay	11.863	97,0	2.886	131,3	3.428	41,9	4.742	135,1	807	108,9
Estados Unidos-Canadá	111.765	92,8	55.769	103,1	28.328	50,5	24.425	211,9	3.243	40,0
Resto de América	99.821	62,6	42.394	98,4	32.922	30,5	18.077	108,6	6.428	70,5
Europa	195.210	64,8	84.166	111,3	85.666	35,0	18.183	120,3	7.195	64,7
Resto del mundo	59.166	88,3	30.081	97,7	14.309	34,7	12.430	157,0	2.346	74,2

(1) Los datos del gasto diario promedio están calculados con una nueva metodología de imputación a partir de 2016; por lo tanto, no son comparables con los datos de años anteriores.

(2) A partir de enero de 2017 se muestran datos desagregados para Bolivia y Paraguay.

Nota: las cifras correspondientes a los totales y subtotales de estadía promedio y gasto promedio no coinciden con el promedio de las cifras parciales, debido a que se calculan a partir de los valores totales de estadía y de gasto divididos por la cantidad total de viajeros.

Fuente: INDEC. Encuesta de Turismo Internacional (ETI).

Tabla 3: Oferta de establecimientos según categoría. Ministerio de Turismo de la República Argentina.

Cuadro 4.1.1 Oferta de establecimientos hoteleros y parahoteleros por tipo, según categoría del alojamiento. Total país. Años 2005/2015

TIPO Y CATEGORÍA	2005		2015		Variación Establecimientos 2015/2005 (%)
	Establecimientos	Plazas	Establecimientos	Plazas	
TOTAL	9.466	480.382	15.757	690.455	66,5%
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	4.061	300.931	5.334	390.789	31,3%
Hotel *	968	52.405	949	50.176	-2,0%
Hotel **	833	60.522	900	64.848	8,0%
Hotel ***	599	66.116	745	82.131	24,4%
Hotel ****	232	40.873	323	53.696	39,2%
Hotel *****	44	15.385	74	24.205	68,2%
Hotel Boutique	32	1.257	148	5.408	362,5%
Apart Hotel	483	32.671	1.025	55.877	112,2%
Hotel Sin Categorizar	870	31.702	1.170	54.448	34,5%
ESTABLECIMIENTOS PARAHOTELEROS	5.405	179.451	10.423	299.666	92,8%
Hostería	954	27.316	1.443	39.945	51,3%
Hospedaje	982	35.854	1.091	40.418	11,1%
Residencial	636	22.120	938	29.858	47,5%
Establecimiento Rural	499	5.326	715	11.619	43,3%
Cabaña / Bungalow	1.250	31.332	4.601	96.709	268,1%
Motel	64	1.724	64	2.882	0,0%
Albergues/Hostels/ B&B	307	11.037	887	27.602	188,9%
Otros Parahoteleros ⁽¹⁾	713	44.742	684	50.633	-4,1%

(1) incluye: hoteles sindicales/mutuales, colonias, tiempo compartidos, pensiones, complejos turísticos y hostales
Fuente: MINTUR en base a datos de organismos provinciales y municipales de turismo.

Tabla 4: Principales gerencadoras en argentina. Ministerio de Turismo de la República Argentina.

Cuadro 4.1.6 Ranking de las principales cadenas nacionales e internacionales según plazas. Total país. Año 2015

CADENAS NACIONALES				CADENAS INTERNACIONALES			
Posición 2014	Posición 2015	Nombre	Plazas	Posición 2014	Posición 2015	Nombre	Plazas
1	1	A.C.A.	3.929	1	1	Starwood Hotels	4.074
2	2	Amérián	2.965	2	2	NH	3.982
3	3	Fén Hoteles	2.088	3	3	Howard Johnson	3.123
7	4	HA Hoteles	1.680	5	4	Intercontinental Hotel Group	2.751
4	5	Alvear Group	1.606	4	5	Accor	2.728
18	6	San Remo Hoteles	1.461	6	6	Hilton	1.191
5	7	Loi Suites	1.317	7	7	Hyatt	1.026
6	8	Aspen Hotels	1.057	8	8	Meliá Hotels International	691
8	9	Unique Hotels Collections	1.054	9	9	Regal Pacific	337
24	10	Solans Hoteles	985	10	10	Four Seasons	330

Fuente: MINTUR en base de datos de organismos provinciales y municipales de turismo.

Tabla 5: Establecimientos hoteleros por categoría. Ministerio de Turismo de la República Argentina.

TIPO Y CATEGORÍA	2014		2015		Variación interanual (%) establecimientos 2015/2014	Variación interanual (%) plazas 2015/2014
	Establecimientos	Plazas	Establecimientos	Plazas		
TOTAL ⁽²⁾	17.982	722.911	18.971	743.917	2,0%	1,4%
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	5.656	422.391	5.681	426.074	0,4%	0,9%
Hotel *	963	50.800	949	50.176	-1,5%	-1,2%
Hotel **	862	62.944	900	64.848	4,4%	3,0%
Hotel ***	713	78.686	745	82.131	4,5%	4,4%
Hotel ****	299	49.419	323	53.696	8,0%	8,7%
Hotel *****	71	22.629	74	24.205	4,2%	7,0%
Apartment Hotel	1.004	55.307	1.025	55.877	2,1%	1,0%
Hotel Boutique	136	4.646	148	5.408	8,8%	16,4%
Hotel Sin Categorizar	1.267	63.438	1.170	54.448	-7,7%	-14,2%
Hotel Sindical / Mutua	278	31.624	283	32.403	1,8%	2,5%
Motel	63	2.898	64	2.882	1,6%	-0,6%



Universidad de
San Andrés

Análisis del cliente: Encuesta a Gerentes y Dueños de hoteles.

Encuesta - Gerenciadora de Hoteles

¡Hola! Respondiendo esta encuesta me estas ayudando con mi tesis de Posgrado.

* Required

1. En caso de que el hotel que gerencias o sos dueño, sea independiente. Delegarías el gerenciamiento de tu hotel en manos de un tercero? *

Mark only one oval.

Sí

No

2. Cuáles son los motivos por los cuáles darías tu hotel a gerenciar? *

Check all that apply.

Disminución de costos operativos

Contar con recursos capacitados en el mercado hotelero

Mejores condiciones de negociacion con proveedores

Mejores procesos

Other:

3. Si elegiste otros o crees que hay mas motivos, por favor describilos brevemente

4. Que riesgos percibidos te llevarían a no dar tu hotel a gerenciar *

Check all that apply.

Pérdida de proximidad con el huésped

Pérdida de autonomía financiera

Pérdida de calidad de servicio

Other: _____

5. Si elegiste otros o crees que hay mas motivos, por favor describilos brevemente.

6. Si pudieras dar a gerenciar el management de tu hotel en etapas, que priorizarías? *

Mark only one oval.

Management operativo

Management administrativo

Management comercial

7. Por qué elegiste esa respuesta?

8. Finalmente, qué tipo de ingreso te gustaría percibir por parte de la gerenciadora?

*

Mark only one oval.

Cuota fija

Cuota variable

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

Julieta

This content is neither created nor endorsed by Google.



Universidad de
San Andrés

Acuerdo Salarial Empleados Hoteleros. Fuente: Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.

ANEXO 7 CATAMARCA, CORDOBA, CHACO, CORRIENTES, FORMOSA, SANTIAGO DEL ESTERO, JUJUY, SANTA FE, SALTA, SAN LUIS, SAN JUAN, LA PAMPA, LA RIOJA, ENTRE RIOS Y MISIONES						
CAT "4" HOTELES BOUTIQUE DE LUJO	BASICO JUNIO 2019	JUNIO 2019 NO REMUNERATIVO	JULIO A SEPTIEMBRE 2019 REMUNERATIVO NO AL BASICO	OCTUBRE 2019 A ENERO 2020 REMUNERATIVO NO AL BASICO	FEBRERO 2020 SUMA REMUNERATIVA NO AL BASICO	NUEVO BASICO MARZO ABRIL Y MAYO 2020
Categ.		10,00%	10,00%	25,00%	28,00%	28,00%
1	\$ 18.386	\$ 1.839	\$ 1.839	\$ 4.597	\$ 5.148	\$ 23.534
2	\$ 19.118	\$ 1.912	\$ 1.912	\$ 4.780	\$ 5.353	\$ 24.471
3	\$ 19.972	\$ 1.997	\$ 1.997	\$ 4.993	\$ 5.592	\$ 25.564
4	\$ 20.882	\$ 2.088	\$ 2.088	\$ 5.221	\$ 5.847	\$ 26.729
5	\$ 21.932	\$ 2.193	\$ 2.193	\$ 5.483	\$ 6.141	\$ 28.073
6	\$ 23.030	\$ 2.303	\$ 2.303	\$ 5.758	\$ 6.448	\$ 29.478
7	\$ 29.953	\$ 2.995	\$ 2.995	\$ 7.488	\$ 8.387	\$ 38.340
CAT "5" HOTELES BOUTIQUE DE LUJO SP	BASICO JUNIO 2019	JUNIO 2019 NO REMUNERATIVO	JULIO A SEPTIEMBRE 2019 REMUNERATIVO NO AL BASICO	OCTUBRE 2019 A ENERO 2020 REMUNERATIVO NO AL BASICO	FEBRERO 2020 SUMA REMUNERATIVA NO AL BASICO	NUEVO BASICO MARZO ABRIL Y MAYO 2020
Categ.		10,00%	10,00%	25,00%	28,00%	28,00%
1	\$ 20.341	\$ 2.034	\$ 2.034	\$ 5.085	\$ 5.695	\$ 26.036
2	\$ 21.160	\$ 2.116	\$ 2.116	\$ 5.290	\$ 5.925	\$ 27.085
3	\$ 22.002	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 5.501	\$ 6.161	\$ 28.163
4	\$ 22.886	\$ 2.289	\$ 2.289	\$ 5.722	\$ 6.408	\$ 29.294
5	\$ 23.810	\$ 2.381	\$ 2.381	\$ 5.953	\$ 6.667	\$ 30.477
6	\$ 25.217	\$ 2.522	\$ 2.522	\$ 6.304	\$ 7.061	\$ 32.278
7	\$ 32.787	\$ 3.279	\$ 3.279	\$ 8.197	\$ 9.180	\$ 41.967
CAT "6" HOTELES BOUTIQUE DE LUJO SP	BASICO JUNIO 2019	JUNIO 2019 NO REMUNERATIVO	JULIO A SEPTIEMBRE 2019 REMUNERATIVO NO AL BASICO	OCTUBRE 2019 A ENERO 2020 REMUNERATIVO NO AL BASICO	FEBRERO 2020 SUMA REMUNERATIVA NO AL BASICO	NUEVO BASICO MARZO ABRIL Y MAYO 2020
Categ.		10,00%	10,00%	25,00%	28,00%	28,00%
1	\$ 25.749	\$ 2.575	\$ 2.575	\$ 6.437	\$ 7.210	\$ 32.959
2	\$ 27.035	\$ 2.704	\$ 2.704	\$ 6.759	\$ 7.570	\$ 34.605
3	\$ 28.392	\$ 2.839	\$ 2.839	\$ 7.098	\$ 7.950	\$ 36.342
4	\$ 29.810	\$ 2.981	\$ 2.981	\$ 7.453	\$ 8.347	\$ 38.157
5	\$ 31.307	\$ 3.131	\$ 3.131	\$ 7.827	\$ 8.766	\$ 40.073
6	\$ 32.868	\$ 3.287	\$ 3.287	\$ 8.217	\$ 9.203	\$ 42.071