

Nubes hay muchas.
SÓLO UNA ES LA IDEAL PARA SU NEGOCIO. VIRTUALICE CON IPLAN
Gestión profesional de áreas de IT para entornos complejos y en constante cambio.

CONOZCA MÁS grandesempresas.iplan.com.ar 0800 345 0800 **IPLAN**

LA SEÑORA DE LOS HOTELES

CLAVES PARA EXPANDIRSE A PESAR DE BOOKING, AIRBNB Y COMPAÑÍA

Claudia Álvarez Argüelles lidera una de las grandes cadenas del país. Cuenta la historia familiar, advierte sobre los portales y da pistas para los que quieran invertir.

Carlos Liascovich

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

► Esta historia sobre hoteles exitosos empieza, paradójicamente, con dos niños desalojados de su patria. Corría la segunda mitad de la década del 40 en la terrible España de la posguerra civil.

Expulsados por el hambre desde dos aldeas vecinas en la gallega provincia de Pontevedra, María del Carmen Cheda, con 13 años, y Manuel Álvarez Guerrero, con 14, llegaron a Buenos Aires para reencontrarse con sus familias. No se conocían todavía, pero de su unión, un tiempo después, habría de surgir el gerenciamiento

de un pequeño hotel en Mar del Plata. Y de esa semilla, 66 años más tarde, fue creciendo una de las principales potencias hoteleras argentinas, el grupo Álvarez Argüelles (AA), hoy con 14 alojamientos liderados por su buque insignia, el súper lujo marplatense Costa Galana.

Continúa en la página 2



MARIANO FUCHILA

MANEJA 14 HOTELES. Pero solo es propietaria de cuatro. El resto los gerencia para inversores, con una rentabilidad de entre 7% y 12% anual.

Garantizar digital **Obtené hasta \$100.000 para potenciar tu emprendimiento.** Un click y lo tenés!

Te lo facilitamos a través de nuestro nuevo canal online.

www.garantizar.com.ar **Garantizar**

GARANTIZAR SGR es una sociedad de Garantía Recíproca constituida bajo las leyes de la República Argentina ley 24.467 y sus modificatorias, y Resoluciones SEPYME Nro. 24/01, 212/13, 168/18 y sus modificatorias. El otorgamiento del aval a los solicitantes estará sujeto al cumplimiento de las condiciones de calificación determinadas en la Disposición Sopyme 34-E/2016, y de los procedimientos administrativos internos establecidos por el Consejo de Administración de la Sociedad. GARANTIZAR SGR no se responsabiliza en caso de negativo en el otorgamiento del préstamo, demoras en su monetización y/o no monetización por parte de la entidad financiera monetizadora.

LA SEÑORA DE LOS HOTELES

MARIANO FUCHILA

Viene de la tapa

CATEGORÍAS

Claudia Álvarez Argüelles, hija de ese matrimonio, va contando la historia y el presente de AA alternando emoción y razón. Porque su apellido y su legado se mezclan ahora con el puesto de CEO de un grupo que emplea de modo permanente a 680 personas, y suma de modo variable en alta temporada a otras 300. En total, la cadena dispone de 1300 habitaciones y 3.000 plazas hoteleras. Y se desarrolla en un mercado, el del turismo, que está entre los más dinámicos del globo, pero que también es escenario de una competencia nunca vista.

Qué mejor que una suite como lugar de la conversación, a la que se suma Gonzalo Pereira, gerente de marketing del grupo. Estamos en el Grand Brizo de la Ciudad de Buenos Aires, a dos cuadras del Obelisco y con la vista plena de la avenida 9 de Julio. Se trata de la segunda categoría en sofisticación del grupo, con un "hermano" del mismo nombre en La Plata inaugurado hace un par de meses. En total, explican, ofrecen seis categorías de hoteles, de mayor a menor: el cinco estrellas Costa Galana; los dos Grand Brizo; los Brizo de Salta y Posadas, con algunos servicios menos; cuatro alojamientos con mucha historia que agrupan bajo el paraguas Collection (Comahue de Neuquén, Presidente e Iruña en Mar del Plata, y Bel Air en el Barrio Norte porteño); otros tres lugares más sencillos, con la denominación Unit, pensados para viajeros de negocios o con estadías cortas en Santa Rosa, Neuquén y Mar del Plata. Y por último, los Flaats, o apartamentos, con dos ofertas ubicadas en Palermo y Recoleta, en la CABA (ver en este caso el recuadro "Airbnb, el debate").

DISRUPCIÓN ORIGINAL

Para avanzar, sin embargo, hay que retroceder, porque la historia familiar sigue marcando caminos. Claudia bucea primero en el porqué de la inclinación de sus padres por la hotelería: "En parte fue porque mi madre tuvo su primer trabajo ayudando en la pensión de mis abuelos. Y mi padre, al llegar de España, comenzó en el restorán El Globo, de Congreso, donde era peón de limpieza. Al no tener otra formación más que los estudios primarios, creo que eligieron esta profesión, por



AIRBNB, EL DEBATE

► ¿Cuánto representa hoy Airbnb en la CABA?

C.A.A.: Tiene 16 mil unidades, entre casas, departamentos y habitaciones. No sabemos el total de plazas, pero es un número importante si se piensa que en CABA hay unas 60 y pico mil de plazas hoteleras.

¿Cómo enfrentan el fenómeno?

C.A.A.: Tenemos nuestra división Flaats, que incluso ofrecemos vía Airbnb, pero nosotros los ofrecemos cumpliendo las reglas. ¿Por qué hablamos todos los hoteleros de estas plataformas colaborativas? Porque hoy, como está planteado el negocio, son una competencia desleal. Hay algunas ciudades en el mundo como Madrid, Nueva York o París que salieron a normalizar estas situaciones. Por caso hace poco Madrid ha dado de baja una cantidad de departamentos con posibilidad de alquiler temporario, porque tienen que adecuarse a las normas, cumplir con los requisitos tributarios y también con las normas edilicias de seguridad.

De modo que ustedes no piden la prohibición

C.A.A.: La FEHGRA, la Federación Hotelera Gastronómica de la República Argentina, es muy dinámica y está pidiendo la normalización, pero no la prohibición. Queremos que trabajen bajo las mismas condiciones de igualdad que la hotelería. Por ejemplo: nosotros cumplimos con las normas de seguridad que exige la Ciudad de Buenos Aires, pero en el mismo edificio hay otros departamentos que se alquilan por Airbnb, que no las cumplen. Nosotros salimos al mercado con ese producto hace muchos años, antes incluso de que Airbnb llegara a la Argentina. Lo vimos como una innovación y también como una nueva tendencia. Lo que pretendemos es que cualquier oferta turística tenga las mismas condiciones. Pero, además, eso fortalece el destino, porque si un turista tiene un inconveniente, eso luego se conoce en el país de origen y el destino va quedando marcado como inseguro. Entonces, todo aquello que podamos hacer para fortalecer un destino, no sólo es justo, sino que es la línea donde se debe crecer.

un lado, porque fue lo primero que hicieron. Pero visto hoy, en perspectiva, pienso que primó también su gran vocación de servicio. Tenían una inclinación fuerte para dedicarse a una actividad con una relación interesante hacia el otro, como ocurre en la industria de la hospitalidad. Se identificaban mucho con ser anfitriones, con el servir, con el recibir. Esta última, en especial, es una palabra que los identifica muchísimo", afirma. Manuel falleció hace 25 años, poco antes de inaugurar el Costa Galana, mientras que María del Carmen sigue activa y es la presidenta de AAH. La CEO del grupo marca además los roles de ambos, desde los inicios: "Mi madre con un perfil muy de administradora, y mi padre con una faceta comercial muy marcada. Y él también con una visión de largo plazo que hoy me sigue sorprendiendo", evoca Claudia.

Tres ejemplos dan cuenta de esa mirada de anticipación en el fundador, ya desde los orígenes marplatenses. "Tras comenzar con un hotel muy pequeño, que lo alquilaban durante un tiempo, mis padres luego pasaron a alquilar y a dirigir el Iruña, que más tarde compraron. Por entonces, en los años 50, lo habitual en la Costa era que los hoteles cerraran en invierno. Pero lo prime-

ro que hicieron fue mantenerlo abierto también durante los meses de frío, para lo cual agregaron calefacción. Un segundo elemento: antes, por las noches, los hoteles cerraban la puerta, y uno podía llegar hasta determinada hora. Sin embargo ellos decidieron no cerrarlo, para que los huéspedes volvieran cuando lo decidieran, a pesar de que ellos eran solamente dos personas. Así rompían el paradigma del momento, porque su mirada era siempre desde el huésped y no desde su propia comodidad o el statu quo", explica Claudia.

La tercera evidencia, según la empresaria, "es que mi padre afirmaba que no se podía esperar a que el cliente llegue, sino que había que ir a buscarlo. De modo que decidió viajar a Buenos Aires con un pequeño ataché para visitar empresas. Así, la primera convención empresarial se realizó en el hotel Iruña que, por lo que recuerdo que decían, fue de los vendedores de Wincofón. Y esto a pesar de que era un momento de alta demanda en Mar del Plata, porque en esa época no se vendía, sino que venían a comprarte. Pero él lo hacía por inquietud, por necesidad de avanzar".

MODELOS DE CRECIMIENTO

En el listado de 14 espacios de la cadena, solamente cuatro de ellos (Costa Galana, Iruña y Presidente, en Mar del Plata, y Comahue en Neuquén) son propiedad de Álvarez Argüelles. Los restantes 10, en cambio, son gerenciados por el grupo pero no son de su propiedad. La CEO de AAH explica que "en las últimas dos décadas, el modelo de expansión lo focalizamos en crecer con propiedades gerenciadas, lo que se conoce en el mundo como el management hotelero, a través de inversores que acompañan a la cadena. Tal es la línea de crecimiento de todas las cadenas en el mundo, que puede realizarse a través de un inversor unipersonal o un conjunto de inversores, porque observan el gran crecimiento en esta industria, no sólo a nivel local sino internacional. Al momento de decidir poner sus activos en esta actividad, suelen contratar a un gestor profesional, que gerencia el negocio y los resultados", dice Claudia.

En el grupo, explica la empresaria, "tenemos un sector de consultoría, donde se acompaña al inversor desde la elección de la

localización, el terreno, el análisis de la zona y el impacto geográfico. Y también se determina el segmento adecuado en cuanto a categoría, cantidad de habitaciones, servicios complementarios que debería tener, etcétera. Usualmente, el proceso demora unos dos años, pero todo depende del inversor o de las características del proyecto”, afirma. Pereira, por su parte, aporta números sobre el premio de estas inversiones: “Por lo general, la rentabilidad puede variar entre un 7% y 12%, aunque en algunos negocios estructurados de manera particular puede ser mayor”.

TECNOLOGÍA Y COMPETENCIA

Hasta hace unos años, el sector hotelero era una de las centenarias tecnológicas en comparación con otras ramas del turismo. Álvarez Argüelles explica que ese retraso ya quedó atrás “sobre todo en la parte de comercialización y distribución, con la irrupción de Booking, Despegar y otros grandes operadores a través de los canales de internet, lo que nosotros llamamos las OTAS (por Online Travel Agencies, agencias de turismo

online). Esta irrupción”, explica la empresaria, “generó, por un lado, una democratización, porque les permitió a hoteles independientes tener visibilidad en el mundo, y también benefició al usuario, que inmediatamente obtiene información sobre los hoteles, opinión de otros distintos usuarios, fotos tomadas por ellos, etcétera, todo lo cual permite tomar una decisión con más información. Porque antes se tomaba como información la localización, las estrellas del lugar y la tarifa, y uno luego se hacía una composición de la relación calidad-precio. Hoy, un factor determinante a la hora de hacer click para una reserva es la opinión de los otros consumidores. Tiene tanto peso como las fotos específicas que tenga la web del hotel, como la localización y las estrellas que ostente o que publique”, advierte.

Vale acá una distinción que aporta Gonzalo sobre Tripadvisor, al que define como un híbrido, “porque dirige al usuario hacia los portales de las OTAS”. Al principio no lo hacía, explica, “pero ahora tiene un acuerdo con Booking, Despegar y las restantes si ese potencial huésped

4 ERRORES HOTELEROS

1. Dimensión desconocida. Los proyectos deben ser adecuados a la necesidad concreta del destino. Para ello debe estudiarse la posible demanda futura y el tipo de huésped.

2. Tener roto el GPS. Hay que asegurarse que la ubicación sea la adecuada para el producto que se va a desarrollar. Y respetar así los tres principios fundamentales: 1) Ubicación, 2) Ubicación y 3) Ubicación.

3. Tener rota la balanza. Debe cumplirse con la propuesta de valor, a través de una relación correcta entre tarifa y servicio. Y con el huésped siempre como centro.

4. Gente que no. Debe seleccionarse al personal idóneo y capacitarlo constantemente, para asegurar un servicio de calidad y calidez.

termina contratando un hotel al que llegó por su intermedio”. Y respecto de los comentarios de los huéspedes, la respuesta de manual que brindan ambos es, obviamente, responder cada uno de ellos. Pero Claudia plantea no ser inocente tampoco: “Lamentablemente, no todos los comentarios siempre son bien intencionados o fidedignos. Hay campañas o competencias desleales, o miradas muy sesgadas. De todos modos, lo más importante es responder, para que el que lea tenga la posibilidad de ver el contraste y sacar su propia conclusión”, explica. Y diferencia los canales de opinión: en las redes sociales, dice, cualquiera interviene, aun cuando no haya sido cliente. “En la mayor parte de las OTAS, en cambio, para hacer un comentario sobre un hotel te exigen que hayas hecho una reserva en él por su intermedio”, explica el hombre de marketing.

Cada plaza, por cierto, tiene situaciones diferentes: “Buenos Aires”, explica la empresaria, “es un destino internacional, por lo que las reservas vía OTAS son mucho mayores que las reservas directas con el hotel. En

cambio, Mar del Plata tiene un huésped mucho más fiel, un rasgo que siempre seguimos buscando los hoteleros, pero que se va perdiendo”. La CEO enfatiza la importancia de desarrollar los propios canales de comercialización, invirtiendo en tecnología. Pereira vuelve en este tema otra vez a las omnipresentes OTAS: “Es una pelea que hay que dar muy inteligentemente, porque hoy no podés salir a competir palmo a palmo con Booking, una de las empresas más importantes a nivel mundial. Por caso: si uno decide pagarle a Google para que rankee primero un hotel, se va a encontrar con que Booking le pone al buscador millones de dólares por semana, entonces no hay manera de enfrentar eso... Y además, si uno tiene un mal vínculo con las OTAS -por lo que fuera, por ejemplo porque no les das la mejor tarifa- te pasan a su última página, con lo cual perdés visibilidad. Es una batalla difícil... Uno debe saber hasta cuánto les da de su venta a los portales, y ahí plantarse, mientras se fortalecen los otros canales de venta. Es un juego que hay que saber jugar”, explica el gerente.

Galicia Negocios y Pymes

UN ALIADO PARA TU NUEVA EMPRESA

Solicitá el servicio para tu Sociedad por Acciones Simplificada

100% DE BONIFICACIÓN En el mantenimiento de cuenta los primeros 6 meses.

LÍNEAS DE CRÉDITO PARA INICIAR TU ACTIVIDAD:

- Compra de Cheques de Pago Diferido
- Acuerdo en Cuenta Corriente
- Tarjeta Galicia Visa Business

Conocé más en bancogalicia.com

bancogalicia.com Potenciamos tu crecimiento **Galicia**

CARTERA COMERCIAL. SUJETO A PREVIO CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS COMERCIALES Y LEGALES. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.BANCOGALICIA.COM

PING PONG

“Tenemos mandato político y liquidez para acompañar a las pymes”

Javier Ortiz Batalla preside el Banco Ciudad. Explica las distintas líneas de crédito para recomponer capital de trabajo, potenciar las exportaciones y financiar a mujeres emprendedoras. El papel de las SGR y qué hacen con los que permanecen en la informalidad.

Víctor Winogora

Javier Ortiz Batalla es presidente del Banco Ciudad, donde antes había sido Economista Jefe desde 2013. Estudió en la UCA y tiene un master en el Instituto Di Tella más un doctorado en la UCLA. Fue también director de Philip Morris y economista del BID.

Ante un panorama económico tan difícil, ¿qué ofrece el Banco Ciudad a los sectores productivos?

Aprovechando nuestros buenos niveles de liquidez y con un mandato político muy claro, estamos trabajando para acompañar a las pymes en la actual coyuntura. Recientemente, lanzamos una serie de líneas de crédito muy competitivas para el sector productivo que apuntan a reducir tasas (entre 15 y 30 puntos por debajo del promedio del mercado), y a extender los plazos. Tienen tres ejes: a) financiar la recomposición del capital de trabajo, con descuento de cheques a una tasa del 24% para empresas radicadas en CABA y del 25% para la cartera general de pymes, ambos hasta 120 días de plazo. Esto se complementa con créditos a tasa fija del 43% para préstamos de capital de trabajo a plazos mayores; b) potenciar las exportaciones pyme: en líneas para comercio exterior, la tasa va desde un 3,5% TNA para el plazo de un año, junto con un esquema preferencial para realizar la primera exportación con nuestra entidad a tasa cero; c) estimular y facilitar los proyectos de inversión, con distintas líneas



JAVIER ORTIZ BATALLA. “El Ciudad complementa sus herramientas financieras con la capacitación que brinda en el Instituto Pyme”.

para empresas, que se agrupan en: Ciudad productiva, Sectores productivos, para financiar distintas actividades económicas que se desarrollan en CABA, y Mujeres emprendedoras, que son créditos para emprendedoras formales e informales complementados con un programa de capacitación a medida brindado por el Instituto Pyme de nuestro banco.

¿Cómo financian a los emprendedores, que no suelen contar con historial crediticio ni garantías?

Firmamos en 2018 un acuerdo con distintas Sociedades de Garantía Recíprocas (SGR) que permitió reducir el costo crediticio y mejorar el acceso al financiamiento a los microemprendedores de CA-

BA. Esto permite a quienes desarrollan actividades productivas en la economía informal acceder a financiamiento con mínimos requisitos. Para mujeres emprendedoras, tanto formales como informales, tenemos créditos específicos (con aval de SGR, con una tasa del 42%), complementados con los mencionados programas de capacitación en nuestro Instituto Pyme. Asimismo, para todos los emprendedores, y en especial para los que no ingresaron en la formalidad, tenemos opciones específicas a través de Ciudad Microempresas, la empresa de microfinanzas del banco. A través de esta entidad comercializadora de microcréditos, que ha logrado posicionarse como la segunda institución con mayor market share en su segmento, otorgamos créditos a emprendedores que poseen un negocio en marcha, para la expansión de su negocio o la mejora de las condiciones del lugar donde se desarrolla. Para ello, contamos con ejecutivos de crédito que se desempeñan como agentes de desarrollo, abordando la interacción con el cliente desde una perspectiva de educación financiera y realizando la evaluación crediticia en campo. En paralelo, generamos alianzas con fintechs para poder utilizar herramientas y scoring alternativos que agilicen el proceso y permitan dar acceso al sistema financiero a cada vez más personas y empresas.

¿Cómo ven la mora de las pymes respecto de 2018?

Si bien la mora en el sistema financiero ha registrado un incremento, aún se mantiene en niveles reducidos en términos históricos,

algo que da de solidez al sistema. A diciembre (última información disponible para el conjunto del sistema financiero), la mora del sector corporativo ascendía al 2,4% de la cartera, mientras que en nuestro caso aún se mantenía por debajo del 2%, superando ligeramente ese umbral recién en marzo.

Ante la merma del consumo, ¿qué ofrecen para potenciar la actividad comercial porteña?

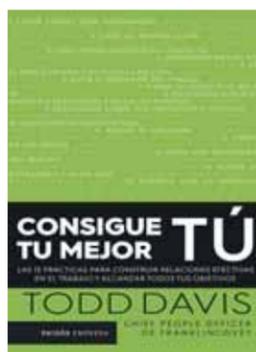
En febrero de este año implementamos una amplia serie de beneficios para los diferentes rubros del comercio para bajar costos y potenciar ventas. Esto incluye la bonificación por dos años en el mantenimiento de la cuenta corriente, más la bonificación de la primera chequera y un acuerdo opcional de giro en cuenta de hasta un ingreso mensual; una terminal POSNET gratuita por 12 meses y la financiación en 3 cuotas sin interés de las ventas abonadas con tarjetas de crédito del Banco Ciudad. Y para los comercios nucleados en la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA), la bonificación del mantenimiento de la cuenta corriente será de 30 meses; y, para las cámaras representadas en esta Federación, esta bonificación sobre la cuenta será por tiempo ilimitado. Asimismo, a través del Instituto Pyme, se brindan talleres, tanto presenciales como mediante de la plataforma www.instituto-pyme.com.ar. Y, para potenciar las ventas desde la demanda, ofrecemos promociones con tarjetas de débito y crédito, que superan los 500 beneficios en una gran variedad de rubros, desde supermercados, combustibles y restaurantes hasta ropa, entre otros.

“Tenemos líneas de crédito para el sector productivo con tasas entre 15 y 30 puntos por debajo del promedio del mercado”.

LECTURAS ÚTILES



A partir de la experiencia de 27 años en su propia empresa de distribución, el rosarino Cescato abre el juego y muestra en este manual diversas herramientas y planillas al mínimo detalle. Así, los capítulos explican remuneración y premios, administración de puntos de venta, cómo optimizar la atención, el esquema logístico, y otros temas. Ineludible para quien quiera desarrollar un equipo comercial. \$780



Con una propuesta conductista para los diferentes problemas y desencuentros que hay en las organizaciones, Davis desarrolla 15 prácticas que postula como soluciones. Así, desfilan temas como el clima laboral, la credibilidad, los roles, la capacidad de escucha, la confianza y la humildad, entre otros. Apto sólo para quienes creen que las raíces de la conducta residen centralmente en los hábitos. \$669



Contabilium es un Sistema de Gestión y Contabilidad Online.

¡Facturación electrónica ilimitada para tu eCommerce!

www.contabilium.com