

**La Incidencia de las Relaciones Públicas e Institucionales
en los Pequeños y Medianos hoteles de la ciudad de Córdoba.**



Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales
Mariana Josefina Jorge Ellero
2006

Agradecimientos

A mi madre quien fue incondicional conmigo todos estos años y a quien agradezco haberme dado la oportunidad de estudiar una profesión que realmente me gusta.

A mi padre por su compañía.

A mis abuelos quienes con cariño y preocupación estuvieron a mi lado.

A mi hermano, mis tíos y primos quienes me brindaron todo su apoyo.

A mi compañero de ruta Jorge quien me apoyó y me acompañó en los momentos exitosos y también en los difíciles con todo su amor y paciencia.

A mi querida Lila, quien estuvo acompañándome y transmitiéndome los conocimientos metodológicos necesarios para realizar este gran paso.

A Aldo Merlino, a Guillermo Suárez, a Osvaldo Salas y a todas aquellas personas y profesores que me enseñaron y guiaron en este Trabajo de Graduación.

A mi tribunal quienes trabajaron conmigo para que esto sea posible.

A los integrantes de la Cámara: Luciana, Héctor, Luciano; quienes con generosas actitudes me acompañaron. Y a Adrián Calvo quien fue mi mentor en todo este período tan importante para mí.

A mis queridas amigas y amigos quienes estuvieron a mi lado en todo momento. A vos Ansi que me acompañaste y compartiste cada momento conmigo. A vos Silvi, a vos Lucho, quienes me ayudaron desde lo profesional a mejorar este proyecto de investigación. A vos Lau y a vos Vicky, gracias por ayudarme con el diseño de este trabajo. A vos Emi que me facilitaste la computadora, herramienta fundamental para realizar esta investigación.

Simplemente gracias a todos por hacerme saber que puedo contar con ustedes en todo momento.

“En la obsesión por llegar, a veces nos olvidamos de lo más importante: es preciso caminar”

Paulo Coelho

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. FUNDAMENTACIÓN.....	9
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
4. OBJETIVOS.....	13
5. SUPUESTOS CENTRALES DE INVESTIGACION.....	14
6. MARCO CONCEPTUAL	
6.1.- Comunicación Organizacional.....	16
6.2.- Reseña Histórica de las Relaciones Públicas.....	20
6.3.-Un Enfoque Sistémico.....	24
6.4.- Las Relaciones Públicas como Asesoría o como Departamento.....	27
6.5.-Los Públicos.....	32
6.6.-La Pequeña y Mediana Empresa hoy.....	34
7. MARCO METODOLOGICO	
7.1.-Ficha Técnica.....	39
7.2.-Metodología y Técnicas utilizadas.....	40
8. MARCO REFERENCIAL	
8.1.-Problemática del Sector.....	44
8.2.-La Hotelería en la Pequeña Empresa.....	50
8.3.-La Hotelería en la Empresa Mediana.....	52
8.4.-Los Públicos de los Pequeños y Medianos Hoteles.....	54
8.5.-Actividad del Relacionista dentro del Sector Hotelero.....	58
9. ANALISIS DE DATOS.....	62
10. INTERPRETACION DE DATOS Y CONCLUSIONES.....	119
11. CONSIDERACIONES FINALES.....	126
12. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	127

13. ANEXOS

13.1.-Modelo de Guía de Pautas.....	130
-------------------------------------	-----

1. Introducción

Actualmente, la evolución política, económica y social da lugar a la necesidad de desarrollar nuevas funciones sociales en el complejo y globalizado marco de referencia del siglo XXI. Las Relaciones Públicas e Institucionales (RPI) surgieron para cubrir parte de estas necesidades frente a tan abruptas permutaciones ya que éstas son una resultante de la evolución de la humanidad y de los problemas suscitados en el mundo actual.

Muchas veces nos preguntan... ¿Qué son las Relaciones Públicas?

Para responder a esta pregunta hemos tomado la definición de Francisco Flores Bao (1991) quien las describe como “una disciplina psico-social-administrativa cuya finalidad mediata es promover la integración humana en todos los niveles de la sociedad, y cuyo objetivo inmediato es generar una conducta solidaria de comprensión y confianza recíprocas entre una entidad y los diversos grupos sociales que se vinculan a ella, en función del interés común”.¹

Las Relaciones Públicas pueden operar en distintas organizaciones ya sean estas pequeñas, medianas o grandes. Para organizar, coordinar y hacer eficientes los procesos de comunicación dentro de cada una de estas estructuras, las Relaciones Públicas se gestionan desde miradas diferentes.

Por medio de este estudio nos interesó conocer la aplicación de la profesión del Relacionista Público en las pequeñas y medianas organizaciones hoteleras de la ciudad de Córdoba, las que jurídicamente hablando se denominan pymes. “Horacio Irigoyen (1997) establece el concepto de pyme en base a la medición de una serie de elementos, los que serán diferentes dependiendo del tipo de sector que se estudie, éstos parámetros son: a) Personal ocupado, de un máximo de 100 empleados; b) El valor de ventas anuales; c) El valor del patrimonio neto”.² Nosotro sólo tomaremos para nuestro

¹ FLORES BAO, Francisco. “*Relaciones Públicas: Ciencias de la integración humana*”. ED. Imprenta Desa. Lima. Perú. 1991. Pág.103.

² IRIGOYEN, Horacio y PUEBLA, Francisco: “*PYMES: su economía y organización*”. 1997. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina. Pág. 23-27.

estudio el parámetro a) debido a la falta de predisposición que tienen hoy las organizaciones en facilitar información sobre sus ventas y su patrimonio.

La actividad hotelera se identifica con el sector servicios. Los servicios hoteleros no solo se prestan 8760 horas: las 24 horas los 365 días del año sino que son perecederos y su comercialización está limitada a un espacio de tiempo.

El consumidor hotelero recurre a estos establecimientos con la idea de que sus expectativas y requerimientos se satisfagan, por lo que las actividades llevadas a cabo allí dentro deben estar coordinadas y organizadas a la hora de la entrega del servicio.

Creemos que las Relaciones Públicas e Institucionales en este sector pueden ser de mucha utilidad para lograr la satisfacción máxima no solo de los dueños de las organizaciones sino también de los huéspedes, ya que lo que éstos buscan es la calidad en los servicios prestados.

Actualmente, la inversión turística y hotelera ha crecido mucho en nuestro país. Una de las causas fue la creciente devaluación de nuestra moneda por lo que trajo como consecuencia el arribo de muchos extranjeros a la Argentina.

En Córdoba, según cuentan algunos hoteleros del sector, la hotelería ha sido manejada por cuatro o cinco familias hasta el año 1997, y hoy, muchas de las pequeñas empresas hoteleras siguen siendo herencias familiares, como lo son algunas de las medianas. Esto implica que las culturas organizacionales con las que se encuentra el profesional de Relaciones Públicas son diferentes, factor que hay que tener en cuenta a la hora de operar la profesión.

Por ello, para realizar este Trabajo Final de Graduación partimos de la siguiente pregunta de investigación:

¿Los pequeños y medianos hoteles situados en la ciudad de Córdoba realizan actividades vinculadas a las Relaciones Públicas e Institucionales? De ser así ¿Qué tipo de actividades realizan?

Hemos partido de supuestos de investigación los cuales serán verificados al finalizar nuestro trabajo.

Indagamos solo en un segmento de las tantas organizaciones hoteleras de servicio, nos focalizamos en pymes cordobesas, siendo nuestro objetivo mediante entrevistas realizadas a los dueños o gerentes conocer como conciben a las Relaciones Públicas, teniendo en cuenta, los conceptos que manejan, si la

ven como una herramienta para gestionar la organización, si se ejecutan como departamento interno o como asesoría, si las ven como una oportunidad para el crecimiento de la empresa, y en el caso de que así sea, conocer cuáles son las actividades que realizan.

Estudiamos a los hoteles que abarcan las categorías de una, dos y tres estrellas ya que en base a entrevistas telefónicas realizadas a los hoteles de cuatro y cinco estrellas se pudo percibir que la cantidad de empleados y el volumen del negocio que manejan no quedan comprendidas en la categorización de nuestro estudio. Estos hoteles ya pasarían a formar parte de lo que denominamos grandes empresas.

La técnica de recolección de datos que utilizamos fue la entrevista en profundidad, la cual ha sido elegida por la objetividad que proporciona. La guía de pautas fue el instrumento del que nos valimos para realizar dichas entrevistas. Mediante la grabación de éstas, lo que se quiso identificar es si pequeñas y medianas organizaciones hoteleras hacen uso de los servicios de Relaciones Públicas ya sea en forma de departamento o de asesoría. Indagamos sobre las actividades que un Relacionista puede realizar y luego analizamos la información obtenida para poder concluir con este estudio.

Para llevar a cabo esta investigación se han volcado todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera por lo que deseamos conseguir mediante este nuevo e importante recorrido la mayor satisfacción posible.

2. Fundamentación

TEMA: “La Incidencia de las Relaciones Públicas e Institucionales en los Pequeños y Medianos hoteles de la ciudad de Córdoba”.

Esta es una investigación que pretende proporcionar información a toda la comunidad profesional y a todas aquellas personas que estén interesadas en conocer la incidencia de las Relaciones Públicas e Institucionales en el mercado de los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba.

Los antecedentes teóricos encontrados en relación a este trabajo tienen que ver con un estudio realizado por el Departamento de Comunicación de la Universidad Empresarial Siglo 21 acerca de las actividades de Relaciones Públicas que realizan diversas empresas de nuestro medio.

El motivo de este estudio se fundamenta en inquietudes que tienen que ver con la inserción de nuestra profesión en aquellos sectores que se están empezando a desarrollar, y más al ser las Relaciones Públicas una profesión relativamente nueva.

Con esta investigación también se pretende proporcionar conocimiento sobre la conceptualización e ideas que tienen pequeños y medianos empresarios sobre el rol que cumple el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.

La idea de llevar a cabo esta investigación surgió debido a una inquietud personal, ya que como futura profesional, quisiera conocer como estamos posicionados en el mercado de pymes especialmente hoteleras situadas en la ciudad de Córdoba.

La finalidad de este trabajo es que podamos servir a toda la comunidad profesional con un análisis de la real puesta en práctica de nuestra profesión para poder dar cuenta de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y juntos conocer de cerca cuáles son los conceptos que se manejan de la misma. La idea de este estudio es mostrar a todos aquellos que no la conocen, cual es la finalidad de las Relaciones Públicas e Institucionales para que la colectividad conozca nuestra verdadera identidad.

3. Problema de Investigación

En general una investigación comienza con una preocupación, una duda, acerca de algo que queremos dilucidar.

Por ello para especificar un poco más sobre el objeto de nuestro estudio, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Los pequeños y medianos hoteles situados en la ciudad de Córdoba realizan actividades vinculadas a las Relaciones Públicas e Institucionales? De ser así ¿Qué tipo de actividades realizan?

Para comprender de manera más precisa lo que queremos estudiar, desglosaremos cada uno de los elementos que componen esta pregunta de investigación. Por un lado nos interesa saber a que nos referimos cuando hablamos de pymes, por otro, que entendemos por hotel, luego definiremos el concepto de acciones y finalmente esbozaremos lo que entendemos por Relaciones Públicas e Institucionales.

Cuando hablamos de pymes nos referimos a pequeñas y medianas empresas.

“Horacio Irigoyen cita la definición que instituye el Banco Central de la República Argentina donde establece el concepto de pyme en base a la medición de una serie de elementos, los que serán diferentes dependiendo del tipo de sector que se estudie, estos parámetros son: a) El personal ocupado, de un máximo de 100 empleados, b) El valor de ventas anuales, c) El valor del patrimonio neto”.³

Para realizar el presente Trabajo Final sólo trabajaremos con el primer parámetro mencionado, el personal ocupado. Debemos hacer una aclaración con respecto al análisis de éste en las organizaciones hoteleras. Si bien estas se encuentran por debajo del máximo establecido; este por debajo no alcanzaría ni a la mitad del máximo citado por la definición del Banco Central. Respecto a los otros parámetros nos hemos visto imposibilitados de verificar la realidad de los

³ IRIGOYEN, Horacio y PUEBLA, Francisco. “PYMES: Su economía y organización”. 1997. Ediciones Macci. Bs. As. Argentina. Pág. 23-27.

mismos debido a una limitación de la información por parte de las empresas hoteleras.

Según el Decreto Provincial de la Provincia de Córdoba se define hotel como: “Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, con una cantidad mínima de diez (10) unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría”.⁴

Como veremos más adelante los establecimientos de hospedaje, cuentan con diferentes categorías. Entre ellos los hoteles de una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas son categorías que deben responder a ciertos requisitos para ser categorizados como tales.

A la palabra “actividad” la definimos como un conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona. Campo de acción.⁵

Para investigar el vínculo existente entre los pequeños y medianos hoteles y las RPI, necesitamos estar al tanto de los tipos de acciones que éstos realizan y de los efectos que produce la ejecución de nuestra profesión en sus actividades.

Lo que nos interesa conocer mediante este estudio es, si alguna vez éstas han hecho uso de nuestros servicios, no necesariamente con el nombre de Relaciones Públicas e Institucionales; si la ven útil como una herramienta de gestión; si se ejecutan como un departamento interno o como una consultoría y si las ven como una oportunidad para el crecimiento de la empresa, entre tantas otras cosas.

En el presente Trabajo Final de Graduación hemos segmentado la investigación a pymes especialmente cordobesas que se sitúan en el mercado hotelero.

A continuación tomaremos la definición de Relaciones Públicas de Francisco Flores Bao quien en su libro: “Relaciones Públicas: Ciencia de la integración humana”, conceptúa a éstas como:

⁴ *Decreto Reglamentario Hotelero de la Provincia de Córdoba*. N 1359. Ley 6483.

⁵ *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado* de Ramón **GARCÍA-PELAYO** y **GROSS**. Ediciones Larousse. 1987. Bs. As. Argentina. Pág. 19.

“Una disciplina psico-social- administrativa cuya finalidad mediata es promover la integración humana en todos los niveles de la sociedad, y cuyo objetivo inmediato es generar una conducta solidaria de comprensión y confianza recíprocas entre una entidad y los diversos grupos sociales que se vinculan a ella, en función del interés común”.⁶

Al mencionar el término Institucional cuando hablamos de las Relaciones Públicas, nos referimos a la acción de comunicación que se gestiona entre la empresa y su público.

Luego de un análisis de las acciones de Relaciones Públicas e Institucionales que realizan pequeñas y medianas empresas hoteleras establecidas en la sociedad cordobesa, trataremos de demostrar si existe conocimiento y aplicación sobre lo que implican las mismas en dichas organizaciones.

Para poder cumplir con la finalidad de nuestro trabajo de investigación, debemos proponernos objetivos tanto generales como específicos los que nos servirán de sustento en el transcurso de nuestra investigación.

⁶ FLORES BAO, Francisco. “*Relaciones Públicas: Ciencias de la integración humana*”. ED. Imprenta Desa. Lima. Perú. 1991. Pág.103.

4. Objetivos

Generales

- Identificar si pequeños y medianos hoteles situados en la ciudad de Córdoba realizan actividades vinculadas a las Relaciones Públicas e Institucionales.

Específicos

- Examinar la estructura organizacional de pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba para visualizar el lugar que ocupan las RPI dentro de ellas.
- Identificar las actividades de Relaciones Públicas que realizan pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba.
- Conocer el lugar que ocupan las Relaciones Públicas a la hora de elaborar el presupuesto organizacional.

5. Supuestos Centrales de Investigación

Para realizar esta investigación partimos de supuestos que nos permiten empezar este estudio en base a ideas preconcebidas que tienen que ver con la inserción de las Relaciones Públicas e Institucionales dentro de los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba.

En la pregunta de investigación existen implícitos algunos supuestos de trabajo:

1. Los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba realizan precarias acciones de Relaciones Públicas e Institucionales debido a que desconocen la notoria incidencia de las mismas en el desarrollo de la actividad hotelera.
2. La necesidad de la planificación estratégica en comunicación no se advierte como prioritaria ya que no se visualizan conflictos latentes debido a la menor cantidad de personal y niveles jerárquicos. Esto se debe a la falta de preparación profesional por parte de algunos dirigentes para la gestión de sus negocios.
3. Los pequeños y medianos empresarios en general realizan insuficientes o escasas acciones de comunicación tomando preferencia por las de tipo comercial para el posicionamiento del servicio que ofrecen. Es decir que priorizan la actividad de venta directa, sin visualizar la oportunidad que existe entre las RPI y la venta.
4. Las pymes hoteleras consultan ocasionalmente a un asesor externo más que contar con un departamento de Relaciones Públicas e Institucionales.

5. La conceptualización de las RPI en las pymes se confunde con diferentes actividades como el marketing, la publicidad, el diseño gráfico, entre otras.
6. En la elaboración del presupuesto de estas organizaciones, la inversión en actividades de RPI es nula o poco relevante.
7. En las empresas objeto de este estudio no se priorizan las actividades de RPI como en las grandes.

6. Marco Conceptual

***Para que una empresa pueda prosperar y perdurar debe...
Aceptar las obligaciones que le impone la responsabilidad pública respecto
de una sociedad cuyos miembros dependen cada vez más unos de otros.
Encontrar los medios para comunicarse con sus públicos y lograr los
procedimientos para la integración de la sociedad a la que sirve.***

Cutlip y Center

A continuación se desarrollarán los conceptos que permitirán enmarcar el siguiente Trabajo Final de Graduación dentro de un sustento teórico para el cumplimiento de los objetivos planteados.

6.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es una herramienta de gestión que utilizan las Relaciones Públicas e Institucionales para cumplir con su cometido.

Cabe aclarar que cuando mencionamos la palabra "Institucional", nos referimos a la acción de comunicación que se gestiona entre la empresa y su público.

Al respecto Muriel y Rota entienden por comunicación institucional al:

"Sistema coordinador entre la Institución y sus Públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos."⁷

También agregan:

"Toda la institución concebida para la consecución de un objetivo o conjunto de objetivos, necesita de un sistema de comunicación que organice, coordine y haga eficientes los procesos de comunicación."⁸

Según José D. Barquero Cabrero la comunicación es:

"Un proceso de transmisión y recuperación de informaciones, en el que la comunicación es el proceso y la información el objeto".⁹

⁷ **MURIEL y ROTA** (1980) "*Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas*". CIESPAL.

⁸ *Ibíd.*

⁹ **BARQUERO CABRERO**, José D. "*La planificación de la política de Relaciones Públicas internas*". s/d.

La mayoría de nosotros somos seres organizacionales debido a que pasamos mucho tiempo dentro de diferentes organizaciones como: la iglesia, la familia, el trabajo, los bancos, entre otras. En éstas recibimos información mediante el proceso de comunicación.

Para que podamos definir lo que es comunicación organizacional conceptualizaremos por separado las dos palabras que nos llevan a conformar este término.

Por un lado Carlos Fernández Collado define organización como: “Dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- obtienen materiales, energía e información del ambiente;
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización”.¹⁰

Por otro lado para Gerald Goldhaber:

“La Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.¹¹

Este autor establece que en la Comunicación Organizacional están implicados una serie de elementos como:

Las personas: sus actitudes, sus relaciones, sus sentimientos y sus habilidades.

Los mensajes: su propósito, su flujo y su dirección.

Los pequeños y medianos hoteles son organizaciones que también comprenden un sistema de comunicación interno. Debemos tener en cuenta que la comunicación gestionada en una pequeña empresa no será igual a la gestión de una mediana o gran empresa. Por ello consideramos de importancia destacar que las pequeñas organizaciones al no contar con tantos niveles jerárquicos (ya que se las considera una organización plana), su comunicación no será tan

¹⁰ **FERNANDEZ COLLADO**, Carlos. “*La comunicación humana: ciencia social*”. Capítulo 1. ED. Mc Graw- Hill. 1996. Pág. 13.

¹¹ **GOLDHABER**, Gerald. “*Comunicación Organizacional*”. ED. Diana. México.

compleja como aquellas que cuentan con una gran cantidad de departamentos y rangos (organización alta).

Las organizaciones planas reducen el número de sus niveles por los que se mueven los mensajes.

La organización alta, con sus múltiples niveles, incrementa sus canales de comunicación.

Como vemos la comunicación organizacional no solo ocurre en los grandes y complejos sistemas organizacionales sino que también se encuentra presente en las pequeñas y medianas empresas. La diferencia se encuentra en la complejidad de las comunicaciones.

La importancia de la comunicación en las organizaciones

La comunicación afecta a todos y cada uno de los niveles de una organización. Annie Bartoli propone en su libro: "Comunicación y organización" tres facetas de la necesidad de comunicación empresarial:

En el plano de las nuevas tecnologías: las empresas componen un centro de desarrollo en el área de telecomunicaciones, telemática, etc. por el importante papel que juega la misma en lo referente al intercambio y procesamiento de datos.

En las relaciones interpersonales: porque en la empresa pueden observarse los obstáculos propios de los problemas de comunicación entre los distintos integrantes del personal.

En el plano administrativo: a este nivel, la empresa debe establecer los objetivos de entrada y de salida de información, como también, cuales serán las políticas y acciones en materia de comunicación para lograr un mejor resultado global.¹²

Es necesario que el profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales no solo planifique los procesos de comunicación sino que pueda verificar que el *destinatario* interprete el valor del mensaje para que la comunicación sea exitosa.

¹² **BARTOLI**, Annie. "Organización y comunicación". Editorial Paidós. Bs. As.-Barcelona-México. Pág. 82 y 83.

A continuación esbozaremos una breve reseña histórica de las Relaciones Públicas e Institucionales para poder comprender como administran la comunicación dentro de los pequeños y medianos hoteles.

6.2 **Reseña Histórica de las Relaciones Públicas**

Tomaremos a continuación la definición de Relaciones Públicas de Francisco Flores Bao quien en su libro: “Relaciones Públicas: Ciencia de la integración humana”, conceptúa a éstas como:

*“una disciplina psico-social- administrativa cuya finalidad mediata es promover la integración humana en todos los niveles de la sociedad, y cuyo objetivo inmediato es generar una conducta solidaria de comprensión y confianza recíprocas entre una entidad y los diversos grupos sociales que se vinculan a ella, en función del interés común”.*¹³

Esta definición nos muestra como las Relaciones Públicas e Institucionales administran la comunicación, desde tres pilares diferentes como lo son la psicología, las ciencias sociales y las ciencias de la administración. Éstas son quienes van a operacionalizar el curso de la comunicación de acuerdo a la necesidad que se quiera cubrir.

Por ello más adelante cuando hablemos del enfoque sistémico veremos que el profesional de las RPI es quien se encarga de mediar los intereses existentes entre la organización y los diferentes públicos haciendo uso de estas herramientas.

Nuestra profesión se gestiona mediante la comunicación para cumplir un fin, siendo las RPI un medio para alcanzarlo.

Escuelas de Relaciones Públicas

Haciendo un recorrido por la historia de las Relaciones Públicas podemos observar que se pueden distinguir tres corrientes de pensamiento según Flores Bao:

- 1) *La Escuela Norteamericana de Relaciones Públicas.*
- 2) *La Escuela Europea de Relaciones Públicas.*
- 3) *La Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas.*

La *Escuela Norteamericana* persigue como objetivo principal el cuidado de la imagen de la institución así como la defensa del sistema social, económico y político capitalista.

¹³ FLORES BAO, Francisco. “Relaciones Públicas: Ciencias de la integración humana”. ED. Imprenta Desa. Lima. Perú. 1991. Pág.103.

La *Escuela Europea* tiene como finalidad establecer relaciones de solidaridad y confianza entre una institución y los grupos sociales que la constituyen o que se relacionan con ella.

“Entre estas dos antípodas conceptuales surge una postura Latinoamericana, la que en un principio estuvo influenciada por las Relaciones Públicas norteamericanas. Esta fuerte influencia se pudo haber dado por diferentes factores: la creciente circulación de versiones en español de la bibliografía norteamericana, a la divulgación de profesores norteamericanos visitantes y a la dinámica de la actividad de los departamentos de Relaciones Públicas de las empresas trasnacionales afincadas en nuestro país”¹⁴.

Como todos sabemos, la realidad de un país difiere mucho con respecto a la realidad de otro, por ello, si tomamos herramientas o pensamientos de otros pensadores que se encuentren en un territorio diferente al que nos encontramos, es conveniente adaptar esos elementos a la realidad en que vivimos.

Al llegar los años 60, los relacionistas en América Latina comienzan a preocuparse por estudiar aquellos factores que incurren en su propia realidad económica, social y política y que también inciden en el ejercicio profesional, llevándolos así a enfrentarse a una realidad empresarial que está dramáticamente comprometida con problemas como la inflación, recesión, la deuda externa, el desempleo, etc.

Los pioneros de esta nueva corriente fueron tomando conciencia de que el profesional de Relaciones Públicas debía responder a su realidad histórica y regional, así como a la necesidad de equilibrar, desarrollar y dar coherencia a las relaciones humanas empresariales y extraempresariales que operan en una sociedad basada esencialmente en la escasez, la desigualdad y el conflicto.

Lo que da origen a la primera manifestación de ideas de esta nueva corriente es la Declaración de Principios de la Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP), creada en México en 1996 y conformada casi íntegramente por países latinoamericanos. La FIARP establece que esta entidad asociativa y representativa de Relaciones Públicas en América tiene como principal aspiración contribuir a la búsqueda de un mundo mejor basado en la

¹⁴ FLORES BAO, Francisco: “*Perfil del relacionista al inicio del año 2000*”. Revista Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas N° 100. 4° trimestre. Madrid. España. Pág.6-14.

inquisición de beneficios para la sociedad como el desarrollo social y económico de los pueblos entre tantas otras cosas y tomando como fundamento esencial la libertad del hombre y el respeto a la dignidad humana. Esta nueva corriente definirá a las Relaciones Públicas según el interés y la necesidad de la comunidad. Queda concebida entonces en la IV Conferencia de la FIARP (Río de Janeiro-1963) una definición de Relaciones Públicas, entendida como:

“una disciplina socio-técnica administrativa, mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y la actitud del público y se lleva a cabo una acción planificada, continua y de comunicación recíproca basada en el interés de la comunidad y destinada a mantener una afinidad y comprensión provechosa con el público”.

Consideramos analizar a pymes hoteleras de la ciudad de Córdoba desde esta definición, ya que habiendo sido esta elaborada desde una postura latinoamericana, está adecuada al contexto socio-económico y político actual de nuestro país.

Muchos distinguidos relacionistas latinoamericanos han manifestado en diversas conferencias, su interés por vincular las Relaciones Públicas a la realidad social de la cual formamos parte. De este modo ya podemos hablar de la existencia de la *Escuela Latinoamericana* de Relaciones Públicas, las cuales finalmente son concebidas de acuerdo a nuestra realidad.

Tenemos que aceptar que todavía no existe una comunidad de opiniones entre las tendencias anglosajona y latina, y que, es necesario continuar este esfuerzo de acercamiento hasta lograr que se consolide una unidad de principios doctrinarios que pueda señalar los fines esenciales de Relaciones Públicas. No pueden alcanzar un completo desarrollo hasta que no haya un entendimiento común.

Hoy las Relaciones Públicas constituyen una profesión que se puede aplicar a diversos sectores de nuestra sociedad y que pueden ser aprovechadas en diferentes tamaños y tipos de empresas u organizaciones, sea cual fuere su dimensión.

Vemos que esta función va a diferir de acuerdo al tamaño de la organización con la que se trabaje. No es lo mismo trabajar para un mayorista que para un minorista por ejemplo. A su vez, las técnicas que se utilizan no son las mismas en pequeñas empresas que en grandes empresas.

La gestión empresarial llevada a cabo en una organización no es la misma debido a que las organizaciones son como las personas, son todas diferentes; aun así, lo son tanto como sus necesidades, sus expectativas y sus objetivos entre muchas otras cosas más.

En este estudio vamos a tratar de analizar si el segmento de las pequeñas y medianas empresas hoteleras situadas en la ciudad de Córdoba conocen las Relaciones Públicas.

A continuación tomaremos como herramienta para nuestro estudio el enfoque sistémico, el cual nos ayudará a encuadrar a los actores principales de nuestro estudio.

6.3 Un Enfoque Sistémico

Para poder analizar a pymes como parte integrante de la sociedad utilizaremos el enfoque sistémico tomando a pymes hoteleras de la ciudad de Córdoba como un sistema. Así mismo consideraremos a las Relaciones Públicas como un subsistema, el cual está compuesto por personas y medios en pro de la consecución de objetivos organizacionales.

En principio definiremos a un sistema como un conjunto de partes, donde todas dependen entre ellas y las que coordinadas forman un todo unificado, en pos de la consecución de objetivos organizacionales. Si una de esas partes no funcionara correctamente generaría en las demás una alteración, la cual impediría el funcionamiento correcto y el cumplimiento de la función por la cual el sistema ha sido creado.

Las Relaciones Públicas e Institucionales como subsistema viabilizan el funcionamiento de éste mediante la coordinación de actividades y cuidando que cada parte cumpla con la tarea que le corresponde. Esto permite no solo una coherencia efectiva entre los diferentes aspectos que esta disciplina organiza, sino en su crecimiento organizacional y en el impacto que ésta provoca en el sistema.

Dentro de este enfoque sistémico, es importante identificar cual es el rol que desempeña el profesional de Relaciones Públicas.

Grunig y Hunt, enuncian en su libro "Dirección de Relaciones Públicas":

"El papel que cumplen los profesionales en esta área es denominado "límite" o "fronterizo", esto significa que funcionan en el límite exterior de la organización, sirviendo de enlace entre la compañía y los grupos e individuos externos"¹⁵

Como personal fronterizo, los profesionales de Relaciones Públicas ayudan a los departamentos que componen a la organización, también llamados subsistemas, a comunicarse con los públicos externos de acuerdo a la relación que éstos tienen con cada uno de ellos y ayudándole también a la misma organización a comunicarse con los demás subsistemas internos que la componen.

¹⁵ GRUNIG, James E. y Todd HUNT. "Dirección de Relaciones Públicas". ED. Gestión 2000. Barcelona. 2000. Pág. 30-32.

En este apartado presentaremos cuatro modelos de Relaciones Públicas que definieron Grunig y Hunt. Luego, explicaremos el modelo que se adapta al objeto de estudio de nuestra investigación.

- 1- “El Modelo de agente de Prensa/Publicity.
- 2- El Modelo de información pública.
- 3- El Modelo asimétrico bidireccional que tiene como finalidad la persuasión científica.
- 4- El Modelo simétrico bidireccional.”¹⁶

El Modelo Simétrico Bidimensional

Consideramos como complemento para nuestro estudio este modelo que los autores denominan ideales, debido a que las Relaciones Públicas e Institucionales se practican como una mediación entre la organización y sus públicos. La finalidad es, como lo mencionamos en la definición anterior, la comprensión mutua y el entendimiento entre ambas partes. Buscan el equilibrio entre el sistema organización y entre los subsistemas que componen la misma, incluido el de Relaciones Públicas.

En este modelo se trata de mostrar como es percibida la organización por el público y determinar que consecuencia tiene aquélla sobre éste. Esta percepción permite asesorar a la organización sobre la reacción del público ante las políticas y sobre como podrían ajustarse dichas políticas para servir mejor al interés público. También puede evidenciarse cual es el nivel de comprensión entre ambas partes, cuestión primordial a la hora de escoger los objetivos específicos de comunicación.

Por su parte, la evaluación mide si el desempeño de las Relaciones Públicas ha mejorado la comprensión entre la organización y sus públicos. El perfil básico del modelo bidireccional es el siguiente:

El objetivo de las Relaciones Públicas es modificar la actitud y el comportamiento tanto de la organización como de los públicos.

Los profesionales que practican el modelo son mediadores, en el sentido de colaborar con la dirección y con los públicos en la negociación de los conflictos reales o potenciales llegados a ese punto. Como lo ha afirmado

¹⁶ *Ibidem*. Pág. 32.

Grunig, la colaboración implica motivos compartidos entre las partes, mientras que la mediación aparece cuando un tercero interviene en el proceso de negociación. Así, la cuestión se centra en establecer la frontera conceptual entre la negociación y la colaboración.

La finalidad de estas relaciones simétricas es desarrollar el entendimiento mutuo entre la organización y los públicos por ella afectados.

Aplicando este enfoque a nuestro estudio, vemos que el Relacionista es el tercero encargado de mediar la relación entre las dos partes principales de ésta interacción que son: pymes hoteleras de Córdoba y los públicos con la que ésta tiene contacto. Esto genera una comprensión y un entendimiento en donde ambas partes encuentran sus intereses satisfechos.

El profesional de Relaciones Públicas es el que interviene en estas relaciones tan complejas, donde la comunicación es un factor influyente y determinante para que las necesidades, tanto las de los públicos como las de las pymes sean satisfechas.

Podemos ver así que las Relaciones Públicas ocupan un lugar importante como subsistema de cualquier tipo de empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, ya que permiten el estudio independiente de cada uno de los elementos o unidades que sumadas componen la organización, amén del rango que ésta ocupe. A la vez establece la coordinación e interacción entre ellos, manteniendo su concepto en su sentido más amplio. Podemos objetar que éstas están constantemente intercambiando impactos y mensajes entre sus públicos o elementos internos y entre éstos y los externos.

El especialista en las Relaciones Públicas e Institucionales puede ejecutar sus actividades en forma de departamento, situado dentro de la organización para la cual trabaja o bien, brindando un servicio de asesoría.

6.4 Las Relaciones Públicas como Asesoría o como Departamento

Las organizaciones para cumplir sus objetivos necesitan de recursos humanos, quienes manejan elementos técnicos, financieros y materiales, desarrollando actividades previamente programadas, dentro de un marco establecido por la institución, quien asigna roles a quienes trabajan para ella.

La estructura formal asigna responsabilidades y tareas a cada individuo y en función de ella se les otorga una jerarquía determinada.

Según el autor Sam Black en su libro: "ABC de las Relaciones Públicas":

"El proceso de incorporación de las Relaciones Públicas como función de la organización, se inició cuando esta actividad se desarrollaba en diferentes departamentos. Se optó por asignar tales tareas a firmas consultoras especializadas en la materia, práctica que continúa principalmente en las empresas con recursos limitados.

Cuando se concibió la función integral de Relaciones Públicas, se hizo evidente la necesidad de crear un área dentro de la organización avocada exclusivamente al desarrollo de esas actividades".¹⁷

Algunos criterios para determinar el tamaño y los recursos que deben asignarse al área de Relaciones Públicas son:

- Elaboración de diagnóstico del clima organizacional.
- Realización de sondeos de opinión para evaluación de imagen institucional.
- Producción de todas las publicaciones institucionales, tanto internas como externas (manuales, folletos instructivos, corporativos, revistas internas, etc.).
- Producción de mensajes en medios audiovisuales.
- Elaboración de comunicados y gacetillas para su publicación en los medios informativos.
- Organización de conferencias de prensa.
- Atención a la prensa.
- Organización de eventos institucionales tanto internos como externos.

¹⁷ **BLACK**, Sam. "ABC de las Relaciones Públicas". Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. 1994. Pág.190-192.

- Asesoría en materia de conducta organizacional, Relaciones Públicas y comunicación, al nivel jerárquico más alto de la organización.
- Elaboración de discursos para los altos directivos, para ser pronunciados durante eventos internos y externos.
- Contratación de medios para publicar mensajes publicitarios o institucionales¹⁸.

Por su función de asesoría a todas las áreas de la organización, las Relaciones Públicas deben ubicarse en un nivel staff en el organigrama.

Las Relaciones Públicas como función orgánica de la empresa operan en la totalidad de la misma, por ello dependen de una instancia de mayor jerarquía, sea ésta presidencia, dirección general, gerencia o secretaría.

Es común encontrar empresas con departamentos de comunicación interna dependientes de las áreas de recursos humanos, y departamentos de Relaciones Públicas sin relación con las áreas de comunicación interna.

A modo de ejemplo podemos tomar a la empresa “Peugeot” quien no tiene un departamento de Relaciones Públicas sino que esta función está dividida en tres áreas con los nombres de: Comunicación interna, Relaciones externas y Relaciones con la prensa.

Así podemos decir a modo de síntesis que las Relaciones Públicas se pueden ejercer en una empresa con nombres diferentes y no necesariamente con éste. Por ello, como lo expresó Paul Capriotti en la conferencia Comunicar 2005, no es trascendental el nombre con el que se ejecute la actividad sino que lo importante es que se la gestione correctamente.

Asimismo, las empresas pueden ejecutar las Relaciones Públicas de dos maneras diferentes, interna o externamente.

Según el profesor Sam Black la calidad del servicio de las Relaciones Públicas depende de la experiencia y capacidad de los que realizan el trabajo; y no de si se planifica o ejecuta dentro o fuera de una empresa.¹⁹

¹⁸ **BONILLA GUTIÉRREZ**, Carlos. “*La comunicación: función básica de las relaciones públicas*”. ED. Trillas. México. 1994. Pág. 86 y 89.

¹⁹ **BLACK**, Sam. “*ABC de las Relaciones Públicas*”. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. 1994.

Lo que podemos afirmar es que existen ventajas y desventajas entre los dos métodos de organizar las Relaciones Públicas e Institucionales.

A continuación podemos enumerar las ventajas de tener nuestro propio departamento de Relaciones Públicas en donde:

- El jefe de Relaciones Públicas tiene contacto directo con la dirección general de la empresa y el hecho de tomar contacto con las instalaciones de la misma se hace más fácil.
- Al ser parte del personal de la empresa tienen libertad para circular y conocer de cerca y anticipadamente los problemas que se presentan.
- El personal está preparado para responder rápidamente a las solicitudes de los medios ya que hay un entrenamiento de parte de ellos que se viene gestando con el día a día.
- El personal se va identificando con las metas y objetivos de la organización debido a que existe una coordinación y comunicación constante de lo que planea hacer.

Así como nos planteamos ventajas, el tener un departamento propio de Relaciones Públicas también presenta desventajas como:

- Existe la tendencia a menospreciar los conocimientos de aquellas personas a las que conocemos.
- Los miembros del personal tienden a encasillarse en su forma de pensar y en sus ideas sin tener la objetividad que se requiere para resolver los problemas que se presenten.
- La posibilidad de conseguir una remuneración mejor puede verse obstaculizada por el deseo de la dirección de mantener la igualdad con otros empleados de la misma categoría.

Las ventajas de emplear asesores pueden ser:

- Para una organización pequeña es más importante contratar ayuda externa que contar con personal de planta.

- A diferencia de tener un departamento de Relaciones Públicas, en la consultoría, los directores son más independientes e imparciales en cuanto a los consejos que proporcionan a la empresa. Esta relación genera un respeto mayor por los consejos de aquellos que se encuentran afuera.
- Los ejecutivos que trabajan en consultorías o asesorías cuentan con una mayor experiencia debido a que solucionan problemas de distintos tipos en diferentes organizaciones.
- La conveniencia de utilizar servicios de asesores externos incluso cuando ya se cuenta con una infraestructura interna para cubrir las necesidades de la organización, radica en que la visión de un especialista que enfoca los problemas “desde afuera” de la misma, suele ser un buen apoyo para la toma de decisiones.
- Los servicios son flexibles y adaptables a las necesidades de cada cliente.

Algunas desventajas de contar con asesores externos pueden ser:

- Una empresa exterior es poco probable que tenga conocimiento detallado del funcionamiento de la compañía y de sus actividades diarias y necesita que se la informe muy cuidadosamente en el momento que se la contrata, y cada vez que haya algo nuevo. El consultor no se familiariza lo suficiente con los problemas de la organización como puede hacerlo un empleado.
- Las preguntas que realicen los medios que no sean fáciles de responder y que no sean basadas en los hechos, han de ser enviadas a la empresa y eso afecta a la rapidez de la respuesta, tan importante en las relaciones con los medios.
- El consultor carece de personal con suficiente experiencia. Muchos empleados de firmas consultoras pretenden ser “todólogos”.

Las Relaciones Públicas representan el “para que” de la comunicación. Todas las actividades encaminadas a optimizar flujos de comunicación dentro de

una organización se conciben dentro de organizaciones con una conducta social aceptable, que se enmarca en los proyectos de desarrollo comunitario. El objetivo central de la función de Relaciones Públicas, está destinado a integrar a la organización con todos sus públicos.

Por esto es que consideramos de interés la comunicación organizacional porque permite que las Relaciones Públicas puedan concretar su cometido.

A continuación exploraremos sobre los actores que interactúan dentro de los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba.

6.5 Los Públicos

Según Gustavo Cirigliano uno de los principios de las Relaciones Públicas e Institucionales es identificar o determinar los públicos.

Sabemos que la llave de toda empresa son los recursos humanos ya que son ellos quienes crean, organizan y venden el servicio. Pero por otro lado también son personas las que hacen uso y pagan por el servicio o por el producto que la empresa ofrece, individuos que no se encuentran en el funcionamiento cotidiano de la organización.

Cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad.

Para Katz y Kahn la organización es un sistema de roles interrelacionados:

“En toda organización posible ubicar a cada individuo en la serie de relaciones y conductas en proceso que aquella incluye; para lograrlo, el puesto es el concepto clave; con el quiere significarse un punto particular del espacio organizacional”²⁰

De esta manera, los públicos se definen por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en base a ello organizan sus percepciones y relaciones con ella.

Tomando las palabras de Paul Capriotti, en su libro: “La imagen de la empresa: Estrategias para una comunicación integrada” establece que los públicos no existen como grupos autónomos, sino en función de la organización. Y agrega que está muy claro que los empleados son internos y que los consumidores o usuarios son externos.

A continuación clasificaremos a los públicos según este autor quien parte definiendo a éstos como un conjunto de status y roles en relación con la organización. Cabe aclarar que la clasificación de los públicos en internos y externos se presenta bastante confusa o simplista, ya que se hace complicado establecer hasta que punto un público es externo o interno a la organización, pues es muy difícil determinar los “límites” de la misma. Ellos son:

²⁰ **KATZ, D.** y **KAHN, R.** “*Psicología Social de las Organizaciones*”. ED. Trillas. México. 1986. Pág. 193.

LOS PROVEEDORES: las organizaciones o individuos que sirven a la organización los elementos necesarios para su funcionamiento y la elaboración de sus productos o servicios. Son los inputs de la organización.

LOS EMPLEADOS: todos aquellos que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización. Todas las personas que trabajan para la organización. Son los throughput de la organización.

LOS CONSUMIDORES: ya sean empresas o personas que adquieren nuestros productos o servicios para luego revenderlos a otros, o bien los usuarios o consumidores finales de los productos o servicios de la organización.

A partir de ellos la organización va generando otros públicos, en base a sus necesidades o acciones:

EL ENTORNO SOCIAL: tanto el barrio o la ciudad donde vive la organización (los individuos con los que tiene una relación y un contacto directo), como el país o la sociedad en la que vive (tiene un contacto y una relación indirecta con las personas que la conforman), en la búsqueda del reconocimiento social.

INSTITUCIONES Y AGRUPACIONES: aquellas que por su naturaleza o sector de actividad tengan relación con la organización (gubernamentales, financieras, sociales, medios de comunicación, deportivas, educativas, ecológicas, etc.).²¹

El análisis de los públicos debe ser un estudio dinámico, basado en el análisis de las situaciones en las que actúa la organización. Ya que los públicos se originarán en base a las necesidades, situaciones y acciones de la organización.

²¹ **CAPRIOTTI**, Paul. “*La Imagen de la Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*”. Capítulo 5. Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. España. Pág. 39 y 40.

6.6 La Pequeña y Mediana Empresa hoy

Analizando la realidad actual que estamos viviendo consideramos de importancia el estudio de pequeñas y medianas empresas (pyme) situadas en la ciudad de Córdoba debido a que estas constituyen un factor de importantísimo potencial económico y social. Son las principales generadoras de empleo en nuestro país ya que absorben el 65% de la mano de obra ocupada.

Actualmente, encontramos en la ciudad de Córdoba, la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios -APYME- entidad que representa los intereses de los pequeños y medianos empresarios, ya sean industriales, comerciantes, productores agrarios, profesionales, de cualquier rama o actividad.

“Nacida en 1987, con el impulso de un importante grupo de empresarios comprometidos con la defensa de la industria nacional y el mercado interno, APYME ha ido creciendo, constituyéndose hoy en la principal entidad reivindicativa del sector PyME”.²²

La posición de APYME pesa en los ámbitos de discusión y es fuente de consulta a la hora de definir políticas públicas.

En el plano internacional, es fundadora de ALAMPYME- Asociación Latinoamericana de Micro, Pequeños y Medianos Empresarios- y de OLAMP- organización Latinoamericana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La mayoría de estas pequeñas y medianas empresas surgieron como una extensión de las empresas familiares en busca de encontrar otros caminos para subsistir en las crisis que ha sobrellevado nuestro país en este último período de tiempo. Crisis que trajo consigo problemas como el desempleo, más pobreza, suba de precios, aumento de la deuda externa, es decir, una serie de imprevistos que llevaron a que cada empresa busque la manera de salir adelante.

En una entrevista realizada al Ministerio de Producción y Trabajo se recabó información, la que nos permite llegar a afirmar que no hay una clasificación específica de pyme debido a que cada sector depende del contexto en el cual se sitúa. Para ejemplificarlo mejor, no es la misma denominación de pyme que se maneja en Argentina que la que se maneja en los Estados Unidos. Los lugares geográficos donde están situadas las empresas son totalmente diferentes, con

²² **REVISTA APYME:** Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios. “*Concretar un cambio de RUMBO*”. Año 13. Número 64. Junio de 2005.

políticas y filosofías diferentes entre otros factores diferenciadores. Inclusive para ser aun más precisos, en Argentina tampoco se maneja una unificación de criterio en cuanto a estas debido a que las diferentes provincias cuentan con elementos diferentes como lo son: la población, los ingresos, las competencias, etc.

Tomando en cuenta la clasificación de pyme se unificaron criterios a nivel nacional en base a determinados parámetros y como consecuencia de ello surgió la resolución 675/2002 establecida el día 25/10/2002 que caracteriza a pymes teniendo en cuenta los ingresos y el sector en el que se encuentran dichas organizaciones. Esta categoría se refiere a las empresas denominadas MIPYMES:

Tamaño/Sector	Industria y Minería	Comercio	Servicios *	Agropecuario
MICROEMPRESA	900.000	1.800.000	450.000	270.000
PE. EMPRESA	5.400.000	10.800.000	3.240.000	1.800.000
ME. EMPRESA	43.200.000	86.400.000	21.600.000	10.800.000

Los montos antes mencionados son en pesos y se refieren a las ventas anuales sin IVA y sin Impuestos Internos.

En el cuadro señalamos a pymes hoteleras objeto de nuestro estudio debido a que éstas se encuentran en el rubro servicios.*

El 90% de las empresas situadas en la ciudad de Córdoba, según el Ministerio de Producción y Trabajo y la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME) se consideran: Microemprendimientos, Pequeñas y Medianas empresas.

Estas empresas cumplen un proceso para llegar a formarse, lo que queremos decir con esto es que, no podemos ser una pequeña empresa sin antes haber sido un microemprendimiento.

Esta importante diferenciación nos lleva a comprender porque el profesional de Relaciones Públicas para cumplir su rol cuenta con estrategias distintas para gestionar la comunicación en los diferentes tipos de empresas. Hacemos hincapié en esto ya que las necesidades de una pequeña empresa no

son las mismas que las que pueden tener las empresas medianas y para ello se necesitan distintos tipos de herramientas para cubrir las necesidades de cada una de ellas.

De esta manera es como podremos expandirnos en nuestro campo laboral y enriquecernos con los resultados que se obtengan de este análisis.

Por una cuestión de tiempo hemos acotado la unidad de análisis de este trabajo, tomando como objeto de estudio pymes que se encuentren en el sector de hotelero.

Horacio Irigoyen cita la definición que establece el Banco Central de la República Argentina, donde establece el concepto de pyme en base a la medición de una serie de elementos, los que serán diferentes dependiendo del tipo de sector que se estudie, estos parámetros son:

- a) El personal ocupado, de un máximo de 100 empleados.
- b) El valor de ventas anuales.
- c) El valor del patrimonio neto²³.

Nosotros sólo tomaremos para nuestro estudio el parámetro a) debido a la falta de predisposición que tienen hoy las organizaciones en facilitar información sobre sus ventas y su patrimonio.

A continuación enumeraremos las principales características cualitativas que posee una pyme²⁴:

- a) La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
- b) Son empresas en crecimiento con una participación en el mercado y, por lo tanto, con las crisis propias de toda empresa que se encuentra en una etapa de pleno desarrollo. En muchos casos, y por decisión propia, no aspiran a convertirse en grandes empresas, ya que se sienten cómodas en el nivel de actividad en el que operan.

²³ IRIGOYEN, Horacio y PUEBLA, Francisco: “PYMES: su economía y organización”. 1997. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina. Pág. 23-27

²⁴ Ibídem. Pág. 23-27.

- c)** Generalmente utilizan mano de obra que no es calificada, lo que trae aparejado una escasa capacidad interna para hacer uso de la adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, restricción que se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.
- d)** En el caso de las pequeñas empresas, la producción no es planificada.
- e)** Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menor calidad de sus productos. Adicionalmente, si ese proveedor tiene problemas, ya sea de índole económica o financiera, los traslada a su cliente (pyme), ya que éste tiene menor poder de negociación.
- f)** En la otra punta del negocio, sus clientes suelen ser grandes empresas, que también le imponen a la pyme su mayor poder de negociación.
- g)** En muchas oportunidades no consiguen financiación de proveedores del exterior, por lo que en sus operaciones de importación, en lugar de operar con cobranzas, deben girar fondos con anticipación o abrir cartas de crédito.

Estas pequeñas y medianas empresas hoteleras no solo venden servicios sino que también forman parte de la sociedad en que vivimos. Podríamos decir que nosotros vivimos de ellas y ellas viven de nosotros.

Cabe aclarar que nosotros hemos elegido como objeto de estudio el sector "hoteles" dentro de la amplia categoría existente de establecimientos que brindan servicio de hospedaje.

El Decreto Reglamentario hotelero nos expresa que desde los hoteles más pequeños hasta los más grandes se ofrecen diversos servicios, los que varían de

acuerdo al tamaño de cada establecimiento. Mientras más servicios ofrezcan dichos establecimientos más estrellas tendrán.

7. Marco Metodológico

7.1 FICHA TÉCNICA	
Tipo de Investigación	Exploratorio
Metodología de Investigación	Cualitativa
Técnicas de Recolección de datos	Entrevista en profundidad
Instrumento de Recolección de Datos	Guía de Pautas
Técnica de Análisis de Datos	Análisis de Entrevistas Cuadro Comparativo
Universo	Pequeños y Medianos hoteles situados en la ciudad de Córdoba
Población	37 Pymes hoteleras
Muestra	12 Pymes Hoteleras
Criterio Muestral	No probabilístico por conveniencia

7.2 Metodología y Técnicas utilizadas

Tipo de investigación: Exploratoria.

Según Sampieri y Collado: *“los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”*.²⁵

Este estudio es de tipo exploratorio ya que no se han encontrado referencias sobre el mismo trabajo.

Tipo de metodología: Cualitativa.

Orozco Gómez la define como: *“un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de instrumentos y técnicas que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible”*.²⁶

Se utilizara este tipo de metodología debido a que consideramos de importancia para nuestro estudio involucrarnos personalmente con las personas que dirigen pymes hoteleras para poder conocer de cerca sus opiniones.

La entrevista en profundidad

Para recolectar los datos, la entrevista, es una técnica útil para profundizar algunos aspectos tales como las creencias, motivaciones, valores, opiniones y posibles modos de actuar del entrevistado. Ésta proporciona información sobre los distintos estados de opinión de diferentes personas sobre hechos pasados o actuales.

En el “diccionario de sociología de Fairchild” se define a la entrevista como:

“La obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”.

²⁵ **SAMPIERI**, Roberto; **COLLADO**, Carlos y **LUCIO**, Pilar: *“Metodología de la investigación”*. Segunda edición. Ediciones MC GRAW-HILL. México. 1998.

²⁶ *“La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa”*. Ediciones de periodismo y comunicación. La Plata. 1997.

Para este caso en particular, vamos a utilizar el tipo de entrevista no estructurada. (Sin cuestionario).

Hay diferentes maneras de realizar una entrevista, para este trabajo haremos uso de la técnica de conversación informal o profunda, que se caracteriza por el surgimiento y realización de preguntas en el curso normal de interacción sin que haya una selección previa de temas, ni una redacción previa de preguntas.

Trataremos de generar una relación empática con el entrevistado para que éste se sienta cómodo y se pueda generar una óptima producción discursiva.

“La entrevista permite lograr una comprensión de las condiciones psicológicas y ambientales del encuestado, y de su intención y disposición de ánimo en la contestación de preguntas, así como de aclarar el sentido de éstas cuando no sean suficientemente claras.”²⁷

Para que no se pierda de vista ninguna clase de datos recurriremos al uso de un grabador. Con este instrumento buscamos recolectar la información de manera objetiva, excluyendo de la entrevista la técnica de tomar nota, lo cual a veces genera una gran subjetividad de parte del investigador.

Tipo de instrumentos para la recolección de datos: Guía de pautas.

La guía de pautas consiste en enumerar una serie de temas que nos interesen, no en forma de pregunta sino puntualizando los tópicos que nos servirán para nuestro estudio y de esta manera le pediremos al entrevistado que nos cuente acerca de cada uno de ellos. Con esto se pretende no inducir a la persona a que responda: si o no, sino que ésta se sienta con la libertad de proporcionarnos todo lo que sabe sobre eso que se le pregunta.

Universo

Pequeños y Medianos Hoteles situados en la ciudad de Córdoba.

²⁷ **SIERRA BRAVO**, Restituto. “*Técnicas de la Investigación Social*”. ED. Paraninfo. 1994. Pág. 171.

Población

La cantidad total de Pequeños y Medianos hoteles situados en la ciudad de Córdoba que se encuentran categorizados por la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba es de 37 establecimientos.

Para llegar a delimitar que los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba son aquellos comprendidos en las categorías de una, dos y tres estrellas se realizó previamente una entrevista telefónica con los hoteles percibidos en todas las categorías existentes, es decir, desde una a cinco estrellas.

A esta segmentación la hicimos de acuerdo al parámetro tomado en nuestro marco teórico, comprendido en la definición de pyme: "Personal ocupado de un máximo de 100 empleados". Mediante éste damos cuenta cuales hoteles son pequeños y medianos y cuales no. Teniendo en cuenta el sector hotelero objeto de nuestro estudio vemos que esta definición no concuerda. En hotelería, los hoteles grandes son aquellos comprendidos en las categorías de cuatro y cinco estrellas los cuales cuentan con una cantidad de empleados que varía de setenta a cien.

Nuestra definición nos plantea que para que una empresa sea pequeña o mediana tiene que tener hasta cien empleados. Entonces en base a la aplicación real de esta investigación, se pudo ver que entre los hoteles de hasta tres estrellas se maneja una cantidad de empleados de cinco a veinte. A partir de los hoteles de cuatro y cinco la cantidad es de entre setenta y cien empleados. Como podemos ver estas cantidades no concuerdan con nuestra definición por lo que sólo nos guiaremos por la información recabada en las entrevistas telefónicas.

Como dijimos antes, dentro de esta población están comprendidos los hoteles con categorizaciones de una, dos y tres estrellas debido a que a partir de los hoteles de tres estrellas se empieza a observar que la cantidad de empleados que manejan es mucho mayor, lo que hace que esos hoteles sean considerados grandes para nuestra muestra.

La elección del rubro se hizo partiendo del interés de conocer la incidencia de las Relaciones Públicas e Institucionales en este tipo de organizaciones debido al auge que está teniendo actualmente el turismo, tanto a nivel provincial como a nivel nacional.

Muestra

Para que una muestra sea representativa se necesita, en palabras de María José Rubio y Jesús Vara:

Determinar el tamaño de a muestra: Implica calcular el número de personas a entrevistar en base a los criterios de fiabilidad de los resultados y optimización de costos y tiempos. El tamaño elegido para desarrollar el presente trabajo es de doce pymes hoteleras.

Establecer la forma de muestreo: Se debe elegir el tipo que se utilizará conforme en la teoría estadística sea visible aplicar; el criterio muestral elegido es no probailístico por conveniencia, el cual se caracteriza porque es el investigador quien decide que elementos son los más adecuados para la investigación.

Determinar las unidades de la muestra: Una vez establecida la muestra, se deben obtener las unidades (instituciones, personas) sobre las que se aplicará; en este caso se tratará de un gerente o directivo por cada pyme hotelera a la que se entreviste, quienes se dediquen a la toma de decisiones y que estén al tanto de las estrategias y herramientas que maneja la empresa.²⁸

²⁸ RUBIO, María José; VARA, Jesús. “*El Análisis de la Realidad de la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación.*” .ED. CCS. Madrid. 1997.

8. Marco Referencial

8.1 Problemática del Sector

Actualmente, en la ciudad de Córdoba el impulso de inversión en la infraestructura turística ha diversificado la actual oferta de servicios, beneficiando al sector en sus posibilidades de aumentar la calidad de los productos turísticos locales y provinciales.

Es de destacar la importancia que representa el sector servicios en la distribución de empresas por sectores: servicios representa en la ciudad el 91%.

Nuestra ciudad se ve favorecida por la ubicación geográfica relativa, convirtiéndola en un espacio propicio para la realización de actividades comerciales y de servicios, y como punto de distribución de productos y de personas en tránsito.

La hotelería, hoy ofrece una interesante variante de acuerdo a la categoría de establecimiento que se trate, sean éstos hoteles de una, dos, tres, cuatro o cinco estrellas.

Dialogando con los gerentes de los pequeños y medianos hoteles pudimos adentrarnos en la realidad que vive el sector.

Los hoteles que se visitaron para realizar nuestro estudio fueron:

Hoteles de una estrella:

1. Hotel Claridge
2. Hotel Garden
3. Hotel Columbia
4. Hotel Victoria

Hoteles de dos estrellas:

5. Hotel Corona
6. Hotel Bristol
7. Hotel Del Boulevard
8. Hotel Gran Rex

Hoteles de tres estrellas:

9. Hotel Ritz
10. Hotel Felipe II
11. Hotel Sussex
12. Hotel King David

En Córdoba, la hotelería, es bastante tradicional, clásica, manejada por cuatro o cinco familias que vienen desde hace unos cincuenta o sesenta años manejando este tipo de organizaciones. En 1997 el sector vivió un cambio debido al surgimiento de la “Ley de promoción turística” donde las distintas cadenas hoteleras como Sheraton, Holiday Inn entre otras vieron la oportunidad del negocio y tuvieron la posibilidad de erradicarse en la ciudad. Hasta ese entonces lo demás se venía manejando de una manera muy familiar. Pero la realidad es que los hoteleros se van dejando unos a otros el negocio y eso es lo que hace que el negocio sea familiar.

“Esta ley de promoción turística generó que la demanda en hoteles, restaurantes y otras actividades ligadas al turismo siga creciendo.

La Agencia Córdoba Turismo está embarcada en un relevamiento de la capacidad hotelera con la que cuenta la provincia. Hasta el momento se han censado ochocientos establecimientos de los cuales treinta y siete son hoteles pequeños y medianos.

Las estimaciones oficiales hablan de que el 90% de la hotelería cordobesa es de una categoría menor a las dos estrellas y que más del 80% de los establecimientos de los valles serranos es de sólo una estrella. Esto es lo que hace más difícil aumentar el gasto promedio por visitante.

Para el año próximo, el ente de promoción turística ofrecerá líneas de crédito por 15 millones de pesos para que los hoteleros y demás efectores del turismo inviertan en infraestructura de servicios. Para alentar las inversiones en el sector, los créditos serán otorgados con el aval de la propia Agencia Córdoba Turismo, quien garantizará que el establecimiento será recategorizado tras las mejoras introducidas”.²⁹

²⁹ **LA VOZ DEL INTERIOR**. “El 80% de la hotelería es de una estrella”. Jueves 18 de Agosto de 2005. Córdoba.

Por otro lado, existe contacto y exposición permanente, dentro del mismo ámbito físico, entre los “jugadores” claves de esta actividad: el consumidor o usuario, los propietarios, los proveedores del servicio.

Este sector mantiene una estrecha relación con diferentes instituciones que promueven el crecimiento, regulación y control de los mismos. Entre ellas se pueden nombrar a la Secretaría de Turismo, la Agencia Pro Córdoba, la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica, la Dirección General de Turismo, la Municipalidad, los Bomberos, la AFIP y la Cámara de Turismo. Todas ellas permiten que la actividad tanto turística como hotelera esté organizada y pueda desarrollarse día tras día.

Los hoteleros cumplen con un decreto que reglamenta dicha actividad, el cual se estableció para poner en claro las reglas de juego de los establecimientos. Este decreto define y enmarca el límite de actividades de acuerdo al tipo de hotel de que se trate, sea este de una, dos, tres, cuatro o cinco estrellas. Todos los hoteles y las demás categorías de alojamiento, cumplen con una serie de requisitos para poder funcionar. A su vez, quien se encarga de implementar este decreto categorizando a cada establecimiento es la Dirección General de Turismo.

Los parámetros generales utilizados para dicha categorización tienen que ver con:

- Las características de los servicios ofrecidos.
- Las características constructivas del objeto.
- El equipamiento básico ofrecido.
- La localización del establecimiento.
- La calidad de servicios ofrecidos.

Las modalidades de alojamiento pueden ser de distintas clases, tratándose éstas de hoteles, hostales, apart-hoteles, etc.

El decreto establece que el alojamiento se presta mediante un contrato realizado por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en el establecimiento o inmueble en el que se presta el servicio de alojamiento. A su vez, éste define al hotel como:

Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, con una cantidad mínima de diez unidades de

alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría.

Para que un hotel sea encuadrado en la categoría de tres estrellas los requisitos mínimos que debe cumplir son:

- Televisor color 14", con servicios de canales de TV. Radio AM-FM.
- Servicio telefónico con salida al exterior.
- Los baños privados deberán reunir condiciones como: calefacción, ducha con mampara, gavetero y/o estanterías, secador de cabello.
- Elementos complementarios como: bolsa higiénica, gorra para baño, shampoo, y jabón de tocador, toalla de mano y un toallón por persona.
- Tendrá que tener como mínimo una unidad de alojamiento, con equipamiento adecuado para el uso de discapacitados motrices.
- Tener salón comedor con bar-desayunador, con servicio de comida ligera (snack).
- Contar con un salón de usos múltiples que contará con sanitarios de uso público diferenciados por sexo. La cantidad y superficies de los sanitarios deberá guardar relación con la superficie del local.
- Tener espacio para estacionamiento vehicular cuyo número de cocheras cubiertas sea igual o mayor al veinticinco por ciento de las habitaciones totales del hotel en zona urbana y al cincuenta por ciento en zona no urbana. Podrán estar integradas al edificio o en sus adyacencias, a una distancia no mayor de ciento cincuenta metros.
- Contar con dependencias para el personal que deberán incluir como mínimo vestuarios y sanitarios, diferenciados por sexo, y comedor-estar. Éstas serán independientes a las áreas destinadas al uso de los pasajeros.
- Tener pileta de natación.
- Contar con calefacción y refrigeración en todos los ambientes.
- Ofrecer servicios de comida, desayuno, refrigerio y bar.
- Contar con servicio de lavandería, y de mucamas.
- Contar con servicio de mensajería.

-Tener personal bilingüe (castellano y preferentemente inglés o portugués) para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo encontrarse en cada turno de trabajo, un empleado que hable inglés.

Para aquellos hoteles que se encuentren comprendidos en la categoría dos estrellas se tendrán en cuenta los mismos requisitos de los de tres estrellas excepto:

- En los baños privados: Gavetero, secador de cabello, gorra de baño.
- Pileta de natación
- Personal bilingüe.
- Sí, se deberá prestar servicio de caja de seguridad a los huéspedes que lo soliciten.

Los hoteles de categoría una estrella contarán con los mismos requisitos que los de dos estrellas salvo:

- Televisor
- Servicio de caja de seguridad.
- Servicio de cochera.
- En los baños privados: bolsas higiénicas.
- Servicio de lavandería, mucamas y mensajería.

Además de estos requisitos mencionados hay otros que tienen que ver con estimaciones de superficie, puertas, distancias entre otras que no los citamos porque no los consideramos de importancia para nuestro estudio.

En el caso de que no se cumplan los requisitos establecidos por dicho decreto, el órgano de aplicación se encarga de sancionar el incumplimiento.

En cuanto a las tarifas que manejan tanto los pequeños como los medianos hoteleros las va pautando el mismo mercado. Entre ellos se informan sobre el costo de las mismas constantemente.

Mediante información recabada en las entrevistas se pudo conocer cuales son las preocupaciones de los pequeños y medianos hoteleros.

Todas las categorías hoteleras forman parte de la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba que también es llamada Asociación de

hoteles, bares, confiterías, restaurantes y afines de la ciudad de Córdoba. Esta entidad agrupa tanto a los hoteleros como a los gastronómicos y cobra una cuota mensual a todos los socios. A nivel nacional, los hoteleros también cuentan con la FEHGRA (Federación Empresaria de Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina).

La Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba brinda diferentes beneficios como:

Cursos gratuitos en marketing, publicidad, innovación entre otros. Por las respuestas obtenidas no ha habido cursos de comunicación en la ciudad de Córdoba.

Envían información sobre cursos que se realizan en Buenos Aires, en otras provincias del país y en el exterior. Los mismos son gratuitos para aquellos que integran la Asociación.

Esta entidad también realiza diferentes convenios que favorece a los hoteleros. Por ejemplo: la empresa Cablevisión les hace descuento para la instalación del cable en todas las habitaciones.

Brindan asesoría jurídica y legal, contable y laboral entre otras.

Envía boletines bimestrales por correo postal. Éstos contienen información sobre diversos temas como: congresos que se estén por realizar próximamente, hoteles nuevos que acaban de abrir, información sobre el sector, épocas del año con una fuerte demanda hotelera, consejos sobre como prepararse para tal demanda, los cambios de leyes; ferias de turismo, información impositiva, acciones realizadas por la Asociación y avisos de nuevos convenios.

La Asociación cuenta con una página web, en donde promociona a los hoteles asociados tanto a nivel nacional como internacional.

En general se percibe que la gran mayoría de los hoteleros están conformes con las actividades que brinda la Asociación. Según los entrevistados hay muy buena predisposición debido a que cuando tienen alguna duda se las solucionan lo más rápidamente posible.

Por otro lado, así como los hoteleros tienen la posibilidad de estar asociados a una entidad tanto a nivel provincial como nacional, los empleados también la tienen. Éstos cuentan con un sindicato, la UTHGRA (Unión de trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), el cual

brinda distintos servicios a los trabajadores y sobre todo se encarga de ampararlos.

Para algunos entrevistados, la Asociación tendría que mediar en ciertas cuestiones ya que de ser ellos quienes lo hagan, no obtendrían los mismos beneficios.

La Secretaría de Turismo cumple un rol bastante importante ya que por medio de ella los turistas se informan sobre los diferentes hoteles que se encuentran en la provincia.

8.2 La Hotelería en la Pequeña Empresa

Los hoteles encuadrados en esta categoría son los de una y dos estrellas.

En general los pequeños hoteleros, viven una realidad diferente a la de las organizaciones medianas debido a varios factores como lo son: el tamaño, la cantidad y calidad de servicios ofrecidos y la cantidad de empleados.

Las organizaciones pequeñas son en su gran mayoría empresas familiares las cuales no se animan a correr el riesgo de crecer debido a la gran responsabilidad que esto implica para el mantenimiento de sus familias. Por lo que los progresos que realizan tienen que ver con pequeñas modificaciones en sus servicios y establecimientos.

Otro de los factores que les juegan en contra es que no tienen posibilidades de crédito, causa por la cual se ven imposibilitados en su crecimiento. Aunque, de ser así, tampoco harían uso de ellos debido a la gran inseguridad y desconfianza que tienen después de lo sucedido en la crisis del año 2001. El corralito fue un suceso que los marcó demasiado debido a que algunos tuvieron que cerrar sus establecimientos y otros al día de hoy no terminan de pagar sus deudas.

A esto se le suma que el IVA que se les cobra es bastante elevado.

Al ser la mayoría de estos establecimientos manejados por los mismos dueños, éstos no cuentan con el tiempo suficiente para actualizarse con determinadas herramientas como internet.

El trabajo en este tipo de organizaciones se realiza en equipo, tratan de que todos tengan conocimiento de las tareas como mantenimiento, limpieza y

recepción. Además, al ser organizaciones que rotan muy poco su personal, los empleados se conocen mucho y son solidarios entre ellos.

Otra de las dificultades que se puede ver claramente en este sector es que el suceso ocurrido en Cromagnon generó un control muy estricto por parte de la Municipalidad y los bomberos. Muchas de las exigencias impuestas por estas instituciones están perjudicando a los pequeños empresarios, ya que al tener estos una edificación bastante antigua, los cambios y refacciones que se les piden se hacen casi imposibles por la situación económica en la que se encuentran. Por ejemplo: se les pide que instalen mangueras que tengan salida directa de agua, exigen un tratamiento a las alfombras, maderas entre otras. Es demasiado gasto para un sector que no maneja un monto tan grande de dinero.

Aquellos que no se ven lesionados con estas normativas son los hoteles más nuevos, quienes no tienen problemas en la implementación de este tipo de requisitos debido a la previsión de éstos en el actual decreto.

En general para los pequeños y medianos hoteles no es fácil programar crecimientos ya que decidir e invertir en sus empresas es algo que requiere de tiempo, que es lo que justamente según ellos hoy no les sobra, ya que las acciones de la competencia y las experiencias de los pasajeros no esperan a nadie.

Por otro lado, en los hoteleros que manejan negocios familiares se ve más marcada la mentalidad conservadora.

La mayoría de estos hoteles trabaja con pasajeros que lo que priorizan a la hora de pagar alojamiento es dormir porque durante el día realizan actividades como: congresos, reuniones de trabajo, visitas al médico, estudios, etc. Trabajan con clientes que por lo general vuelven al hotel y con quienes ya tienen forjada una relación.

Ellos tratan de diferenciarse de la competencia mediante la cordialidad y el trato familiar que dan a sus clientes.

El sector hotelero al brindar servicio de alojamiento los 365 días del año, se ve obligado a hacer renovaciones anuales y mejoras en los servicios debido al deterioro de los mismos por el uso constante que le dan los huéspedes.

Aquí en Córdoba, el sector hotelero trabaja durante todo el año con una ocupación del sesenta o setenta por ciento.

Para estas categorías hoteleras el rubro está en un afluente de crecimiento. Ya que gracias a la devaluación se fomentó mucho turismo nacional e internacional en nuestro país. Además de ello, Córdoba es una de las plazas turísticas más grandes del país.

8.3 La Hotelería en la Empresa Mediana

En los hoteles de tres estrellas se puede ver una evidente evolución con respecto a las categorías mencionadas anteriormente.

Se percibe un cambio en la gestión de la hotelería. Decimos esto porque el servicio que se ofrece, no solo es más completo sino que los clientes con los que trabaja este tipo de hoteles son en general del rubro empresaria y en un menor porcentaje trabajan con familias, turistas, etc.; todos ubicados en una categoría de clase media.

En este tipo de hoteles se percibe una atención al cliente diferente ya que manejan un mayor número de empleados.

La mayoría, al trabajar con planes empresariales no tienen que preocuparse por el IVA que les cobran ya que los contratos de las diferentes empresas permiten que ese IVA sea devuelto en tiempo y forma.

Una parte de los hoteleros opina que la Ciudad de Córdoba se promociona muy poco. A criterio de ellos lo que hace falta es vender un poco más la ciudad.

Por otro lado, al priorizar el rubro turístico empresarial no se ven perjudicados en la no promoción de la ciudad. Según ellos el porcentaje menor de turistas con el que trabajan vienen de paso por la ciudad con la idea de vacacionar en las sierras cordobesas.

En este tipo de hoteles, se da mucha importancia a la formalidad del trato, a la vestimenta que se usa.

Algunos de ellos se quejan por que están en una ubicación en donde otro tipo de establecimientos deteriora la zona y la imagen del hotel.

No resulta simple para los hoteleros creer en la seguridad de los Bancos, lo que trae aparejado un enojo hacia estas entidades. Ellos opinan que con la hotelería se gana bien para vivir pero sin invertir en cosas demasiado costosas.

Los gerentes de los hoteles tres estrellas están más involucrados con las actividades que se realizan tanto en la provincia como en el país. Ellos asisten a ferias y congresos en donde aprovechan la oportunidad para promocionar el hotel. En su mayoría tienen una profesión y son de sexo masculino. Esto marca una diferencia con los hoteles pequeños. Las categorías de una y dos estrellas son manejados en su gran mayoría por personas que no tienen estudios y que no participan de las actividades que se realizan en el sector.

Según alguno de ellos, el tema político no perjudica al hotel que trabaja en un ámbito empresarial. Esta tarea se basa simplemente en buenos vínculos y buenas relaciones.

Todos están a favor de los controles, aunque les gustaría obtener mayores consideraciones para poder implementar los cambios necesarios.

Los gerentes de los hoteles de tres estrellas piensan que el problema mayor que tienen es la falta de una política de comercialización conjunta entre el sector público y el privado, el cual también tiene que ver con un problema de costos que no acompaña al aumento de los precios, de las tarifas y de los insumos de los servicios.

Las tarifas que se manejan en el ámbito hotelero están regidas por una Ordenanza Municipal la cual puede ser modificada de acuerdo a cada categorización hotelera.

8.4 Los Públicos de los Pequeños y Medianos Hoteles

Sabemos que la llave de las empresas de servicio son los recursos humanos ya que son ellos quienes crean, organizan y venden el servicio. Por ello como dijimos anteriormente, no solo en pymes hoteleras sino en todas las organizaciones, es importante que todas las partes estén comunicadas y sobretodo que sean interdependientes entre sí.

Según Sánchez Guzmán público se define como:

“Conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana.”³⁰

El interés de los miembros de un grupo es hacia temas radica en temas o aspectos que se relacionan específicamente con la organización de la cual son públicos. Cada uno de ellos interpreta un papel basándose en el tipo de relación que tenga cada uno con la organización.

Teniendo en cuenta la operación de un hotel, el gerenciamiento de procesos que dan marco y sentido a la operación hotelera según Pablo D´onofrio son:

1. Jugadores Clave de la industria hotelera.
2. Definición de los públicos de un hotel.
3. Definición de áreas primarias y de apoyo.
4. Procesos clave y sus consecuentes necesarios.³¹

De estos cuatro tópicos nosotros solamente tomaremos los dos primeros para armar nuestro mapa de públicos.

³⁰ SANCHEZ GUZMAN, J.R. “Marketing comunicación”. ED. Ciencias. 1989. Madrid. Pág. 141.

³¹ D´ONOFRIO, Pablo. “Mensajes para la gestión hotelera”. Ediciones Alquimia Hospitality Group. Primera edición. Buenos Aires. 2005. Pág. 77 y 79.

1. Dentro de los jugadores clave de la industria hotelera encontramos:

ACCIONISTAS: Cualquiera sea la figura económica de la Gestión del establecimiento, hay uno o varios inversores que han hecho posible su existencia, por su visión emprendedora.

Han tomado riesgo en su negocio, sabiendo o intuyendo que se trata de una inversión de largo recupero y que han de estar sometidos a muchas y cambiantes fuerzas del mercado.

Aspiran una renta razonable y pueden estar más o menos involucrados en la operación diaria, dependiendo si han delegado en otra empresa el gobierno del hotel. Explote en directo, con o sin Franquicia de Marca, el accionista detendrá el poder de decisión final y la responsabilidad social final.

Por ello la operación debe estar diseñada en función de los intereses y objetivos del accionista.

PERSONAL: Es la pieza fundamental para desarrollar los procesos diseñados.

Cabe decir que la necesidad de administración del personal debe ser sistémica y consistente con los niveles de los servicios que se quieren brindar.

La gestión debe balancear: las estrategias y objetivos de la organización con las necesidades del empleado, sus motivaciones y desarrollo.

Todo el equipo de personal -RR.HH.- debe estar alineado en su potencial con el producto y los resultados buscados.

PROVEEDORES: Son aliados importantísimos en el logro del mejor producto final de los procesos. La gestión eficiente considerará al proveedor como un socio estratégico; alguien con quien desarrollar productos, anticipar cambios tecnológicos. Un socio con quien debe asistirse mutuamente en la crisis financiera y buscar los mejores rendimientos para ambas partes.

COMPETIDORES: Especialmente en las localidades muy grandes, con frecuencia las relaciones establecidas entre los competidores no pueden definirse como cordiales sino que los intereses económicos contribuyen a deteriorarlas junto con otras causas.

COMUNIDAD: El negocio hotelero es una actividad muy sensible a su entorno. No sólo al entorno inmediato-vecindario- sino toda la ciudad, la región, el país.

Un establecimiento recibe muchas y variada influencias de su entorno tanto positivas como negativas. Un hotel puede ganar legítimamente la buena disposición de su entorno, honrando sus responsabilidades.

Difícilmente se halle un hotel exitoso si no ha logrado el aprecio y respeto de la comunidad a la que pertenece.

2. Definición de los públicos de un hotel:

PÚBLICO INTERNO: Son los miembros que reciben el “producto final” de procesos realizados por otros colegas en el desempeño de sus tareas asignadas.

Por ejemplo: Un ama de llaves es un cliente interno del departamento de Mantenimiento o de Recepción dentro de un hotel.

No se deben diseñar o lograr servicios pobres para el cliente interno y pretender que reciba buenos servicios el cliente externo.

Las transacciones internas entre los distintos responsables deben estar programadas en los mismos niveles de calidad que se pretende para los clientes externos. Uno es consecuencia del otro.

Para satisfacer al cliente interno se deben tener a disposición también los adecuados recursos y respetar el marco de valores y principios que pregone el establecimiento.

PÚBLICO EXTERNO: Todos coincidimos en que: sin clientes externos no hay empresa, ellos la hacen posible.

Los accionistas y/o sus representantes, el personal, los proveedores, todos, deben integrar una gestión hotelera dirigida a atraer y satisfacer al cliente externo (consumidor o intermediario) quien les permitirá a todos su realización profesional.

La clientela externa está formada por personas, las que tienen percepciones que varían de acuerdo a su edad, a su raza, estados de ánimo; condiciones socioeconómicas.

El desafío hotelero es “leer” lo mejor posible las características más comunes y previsibles de su potencial de clientela, anticipar los requerimientos y alinear el producto hacia su satisfacción.

Clasificación de públicos externos:

TURISTAS Y USUARIOS:

- Alojamiento
- Alimentos y bebidas
- Servicios varios complementarios

INTERMEDIARIOS:

- a- Profesionales
 - Promotores y vendedores de viajes, turismo y eventos.
 - Operadores mayoristas de viajes y turismo
 - Transportadores establecidos.
- b- No Profesionales
 - Funcionarios / contactos de corporaciones comerciales e industriales, de instituciones culturales, ONGs, diplomáticos gubernamentales nacionales, provinciales, municipales de asociaciones científicas, etc.

8.5 Actividad del Relacionista dentro del Sector Hotelero

Los especialistas de la comunicación también realizan actividades que tienen que ver con el sector hotelero, el cual indirectamente repercute en el sector turístico.

Estas tareas de diversa índole permiten que el cliente vuelva nuevamente a usar los servicios de los que hizo uso en un primer momento.

Salvador Mercado en su libro: "Las Relaciones Públicas aplicadas: Un camino hacia la productividad" establece diferentes tipos de actividades que caracterizan al profesional de Relaciones Públicas en el sector hotelero.

Los tipos de acciones de Relaciones Públicas e Institucionales que pueden llevarse a cabo en un hotel son:

- *Encuentros con la Prensa:* Son organizados para la prestación de un nuevo local o para expresar el punto de vista sobre determinado tema y llevarlo a conocimiento de un público más amplio. Aquí las Relaciones Públicas e Institucionales pueden y deben intervenir ya que la organización de toda manifestación comunicativa es de su incumbencia.
También pueden hacer uso de este tipo de acción para el lanzamiento de nuevas instalaciones o para la prestación de nuevos establecimientos abiertos al público.
- *Invitaciones a Operadores Turísticos:* Este tipo de actividades es de suma importancia para obtener resultados positivos y tener un continuo intercambio de turistas. En muchos casos es de gran utilidad para el aprovechamiento integral de las instalaciones porque permite, fuera de las instalaciones tradicionales, concentrar un elevado número de personas en el lugar. La categoría de los operadores debe entenderse de la manera más amplia posible, ya que a la misma pertenecen tanto los organizadores como los responsables de los diferentes organismos y agrupaciones relacionadas con el turismo.

- *Organización de Manifestaciones diversas a nivel nacional:* Las principales manifestaciones que pueden prepara los organismos citados son fundamentalmente las siguientes:
 - Manifestaciones de carácter deportivo
 - Manifestaciones folklóricas
 - Manifestaciones de moda
 - Concursos de diferentes clases
 - Congresos nacionales e internacionalesTambién puede activarse la atracción del público mediante el uso de los acontecimientos citados en períodos no turísticos para dar incentivos a la estancia y atraer la atención sobre la manifestación y el organismo promotor y organizador.

- *Contacto con los clientes específicos y generales:* Los públicos que las citadas organizaciones pueden tener o con los que pueden entrar en contacto son esencialmente los siguientes: 1. Clientes pertenecientes a categorías especiales de personas; 2. Clientes en general. Para cada uno de estos públicos serán necesarias iniciativas que sirvan para conservarlos o bien para crear nuevos intereses o actitudes favorables.

Los clientes que pertenecen al primer tipo citado, son más fáciles de alcanzar con un mensaje personalizado, mientras que los del segundo lo son sólo con mensajes más generales. En lo que se refiere a las Relaciones Públicas, mantener o establecer la comunicación es una misión a la que ofrecen una gran aportación las técnicas examinadas.

Precisamente en estos sectores, el mantener o establecer relaciones positivas es uno de los factores que pueden definir el éxito o el fracaso de un organismo, al necesitar evidentemente, por su propia vida, la aportación y el favor incondicional del público, que es la razón primaria de su existencia.

- *Facilidades especiales a empresas y sociedades:* Las prerrogativas que normalmente todas las instalaciones hoteleras aplican a categorías especiales de usuarios, tienen su mayor aplicación en el sector económico, ya que en general se considera que habrá un aumento de presencias en dicha instalación si se conceden descuentos y otras facilidades. En los

organismos que en los que deben realizarse convenciones especiales es necesario que tengan en cuenta algunos factores que se refieren especialmente a la correspondencia que debe existir entre la categoría social de los que intervienen y la categoría de las instalaciones, además de la existencia de formas de apoyo y asistencia especialmente para los participantes extranjeros.

□ *Encuentro entre los responsables de las distintas instalaciones*: Se utilizan para el intercambio de ideas y de puntos de vista sobre temas de especial interés para el sector, o bien para discutir problemas de las diferentes categorías, pero fundamentalmente deben servir para obtener informaciones y aportar a las innovaciones que surjan de las discusiones. Con el término “instalaciones”, también queremos hablar de los responsables de las diferentes actividades presentes en una comunidad y con los que hay que tomar acuerdos, porque al ser parte importante e integrante de las actividades turísticas, deben tomarse en cuenta sus ideas.

□ *Comunicaciones Internas*: Son el cimiento más importante para el funcionamiento de la organización, ya que el óptimo funcionamiento de ésta permite que la organización cumpla exitosamente su objetivo. Como dice Adriana Amado Suárez y Carlos Castro en su libro: “Comunicaciones Públicas, el modelo de la comunicación integrada”:

“La comunicación interna exige una integración del área de comunicación con el resto de los departamentos. La empresa tiene que tener la madurez suficiente para delegar adecuadamente esta tarea en un profesional de la comunicación”.³²

“La comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen del hotel en los distintos públicos”.³³

³² **AMADO SUAREZ**, Adriana y **CASTRO ZUÑEDA**, Carlos. “*Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada*”. Temas Grupo Editorial SRL. 1999. Buenos Aires. Argentina. Pág. 137.

³³ **BORRINI**, Alberto. “*La empresa transparente*”. Editorial Atlántica. 1997. Buenos Aires. Argentina. Pág.103.

□ *Otras actividades especiales:* Para cada actividad y para las instalaciones, incluso para las situadas en lugares más pequeños, y que por tanto, tienen una menor responsabilidad, son necesarias manifestaciones de relaciones públicas cuyo costo no sea prohibitivo. En estos casos la intervención de Relaciones Públicas debe ir dirigida al cliente y al trato que se da a los mismos y también al personal encargado de los diferentes servicios.

La amplitud de las instalaciones, su localización y la comunidad en que se encuentran son elementos que deben considerarse y que deben entrar en valoración y fase de estudio de las Relaciones Públicas e Institucionales.³⁴

Mediante estas actividades lo que se busca es que la empresa y sus diferentes públicos queden satisfechos. El profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales es quien media estos intereses con el objetivo de que ambas partes logren su propósito.

A continuación veremos quienes son los actores que interactúan con los pequeños y medianos hoteles.

Para que nuestra empresa logre sus objetivos debemos conocer con quienes nos estamos relacionando para poder satisfacer a cada parte sus necesidades.

³⁴ **MERCADO**, Salvador. “*Relaciones Públicas Aplicadas: Un camino hacia la productividad*”. Ediciones Copyright. México. 2002. Pág. 318-320.

9. Análisis de los datos

Entramos en la fase de desarrollo de nuestro Trabajo Final de Graduación. En este apartado elaboraremos la recopilación de los datos recabados en cada uno de los hoteles pymes situados en la ciudad de Córdoba.

Las grabaciones de las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo en los meses de noviembre y diciembre, desde el 18/11/05 al 06/12/05 inclusive.

A continuación, a partir de nuestra guía de pautas, extraeremos los datos relevantes referidos a los campos de análisis seleccionados, profundizando en aspectos específicos de los mismos, para luego contrastarlos e indagar acerca del vínculo que se estableció o no, entre las Relaciones Públicas e Institucionales y los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba.

Datos obtenidos respecto de los hoteleros

A continuación expondremos el resultado de los datos extraídos a partir de la guía de pautas generada para tal fin.

Estructuramos la presentación y explicación de la información en forma de ítems, desde lo más general a lo más particular, y a partir de ello llevaremos a cabo nuestras propias conclusiones.

Cabe aclarar que hemos dividido el análisis de las entrevistas en las tres categorías hoteleras tomadas.

ÁREA 1: “Información sobre la empresa y el sector en el que se encuentra”

- **Descripción breve de la empresa donde trabaja, su tamaño, su organigrama (cantidad de empleados) y su organización. Tiempo de inicio de la actividad.**

Hoteles de una estrella:

Con respecto a los hoteles de una estrella podemos decir que, son empresas pequeñas, que constan con mínimo de veinte habitaciones y con un

máximo de ciento diecisiete habitaciones. La cantidad de empleados que manejan en este tipo de organizaciones ronda entre los cinco y los nueve. Tres de estos hoteles son empresas familiares.

Este tipo de hoteles cuenta con personal de conserjería, limpieza y mantenimiento. Sólo uno de ellos cuenta con recepcionista. El personal cumple diversas funciones debido a que los dueños tratan de tener la menor cantidad de empleados posible por lo que deben saber hacer de todo.

El dueño es quien se encarga de tomar las decisiones y de darlas a conocer a los empleados. Son organizaciones más bien informales por lo que no cuentan con un organigrama predeterminado. En épocas de temporada alta, contratan personal adicional de acuerdo a la cantidad de pasajeros con la que trabajen.

El hotel más antiguo funciona desde el siglo pasado y el más nuevo hace tres años.

Hoteles de dos estrellas:

Los hoteles de dos estrellas trabajan con una cantidad de empleados que ronda entre las cinco y las catorce personas. Tres de estos son emprendimientos familiares. La organización más pequeña cuenta con un mínimo de veinte habitaciones y la más grande con sesenta y dos. El hotel más antiguo funciona hace aproximadamente cuarenta años y el más nuevo hace quince. Son organizaciones informales ya que se manejan como los de la anterior categoría salvo uno de ellos que cuenta con personal de ama de llaves (housekeeping) y un área de lencería.

El dueño es también quien toma las decisiones.

Hoteles de tres estrellas:

En los hoteles de tres estrellas vemos como la magnitud del negocio es bastante diferente ya que no sólo cuentan con más habitaciones sino que también maneja más personal. De éstos, el más chico cuenta con sesenta habitaciones y el más grande por el momento con ciento diez. Manejan un personal más numeroso el cual ronda entre los diecinueve y cuarenta y dos empleados. El hotel más nuevo tiene tres años y el más viejo sesenta y siete años. Podemos decir también, que estos hoteles tienen una organización más

formal que cuenta con un organigrama más estable. Aquí, cada empleado cumple con su tarea a diferencia de los hoteles más pequeños. Éste comprende en general al dueño, a una gerencia, al área de ama de llaves, de alimentos y bebidas, de mantenimiento, de seguridad, administrativa y al área de lavandería. Dentro de estos hoteles uno no compite con los demás porque a criterio del investigador quedó obsoleto en cuanto a la gestión de su negocio.

- **Comentario sobre los tipos de servicio que ofrece el hotel y los posibles proyectos que existen para el futuro.**

Hoteles una estrella:

En general los hoteles de una estrella brindan los servicios básicos de alojamiento, baño privado, televisión, aire acondicionado o ventilador y teléfono. Algunos incluyen el desayuno en su tarifa. Solo uno de ellos no cuenta con televisión. Otro de ellos cuenta con servicio de internet gratuito para los pasajeros.

Los proyectos de estos pequeños hoteles tienen que ver con la remodelación de los ambientes y construcción de espacio para ampliar la venta de sus servicios. Algunos ejemplos son: Construcción de un living más amplio, un comedor para ofrecer una pensión completa, rediseño del bar, refacción de habitaciones.

El uso constante de las instalaciones lleva a que los hoteleros prioricen la limpieza además de cosas como: la pintura de las habitaciones y el arreglo de los baños entre otras cosas.

Estas son organizaciones que no tienen acceso a créditos lo que genera que a medida que vaya entrando el efectivo, lo vayan destinando para acciones a corto plazo. Como consecuencia de ello se percibe una ausencia en la planificación a largo plazo que tenga que ver con proyectos de expansión y nuevos emprendimientos.

Dos de los gerentes están cursando una carrera universitaria, los demás no tienen estudios.

Hotel dos estrellas:

Estos hoteles ofrecen servicios similares a los de la categoría antes mencionada además de ofrecer servicios de fax, cochera, caja de seguridad y lavandería.

Cada uno a medida que puede va agregando servicios adicionales para que el pasajero se sienta más a gusto. Algunos hoteleros tienen convenio con organizaciones como obras sociales las que le derivan clientes al hotel.

Uno de los hoteles de esta categoría tiene convenio con un bar que está situado en la esquina del hotel, éste brinda servicios de habitación las veinticuatro horas.

Algunos de los proyectos que éstos persiguen tienen que ver con: ampliar la cantidad de habitaciones y poner en funcionamiento un snack-bar. En general aspiran a ampliar la calidad de sus servicios al igual que los hoteles de una estrella.

La mayoría de los hoteleros no tienen estudios universitarios. Algunos están cursando una carrera universitaria.

Hotel tres estrellas:

Lo que se puede apreciar en estos hoteles de mayor categoría es que los servicios que brindan son cuantiosos. Si comparamos la cantidad de servicios que brindan los hoteles de una y dos estrellas veremos la diferencia. Por ello podemos decir que los hoteles se van categorizando más en base a la cantidad de los servicios, en base al equipamiento básico, a la localización del establecimiento y a la calidad de servicios que ofrecen. Otra de las cosas que podemos apreciar en este tipo de hoteles es que los gerentes tienen una mentalidad gerencial, casi todos tienen una profesión y son de sexo masculino. Podemos nombrar algunos de los servicios que ofrecen: alquiler de salones, cochera, desayuno, restaurante, servicio de fax, internet, lavandería y algunos realizan eventos empresariales.

A su vez, dentro de esta categoría de hoteles tenemos aquellos que brindan una menor cantidad y calidad de servicios y los que ofrecen una mayor calidad y cantidad de los mismos.

Uno de estos hoteles, es departamento con el servicio de hotelería, el cual está categorizado como hotel de tres estrellas pero como un apart de cuatro estrellas superior. Esto se debe a que el hotel cuenta con servicio de

alojamiento, lavandería, desayuno, restaurante, un pequeño salón, gimnasio, pileta y todos los departamentos o habitaciones tienen: caja de seguridad, internet con banda ancha, televisión con cable, frigobar, microondas, jarra térmica para hacer café o té y un servicio de veinticuatro horas.

Para los proyectos a futuro de estos hoteles se percibe mucha ambición de crecimiento y de mejora. Los que manejan el hotel son personas con visión a largo plazo. Alguno de los proyectos que tienen en mente tienen que ver con: crear otra torre, construir un restaurante, construir otro hotel y arreglo de baños entre otras cosas.

- **Ventajas y desventajas de los pequeños y medianos hoteles al momento de proyectar su crecimiento.**

Hoteles de una estrella:

Este es uno de los tópicos que nos acerca a la realidad que viven los pequeños y medianos hoteleros hoy. Al ser organizaciones tan pequeñas y la gran mayoría de ellas familiares, cuentan con la desventaja de no animarse a correr riesgos y a crecer debido a la gran responsabilidad que esto implica para el mantenimiento de sus familias. Como dice uno de ellos: “Nos cuesta dejar la vestimenta de pequeña empresa, todavía tenemos la cabeza media chata”. Muchos de ellos se comparan con la mentalidad del almacenero.

La preocupación de uno de ellos es sólo la supervivencia del negocio. “Mientras funcione para darle de comer a la familia, el hotel debe seguir abierto”. Otra de las cuestiones que plantearon dos de los tres hoteles fue el no tener acceso a créditos. Ésta es una gran desventaja para ellos ya que por medio del crédito tendrían la posibilidad de crecer tanto en infraestructura como en la cantidad y calidad de sus servicios. A esto se le suma que a muchos se les cobra un IVA bastante elevado.

La mayoría de ellos piensa que la publicidad sería una herramienta que los ayudaría a atraer más gente y a generar una perspectiva de crecimiento pero lo que los imposibilita es lo económico. Ellos creen que si tendrían plata lograrían sus objetivos, pero la realidad es que no la tienen.

Algunos de ellos se ven con ventaja competitiva con respecto a los de su categoría debido a la ubicación céntrica en la que se encuentran.

Otros ven la ventaja en el hecho de ser pocos empleados en la organización por lo que se facilita la toma de decisiones y en consecuencia se hace más fácil implementar pequeños cambios.

Finalmente, hay dos cosas muy importantes a tener en cuenta en este punto, la primera es que a todos los hoteleros les afectó la crisis del 2001. Esto trajo como consecuencia una desconfianza muy grande hacia los Bancos. Por ello, si piensan en invertir piensan hacerlos con plata real, plata en efectivo. Esto se debe a que ellos no están dispuestos a que les suceda lo mismo ya que les costó mucho salir de esta crisis y algunos todavía la siguen padeciendo. Otra de las cosas que se puede ver claramente en este sector es que el suceso ocurrido en Cromagnon generó un control muy estricto por parte de la Municipalidad y los bomberos. Muchas de las exigencias impuestas están perjudicando a los pequeños empresarios, ya que al tener estos una edificación bastante antigua, los cambios y refacciones que se les piden se hacen casi imposibles por la situación económica en la que se encuentran. Aquellos que no se ven lesionados con estas normativas son los dos hoteles más nuevos, quienes no tienen problemas en la implementación de este tipo de requisitos debido a la previsión de éstos en la nueva Ordenanza Municipal. Al ser los demás herencias familiares son los que se ven más perjudicados.

Hoteles dos estrellas:

En general para los pequeños y medianos hoteles no es fácil programar crecimientos ya que decidir e invertir en sus empresas es algo que requiere de tiempo, que es lo que justamente según ellos hoy no les sobra, ya que las acciones de la competencia y las experiencias de los pasajeros no esperan a nadie. Los hoteleros planean sus objetivos en un corto plazo en donde priorizan la ampliación de sus servicios y todo aquello que esté al alcance económico de ellos, contando solo con dinero en efectivo para llevar a cabo sus proyectos.

En general el sector ve trabas en la cuestión de trámites, como lo es la habilitación de bomberos, trámite que es muy engorroso.

Por otro lado, en los hoteleros que manejan negocios familiares se ve más marcada la mentalidad conservadora. Ellos son concientes de eso y expresan:

“Antes de tomar una decisión uno no lo piensa una vez sino muchas veces, y a esto sumale que de un día para el otro te cambia el panorama económico y no sabes como manejarte”. La inseguridad económica en la que vivimos actualmente genera temor a este rubro en cuestiones que tengan que ver con apostar al futuro a pesar de que algunos de ellos manifiestan que están bien como están.

Para ellos, las desventajas de ser pequeños pasan por no contar con la posibilidad de hacer publicidad, causa por la que algunos de ellos creen que no son tan conocidos como lo son los hoteles grandes.

Una de las ventajas de estos hoteleros se debe a que trabajan con gente conocida, clientes a quienes ya conocen sus mañas y que los eligen siempre porque no pueden pagar costos más elevados. Trabajan con clientes que se hospedan siempre en el hotel, y con quienes tienen una relación y los prefieren porque ya conocen sus necesidades y hay una confianza creada.

El sector hotelero en general, al brindar servicio de alojamiento a diversos pasajeros las veinticuatro horas del día, se ve obligado a hacer renovaciones anuales ya sea de pintura, de blancos, baños, y mejoras en los servicios debido al deterioro de aquellos por el uso constante que le dan los huéspedes. La última vez que la mayoría de ellos realizó mejoras fue en los años 1999 y 2000.

Muchos de ellos se quejan porque hay personas que piensan que por ser un hotel de dos estrellas tienen que dar un servicio de cuatro. A veces eso no se puede y más por la cantidad reducida de personal con la que cuentan.

Aquí en Córdoba, el sector hotelero trabaja durante todo el año con una ocupación del sesenta o setenta por ciento, ya que las características de la ciudad hacen que este tipo de mercado se movilice por motivos diversos como: estudio, trabajo, vacaciones, actividades deportivas, salud, entre otros.

Otra de las ventajas que ellos perciben es que al ser estructuras pequeñas, pueden adaptarse fácilmente a cosas que suceden siempre que no signifiquen un cambio abrupto. Gracias a este factor tan importante tienen más bajo control determinadas situaciones que en un hotel grande no sería tan fácil solucionar.

Hotel tres estrellas:

Los hoteles que trabajan con planes empresariales tienen la ventaja de que el IVA que les cobran se lo devuelven en tiempo y forma.

Las ventajas que ven la mayor parte de los hoteleros es que al tener una cartera de clientes que se hospeda en sus hoteles hace tiempo, según ellos no corren el riesgo de que elijan otro tipo de hotel porque ellos cuidan tanto la calidad de sus servicios y crean una relación de confianza y cordialidad con sus clientes. Todos ellos tienen en claro que lo que los diferencia a uno del otro es la atención que proporcionan a sus pasajeros.

Existe un consenso generalizado de que la Ciudad de Córdoba se promociona muy poco, lo que hace falta a criterio de ellos es vender más la ciudad. Uno de ellos comenta al respecto: “Si uno ve como promociona la Nación a la Argentina en el exterior, Córdoba no tiene prácticamente cabida. Lo que se promueve al exterior son provincias como: Buenos Aires, La Patagonia y Ushuaia”. El pedido por parte de ellos es que la provincia se venda tanto a nivel nacional como internacional.

Como decíamos antes, algunos de estos hoteles no trabajan con el turismo sino con el sector empresa, lo que no los perjudica tanto en la falta de promoción de la ciudad, ya que ellos no se ven tan afectados y siguen trabajando. “Córdoba no es una ciudad turística, lo que tiene es un patrimonio turístico-cultural muy importante. En general el turista viene de paso por la ciudad con la idea de seguir a las sierras”.

Uno de los hoteles de esta categoría tiene una clientela muy tradicional. Quienes compran ese servicio es por ese mismo estilo tradicional en la atención y en la infraestructura entre otras cosas.

Otra de las dificultades que tienen, con respecto a los empleados, es que el costo de mantenerlos o indemnizarlos es muy alto.

Otro reclamo de algunos hoteleros es la falta de control por parte de las entidades a las que les corresponde tal función. Hay muchos hoteles que no cumplen con los requisitos necesarios para tal categorización y sin embargo siguen funcionando, factor que perjudica a aquellos que sí cumplen con las reglas y requisitos que implica tener el hotel en funcionamiento.

Hay hoteles que tienen a su alrededor hospedajes o pasillos que afectan la calidad de la zona en la que se encuentran.

- **Breve relato acerca de la realidad socio-política-económica del rubro en el que se encuentra.**

Hoteles de una estrella:

Para esta categoría de hoteles el rubro está en un afluente de crecimiento, creen que es la época de invertir. Ya que con la devaluación se fomentó mucho turismo en nuestro país. Además de ello, Córdoba es una de las plazas turísticas más grandes del país con una variedad de lagos, sierras, campos y estancias.

En cuanto a lo político piensan que al ser ellos empresas chicas, políticamente no pueden entrar en el sistema. Uno de ellos dice:” Cuando se sitúa una cadena hotelera que quiere invertir cuatro millones de dólares, por el solo hecho de que va a generar empleo, el gobierno le perdonan diez años de impuestos y tienen el camino allanado”. Ellos perciben que acá en Argentina al que le va bien es porque tiene plata. El estado es el que fomenta todo esto a los que tienen posibilidades económicas grandes. Por su lado, los pequeños piensan que les está yendo muy bien con su negocio.

Ellos son tan pero tan pequeños, que todavía no se manejan ni siquiera con tarjetas de crédito.

Políticamente la desventaja más grande que se ve es la poca facilidad de créditos que tienen, lo que les impide expandirse, crecer y mejorar sus servicios.

Para ellos está empezando a emerger la situación económica de toda la zona, hay gran cantidad de turistas extranjeros debido a que es más barato para ellos venir a la Argentina.

Hoteles de dos estrellas:

El tema de la devaluación y del corralito ha generado que algunos de los hoteles cambien su cartera de clientes. Uno de ellos ha empezado a tener más ocupación los fines de semana, con pasajeros de distintas características a las que venía manejando. Este dice al respecto: “Ya no es tan fuerte el movimiento durante la semana. No sé porque.”

Éste último tiempo se está trabajando mucho con gente del exterior ya que es más barato para ellos venir a la Argentina.

Por otro lado, la protección de los intereses hoteleros por parte de la Asociación Empresaria y Gastronómica de Córdoba la ven bastante desigual con respecto a los hoteles más grandes, ellos creen que se deben a factores como el ser más conocidos.

La realidad del rubro, es que la gente no quiere invertir más porque le tiene miedo a los cambios.

Después de Cromagnon, el control hotelero se convirtió en una presión muy grande, varios hoteles se clausuraron a causa de este suceso. Lo que produjo un control muy estricto por parte de las instituciones como bomberos y municipalidad.

El tema control es bastante continuo tanto a nivel bomberos como por la parte impositiva.

Hoteles de tres estrellas:

Hay muchos hoteleros que opinan que con un pequeño y mediano hotel se gana plata, ya que la mayoría de las personas son de clase media-baja, clase que no puede pagar un hotel cinco estrellas. Uno de ellos expresó: "Son más lo que tienen menos que los que tienen más".

Otro inconveniente que plantean tiene que ver con el sindicato, la UTHGRA (Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), el cual brinda distintos servicios a los trabajadores y sobre todo se encarga de ampararlos. Por otro lado está la FEHGRA (Federación Empresaria de Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), quien protege a los empresarios hoteleros. La insatisfacción de algunos de los hoteleros es que el sindicato protege a los empleados pero la Asociación y la Federación no los protege a ellos. Por otro lado, ellos opinan que al gobierno no le importa quedar bien con el sindicato, lo que genera ciertas protestas y destrozos de parte de éste hacia la Federación.

No resulta simple para los hoteleros creer en la seguridad de los Bancos, lo que trae aparejado un enojo hacia estas entidades y el no crecimiento por el miedo a pedir créditos y a usar tarjetas de crédito. Ellos opinan que con la hotelería se gana bien para vivir pero no se puede invertir porque los costos son muy altos.

La hotelería en la ciudad de Córdoba, es bastante tradicional, clásica, manejada por cuatro o cinco familias que vienen de hace unos cincuenta o sesenta años manejando hoteles. En el año 1997 con la "Ley de promoción turística" se erradicaron distintas cadenas de hoteles.

Según algunos de ellos, el tema político no perjudica al hotel que trabaja en un ámbito empresarial. Para ellos, esta tarea se basa en los buenos vínculos y las buenas relaciones.

Todos están a favor de los controles, lo que quiere el sector, es que se tenga consideraciones económicas con los que no cuentan con el dinero suficiente para implementar las acciones de control que se están pidiendo.

Los gerentes de los hoteles de tres estrellas piensan que hoy el problema mayor que tienen es la falta de una política de comercialización conjunta entre el sector público y el privado, el cual también tiene que ver con un problema de costos, problema que no acompaña al aumento de los precios, de las tarifas y de los insumos de los servicios.

De estos hoteles hay uno de ellos que es el más nuevo al que no lo ha perjudicado en nada esta nueva Ordenanza sobre el control y seguridad contra incendios.

Hay muchos hoteles chicos que a lo mejor no tienen la posibilidad de tener el dinero en efectivo o el movimiento que necesitan para poder llegar a hacer las reformas y adecuarse a las necesidades actuales, por lo tanto, es algo que el gobierno con la Cámara de hoteleros tienen que tener en cuenta. Deberían estipular los tiempos y la modalidad para que todos se adecúen a las normas de seguridad. Es más, tenemos el ejemplo del Consejo Deliberante que hace dos meses se incendió y ni en el mismo Consejo tenía ni la más mínima norma de seguridad.

Las tarifas que se manejan en ámbito de la hotelería están regidas por una Ordenanza Municipal que puede ser modificada de acuerdo a cada categorización hotelera.

ÁREA 2: “La empresa hacia adentro”

- **Comentario sobre la relación laboral con sus empleados y sobre el tipo de información que éstos manejan.**

Hoteles de una estrella:

Se ve claramente que en algunos hoteles de esta categoría los dueños delegan a los gerentes muchas responsabilidades de acuerdo a la antigüedad

que éstos tiene en el cargo. Uno de ellos es un hotel con alta rotación de personal y la información que manejan sus empleados es la justa y la necesaria. Otro de ellos considera que deben manejar el mismo tipo de información que sus empleados debido a que tanto mucamas como conserjes y recepcionistas hace tiempo que forman parte del grupo familiar, lo que genera cierta tranquilidad para los dueños.

Hoteles de dos estrellas:

En general en estos hoteles la gente que trabaja con ellos lleva un promedio de diez años, por lo que entre ellos conocen sus formas, sus caracteres y saben como tratarse. El personal en estos casos rota muy poco.

Tratan de manejar siempre la misma información en cuanto a la uniformidad de tarifas, servicios y todos los cambios y modificaciones que se hacen. En general se ayudan mutuamente tanto el empleado como el empleador. Es decir, al empleado cuando lo informan desde el sindicato comenta a los dueños o gerentes del hotel las novedades, mientras que el empleador al informarse por medio de la Asociación se lo comunican al empleado. Entre ellos se ayudan y se informan mutuamente porque saben que son cuestiones de interés para todos. No se ven actitudes que perjudiquen la relación que tienen. Cuando se realizan ciertos cambios ya sea en alguna ley, se les explica bien como son las cosas.

En cuanto a temas referidos a inspección, pagos de proveedores, entre otros, en general son realizados por los encargados o gerentes. Cada uno maneja su área, pero cuando uno de ellos necesita ayuda, ya sea en recepción, en cuestiones de mantenimiento o renovado de blancos, todos ayudan. Hay una conciencia de equipo para poder brindar al pasajero lo mejor.

Hoteles de tres estrellas:

Estos hoteles tienen un organigrama formal, cada uno respeta la actividad de su área. La comunicación de las decisiones tomadas por el dueño llega primero a la gerencia y ésta luego se encarga de informar a cada área lo que

corresponde. Igualmente los gerentes tratan de informar a los empleados lo que pasa a fin de mes. Se trata de que la información sea para todos.

En uno de éstos hoteles la información se maneja como en los hoteles de categorías anteriores. No hay una conciencia por parte de este dueño de una comunicación formal y de un manejo actualizado del negocio.

Por otro lado, en esta categoría de hoteles, los gerentes antes de estar en este puesto estuvieron en niveles más bajos como el área de recepción entre otras, por lo que los gerentes conocen las tareas de cada una de las áreas del hotel. Esto permite que haya por parte de ellos un conocimiento de lo que hacen y dejan de hacer los empleados en cada una de sus actividades.

Todos en el hotel pasan por diferentes puestos de trabajo lo que trae como consecuencia que los gerentes estén informados. El hecho de ir cambiando los roles permite que los empleados aprendan sobre el manejo de la hotelería.

El puesto gerencial tiene cierta confidencialidad con respecto a los demás puestos.

- **Nombre que tipo de métodos utiliza para informar a sus empleados.**

Todas las categorías hoteleras:

Los métodos que utilizan en general esta categoría de hoteles es el diálogo (comunicación verbal y a veces la telefónica).

Consideran importante la comunicación verbal y personal ya que cada uno desde su actividad expresa los problemas y propone soluciones, proponen ideas. Luego de esto el gerente se lo transmite al dueño y éste es el encargado de decidir la acción a seguir. Esto les permite que el hotel progrese y el pasajero siempre tenga las cosas en buen estado.

- **La queja más habitual por parte de sus empleados. Mencione los medios por los cuales conoce los problemas existentes dentro la empresa o con sus empleados.**

Hoteles de una estrella:

Las respuestas más comunes a las quejas fueron porque la gente está descontento con el sueldo que cobra o que cobra con atraso, y que el trabajo que realizan es muy cansador. También muchos se quejan por cuestiones de mantenimiento y de instalaciones.

Algunos no tienen a todos los trabajadores en blanco, lo que genera diferencias entre ellos en la cantidad de dinero a cobrar.

Todos respondieron que es obvio que en cualquier empresa van a existir quejas. En todas las relaciones hay quejas, roces y diferencias de carácter.

Para la buena relación se debe a que llevan un buen diálogo entre empleados y empleadores.

Hoteles de dos estrellas:

Algunos de estos no sabían responder sobre cuáles eran las quejas.

Algunos respondieron que las quejas son por los sueldos.

Ocurre también que, quienes llevan más tiempo dentro de la empresa son más reacios a los cambios, entonces la mayoría de las quejas tienen que ver con este aspecto.

Hoteles de tres estrellas:

En el caso de uno de los hoteles de esta categoría es el dueño quien se queja de sus empleados, debido a que están desarreglados, o porque no saben de memoria los precios de las habitaciones.

Otro de ellos opina que los empleados siempre se van a quejar porque considera que el ser humano nunca está conforme con lo que tiene. Este hotelero también ha tenido queja por parte de mucamas porque la gobernanta de mucamas le dijo ciertas cosas que no correspondían. Y él interviene de la manera más pacífica posible para que no haya problemas entre estas dos. Él piensa que de esta manera los empleados van a responder con otro modo a problemas que se presenten con los pasajeros.

Para otro de los gerentes de esta categoría a la queja se la puede dividir en dos partes: primero, la gente se queja porque hace muchos años que viene arrastrando un montón de cosas. En segundo lugar, las quejas pueden ser: por tratar de mejorar e incrementar la calidad estructural de la gente nueva.

Otro de los gerentes plantea cual es su queja como empleado del hotel y dice que para él hace falta un poco más de personal, somos pocos en algunas áreas. Cuando la empresa tiene una alta ocupación contrata personal eventual en todos los puestos menos en la recepción.

Para todas las categorías hoteleras:

Los problemas internos en infraestructura los detecta la mucama que es quien tiene contacto permanente con la limpieza del lugar y lo mismo sucede cuando un cliente deja el hotel ya que ella es la primera persona que tiene contacto con la habitación y sabe que falta y que no. Estas tienen un rol importante a la hora de detectar los problemas internos.

Algunos de los hoteles de dos estrellas además de este estilo de comunicación realizan reuniones con el personal. De esta manera conocen las opiniones de todos los empleados.

Uno de los hoteles de tres estrellas comenta que para informarse de todo lo que pasa es caminando el hotel.

Otros sugieren que la mejor forma de comunicarse con 19 empleados es por teléfono y haciendo reuniones. Éstas son planificadas por área para que no quede el hotel sin atender. Para realizar las reuniones se aprovecha el cambio de horario de los empleados que es alrededor de las 14:00 o 15:00 de la tarde para que cuando entre el personal de un área determinada, quede gente cuidando sus funciones.

Otro de los métodos de comunicarse que tiene uno de los hoteles tres estrellas es el memorandum, es decir, la comunicación escrita. Éste hotel cuenta con varios gerentes por lo que organizan dos reuniones semanales para estar al tanto de todo lo que pasa. Luego cada uno informa a las áreas que tiene a cargo lo que corresponde. A las reuniones con su personal las hacen cada mes y medio.

Éste tiene un manejo diferente en su organización. Cuenta con distintas áreas de las cuales cada una de ellas tiene a cargo una determinada cantidad de personal. Por ejemplo: las mucamas tienen destinadas una cierta cantidad de habitaciones para realizar su tarea. Éstas deben comunicarle a las gobernantas (jefas de área), las condiciones en las que se encuentran las mismas. A su vez, estas se comunican con el gerente operativo y éste con la gente de mantenimiento si fuese necesario.

También tienen una carta de sugerencias, de quejas y de felicitación que está dentro de la habitación. Normalmente dejan esa carta a la gerencia. Luego, ésta es enviada al departamento de recursos humanos.

- **Priorice los valores que considera el hotel al momento de brindar el servicio al huésped.**

Hoteles de una estrella y dos estrellas:

En general los hoteleros de esta categoría priorizan la atención al pasajero. La idea de ellos es que el huésped se sienta como en su casa. Ellos perciben que esto los diferencia con las grandes cadenas hoteleras. Otra de las cosas que priorizan es el orden y la limpieza.

Como algunos de ellos trabajan con muchos turistas han empezado a implementar el servicio de caja de seguridad para que los turistas guarden allí sus pasaportes.

Los hoteles situados en el centro consideran que en cuanto a ubicación tienen una ventaja competitiva muy grande ya que los turistas son quienes buscan este tipo de ubicación. En algunos hoteles el turista se lleva las llaves y dispone de sus tiempos con total libertad.

Hoteles de dos estrellas:

La gente que busca este tipo de hoteles es porque considera que va a estar cómoda sin grandes lujos pero un lugar familiar. Una clase media.

La idea de los hoteleros de esta categoría, es poder solucionarles los problemas a los distintos pasajeros para que éstos se sientan lo más cómodo posible.

El alojamiento se prioriza, en el sentido de que el huésped duerma en una buena cama, limpia, etc. Y lo importa es que éste se sienta con la confianza y la comodidad que éste busca.

Hoteles de tres estrellas:

Para este sector es importante la atención personalizada, ya que al ser hoteles más grandes que los anteriores, corren ese riesgo. Aquí se pide

visualizar que lo que les importa es que el huésped tenga una cama cómoda, sábanas blancas, baños impecables, la limpieza debe ser fundamental y un buen desayuno, mientras que en los otros la prioridad es que el pasajero se sienta cómodo aunque sin lujos.

Estos hoteles ven a la habitación como un producto, que si no se vende es una mercadería que se pudre a las 12:00 de la noche y que no se puede recuperar ni estoquear por el simple hecho de que es un servicio.

Para ellos el buen contacto y la calidez humana es lo que puede llegar a salvar los defectos que el hotel pueda tener, tanto estructurales como de servicios. Aquí el cliente es más exigente porque paga una tarifa más alta que los hoteles de menor categoría.

ÁREA 3: “La organización y sus herramientas de comunicación”.

- **La empresa en los ámbitos referidos a la competencia, sus servicios, los recursos humanos, la comunicación y aquello que le parezca de importancia.**

Hoteles de una estrella:

Este tipo de hoteles trata de diferenciarse de la competencia mediante el trato cordial. Por que la mayoría de ellos brindan los mismos servicios.

Dentro de las ventajas competitivas varios priorizan el manejo de varios idiomas, no todos. Esto permite que los extranjeros se sientan tranquilos de ser entendidos, aunque la mayoría de ellos saben hablar castellano.

En general de recursos humanos no hacen nada porque consideran que para tan poca gente no vale la pena. Algunos de ellos hacen cursos con la Secretaría de Turismo.

Competitivamente hablando, muchos hoteleros que se encuentran ubicados en la zona céntrica se diferencian en los precios, se informan de los precios que maneja la competencia y en base a eso los bajan.

Hoteles de dos estrellas:

Todos tratan de mejorar sus servicios para estar mejor posicionados. Como en esta clase de hoteles los pasajeros van a pernoctar y no están durante el día, tratan de mejorar la calidad del servicio en las habitaciones como ser al renovado de blancos, camas, buenos colchones entre otras cosas. Priorizan que la gente descanse cómoda y se sienta bien.

Algunos de los entrevistados expresaron que los residenciales que tienen cerca pueden llegar a quitarles clientes ocasionales. De todas maneras, los servicios que brinda un residencial se diferencian bastante de los servicios de un hotel ya que por ejemplo un residencial no brinda el servicio de baño privado sino de baño compartido. En consecuencia son más baratos que los hoteles.

Una de las causas por las que algunos de ellos se puede llegar a sentir vulnerables es que un hotel cinco estrellas pueda llegar a sacar un precio muy parecido al que manejan ellos. Aunque a pesar de que esto sucediera, ellos opinan que tienen la ventaja de trabajar con clientes que conocen y que no los cambiarían por una promoción de un hotel cinco estrellas.

Uno de los hoteles respondió que en cuanto a los recursos humanos no se capacitan porque se consideran conservadores y varios de ellos piensan que no lo necesitan. La relación con sus empleados es muy buena y se sienten todos muy cómodos. Aunque otros se dan cuenta de que les hace falta estar un poco más al día. Lo que los caracteriza a todos los hoteles es su trabajo en equipo.

En cuanto a los medios de comunicación que utiliza este hotel el gerente piensa que el problema es que no le han dado mucha importancia al tema de la comunicación por falta de tiempo. Ellos asumen su acostumbramiento y algunos asumen que quieren y prefieren estar en esa postura porque le tienen miedo a los cambios. La frase que me dijeron fue: "Para que vamos a torcer al destino".

Uno solo de los hoteles entrevistados implementó el uso de celulares para que todos los empleados estén comunicados por alguna urgencia o consulta o inclusive para ahorrar respuestas equivocadas. Éste hotel realiza festejos por el día del padre con algunos turistas italianos que ya son clientes del hotel. También festejan los cumpleaños de los pasajeros más conocidos. Cuando hay partidos de fútbol los domingos, los pasajeros se sienten con la libertad de sentarse en el hall del hotel y entre todos compran algo para comer y comen todos juntos.

Hoteles de tres estrellas:

Uno de los hoteleros de esta categoría opina que los competidores son desleales y que no sabe lo que son los recursos humanos.

Otro de ellos realiza un test de calidad en la conserjería en el horario que los clientes dejan el hotel, ya que de ese modo el gerente puede realizar una evaluación sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente. A su vez, el gerente de este hotel, tiene muy buena voluntad con sus empleados. Para él esto genera cierta motivación en los empleados y genera una red solidaria entre los integrantes del hotel y con los clientes. También organiza reuniones en donde les aclara a sus empleados que el que no cumple su tarea está perjudicando al compañero y no sólo al hotel ya que el que no hace lo que le corresponde, lo termina haciendo su compañero en el turno siguiente. Como dice el gerente: "A los empleados hay que hacerles un lavado de cerebro constante para que cuide los clientes y las relaciones dentro del hotel".

El gerente del hotel más tradicional de los de esta categoría en cuanto a infraestructura opina que los recursos humanos son los que marcan la diferencia hoy en día y opina que están tendiendo a mejorar. Éste en cuanto a la comunicación tiene acuerdos con gente de publicidad y tiene la idea de marcar la diferencia con internet.

Otro de ellos, piensa que no se tiene que preocupar por la competencia sino que la competencia se tiene que preocupar por ellos ya que consideran que están muy bien posicionados a pesar de que hace dos años que están en el mercado.

Con respecto a la comunicación interna realizan reuniones con los empleados cada mes y medio y con los jefes de área dos veces por semana. En ellas todos exponen sus puntos de vista y en base a ello se decide y planifica. Por otro lado, el gerente general, a veces baja medidas correctivas a los gerentes de área para que éstos las comuniquen a sus empleados directos.

Se vió claramente la competitividad entre dos hoteles de la misma categoría.

- **Comentario acerca de la participación del hotel en alguna Asociación o Cámara u otro tipo de entidad asociativa y los beneficios que ésta le proporciona.**

Para este tópico se tendrán en cuenta todas las categorías hoteleras ya que la Asociación realiza las mismas actividades para todos los hoteleros.

Todas las categorías hoteleras forman parte de la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba que también es llamada Asociación de hoteles, bares, confiterías, restaurantes y afines de la ciudad de Córdoba. Esta entidad agrupa tanto a los hoteleros como a los gastronómicos y cobra una cuota mensual a todos los socios. A nivel nacional los hoteleros también cuentan con la FEHGRA (Federación Empresaria de Hoteleros Y Gastronómicos de la República Argentina).

En esta Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba se brindan diferentes beneficios como:

Cursos gratuitos en marketing, publicidad, innovación entre otros. Por las respuestas obtenidas no ha habido cursos de comunicación en la ciudad de Córdoba.

Envían información sobre cursos que se realizan en Buenos Aires, en otras provincias del país y en el exterior.

Esta entidad también realiza diferentes convenios que favorece a los hoteleros. Por ejemplo: la empresa Cablevisión les hace descuento para la instalación del cable en todas las habitaciones.

Brindan asesoría jurídica y legal, contable y laboral entre otras.

Les manda boletines bimestrales por correo postal. Éstos contienen información sobre diversos temas como: congresos que se estén por realizar próximamente, hoteles nuevos que acaban de abrir, información sobre el sector, épocas del año con una fuerte demanda hotelera, consejos sobre como prepararse para tal demanda, los cambios de leyes; ferias de fuerismo, información impositiva, acciones realizadas por la Asociación y avisos de cuando sale un nuevo convenio.

La Asociación cuenta con una página web, en donde promociona a los hoteles asociados a nivel nacional e internacional.

En general se percibe que la gran mayoría de los hoteleros están conformes con las actividades que les brinda la asociación y con la calidad humana de la atención telefónica y personal. Según los entrevistados hay muy

buena predisposición debido a que cuando tienen alguna duda se las solucionan lo más rápidamente posible.

Dos de los gerentes hoteleros estuvieron en la presidencia de la Asociación años anteriores.

Por otro lado, así como los hoteles tienen la posibilidad de estar asociados a una entidad tanto a nivel provincial como nacional, los empleados también la tienen. Éstos tienen un sindicato, la UTHGRA (Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), el cual brinda distintos servicios a los trabajadores y sobre todo se encarga de ampararlos.

Uno de los hoteleros mencionó que además de formar parte de la Asociación también es socio de la Cámara de Turismo. En lo único que se diferencian una de la otra es en que la Cámara también agrupa las agencias de viaje y son los que median y negocian con el gobierno.

Para algunos de los hoteles más pequeños la Asociación debería defenderlos en asuntos como ser el de los bomberos ya que no es lo mismo que intervenga esta entidad a que lo haga un hotel chico.

La Secretaría de Turismo ha sido bastante nombrada también debido a que los informa, les envía turistas a los distintos hoteles y los llama para confirmar los precios. Los hoteleros se sienten respaldados por la misma.

- **Mención de las acciones de comunicación que utilizan para promocionar el hotel en el mercado y comentario sobre la finalidad de lograr dicho contacto.**

En este tópico tomaremos a los hoteles de las tres categorías.

Estos hoteles se dan a conocer en el mercado, en primer lugar, figurando en la guía telefónica como en la guía de la industria. Uno de los hoteles de una estrella solo saca avisos en las páginas amarillas y esa es la única publicidad que realiza.

Todos tienen una página web y los que no la tienen la están creando. En la página figuran todos sus datos, fotos y un mapa para que la persona que los elige sepa como llegar hasta ellos. También se promocionan por medio de la página web de la Asociación de Hoteles.

Hay una página internacional cuyo nombre es "Welcome Argentina". Alguno de los hoteleros paga allí un monto anual a cambio de que les publiquen su hotel.

En general, los hoteles de una estrella no trabajan con folletos. Tienen pensado hacerlo pero más adelante. Aunque varios piensan que los folletos no sirven de nada porque la gente los guarda en un cajón y nunca se acuerda que los tiene.

Todos tienen tarjetas personales, algunos con el planito de cómo llegar al hotel.

En el exterior se creó una guía llamada "Only Planet" con referencias de hoteles de todo el mundo, incluidos los argentinos. Cada hotel tiene categorías de Bueno, Malo, Peligroso por la zona en donde se encuentra y explica el porqué de todo.

Otros se promocionan en diarios del interior para darse a conocer en lugares como: La Rioja, Catamarca, entre otras provincias del país.

Todos, absolutamente todos, se manejan por referencias o el boca en boca.

Alguno de ellos piensa que promocionando el hotel las cosas se le puede ir de las manos. Como que crecer para ellos es no tener lugar para los clientes que van siempre y eso los asusta un poco porque estos clientes son los que les dan trabajo todo el año.

Otro de los hoteles establece relaciones con algunas obras sociales las que les deriva clientes.

Uno de los hoteles de dos estrellas se promociona por medio de la Asociación a nivel provincial, nacional e internacional.

Para la gran mayoría lo que más gente atrae es el boca en boca, la guía de teléfono y la de la industria.

La idea de realizar dichas acciones es que tanto los clientes actuales como potenciales les den la posibilidad de dar a conocer los servicios que ofrece el hotel y para que tengan trabajo.

Uno de los hoteles de tres estrellas no realiza ninguna acción de comunicación porque se maneja sólo por referencia.

Uno de los entrevistados, gerente de un hotel tres estrellas menciona que otra acción de comunicación que realiza son los canjes publicitarios

aprovechando estas oportunidades en la FIT (Feria Internacional de Turismo) por ejemplo. Además de ello, tienen convenio con empresas que hacen reservas online a nivel internacional.

Uno de los hoteles de tres estrellas, están en contacto con el mercado por medio de la televisión. En su momento ha hecho convenios publicitarios con Show Sport y son actualmente auspiciantes del club Atenas. En su momento ha estado con el club de Belgrano y en el teatro comedia. Según ellos tienen convenio con la Agencia Córdoba Cultura lo que permite que tengan publicidad tanto en el área de deportes como en el área de cultura. También realizan publicidad en la revista Punto a Punto. Viajan mucho a Work Shops que se realizan en la ciudad de Buenos Aires en donde se promueven bastante. Allí arman stands y entregan folletería.

La idea de promocionar el hotel de varios de los hoteleros de la categoría de tres estrellas es posicionar la empresa y el producto lo mejor posible, tanto para las personas que se van a alojar, como aquellas que no se alojarían nunca (ya que se les podría recomendar algún día este hotel), y en lo posible a los potenciales compradores del producto, y a los proveedores con quienes se relacionan, quienes eventualmente podrían ser sus consumidores. Y a toda persona que de alguna manera, aunque sea tangencialmente tenga contacto con el hotel y que sea apacible de alguna operación de Relaciones Públicas. La idea es que haya una mayor expansión, que la empresa crezca y el hotel se haga cada vez más conocido.

Para los pequeños no se justifica hacer tanta promoción porque ellos piensan que estas acciones les quedan grandes. Ellos creen que las referencias les sirven más que salir a publicar carteles.

- **Comentario sobre lo que entiende por Relaciones Públicas, la utilidad cree que tienen éstas y la opinión acerca de aplicarlas en su empresa. Mención sobre la existencia o no de alguna experiencia con estos profesionales.**

Aquí consideraremos las respuestas de todas las categorías.

La mayoría de los hoteleros, de todas las categorías, ven a las Relaciones Públicas como una herramienta de comunicación verbal que permite vender el

hotel y atraer clientes. Muchas de las contestaciones fueron que estos profesionales se encargan de las relaciones entre el hotel con los distintos públicos de éste.

Lo ven como una persona que ayuda a llegar al público al cual uno apunta mostrándole los servicios que se le pueden brindar. Persona que ayuda a alojar gente y que trabaja para darle la mayor comodidad al huésped. Lo que trae como consecuencia que el huésped recomiende el hotel a otras personas porque se sintió muy bien.

Otros opinan que relaciones Públicas es comunicar, dialogar con el pasajero o con las personas que vayan a su hotel. La idea es establecer una buena relación con el pasajero para que vuelva.

La mayoría de ellos dicen que ellos se encargan de hacer Relaciones Públicas desde la concepción que tienen de éstas porque no tienen plata para pagar a una persona más.

Otros opinan que un Relacionista Público es la persona encargada de comunicarse con el resto de las instituciones o zonas dentro de la sociedad.

Uno de ellos me respondió que no saben a donde apunta por lo que no sabe que utilidad tienen.

Dos hoteleros me comentaron que saben que existe una carrera.

La entienden como personas que dan la cara por la empresa y se contactan con los distintos medios de la sociedad y se relacionan con ella. Se encargan de transmitir a la sociedad su sistema de comercialización.

El aplicar las Relaciones Públicas trae como consecuencia que las empresas chicas vayan creciendo de manera abrupta, lo que es raro en el sector hotelero.

Algunos creen que es una cuestión de mentalidad.

La mayoría de los hoteleros en general de dos y tres estrellas no la aplicarían porque consideran que tienen estructuras muy chicas y que implicaría un costo económico más. Según ellos no las necesitan. En contraste, los hoteleros de tres estrellas, excepto uno de ellos, opinan que el Relacionista es el alma del hotel y que no les hace falta contratar un profesional ya que los gerentes son los que se encargan de esa tarea. En general, no piensan en contratar un profesional.

Uno de los hoteleros respondió una frase que expresa mucho... "El gerente general está metido en todo, yo creo que el es para eso. Conoce a todo el mundo, desde personas que están en el área del deporte hasta del mundo del espectáculo. El se relaciona con todo el mundo".

Otros opinan que las Relaciones Públicas son llevarse bien porque según ellos donde hay mujeres hay problema.

Otro respondió que como las Relaciones Públicas dan imagen, a ellos no les interesa porque ellos en vez de dar imagen dan servicio.

Uno de ellos opinó que nosotros somos multifuncionales, que sacamos peso de encima y que aliviamos las cargas a los gerentes quienes siempre tienen muchas cosas a su cargo.

Uno de ellos respondió que las Relaciones Públicas van más allá del contacto con la persona de afuera sino que se encargan de la comunicación tanto interna como externa. Trabajan con la imagen del hotel. Lo que importa es la imagen que se lleva el pasajero ya que una mala acción o una mala actitud genera en el pasajero no querer volver más al hotel y eso hace que diez pasajeros más tengan mala imagen del hotel. Para esta persona imagen es lo que se lleva el pasajero cuando deja el hotel en base a un montón de factores como el servicio, la ubicación, el trato entre otras cosas.

Uno de los hoteles de tres estrellas respondió que en este país no da para tener un Relacionista, que tiene mucha desconfianza de la gente. Pero por otro lado dice que si éste mejora la calidad del servicio lo contrataría sin ningún problema.

Otro de los hoteleros de tres estrellas comenta que él es quien hace las relaciones Públicas del hotel y que es él quien se encarga de las relaciones con la venta de su producto. El es quien se relaciona con los clientes, con sus empleados y con sus proveedores. El es la cara visible del hotel. Para éste las Relaciones Públicas pasan por el hecho de estar vinculado con la gente del sector y con otras personas que tengan que ver con la actividad.

Para otro de los hoteleros de tres estrellas las Relaciones Públicas no solo logran hacer conocido el hotel sino que la comunidad se forme una imagen de éste. También cuida las relaciones internas del mismo. La política de ellos no es solo vender habitaciones sino generar un vínculo con la sociedad. Hacer un bien social. De esto se encarga la gerencia comercial.

Para concluir con este apartado podemos decir que ninguno de los hoteles ha tenido experiencia en este rubro excepto un hotel de tres estrellas que trabaja con algunos pasantes del IES y otro que tiene como encargado de esta actividad a un gerente general.

Diez de los doce hoteles entrevistados ha tenido acercamiento con profesionales de Relaciones Públicas.

Uno sólo de los doce ha hecho un curso de Relaciones Públicas.

- **En el caso de aplicar las Relaciones Públicas, cuales son los beneficios y las desventajas que esta proporciona. ¿La gestionan con un profesional especializado dentro del hotel o como una asesoría?**

Hoteles de una y dos estrellas:

Como podemos ver los hoteles de esta categoría no aplican las Relaciones Públicas desde un concepto técnico. Sí, las aplican según los conceptos que ellos manejan de las mismas.

No las aplican por cuestiones económicas y por cuestiones de mentalidad. Los dueños, en general, tienen miedo a los cambios y son muy tradicionales en su manera de pensar. Muchos de éstos son gente grande, quienes ya tienen formada su concepción de negocio y no piensan en cambiarla.

Los beneficios que creen que proporciona nuestra profesión es vender el negocio. Ayudaría a hacer cosas que ellos mismos no harían como: promocionar el hotel, mejorar los servicios que brinda el hotel, generaría un beneficio económico, mayor información de las personas que van al hotel, los haría crecer siempre y cuando la política del profesional sea buena, hacerse más conocidos. También opinan que son una inversión.

En cuanto a las desventajas, muchos creen que no tienen y otros creen que gestionarlas negativamente sería contraproducente.

Los hoteles de una y dos estrellas en el caso de implementarlas lo harían como asesoría porque para ellos no se justifica tener una persona más adentro del hotel. Otros opinan que no las aplicarían porque la mentalidad del dueño es muy tradicional.

Como para muchos la aplicación de las Relaciones Públicas implica un crecimiento del hotel, muchos no las quieren aplicar porque no tienen

disponibilidad de espacio físico para seguir ampliándose, por ello los proyectos que tienen son a corto plazo y tienen que ver con la ampliación del servicio dentro de la misma infraestructura.

No se percibe que tengan muy en claro lo que significan. Por ejemplo, uno de los hoteleros respondió que las gestionaría como asesoría en el caso de que las pueda utilizar.

Muchos hoteleros creen que el Relacionista es una persona que hace de todo.

En los casos de que las quieran aplicar, ellos piensan a futuro, en el caso de que se reforme el hotel

También hay una realidad por parte de los pequeños y medianos hoteles y es que al trabajar con infraestructuras pequeñas, muchos de ellos no quieren hacer publicidad, por que eso implicaría quedarse rápidamente sin habitaciones, lo que generaría una mala imagen para ellos. Además ellos no manejan costos grandes lo que los imposibilita hacer grandes descuentos.

Hotel tres estrellas:

Uno de ellos las aplicaría por un lado y por otro no, porque desconfía de la gente.

Lo que se puede observar de la gran mayoría de los hoteleros de esta categoría es que están más al tanto de lo que son las Relaciones Públicas y se ve que están más actualizados en todo lo que tenga que ver con la óptima gestión del hotel.

Ellos aplican las Relaciones Públicas desde el puesto que tienen y creen que son necesarias para el crecimiento del hotel. Pero no contratarían un Relacionista porque no le dan los costos.

Para ellos una desventaja de las Relaciones Públicas es llevarlas mal. O que si están manejadas, el peligro que se corre es que generen una imagen negativa y que haga el efecto contrario. También piensan que si ellos no ocupan el espacio en el mercado mediante esta herramienta, lo ocuparía la competencia, lo que termina siendo una desventaja para ellos.

Las ventajas que en la opinión de ellos proporcionan las Relaciones Públicas son que el hotel se conozca bien, que cause buena impresión y que genere simpatía con todo aquel que esté relacionado con el. De manera interna, uno genera buenas relaciones pagándole a término a los empleados, tener buen trato con el personal, trabajar en equipo, escuchar a los empleados, lo que también hace a las buenas Relaciones Públicas. De manera externa creen que serían buenas para captar clientes y para crear una imagen positiva del hotel en la sociedad.

Depende del tipo de trabajo que necesiten realizar contratarían al profesional como asesor o en forma permanente. Por ejemplo, uno de los hoteleros paga por asesoría contable porque no se justifica tener un contador en el hotel, lo mismo opina de un Relacionista. Ellos plantean que de acuerdo al tamaño del hotel verían si contratan un profesional permanente o asesor.

Por otro lado, algunos respondieron que las aplicarían como asesoría ya que les da más confianza. Buscarían una empresa que se dedique a eso y que les pueda hacer un estudio y un plan de acción.

Para uno de ellos, las Relaciones Públicas se deberían aplicar de manera permanente cuando el dueño tiene más de un hotel.

- **Proporción del presupuesto que la empresa destina o destinaría para el rubro de la comunicación de su hotel.**

Hoteles de las tres categorías:

La mayoría respondió que ellos mismos realizan las Relaciones Públicas en la

medida que pueden y de acuerdo al tamaño del hotel pero no contrarían a un profesional porque implica un costo más para el hotel.

Dos de los hoteles dijeron que probarían aplicar las Relaciones Públicas para saber si le proporcionaría un crecimiento. Si es así, si pagaría lo que sea necesario siempre y cuando sea beneficioso para el hotel.

En general, los hoteles de una y dos estrellas no ven a las Relaciones Públicas como algo imprescindible, creen que más importante es arreglar el hotel y crear más servicios, corregirlos y generar desde este punto de vista un valor

agregado. Se percibe que no ven a nuestra profesión como una inversión y como una vía para crecer en la actividad.

Otros dicen que no destinarían ninguna porción del presupuesto por la mentalidad del dueño, ya que éste no quiere pagar a ningún empleado más.

Algunos si destinarían parte de su presupuesto, pero en el caso de que el hotel se convierta en uno de cuatro o cinco estrellas.

La opinión de uno de los entrevistados de un hotel dos estrellas fue que todavía no puede recomponerse de la crisis del 2001 por lo que prioriza en este momento todo tipo de inversión que tenga que ver con la infraestructura del hotel como pintura, habitaciones, baños, etc. Todo lo que tenga que ver con la imagen física del hotel. Luego de eso, si contrataría un asesor del rubro.

Otro de los hoteles no considera a las Relaciones Públicas como un beneficio para su hotel ya que el gerente opina que el huésped está siempre primero y que priorizaría antes que las Relaciones Públicas mejorar las condiciones de su hotel. Lo que haría de manera constante.

Uno de los gerentes de los hoteles de tres estrellas opina que vería si la persona de este rubro le rinde, y si es así, le pagaría muy bien.

Para otro hotelero de tres estrellas comunicación es todo lo que se hace dentro del hotel por lo que opina que el presupuesto en comunicación está en todo lo que hacen.

Finalmente, el gerente de otro hotel tres estrellas mencionó que el presupuesto que destina su hotel a la publicidad es del tres por ciento y que a un Relacionista no destinaría más del uno y medio por ciento. Y su opinión sobre esta actividad es que hasta que la gente no tome conciencia de lo que hace un Relacionista se van a seguir priorizando otras cosas más que al profesional de la comunicación.

- **Aspectos que se consideran valorados por el huésped al momento de elegir su hotel.**

En este apartado también tomaremos a las tres categorías hoteleras.

En los hoteles de una y dos estrellas el trato es muy familiar y muy personalizado, ya que la mayoría de los clientes forjan una relación con algunos

empleados del hotel. En general éstos son de recepción (conserjes y recepcionistas).

Para ellos lo que más valora el huésped es la atención cordial y familiar que tienen con él. El hecho de estar siempre predispuestos a solucionarles los problemas hace que el pasajero los elija de nuevo. Otro de los factores que valora el huésped en estos hoteles pequeños es que a pesar de que no tienen tanto lujo se preocupan mucho por la limpieza.

En otro de los hoteles, el gerente nos respondió que el pasajero elige el hotel por el servicio que brindan y por la tranquilidad que hay allí a pesar de que se encuentra en pleno centro.

Uno de los hoteles de una estrella tiene más de un siglo de vida, lo que atrae mucho al pasajero es este hotel es su estilo colonial, por como está diseñado y

Porque según dicen algunos Carlos Gardel estuvo allí e inspiró uno de sus tangos llamado "Victoria". Esto convierte al hotel en uno de los centros de atracción

En general las respuestas fueron bastantes parecidas, ya que los hoteleros opinan que el cliente vuelve porque se le da un buen trato y se le transmite la calidez de su hogar.

Otros opinan, en primer lugar, que los eligen por la ubicación en la que se encuentran, y por el ambiente familiar que se vive en el hotel.

Los hoteles de tres estrellas, al brindar más servicios y al tener una estructura más grande, quizás no transmitan esa calidez de hogar pero en lo que hacen mucho énfasis es en brindar los servicios lo mejor posible, generar una comodidad única, y tener en cuenta cosas como: la iluminación del hotel, que esté impecable, y sobre todo que los baños sean cómodos y limpios.

Ellos están de acuerdo en que con el trato uno marca la diferencia.

Cuadro comparativo de los datos obtenidos en las entrevistas

Hoteles de una estrella *				
Área 1: “Información sobre la empresa y el sector en el que se encuentra”	Hotel Claridge	Hotel Columbia	Hotel Garden	Hotel Victoria
1.1 Describa la empresa donde trabaja, su tamaño, su organigrama (cantidad de empleados). Tiempo de inicio de la actividad.	<p>“...El hotel cuenta con cuarenta habitaciones singles, dobles y triples...”.</p> <p>“...Contamos con tres empleados y los familiares. Lo que hace un total de nueve personas...”.</p> <p>“...La actividad empezó aproximadamente cincuenta años, en 1954...”.</p>	<p>“...La madre, la hija y el novio son los encargados y hay cinco empleados más de los cuales 2 son mucamas. La actividad inició en el 2002. El hotel tiene 20 habitaciones. Éstas se dividen en singles, dobles, triples y cuádruples...”</p>	<p>“...Somos cinco empleados (tres de conserjería y 2 de limpieza). El hotel consta de 34 habitaciones, todas tienen baño privado. El tiempo de inicio de la actividad es de aproximadamente 25 años...”</p>	<p>“...El hotel tiene 117 habitaciones pero no todas están habilitadas, están en período de reconstrucción. Tenemos una cantidad de siete empleados y el organigrama se va trabajando de acuerdo a los movimientos que tenga el hotel. El tiempo de inicio de la actividad es del siglo pasado...”</p>

<p>1.2 Comente sobre los tipos de servicios que ofrece el hotel y los posibles proyectos que existen para el futuro.</p>	<p>“...Brindamos básicamente alojamiento...” “...Los únicos servicios que brinda el hotel son baño privado y desayuno...” “...Proyectos tenemos, lo que no tenemos es plata. Ej.: bar en refacciones...” “...Yo no soy el dueño del inmueble, sino del fondo comercial. A la hora de hacer gastos hay que consultarle al dueño y así negociar con él y llegar a un acuerdo...”</p>	<p>“...Los servicios ofrecidos son: televisión, aire acondicionado, desayuno y teléfono...” “...Uno de los posibles proyectos para el futuro, el cual estamos llevando a cabo, es la construcción de un living. Para más adelante la idea es construir dos habitaciones...”</p>	<p>“...Acá se ofrece servicio de alojamiento con desayuno incluido. Las habitaciones son con televisión, ventilador de techo, algunas tienen aire acondicionado y servicio de desayuno...” “...Ahora tenemos Internet como servicio gratuito al huésped y el proyecto a futuro es poder hacer un comedor para poder ampliar el servicio que se presta...”</p>	<p>“...Lo básico, tenés el desayuno, la limpieza y nada más. Es de dos estrellas, tampoco pretendamos demasiado...” “...Se están proyectando cosas una de ellas es el arreglo del hotel actualmente...”</p>
<p>1.3 Enumere las ventajas y desventajas de los pequeños y medianos hoteles al momento de proyectar su crecimiento.</p>	<p>“...Dentro de las desventajas, no creo que sea solo lo económico, muchos se resisten en dejar la vestimenta de pequeña empresa y no piensan en grande porque tienen una familia a la cual mantener, y eso es algo muy importante cuando se decide arriesgar. Todavía tenemos la cabeza media chata en eso. Los comerciantes que descendemos de</p>	<p>“...Una de las desventajas es que es muy complicado conseguir un crédito. Para lo que es expansión del hotel esto es muy difícil, casi imposible. La otra dificultad es que no conseguimos empleados que quieran trabajar, que sean responsables...” “...En cuanto a las ventajas, no te sabría responder eso...”</p>	<p>“...La ventaja de los pequeños es que recibimos una gran cantidad de reservas por parte del turismo extranjero...” “... La desventaja pasa por el tema de los impuestos, ya que nos cobran un IVA importante, nos llevan mucha plata de la ganancia y eso nos hace cobrar menos. Y el hecho de que las grandes cadenas hoteleras</p>	<p>“...Muchas veces influye lo económico, están aumentando las tarifas. Es decir, llega una temporada y te aumentan, llega otra y te vuelven a aumentar. Por el momento no veo otra dificultad ...” “...La ventaja es que acá tenés pocos empleados y es mucho más directa la comunicación. En los grandes hasta que llegó la comunicación se perdió tiempo, ya se</p>

	pequeñas empresas somos así...”. “...Ventajas... mientras el negocio funcione uno diría que hay ventajas...”.		realicen mucha publicidad, hace que tengan más poder económico que los chicos...”	entendió mal...”
1.4 Relate brevemente la realidad socio-política-económica del rubro en el que se encuentra.	“...El rubro está creciendo abruptamente, creo que se va para arriba, es la época de invertir...”. “...Con la devaluación se fomentó mucho turismo en nuestro país, lo que nos beneficia a todos los hoteleros...”. “...Nosotros somos tan pero tan pequeños, pyme, que todavía no trabajamos con tarjetas de crédito...”.	“...Ahora se está moviendo más la Asociación hotelera; manda información, te llaman a veces para saber si tenés lugar para hospedar gente, te confirma los precios todo el tiempo. Y más cuando es temporada alta, les dan a los turistas nuestras tarjetas personales para que nos visiten... Políticamente la falta de créditos es lo que nos impide crecer y mejorar nuestros servicios...”	“...Pienso que está empezando a emerger la situación económica de toda la zona, hay gran cantidad de turistas extranjeros, agregando que esto sucede por el valor del dólar. Al extranjero le conviene venir a la Argentina. Políticamente creo que hay muchas trabas con los impuestos impositivos y esto nos traba los proyectos...”	“...De eso no te puedo dar información...”

Hoteles de una estrella *				
Área 2: “La empresa hacia adentro”	Hotel Claridge	Hotel Columbia	Hotel Garden	Hotel Victoria
2.1 Comente acerca de la relación laboral que tiene con sus empleados y sobre el tipo de información que éstos manejan.	“...Todos empleados están al mismo nivel que los dueños del hotel. Manejamos la misma información excepto algunas cosas que puedan llegar a ser confidenciales...” “...Nos quedamos tranquilos de que ellos saben lo mismo que nosotros para manejar el hotel óptimamente...”	“...La parte más específica la manejamos mi mamá, mi novio y yo. Somos los que estamos al tanto de todo y tratamos de que los empleados sepan lo justo y lo necesario. Por ejemplo: del tema de las reservas se encarga mi familia y yo ...” “...Controlamos que a ningún empleado se le pasen por alto detalles importantes con los huéspedes...”.	“...Quizás yo por tener mayor antigüedad manejo más información que los demás empleados. Yo manejo información confidencial como ser aquellas decisiones que pasan por el dueño del hotel...”	“...No, todos nos manejamos bien. Se receta muy bien la información. Y bueno...es rápida...de conserje a mucama o de recepcionista a conserje... es todo muy directo. Por el momento cada uno cumple su función...”
2.2 Nombre que tipo de métodos utiliza para informar a sus empleados.	“...Únicamente utilizamos el método verbal, ya que somos tan pocos que no nos hace falta otro medio...”	“.....Todo es verbal. Lo que si, escribimos lo más importantes en papelitos que colgamos en nuestra oficina. Allí anotamos por ejemplo: el horario de llegada de un cliente ...”	“...Los métodos que utilizamos para informar a los empleados son el contacto personal y el teléfono...”	“...Se trata de ser conciso y claro. Todo se trata verbalmente y de manera personal. Puede ser una que otra vez telefónicamente...”
2.3 La queja más habitual por parte de sus empleados. Mencione los medios por los que conoce los problemas existentes dentro la empresa.	“...Puede ser que la esposa de uno de los empleados se queje porque le pagamos poco. Tenemos muy buena relación entre todos, lo que pasa es que ya cuando las quejas empiezan a sobresalir deriva	“...Siempre tratamos de hablar lo más posible. Quejas directas por lo general no hemos tenido. De lo que sí se quejan es que el trabajo es muy cansador. O dicen que es mucho trabajo el que se les da. Como somos pocos	“...Algunas quejas tienen que ver con el sueldo. Lo que pasa con esto es que algunos cobran legalmente lo que se tiene que cobrar, otros no tanto. Entonces generalmente los problemas son los sueldos y las demoras en los	“...Generalmente es por instalaciones o ese tipo de cosas de mantenimiento. Pero nada más que por eso. Todo es por medio del diálogo. Como somos pocos, tratamos de enterarnos de todo lo que

	<p>indefectiblemente en el despido del personal, por más que no nos guste. Es normal que haya quejas y roces ya que estamos hablando de relaciones sociales...”</p> <p>“...Quizás por ahí al tener una organización que no supere los nueve empleados, lo verbal es más que suficiente ...”</p>	<p>tratamos de arreglarnos lo mejor que podemos ...”</p> <p>“...El cliente es quien comenta a los empleados sus disconformidades o directamente nos lo comunican a nosotros...”.</p>	<p>pagos. El problema también son los atrasos...”</p> <p>“...A estos problemas los detectamos por medio de los empleados y por medio de los pasajeros...”</p>	<p>pasa de esa manera por si hay que hacer algo de urgencia u otro tipo de cosas...”</p>
<p>2.4 Priorice los valores que considera el hotel al momento de brindar el servicio al huésped.</p>	<p>“...Sobretudo la buena atención. Creo que lo que marca la diferencia es la buena atención y el generar un ambiente que sea familiar para el huésped. Que éste se sienta como en su casa. Acá generalmente los clientes que tenemos nosotros son gente conocida ...”</p>	<p>“...Priorizamos la limpieza y el orden del hotel como lo es también la atención. Priorizamos también tratar lo mejor que se pueda al cliente por más que ellos nos contesten o traten mal. Siempre hay que responderle con la mejor posible...”</p>	<p>“...Generalmente la gente que recibimos valora el hecho de que el hotel está en pleno centro, lo que implica que estamos en un lugar seguro donde no se corre peligro. A veces el cliente se lleva la llave porque le permitimos tener esa libertad.</p> <p>También contamos con otro servicio que es el de tener una caja de seguridad, los clientes la utilizan para guardar sus pasaportes...”</p>	<p>“...Que se sienta bien, que se sienta cómodo, que tenga un ambiente bueno o que diga: “Ah mira, me atendieron bien”...”</p>

Hoteles de una estrella *				
Área 3: “La organización y sus herramientas de comunicación”	Hotel Claridge	Hotel Columbia	Hotel Garden	Hotel Victoria
3.1 Mencione como ve usted a su empresa en los ámbitos referidos a la competencia, sus servicios, los recursos humanos, la comunicación y aquello que usted desee agregar.	<p>“...No estamos haciendo nada de publicidad, nada de relaciones digamos públicas, no estamos haciendo mucha propaganda del hotel. Eso nos juega un poco en contra. Nosotros nos manejamos mucho por referencia más que por publicidad Pero entre la competencia me veo bastante bien, con perspectivas de crecimiento te digo...”</p>	<p>“.... Hay muchos hoteles que brindan los mismos servicios que nosotros, pero nosotros tratamos de ser cordiales con todos los clientes. Con recursos humanos no hacemos nada porque somos tan pocos que no nos hace falta una especialización en eso. Lo que si tratamos de priorizar el tema de los idiomas a la hora de reclutar gente, me parece que en eso nos diferenciamos de la competencia...”</p>	<p>“...Nosotros tenemos dos hoteles cerca que compiten con nosotros. Acá en el hotel manejamos precios que están más bajos que los de la competencia. Con los recursos humanos yo he hecho algunas capacitaciones, pero no a nivel profesional son de la misma categoría. En comunicación con el tema de publicidad hemos recurrido al uso de Internet, para colocarnos en algún sitio y que la gente en general nos conozca...”</p>	<p>“...Con los otros hoteles últimamente estamos todos en el mismo nivel, cobrando más o menos las mismas tarifas, puede diferir la atención...”</p> <p>“...En cuanto a los recursos humanos no hacemos nada porque no tenemos ese tipo de departamento. Solo nos manejamos con nuestras formas de actuar, exponemos ideas entre nosotros, ni siquiera hacemos reuniones porque somos muy pocos...”</p>

<p>3.2 Comente acerca de la participación del hotel en alguna Asociación o Cámara u otro tipo de entidad asociativa y los beneficios que ésta proporciona.</p>	<p>“...Somos socios de la Asociación de hoteles, bares, confiterías, restaurantes y afines de la provincia de Córdoba...” “...Ahora nos mandaron información sobre un curso en Buenos Aires para que participe la titular del hotel con todo pago, todo gratis. La Asociación nos ofrece asesoramiento jurídico, información sobre hotelería, ordenanzas hoteleras, nuevas leyes que surjan sobre el rubro, modificaciones edilicias, ordenanzas que explique nuevas contribuciones desde el punto de vista del hospedaje...”</p>	<p>“...Si, en la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba. Ésta nos brinda ayuda legal, contable, realiza convenios con diferentes empresas como cablevisión por ejemplo. También nos mandan boletines bimestrales con información actualizada sobre hoteles nuevos, congresos que se estén por hacer. Por lo general nos invitan a cursos que son gratuitos. La Asociación también tiene una web, en donde promociona a los hoteles asociados...”</p>	<p>“...El dueño pertenece a la Asociación de Hoteles, Bares y Confiterías. Esta nos da varios beneficios. Ellos nos brindan todo tipo de asesorías ya sea jurídica, legal y otras más...”</p>	<p>“...Participamos de la Asociación de Hoteles, Bares y Confiterías. Esta nos brinda información sobre los eventos que se van a hacer, cuando hay un congreso, o en que épocas va a haber una fuerte demanda hotelera, entonces llegado el momento estás preparado y sabes el porque. Se organizan convenciones. Si abre un nuevo hotel también nos informan...”</p>
<p>3.3 Enumere las acciones de comunicación que utilizan para promocionar el hotel en el mercado y explique cual es la finalidad de lograr dicho contacto.</p>	<p>“...Tenemos un aviso en las páginas amarillas. Es lo único...” “...La finalidad sería hacer llegar el conocimiento de los servicios que ofrece nuestro hotel al público al que apuntamos...”</p>	<p>“...Tenemos una página Web propia y pagamos a una página que se llama “Welcome Argentina”, para que nos promocióne...” “...La finalidad es atraer a la gente que viene a Córdoba, para que nos tenga como una opción...”</p>	<p>“...Tenemos Internet, folletería y hacemos promociones en algunos diarios del interior del país, como La Rioja y Catamarca. También nos manejamos por referencia...” “...La finalidad es que nos conozcan...”</p>	<p>“...Folleto y la boca en boca. Tarjetas personales y salimos en la guía. Esto con la finalidad de que sea conocido el hotel y para que haya trabajo...”</p>

<p>3.4 Defina que entiende por Relaciones Públicas y que utilidad cree que tienen éstas. ¿Tiene o ha tenido alguna experiencia con estos profesionales?</p>	<p>“...Lo que yo entiendo es que se encargan de las relaciones de las empresas con su público...” “...Y... te ayuda a llegar al público al que apuntas, te muestra que servicios puedes brindarle o como puedes atraerlo...” “...No tenemos experiencia en esta actividad...”</p>	<p>“...Y no sé...tratar de hacerte conocer, alojar la gente y darle todo lo que se puede, en cuanto a la comodidad...” “...Nosotros por lo menos las hacemos. Es decir, yo las aplico desde la concepción que yo tengo...”. “...Nunca hemos tenido experiencia en este tipo de actividad...”.</p>	<p>“...Relaciones Públicas es la forma de comunicarse con el cliente. Implica una buena atención para que la persona vuelva a elegirnos...” “...Son el punto principal para que la empresa funcione, si no hay una buena relación con el público y no hay una buena atención, el cliente no vuelve, es más difícil recuperar un pasajero...” “...No hemos tenido ninguna experiencia con profesionales de esta actividad...”</p>	<p>“...Relaciones Públicas... y bueno...es el diálogo, es comunicar algo, que se yo, que hay un contacto, como te puedo decir, dialogar con el pasajero o con las personas que vengan al hotel...” “...No se a donde apuntan entonces no se que utilidad tienen, que se yo....que te pueden traer gente al hotel...” “...No hemos tenido experiencia en esta actividad...”</p>
<p>3.5 En el caso de aplicarlas, cuáles son a su criterio los beneficios y las desventajas que ésta proporciona. ¿La gestionaría con un profesional especializado dentro del hotel o como asesoría?</p>	<p>“...Lo que te puedo decir es que no tenemos relaciónista por un tema exclusivamente económico. Va, no es solamente económico, también pasa por el hecho de que en este momento estamos metidos en otra cosa y con el hotel estamos medio quedados. Pero más allá de todo esto es que no conocemos la realidad como mi papá, y como él falleció, se nos torna más difícil...”</p>	<p>“...Las ventajas serían, que a lo mejor éste nos ayudaría a hacer cosas que nosotros no haríamos, para tratar con la gente, promocionar el hotel, fomentar un poco más su expansión. Puede mejorar los servicios que brinda el hotel...”. “...Las gestionaría como asesoría ya que a ser un hotel chico, no se justifica una persona más...”.</p>	<p>“...Un beneficio económico que nos haría crecer, siempre y cuando la política de relación pública que adopte la empresa sea buena...” “...Por experiencia aquí la aplicación de un profesional de este rubro podría ser por asesoría, por el tipo de política que maneja el dueño, él no quiere pagar a ningún empleado más...”</p>	<p>“...En el caso de aplicarlas puede ser que traiga beneficios como ampliarse, hacerse más conocido. Y desventaja no se de ninguna. La gestionáramos como una asesoría, pero en este momento no nos interesaría porque la mentalidad del dueño es muy tradicional. Él tiene 40 años...”</p>

<p>3.6 Proporción del presupuesto que destinaría o destina para el rubro de comunicación de su hotel.</p>	<p>“...No se, creo que destinaría un presupuesto bastante amplio. Depende de los beneficios que me de la actividad de este profesional. Si yo veo que va viento en popa con mi negocio, y que yo como dueño estoy sacando grandes beneficios, le destinaría lo que pueda... Pero siempre y cuando conozca las ventajas que me brinda su trabajo...”</p>	<p>“...No creo que la comunicación sea imprescindible. Creo que más importante es el hotel en sí. De nada te sirve mucha publicidad, mucha comunicación si después la gente que viene al hotel sale descontento y no viene más. No es lo más importante para nosotros por lo menos...”</p>	<p>“...Presupuesto en Relaciones Públicas no destinaría el hotel por la mentalidad del dueño, para lo único que pagaría es para seguir agregándole servicios al hotel y más comodidades...”</p>	<p>“...Por el momento no destinaríamos presupuesto para esta actividad, quizás más adelante. Por si hace falta, o por si se convierte en un hotel de cuatro o cinco estrellas, ahí si. (Se ríe irónicamente)...”</p>
<p>3.7 Mencione los aspectos que usted considere más valorados por el huésped al momento de elegir su hotel.</p>	<p>“...Yo me termino haciendo amigo de todos los extranjeros que vienen a parar al hotel. Aunque sabemos que el no tener tele en la pieza nos resta bastantes puntos, lo fundamental es la atención; es el 70% de la relación con el cliente. Es importante tener una relación cordial...”</p>	<p>“...Nosotros estamos pendientes de las necesidades del pasajero en todo momento. Muchos de ellos me dicen cuando se van que la atención es muy buena, no nos hemos puesto a observar...”</p>	<p>“...Generalmente les gusta mucho la tranquilidad que tiene el hotel. Es silencioso a pesar de que se encuentra en pleno centro. Y también lo eligen por el servicio que ofrecemos...”</p>	<p>“... Y...el diseño del hotel. Al extranjero le atrae el diseño y los cuadros y de la forma en que está diseñado el hotel, según dicen aquí estuvo Carlos Gardel, que el se inspiró en el hotel para componer el tango victoria entonces esto a los turistas les atrae mucho. Eso es le centro de la atracción...”</p>

Hoteles de dos estrellas **				
Área 1: “Información sobre la empresa y el sector en el que se encuentra”	Hotel Corona	Hotel Bristol	Hotel Del Boulevard	Hotel Gran Rex
1.1 Describa brevemente la empresa donde trabaja, su tamaño, su organigrama (cantidad de empleados). Tiempo de inicio de la actividad.	<p>“...El hotel está compuesto por 20 habitaciones, la recepción, un salón desayunador...”</p> <p>“...Los empleados son cuatro en total. Y ahora entró un muchacho que se está desempeñando como conserje, no en forma efectiva sino que está haciendo una pasantía...”</p> <p>“...Esta es una empresa familiar, la cual tuvo comienzo en marzo de 1987...”</p>	<p>“...El hotel tiene ocho pisos con 62 habitaciones...”</p> <p>“... La cantidad de empleados son, lo que pasa es que también se trabaja con gente de la familia, son aproximadamente siete u ocho personas las que trabajan...”</p> <p>“...La actividad comenzó en 1981 más o menos...”</p>	<p>“...Esta es una empresa chiquita. Tenés: un gerente, un encargado, tres conserjes y dos mucamas, son siete empleados en total. El hotel tiene veinte habitaciones. El hotel tiene quince años. Fue inaugurado en 1990...”</p>	<p>“...El edificio consta de tres plantas, en las que se distribuyen treinta y cuatro habitaciones. Aquí trabajan catorce personas y el organigrama está compuesto por: una administración, por debajo la recepción y de ésta dependen las áreas de lencería, housekeeping (ama de llaves) y mantenimiento...”</p> <p>“...Esta es una empresa hotelera, que inició sus actividades hace más de cuarenta años. Es un emprendimiento familiar...”</p>
1.2 Comente sobre los tipos de servicios que ofrece el hotel y los posibles proyectos que existen para el futuro.	<p>“...Digamos que alojamiento, desayuno, baño privado, televisión, calefacción y aire acondicionado y servicio de fax...”</p> <p>“...Por el momento los proyectos son mantenernos y poder ampliar dentro de las posibilidades, la cantidad de habitaciones, pero</p>	<p>“...Se les brinda el alojamiento solamente. Las habitaciones cuentan con: televisión con cable, baño privado, son alfombradas, tienen calefacción en invierno y aire en verano y algunas tienen ventilador. La cochera y el servicio de bar no corren por cuenta nuestra, el cliente les paga a sus dueños...”</p>	<p>“...Solamente alojamiento, lo único que incluye es el desayuno, puedes aparte tomar un café o un té, ya que hay una pequeña cafetera. Dentro de la habitación tenés televisión, cable, baño privado, aire acondicionado, la radio. “...La idea es ampliar el hotel...”</p>	<p>“...Además de alojamiento brindamos servicios complementarios que nos permiten mejorar la calidad, entre ellas: televisión por cable, aire acondicionado y calefacción, comunicaciones por DDI y DDN, Internet, fax, caja de seguridad, lavandería y servicios de blanco...”</p>

	siempre dentro de este mismo inmueble, no hay un proyecto a largo plazo...”	“...En cuanto a los posibles proyectos, siempre se está tratando de incorporar algún otro servicio...”		“...Está previsto ampliar la sección de lencería y poner en funcionamiento un snack-bar...”
1.3 Enumere las ventajas y desventajas de los pequeños y medianos hoteles al momento de proyectar su crecimiento.	“...Veo trabas por ahí en la cuestión de hacer trámites, como lo es la habilitación de los bomberos, trámites que son muy engorrosos. Es complicado porque te piden más allá de las posibilidades económicas que tenés, exigen más de lo que uno puede dar...” “...Bueno, precisamente una de las ventajas por el hecho de ser más chicos es que por ahí podemos adaptarnos ya que somos una empresa familiar en donde siempre tenés a alguien atrás tuyo que te da una mano cuando necesitas ayuda...”	“...Tuvimos muchas trabas con todo lo que fueron las inspecciones de bomberos y las .Por otra parte no hay coordinación entre los bomberos y la municipalidad ya que quieren hacer tantas cosas que se superponen, a veces es un poco difícil...” “...Por otro lado, es una ventaja trabajar con gente que hace muchos años que viene ya que te es más fácil cuando vos ya lo conoces al pasajero que cualquier otra persona que no sabes quien es...”	“...Las ventajas que tenemos es que un hotel de cuatro o cinco estrellas les da lujo a sus clientes y aquí la gente solo viene a pernoctar, la mayoría, el 70% viene a congresos o por trabajo. Agregando que es más la gente que puede pagar nuestra tarifa que la tarifa de un hotel cinco estrellas...” “...La actividad económica que tenemos en el país, no te permite si no tenés el dinero, levantar nada. Aparte, la parte impositiva, lo que es municipalidad, todo ese tema...”	“...Para los pequeños y medianos hoteles no es fácil programar crecimientos ya que decidir e invertir en nuestras empresas es algo que requiere de tiempo y dinero...” “...Se puede decir que a pesar de todo, tenemos la ventaja de que al tener estructuras más pequeñas y menor cantidad de personal, a veces, podemos manejar ciertos costos...”
1.4 Relate brevemente la realidad socio-política-económica del rubro en el que se encuentra.	“... Lo que notamos, es que, años atrás, el trabajo era fuerte durante la semana y cambiaba el fin de semana el tipo de clientela. Ahora se da que durante la semana es relativamente baja la ocupación y se nota un	“...Me parece que este último tiempo se le está dando más empuje a lo que es el turismo nacional, con la devaluación, es más económico venir a la Argentina, es rentable...” “...Y me parece que los hoteles chicos no tenemos	“...La gente no quiere invertir más porque le tiene miedo a los cambios económicos. Otro tema es que se siente mucho la presión impositiva...” “...Si no haces la renovación de un trámite	“...El tema del control es bastante continuo por parte de los bomberos y por la parte impositiva. En lo demás no te puedo decir nada porque no tenemos ningún tipo de problema...”

	incremento en la ocupación los días jueves, viernes y sábados; un cambio grande en comparación con años atrás...”	tanta protección como los grandes que son los que ponen más plata en la Asociación...”	municipal te clausuran el hotel...” “...Después de Cromagnon hubo hoteles que se clausuraron...”	
--	---	--	---	--

Hoteles de dos estrellas **				
Área 2: “La empresa hacia adentro”	Hotel Corona	Hotel Bristol	Hotel Del Boulevard	Hotel Gran Rex
2.1 Comente acerca de la relación laboral que tiene con sus empleados y sobre el tipo de información que éstos manejan.	“...Hay un trato muy familiar, porque por un lado, hace diez años que los empleados que tenemos trabajan para el hotel, salvo el chico de 22 años que hace un año que está. No tenemos una comunicación especial, como convivimos todos juntos, nosotros ya conocemos nuestras formas ...”	“...Cuando hay un cambio, siempre se les explica el porque...por ejemplo cuando les liquidamos el sueldo, la ley cambió y se les explicó e informó sobre las novedades, pero en general ellos por su lado también están informados por medio del sindicato hotelero, cualquier duda que tienen pueden ir a consultarles a ellos...”	“...Dentro de todo se trata de manejar siempre la misma información en cuanto a la uniformidad de tarifas y los servicios. Como siempre hay uno que vuela, entonces se les dice, se les escribe porque sino se olvidan de las cosas...”	“...Muchos de los empleados que tenemos llevan años trabajando para nosotros, por lo que esto nos convierte en una gran familia que comparte muchas horas del día. Generalmente los empleados están al tanto de los cambios que se realizan en el hotel, sobre todo si se trata de una modificación que les afecta directamente...”
2.2 Nombre que tipo de métodos utiliza para informar a sus empleados.	“...Siempre es verbal, todo en forma directa, persona a persona...”	“...Verbal y personalmente. No utilizamos otro tipo ya que no tenemos una cantidad de empleados tan grande...”	“...Comunicación verbal y también por escrito...”	“...La forma más propicia para comunicarnos es realizar reuniones de personal por sectores, y comunicar los cambios. De esta forma también se conocen las opiniones de todos los empleados. Nos comunicamos de manera verbal constantemente...”

<p>2.3 La queja más habitual por parte de sus empleados. Mencione los medios por los que conoce los problemas existentes dentro la empresa o con sus empleados.</p>	<p>“...Que se yo. Por ahí, por lo general, la gente que trabaja con nosotros no tiene una preparación profesional. Por ahí puede que se de un inconveniente con un pasajero y que ellos no sepan desenvolverse con cortesía, con buenos modales. En ese caso se interviene para que se corrija el problema y no vuelva a suceder...”</p>	<p>“...No se... que se yo, a lo mejor le tendrías que preguntar a alguno de los empleados. En este momento no me doy cuenta de ninguna. No conozco. Para conocer los problemas internos, cualquiera que viene, sea huésped o empleado, plantea directamente lo que pasa, no hay otra vía...”</p>	<p>“...La queja más habitual es por los sueldos El medio para conocer los problemas son las mucamas porque ellas son las que entran y salen de las habitaciones Son muy importantes a la hora de detectar los problemas internos...”</p>	<p>“...Ocurre que para quienes tienen más tiempo dentro de la empresa son más reacios a los cambios, entonces la mayoría de las quejas tienen que ver con esto. Depende de la magnitud de las quejas y a que sector le incumban éstas se plantean al superior inmediato, pero siempre se las soluciona de manera verbal...” “...Los problemas internos se conocen por medio de nuestros empleados y por medio del pasajero, ya que antes de que el pasajero deje el hotel, la primera tarea de la mucama es revisar que no falte nada...”</p>
<p>2.4 Priorice los valores que considera el hotel al momento de brindar el servicio al huésped.</p>	<p>“...Pienso que el huésped que viene acá es porque busca un lugar familiar. Creo que el tema está en sentirse como en su casa, en confianza, seguro y bien atendido sin tantos lujos. Se le brinda un servicio acorde a lo que está pagando...”</p>	<p>“...El alojamiento. Pero siempre se trata de que haya una comodidad no solo física sino también en la parte humana. Al ser gente que conocemos hace mucho tiempo, ya es otra la relación que tenemos con los pasajeros La idea es poder solucionarle todos sus problemas para que se sienta cómodo ...”</p>	<p>“...El hotel primero se destaca por la ubicación que tiene, es lo primordial, está, dentro de todo cerca del centro. No necesitas de vehículo...” “...Se prioriza que la gente descansa cómoda y se sienta bien, se trata de optimizar que la gente la pase lo mejor posible y poder darle soluciones...”</p>	<p>“...El alojamiento se prioriza, en el sentido de que el huésped duerma en una buena cama, limpia, etc. Y lo que nos importa mucho es que el pasajero se sienta como en su casa, con la confianza y la comodidad que éste busca...”</p>

Hoteles de dos estrellas **				
Área 3: “La organización y sus herramientas de comunicación”	Hotel Corona	Hotel Bristol	Hotel Del Boulevard	Hotel Gran Rex
3.1 Mencione como ve usted a su empresa en los ámbitos referidos a la competencia, sus servicios, los recursos humanos, la comunicación y aquello que usted desee agregar.	<p>“...No le hemos dado mucha importancia al tema de comunicación, ya sea a través de los medios de comunicación ya que pensamos que nos queda grande...”</p> <p>“...En los recursos humanos no nos capacitamos por lo que le decía, somos conservadores. Si nos damos cuenta de que nos hace falta estar un poco más al día...”</p>	<p>“...Me parece que el hotel está bien desde el lugar que compite Una ventaja que considero es que los hoteles pequeños y medianos trabajamos con gente que nos conoce hace mucho tiempo y creo que no nos dejarían así porque sí...”</p> <p>“...En cuanto a recursos humanos, me parece que está buena la empresa, porque es un ambiente lindo de trabajo, en general de buen humor, aquí no hay tensión, puedes expresar tus ideas...”</p>	<p>“...Los servicios dentro de todo se están tratando de mejorar para justamente equipararnos a la competencia...”</p> <p>“...Con la comunicación que tenemos nosotros, ahora se ha implementado un celular el cual tenemos constantemente para que cuando nos surja una duda, directamente marcas y llamas...”</p> <p>“...En cuanto a los recursos humanos, tratamos de llevarnos bien. Al haber tantas mujeres siempre hay algún problema...”</p>	<p>“...En cuanto a la competencia nos vemos bien ya que tenemos un servicio bastante completo dentro de la categoría en la que nos encontramos “...La comunicación fluye constantemente, tanto entre el personal como también con los pasajeros que sienten una “Atención personalizada”...”</p> <p>“...No hacemos ninguna capacitación en los recursos humanos. Consideramos que al ser esta una empresa pequeña, lo más importante es que nos llevemos bien y trabajemos en equipo...”</p>
3.2 Comente acerca de la participación del hotel en alguna Asociación o Cámara u otro tipo de entidad asociativa y los beneficios que ésta proporciona.	<p>“...Nosotros formamos parte de la Asociación Hotelera astronómica de Córdoba y los beneficios que nos dan es toda la información referida al rubro hoteles, nos tienen al tanto</p>	<p>“...Participamos de la Asociación de Bares, Hoteles y Confiterías. Pagamos una cuota mensual y nos brindan asesoramiento jurídico, contable. Y si tenés</p>	<p>“...Asociación Hotelera y Gastronómica de Córdoba. Nos mandan información del sector, normalmente un boletín cada dos meses con información en cuanto al marco legal, jurídico y</p>	<p>“...El hotel participa de la Asociación Hotelera y Gastronómica. Esta nos brinda diversos beneficios como: información del sector hotelero todo el año, enviando una revista</p>

	<p>en cambios de leyes, convenios. Te informan desde congresos que hay, ferias de turismo, fechas, donde se hace, etc. Nos brindan asesoría legal, contable, laboral. En general nos informan sobre todos los temas...”</p>	<p>alguna duda que sea urgente puedes hacer la consulta por teléfono y tratan de resolverla lo más rápido que se puede. Nos informan por medio de un boletín. Lo que me parece es que no está bien organizada, porque los pequeños hoteles necesitamos resolver el tema de los bomberos y la Asociación no nos protege en eso...”</p>	<p>hotelero. También realizan convenios con distintas empresas que a los hoteleros nos beneficia por que el cobro d las tarifas es más pequeño...”</p>	<p>bimestral con todas las novedades. También nos invita a cursos de diversas especialidades, los cuales son gratuitos. Nos asesoran en lo legal y en lo jurídico...”</p>
<p>3.3 Enumere las acciones de comunicación que utilizan para promocionar el hotel en el mercado y explique cual es la finalidad de lograr dicho contacto.</p>	<p>“...No utilizamos medios para darnos a conocer en el mercado por nuestro bajo perfil. En la mayoría de los casos, la gente viene de paso debido a la cercanía del hotel con la terminal de ómnibus. La clientela con la que trabajamos es de varios años, y a parte como estamos relacionados con algunas obras sociales, éstas nos derivan clientes. Es decir, nos manejamos por referencia...”</p>	<p>“...La publicidad que hacemos es todo lo que tenga que ver con Telecom, páginas amarillas y por referencia. Y desde la Asociación también, el hotel está incluido en una guía de hoteles que se promueve por todo el país, otra guía para la provincia de Córdoba la que saca una vez al año La finalidad de esto es que nos conozcan y que vengan al hotel...”</p>	<p>“...Para promocionar el hotel se realiza mucho el boca a boca, el noventa por ciento de los clientes que vienen es porque les han comentado del hotel. También realizamos tarjetas y folletos, es lo principal que manejamos. Estamos también en Internet con una página a la cual descuidamos bastante y estamos también en la página municipal de Córdoba por medio de la Asociación. Figuramos en la guía telefónica...” “...La finalidad de esto es que la gente se pueda</p>	<p>“...Nos manejamos básicamente con tarjetas y con una página Web. Además la Cámara Hotelera nos promociona a nivel nacional e internacional y salimos en la guía de teléfono...” “...Para que los potenciales pasajeros nos conozcan y nos den la oportunidad de que conozcan los servicios que brindamos...”</p>

			contactar con nosotros como con el pasajero que se hospeda acá...”	
3.4 Defina que entiende por Relaciones Públicas, que utilidad cree que tienen éstas y que opina acerca de aplicarlas en su empresa . ¿Tiene o ha tenido alguna experiencia con estos profesionales?	<p>“...Se que existe una carrera de Relaciones Públicas y entiendo por ellas a las personas que dan la cara, o se encargan de la imagen de la empresa, se contactan con los distintos medios de la sociedad donde la empresa está incluida...”</p> <p>“...No la veo necesaria para esta organización...”</p> <p>“...No las aplicaría porque nuestra estructura es muy chica para tener una persona más. Nosotros en vez de dar una imagen damos el servicio como es...”</p>	<p>“...Que pregunta... Se que hay una carrera y que es la persona encargada de comunicarse con el resto de las instituciones o zonas dentro de la sociedad. Es esa la idea que tengo...”</p> <p>“...Me parece que la utilidad que tienen es sacarles a algunas personas un peso de encima, son personas multifunciones, que hacen un montón de cosas y que te pueden alivianar ciertas cargas...”</p> <p>“...La verdad que no tuvimos ninguna experiencia...”</p>	<p>“... ¿Las Relaciones Públicas?, un contacto, la comunicación que existe entre las personas interna y externamente. Van mucho más allá del contacto con la persona de afuera sino que abarcan también la imagen del hotel. Es la imagen que se lleva el pasajero de acuerdo a un montón de factores. Para mí las relaciones públicas son marketing y el marketing es relaciones públicas. Son la misma cosa...”</p> <p>“...Te venden el producto realmente...”</p> <p>“...No hemos tenido experiencia hasta ahora...”</p>	<p>“...La verdad, yo creo que las Relaciones Públicas son comunicación pura y que son necesarias en todo tipo de negocios. Aquí no las utilizamos por una cuestión económica...”</p> <p>“...En cuanto a la utilidad que nos pueden brindar creo que nos permitiría justamente llegar a más clientes y hacer más conocido el hotel...”</p> <p>“...No hemos tenido ninguna experiencia por el momento...”</p>
3.5 En el caso de aplicarlas, cuales son a su criterio los beneficios y las desventajas que ésta proporciona. ¿La gestionaría con un profesional especializado dentro el hotel o como asesoría?	<p>“...Creo que lo puede hacer más conocido al hotel, aumentar el porcentaje de ocupación y la verdad no conozco cual sería el otro beneficio que me podría dar. Desventajas, no veo que tengan alguna desventaja...”</p> <p>“...La gestionaría como</p>	<p>“...Creo que el beneficio al contratarlo, es una persona que hace de todo. Si hay una persona encargada de eso se supone que debería hacerlo bien porque es su ocupación...”</p> <p>“...Y desventajas, no se, no las veo...”</p>	<p>“...Los beneficios que proporcionan son muchos, económicos sobre todo, para mí son inversiones. La contra que tienen es que al ser un hotel chico, no podes publicitar, porque después tenés doscientos llamados y vos le tenés que decir a la gente que</p>	<p>“...Los beneficios creo que serían crecer económicamente, ya que el hotel al hacerse conocido eso genera más ocupación. Y lo malo no se que te puedo decir, porque darse a conocer siempre es bueno...”</p> <p>“...En el caso de</p>

	asesoría, en el caso de que las pudiera utilizar ya que no da para que esté el profesional esté ocho horas en el hotel. Es muy limitado nuestro presupuesto...”	“...Supongo que la gestionaríamos como una asesoría porque tampoco hay espacio físico para tener a una persona permanente que se dedique a eso...”	no, por que tu espacio es pequeño...” “...Si gestionaríamos las relaciones públicas, yo lo haría con una consultora aunque aquí el dueño descrea mucho sobre esas carreras nuevas...”	gestionarlas y de tener dinero, lo haría como asesoría, porque en estos pequeños negocios no podría estar un profesional de este rubro como personal permanente...”
3.6 Proporción del presupuesto que destinaría o destina para el rubro de comunicación de su hotel.	“...No priorizaría la comunicación, tendría como prioridad el arreglo del hotel, ponerlo en condiciones, mejorarlo estructuralmente...”	“...En este caso no se priorizaría al profesional. En caso de que el hotel crezca, si es beneficioso para el hotel si...”	“...No destinarían presupuesto. Si hay que hacer un gasto se hace en la corrección o mejora de un servicio, poniendo una planta por ejemplo, todo aquello que genere un valor agregado...”	“...En este momento lo que priorizo es en mejorar y mantener los servicios del hotel en las mejores condiciones posibles, lo que quiere decir que ninguna otra cosa es más importante que eso...”
3.7 Mencione los aspectos que usted cree que son los más valorados desde el punto de vista del huésped al momento de elegir su hotel.	“...Pero pienso que es mucho por el trato, por como uno los atiende. Se le brinda la comodidad por el monto que abona y nada más. Yo se que la gente vuelve, calculo que porque se siente cómoda, a gusto, y sin grandes lujos...”	“...Acá el pasajero valora el trato que se le da. Es lo más característico de nosotros. Además con el clima agradable que hay entre los empleados también está cómodo...”	“...La ubicación y el aire familiar que tiene el hotel. A los pasajeros más conocidos les festejamos el cumpleaños o el día del padre; cuando hay partido de fútbol los domingos comemos todos juntos...”	“...Me parece que al ser una gran familia, lo que priorizamos es que el pasajero se sienta en familia. Darle todas las comodidades que se merece. El trato es lo fundamental en eso...”

Hoteles de tres estrellas ***				
Área 1: “Información sobre la empresa y el sector en el que se encuentra”	Hotel Ritz	Hotel Felipe II	Hotel Sussex	Hotel King David
1.1 Describa brevemente la empresa donde trabaja, su tamaño, su organigrama (cantidad de empleados). Tiempo de inicio de la actividad.	<p>“...La empresa es una pyme. El hotel cuenta con sesenta habitaciones con un promedio de 120 personas. Tienen aproximadamente entre dieciocho y diecinueve empleados...”</p> <p>“La actividad se inició el 16 de enero de 1959 con el actual dueño...”</p>	<p>“...Desde el año 90 es una empresa mediana. Está compuesto por: Un propietario, un gerente. Éstos tienen a cargo cuatro áreas: Área de Alimentos y Bebidas, Área de Mucamas con Mantenimiento incluido, Área de Conserjería y finalmente el Área de Administración.</p> <p>El hotel cuenta con una totalidad de 19 empleados. Es una entidad familiar que inició hace 67 años...”</p>	<p>“...La empresa es un hotel tradicional, de hace cincuenta años, tienen 110 habitaciones, un restaurante en el piso 11, tres salones para convenciones. También tenemos una sala para muestras de arte y un restaurante abajo donde se les provee el desayuno a los huéspedes. Somos treinta empleados...”</p>	<p>“...La empresa tiene 110 habitaciones. Tenemos un total de 42 empleados. El organigrama está compuesto por el Director, un gerente general de quienes dependen el gerente operativo y el gerente comercial. El gerente operativo tiene a su cargo las áreas de: recepción, ama de llaves, administración, mantenimiento, seguridad y alimentos y bebidas. Por otro lado, el gerente comercial tiene a su cargo la parte de cuentas. Somos departamentos con servicios de hotelería. El inicio de la actividad es de aproximadamente dos años...”</p>
1.2 Comente sobre los tipos de servicios que ofrece el hotel y los	<p>“...Tiene restaurante a la carta, también un menú fijo, servicio de bar (en</p>	<p>“...Los servicios que ofrece el hotel son: 95% alojamiento y el otro 5% se</p>	<p>“...Cochera, desayuno por supuesto y servicios de alojamiento y</p>	<p>“...Tenemos: servicio de alojamiento, lavandería, damos desayuno, tenemos</p>

posibles proyectos que existen para el futuro.	planta baja y servicio para las habitaciones). También tiene cochera dentro del hotel, cuenta con aire acondicionado en todas las habitaciones y baño privado. Por el momento proyectos para el futuro no hay y para largo plazo tampoco...”	divide en: alquiler de salones, teléfono, fax, lavandería. Internet también tenemos pero eso entraría dentro del precio que paga el huésped...” “...Los posibles proyectos son seguir mejorando el producto, refaccionando habitaciones y baños y mejorando los servicios...”	restaurante...” “...Los proyectos para el futuro son muchos, ya he presentado muchos proyectos al directorio, los cuales están en la fase de estudio...”	restaurante, tenemos un pequeño salón, gimnasio, pileta y servicio de veinticuatro horas. “...Para el futuro, va, ya estamos agrandando el hotel. También estamos abriendo el 15 de diciembre...”
1.3 Enumere las ventajas y desventajas de los pequeños y medianos hoteles al momento de proyectar su crecimiento.	“...Las dificultades serían el excesivo IVA que paga la empresa debido a que la facturación del libro te lleva un porcentaje bastante alto No hay un control de los que se dicen llamar hoteles que tenemos alrededor de nuestro hotel, los que desprestigian la zona. Otras cosa es que no tenemos facilidad para obtener créditos...” “...La ventaja es que tenemos una clientela que a lo mejor no va a ir a un hotel cinco estrellas y que busca nuestros servicios. Pienso que cada sector tiene su clientela...”	“...Las dificultades son la excesiva carga tributaria y la imposibilidad económica de despedir a un empleado que nos roba, ya que indemnizarlo nos cuesta mucho dinero. Un hotel de menos de 70 habitaciones es difícil de manejar en lo económico, es decir, se puede gestionar pero e difícil. En otras épocas era más fácil...” “...Lo positivo es que trabajamos con gente que no puede pagar un hotel de cinco estrellas. Son más éstas personas que aquellas que pueden pagar grandes lujos...”	“...La ventaja es que hoy la demanda es muy grande, hay trabajo para todos...” “...La desventaja, una de ellas es lo impositivo porque estamos en una condición desfavorable, al no poder llegar a tener extensión impositiva ya que en Córdoba existe una ley de promoción turística donde dice que si vos haces una serie de transformaciones, reformas, inversiones, tenés la posibilidad de tener un respaldo económico para poder solventarlo. Entonces todos aquellos que no tenemos esa posibilidad	“...El mercado de los hoteleros aquí en Córdoba es un mercado muy bueno, es una ciudad que trabaja todo el año. Ahora estamos con muy buena ocupación, pero eso siempre y cuando el contexto económico lo ayude...” “...Dentro de las desventajas que tiene un hotelero en Córdoba es que no viene mucho turismo, se van a las sierras. Si lo ves en verano, el turista que viene, viene de paso, con la idea de seguir a las sierras. Además, la ciudad de Córdoba en las promociones que hace la

			divina de conseguir esa inversión, no crecemos...”	Nación al exterior no tiene prácticamente cabida...”
1.4 Relate brevemente la realidad socio-política-económica del rubro en el que se encuentra.	“...No hay control de las actividades hoteleras. No hay una entidad que se haga cargo...”	“...El problema que tenemos es una lucha constante con los sindicatos de hoteleros cuando la Federación hotelera quiere subir los precios. Se gana más o menos para vivir bien y para invertir, pero no para expandirse. El gobierno de este país no hace nada para alentar la inversión y eso a los que más perjudica es a los hoteles pequeños y medianos...”	“...En Córdoba, la hotelería, es bastante tradicional, manejada por cuatro o cinco familias desde hace unos cincuenta o sesenta años y en el año 1997 con la ley de promoción turística tuvieron la posibilidad de erradicarse distintas cadenas hoteleras. Los hoteleros se van dejando unos a otros el negocio y eso es lo que hace que el negocio sea familiar...”	“...Los hoteleros hoy el problema mayor que tienen es el tema de la falta de una política de comercialización conjunta entre el sector público y el privado, hay también un problema de costos, no acompaña el crecimiento de los precios al crecimiento de las tarifas y tanto de los insumos como de los servicios. Creo que esos son hoy en día los problemas más graves que tienen los hoteleros...”

Hoteles de tres estrellas ***				
Área 2: “La empresa hacia adentro”	Hotel Ritz	Hotel Felipe II	Hotel Sussex	Hotel King David
2.1 Comente acerca de la relación laboral que tiene con sus empleados y sobre el tipo de información que éstos manejan.	“...Son empleados que tengo hace mucho tiempo y que están al tanto de todo lo que pasa en el hotel...”	“...Yo respeto a cada uno de los responsables de las áreas para no ser contradictorio con las directivas que éstos le dan a sus empleados. O sea que la información baja, se expande rapidísimo porque estamos en contacto todo el tiempo ellos y nosotros. También hacemos reuniones con el personal, las que se realizan por área. Por supuesto, cada vez que hay una novedad o algo para implementar, levantan el teléfono y me informan...”	“...Es gente que está informada, que estudia hotelería y que tiene ganas de aprender. Todos en el hotel pasamos por diferentes puestos de trabajo que es eso lo que hace que una persona esté informada. El hecho de ir cambiando los roles te permite aprender mucho sobre el manejo del hotel. Mi puesto tiene confidencialidad con respecto a los demás puestos, y en sí la hotelería pasa por ahí...”	“...Cada nivel tiene su nivel informativo, nosotros en el nivel tanto gerencial como jefes de área manejamos información todos por igual. A fin de mes se les informa a los empleados sobre las ventas realizadas, sobre lo que se gastó, sobre las cosas que funcionan y las que no, aquí tratamos de que la información sea para todos...”
2.2 Nombre que tipo de métodos utiliza para informar a sus empleados.	“...Comunicación verbal. Aparte yo vivo en el hotel y estoy siempre...”	“...Para llegar a 19 empleados, con el teléfono y las reuniones llego muy fácilmente. Esos son los métodos por los cuales nos mantenemos informados...”	“...Nos informamos personalmente con los empleados y les damos la posibilidad de opinar...”	“...Para mantenernos en contacto hacemos uso de la comunicación verbal y escrita. Reuniones dos veces por semana con todos los jefes de área y cada mes y medio con todo el personal. Por otro lado, nos manejamos con los memorandum...”

<p>2.3 La queja más habitual por parte de sus empleados. Mencione los medios por los que conoce los problemas existentes dentro la empresa o con sus empleados.</p>	<p>“...Aquí el gerente no menciona ninguna queja de los empleados. El es quien se queja de ellos...” “...El único método para conocer los problemas es hablar. Nos comunicamos todo el tiempo...”</p>	<p>“...No me dicen eso mis empleados, pero seguramente la queja es que cobran poco, porque el que cobra \$1000 quiere \$1500 y así. Por eso yo hago las reuniones con el personal, son un lavado de cerebro que yo les hago a mis empleados para arreglar todo este tipo de situaciones y porque no tengo plata para echar a aquel que no quiere trabajar...”</p>	<p>“...La queja puede ser de la gente que está hace años y que viene arrastrando muchas cosas. Como empresa vos tenés que tomar decisiones y por ahí esas decisiones no están de acuerdo las personas que trabajan en el hotel...” “...El medio para conocer todo tipo de problemas es caminar el hotel. Estoy un rato en la recepción, voy un rato al bar, me tomo un café, me voy a charlar con las mucamas. Camino un poquito ...”</p>	<p>“...Las quejas pueden ser por las falencias en cuanto a la obra y problemas estructurales que los fuimos detectando a medida que iban apareciendo. Yo como gerente me quejo porque se necesita más personal...” “...Las mucamas y la gente de mantenimiento son nuestros ojos en las habitaciones, ellos informan todo a la recepción y luego ellos informan a la gerencia...” “...Tenemos una carta de quejas, sugerencias y felicitaciones que es un medio muy importante para detectar problemas...”</p>
<p>2.4 Priorice los valores que considera el hotel al momento de brindar el servicio al huésped.</p>	<p>“...Que tengan comodidad, que tengan aire acondicionado o calefacción y que lo reciban bien al hotel. El cliente que viene al hotel es muy exigente. La atención para mi es fundamental...”</p>	<p>“...Nuestro principal producto se llama habitación, que es una mercadería que se pudre todos los días a las 12:00 de la noche. Por otro lado, los colchones son de resorte, la limpieza debe ser fundamental, y los baños deben tratar de estar impecables y se deben cambiar las sábanas todos los días...”</p>	<p>“...Atención personalizada, tenemos muy buen desayuno. Éste viene incluido en la tarifa y la cochera también. La cochera se encuentra en el subsuelo. Acá la gente marca la diferencia. La diferencia está en la atención...”</p>	<p>“...Lo más característico es que la habitación esté en perfecto estado de limpieza y funcionamiento de todos los servicios y del restaurante. Y en la atención humana, del personal que tienen contacto con el cliente, tratamos de que sea lo mejor. Ese contacto hace que se salven defectos importantes ...”</p>

Hoteles de tres estrellas ***				
Área 3: “La organización y sus herramientas de comunicación”	Hotel Ritz	Hotel Felipe II	Hotel Sussex	Hotel King David
3.1 Mencione como ve usted a su empresa en los ámbitos referidos a la competencia, sus servicios, los recursos humanos, la comunicación y aquello que usted desee agregar.	“...El hotel se encuentra compitiendo con empresarios desleales. “...No se lo que son los recursos humanos...”	“...En lo que yo controlo del hotel, que hago un test de calidad en la conserjería, en el horario de 9 a 11 de la mañana, cuando el cliente deja el hotel, ahí veo como lo atendieron...”	“...Dentro del ámbito de la competencia te diría que estamos en un proceso de mantenimiento con una leve tendencia a mejorar...” “...Los recursos humanos son los que marcan la diferencia hoy...” “...En la comunicación estamos trabajando permanentemente...”	“...Nosotros con la competencia estamos bien, ellos se tienen que preocupar por nosotros y no nosotros por ellos...” “...De la comunicación interna, realizamos reuniones y se tratan todos los temas...”
3.2 Comente acerca de la participación del hotel en alguna Asociación o Cámara u otro tipo de entidad asociativa y los beneficios que ésta proporciona.	“... ¿Sabe que hacen?, no hacen nada, le cobran a sus socios y no les dan ningún beneficio...”	“...La Asociación de Hoteles, Bares y Confiterías. Los beneficios que te dan son por ejemplo: asesoramiento legal, laboral, de toda esa gente que trabaja para vos, te informan sobre leyes que salen, hoteles nuevos que abren en la ciudad de Córdoba, que abarca el sector, cuanto cobrar una habitación...”	“...Estamos en la Asociación Hotelera y Gastronómica. El beneficio es la unificación de criterio, se comparte la información, la cual es muy buena. Ellos están constantemente trabajando para mejorar el ámbito empresarial. También nos brindan asesoramiento legal y contable...”	“...Nosotros estamos dentro de la Cámara y dentro de la Asociación. dentro de la Asociación de hoteles y dentro de la Cámara de Turismo. La Asociación Hotelera nos da cursos nos brindan asesoramiento legal. En la Cámara lo mismo y se discuten las problemáticas del sector y son un poco los que llevan la vos con el contacto con el gobierno. Va mediando y negociando...”

<p>3.3 Enumere las acciones de comunicación que utilizan para promocionar el hotel en el mercado y explique cual es la finalidad de lograr dicho contacto.</p>	<p>“...Ninguna afortunadamente. Porque la gente viene por referencia desde hace 50 años...”</p>	<p>“...Para promocionarnos hacemos uso de: la página Web que tiene el hotel, guías telefónicas, guías de la industria y en guías de la ciudad de Buenos Aires...” “...La idea de esto es posicionar la empresa y el producto lo mejor posible, tanto para las personas que se van a alojar, como aquellas que no se alojarían nunca, a potenciales compradores del producto, y a los proveedores con quien nos relacionamos...”</p>	<p>“...Folletos, tarjetas personales. La otra acción de comunicación es con canjes publicitarios, cuando por ejemplo, hay reuniones que nos organiza la Cámara hotelera, la Feria Internacional de Turismo, para poder estar siempre allí. También estamos en Internet, tenemos página propia, tenemos convenios, canjes con empresas que hacen reservas on line a nivel internacional...” “...La finalidad es atraer gente...”</p>	<p>“...Con el mercado estamos en contacto con la televisión, medios gráficos. Nosotros hemos hecho convenio con publicidad tanto con Show sport, somos auspiciantes de Atenas. Tenemos convenio con la Agencia Córdoba Cultura. Hacemos también publicidad en los medios gráficos como en la Punto a Punto, en el diario solo cosas puntuales. Tenemos una página en Internet. Tenemos folletería. Trabajamos con agencias de viaje...” “...La finalidad es que haya más ocupación y que crezca la empresa...”</p>
<p>3.4 Defina que entiende por Relaciones Públicas, que utilidad cree que tienen éstas y que opina acerca de aplicarlas en su empresa. ¿Tiene o ha tenido alguna experiencia con estos profesionales?</p>	<p>“...No supo decir que eran. Lo único que dijo fue: “En este país no da tener un Relacionista. Si económicamente no habría problema lo traería para que mejore la calidad del servicio...”</p>	<p>“...Para mí un Relacionista público gestiona las relaciones de venta del producto de la empresa para la que trabaja. Es la cara visible de su empresa. Yo hago Relaciones Públicas con mis clientes, con mis empleados, y con mis proveedores...” “...No tuvimos ninguna experiencia...”</p>	<p>“...El hecho de estar vinculado con la gente del sector y con otros sectores que hacen a la actividad...” “...Será una oportunidad para dar a conocer el hotel, abrir un poco más el panorama...” “...No he tenido experiencia con un profesional, pero en este momento están unas chicas del IES que están haciendo como una</p>	<p>“...Las Relaciones Públicas es el modo de relacionarse con los distintos sectores, tanto interno como externo. A través de estas uno no solo quiere lograr que el hotel sea conocido, que se venda sino que se forme una imagen que la comunidad misma sienta afecto hacia el hotel...”</p>

			práctica acá y eso nos ayuda...”	
3.5 En el caso de aplicarlas, cuales son a su criterio los beneficios y las desventajas que ésta proporciona. ¿La gestionaría con un profesional especializado dentro el hotel o como asesoría?	<p>“...El beneficio de aplicarlas sería ganar mas plata con el manejo del hotel...”</p> <p>“...Y no se si las gestionaría porque estoy muy desconfiado de los profesionales de hoy...”</p>	<p>“...No llevar a cabo buenas Relaciones Públicas, sería una desventaja, llevarlas mal también...”</p> <p>“...Las ventajas de las Relaciones Públicas son que el hotel se conozca bien, que cause buena impresión, cosa de que haya simpatía con toda la gente que se relacione con él...”</p> <p>“...Yo no contrataría un Relacionista público porque no nos dan los costos...”</p>	<p>“...El día a día te conecta con empresas para que estés presente en todos los medios. Es una ventaja. La desventaja de las Relaciones Públicas, no creo que tengan. No lo veo una desventaja, si creo que uno tiene que estar permanentemente actualizado...”</p> <p>“...Las gestionaríamos hoy como una asesoría por una cuestión de costos...”</p>	<p>“...Beneficios.....aparte de captar clientes y de crear una imagen positiva en la sociedad del hotel eh....yo creo que ese es el fin de las relaciones públicas, es lo que queremos de esa persona. Lo malo es que si está mal manejada te crea una imagen negativa. O sea que te haga el efecto contrario...”</p> <p>“...Yo creo que lo haría como asesoría porque me daría más confianza. Tendría también que ver el tamaño que tiene la empresa a la hora de contratar este profesional ya que con un solo hotel no contrataría a nadie. Sería un gasto innecesario...”</p>
3.6 Proporción del presupuesto que destinaría o destina para el rubro de	“...Lo primero que tengo que ver es, si esa persona rinde lo que yo quiero que	No respondió.	“...Hay cosas importantes como la infraestructura, de hecho a las Relaciones	“...Y... el presupuesto que destina un hotel a publicidad es de tres por

comunicación de su hotel.	rinda y después decido. Si me rinde, obviamente que si la contrataría...”		Públicas las hago yo, todo lo hago. Esto es por una cuestión económica; soy yo el que lleva y trae la información...”	ciento, y a un relacionista público no sería más del uno o uno y medio por ciento...”
3.7 Mencione los aspectos que usted cree que son los más valorados desde el punto de vista del huésped al momento de elegir su hotel.	“...Y...si usted tiene ganas de tomar un café, aquí puede tomarlo y además de eso la comodidad...”	“...Por eso lo que valora la gente es el producto: la recepción, las habitaciones, la iluminación, la limpieza y que la gente que atiende es simpática...”	“...El servicio, la atención personalizada que se le da a la gente. Yo puedo tener de todo, pero si no me atienden bien, no sirve. El trato marca la diferencia...”	“...El más valorado, es la atención personalizada. Creo que es lo que más busca el cliente. Por eso yo pienso que mientras más cálida sea la atención, la gente vuelve...”

10. Interpretación de Datos y Conclusiones

El abordaje de este trabajo de investigación referido a la incidencia de las Relaciones Públicas e Institucionales en los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba, nos obliga a ser precavidos en cuanto a generalizar sobre ciertos datos en base a los cuales concluiremos. Aquí recorreremos la teoría de nuestro trabajo y la aplicaremos para analizar los datos obtenidos.

Para comenzar quisiera que recordemos la pregunta de investigación de la que partimos, para luego llevar a cabo el desarrollo que responda a la misma:

- ¿Los pequeños y medianos hoteles situados en la ciudad de Córdoba realizan actividades vinculadas a las Relaciones Públicas e Institucionales? De ser así ¿Qué tipo de actividades realizan?

Como hemos observado en el análisis de los datos de la información recabada en las entrevistas a los distintos gerentes, podemos decir que en los hoteles comprendidos en las categorías de una y dos estrellas las Relaciones Públicas e Institucionales se aplican de una manera natural y no profesional debido a cuestiones en su mayoría económicas y a una manera tradicional de pensar. En general, a los dueños o gerentes, el hecho de salir de estas pequeñas estructuras, les significa un cambio en la gestión de la organización lo que les genera miedo. Al ser estos hoteles, la mayoría empresas familiares, cuidan la supervivencia de los integrantes por lo que un cambio en sus estructuras organizacionales les generaría un riesgo que la mayoría de ellos no está dispuesto a correr.

Lo que ocurre en este ámbito con nuestra profesión, es que algunos hoteleros, en general los más pequeños, tienen un concepto de negocio ya formado, no toman conciencia de lo que éstas podrían llegar a generar. Prácticamente ocho de los doce entrevistados, respondieron que son ellos mismos los que realizan la actividad de Relaciones Públicas en su negocio.

El concepto que manejan de las RPI es bastante acotado. Algunos tienen una opinión acertada y otros creen que únicamente son relacionarse con la gente. Según ellos, si aplicarían las Relaciones Públicas e Institucionales en forma de asesoría en el caso de que el hotel crezca. Ninguno de los doce entrevistados vio la necesidad de trabajar con un área o un profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.

Por otro lado, se pudo percibir una pequeña aplicación de las mismas en tres de los cuatro hoteles de tres estrellas. Allí, quienes realizan algunas actividades de Relaciones Públicas e Institucionales son los gerentes. Al ser estas personas generalmente, más preparadas y con estudios universitarios muestran un conocimiento no solo de nuestra profesión sino también de otras herramientas de gestión, cosa que en los pequeños no sucede. Lo que opinan al respecto es que no contratarían un profesional por una cuestión de costos, aunque reconocen la necesidad del mismo en sus instalaciones.

Los entrevistados admiten que nunca han hecho uso de nuestros servicios. Esto no quiere decir que no vean a nuestra disciplina como una herramienta óptima para la administración de sus organizaciones. Por el contrario, en su gran mayoría la ven como una herramienta que promueve el crecimiento de la organización.

Con respecto a los objetivos que nos planteamos al comenzar esta investigación podemos afirmar que en los hoteles entrevistados se ve la presencia de actividades de Relaciones Públicas aunque no de manera formal sino de una manera natural. Lo que se quiere decir con esto es por ejemplo: uno de los hoteles pequeños hace uso de teléfonos celulares para poder estar comunicados y al tanto de todo lo que sucede en la organización, acción que permite la coordinación de las actividades que realiza todo el personal. Interpretamos esto como un interés por parte de los integrantes de la empresa a mejorar la comunicación interna. Quizás no se ponga en práctica con su nombre técnico pero se ve la presencia de esta herramienta.

También realizan acciones correctivas que tienen que ver con la mejora en la calidad del servicio. Para esto, tanto empleados como gerentes hacen uso de la comunicación verbal y directa con los pasajeros para poder tener conocimiento

sobre el grado de conformidad o disconformidad por parte de éstos. Solo uno de los hoteles de tres estrellas lo hace por medio de cartas de sugerencia.

En cuanto al lugar que ocupan las Relaciones Públicas en las estructuras organizacionales de estos hoteles se puede decir que no ocupan ningún lugar desde lo profesional.

En los pequeños, en general son los dueños quienes toman las decisiones y se encargan de la administración del hotel. En los medianos, son los gerentes quienes por lo general gestionan la comunicación. La diferencia entre estos dos tipos de hoteles es que los chicos no tienen una estructura formal ya que son organizaciones informales en donde el método de comunicación que utilizan es personal y telefónica debido a que cuentan con una cantidad de empleados que ronda entre los cinco y los catorce. Aquí, los métodos para informar al personal tienen que ver con el diálogo. Algunos utilizan anotadores en donde dejan asentada la información más relevante. Los hoteles que cuentan con un personal más numeroso realizan aproximadamente tres reuniones anuales.

Uno de los hoteles de categoría dos estrellas realiza festejos de cumpleaños y festeja el día del padre para los huéspedes más conocidos.

Los pequeños hoteles efectúan actividades de comunicación interna sin saber que ésta es una actividad comprendida en nuestra profesión.

En lo que respecta a la comunicación externa estos hoteles realizan folletos y tarjetas y varios de ellos participan de páginas web internacionales. Algunos tienen página propia.

Los hoteles pequeños tienen la modalidad de realizar su trabajo en equipo.

En los hoteles medianos, la comunicación se planifica mediante una organización formal debido a la cantidad de niveles jerárquicos que manejan. Estos cuentan con un organigrama en donde cada uno tiene asignada una tarea, cosa que no sucede en las organizaciones pequeñas en donde todos saben hacer de todo y no se respeta tanto la formalidad de los puestos.

Las actividades de comunicación interna que se destacan en este tipo de hoteles tienen que ver con la comunicación escrita (memorandum), mailing,

reuniones, cartas de sugerencia, test de calidad en la recepción, préstamos a los empleados, páginas web nacionales como internacionales, entre otras cosas.

Los métodos de comunicación externa que utilizan son: folletos, tarjetas, asistencia a ferias, congresos y presencia del hotel en páginas web tanto nacionales como internacionales entre otras cosas.

Respecto de los recursos humanos los hoteles pequeños no implementan ningún tipo de tecnicismo. Los medianos lo hacen de una manera muy personal siendo concientes de que éstos marcan la diferencia.

En cuanto al lugar que ocupan las Relaciones Públicas a la hora de planificar el presupuesto, los hoteles pequeños priorizan mejorar la calidad de sus servicios ya que disponen de un presupuesto más bien pequeño. Además de ello, no tienen acceso a créditos. Aquí, nuestra disciplina se aplica con principios que devienen de la teoría de las Relaciones Públicas, no hay una práctica desde lo profesional debido a que éstos la ven como un gran costo económico; al margen de los beneficios que ellos crean que éstas producen.

En los hoteles medianos, las Relaciones Públicas se gestionan aunque no con profesionales especializados sino por los mismos gerentes, quienes realizan diversas tareas, entre ellas las de comunicación. La mayoría no supo responder cual es el porcentaje que disponen para las acciones de comunicación. Sólo uno respondió que destinan un tres por ciento del presupuesto para la publicidad y un uno y medio por ciento para las Relaciones Públicas. Éstos la ven como una gran inversión para la empresa aunque también afirman que estos profesionales deberían promocionarse más para que la gente sepa lo que pueden aportar a la empresa.

Al comenzar esta investigación partimos de ideas preconcebidas (supuestos de investigación) sobre la incidencia de las Relaciones Públicas en los pequeños y medianos hoteles.

Con respecto al primer supuesto planteado, podemos afirmar que si se realizan acciones de Relaciones Públicas en los pequeños y medianos hoteles. Tratándose en los pequeños de una aplicación natural, espontánea, nacida de la interacción de las personas que trabajan y se mueven en esas pequeñas

estructuras. En cambio, en los medianos, nuestra profesión se aplica de una manera restringida a la satisfacción de sus necesidades, sin acceder a la plenitud de las mismas.

Lo que sí refutamos con respecto a tal supuesto es que se desconoce la *notoria* incidencia de las mismas en el desarrollo de la actividad hotelera. La razón se debe simplemente a que los gerentes o dueños priorizan mejorar la calidad de los servicios ya que es así como ven los progresos económicos en su negocio. Otro motivo tiene que ver con la falta de preparación por parte de los hoteleros a implementar algo que nunca hicieron debido a que los cambios no son sus aliados. Ellos prefieren el status quo o incrementar la calidad y cantidad del servicio pero no ven que las Relaciones Públicas estén relacionadas con ese tipo de actividades. Sí, creen que éstas puedan generar un crecimiento en el negocio.

De acuerdo al segundo supuesto planteado podemos añadir que los hoteleros pequeños no creen tener la necesidad de acudir a especialistas de la comunicación. Esto se debe a la falta de conocimiento por parte de ellos sobre el aporte de esta disciplina. De hecho, cuando a todos se les preguntó que pasaría si cuentan con el dinero suficiente y el dueño está de acuerdo en implementar dichas actividades de comunicación, los entrevistados respondieron que, en ese caso, ejecutarían las RPI como asesoría y no como departamento salvo algunos que respondieron que dependía de la cantidad de trabajo a realizar.

Refutamos el supuesto de que los pequeños y medianos empresarios realizan insuficientes actividades de comunicación, tomando preferencia por las de tipo comercial para el posicionamiento del servicio que ofrecen. Decimos esto porque en realidad ellos venden buscan mejorar la cordialidad y la comodidad que le brindan al pasajero, acción que en algún punto tiene que ver con desarrollar la actividad de Relaciones Públicas de manera natural. A pesar de ser una acción muy precaria dentro de todas las que se comprenden en nuestra profesión.

Cuando decíamos en otro de los supuestos que las pymes hoteleras consultan ocasionalmente a un asesor externo más que contar con un departamento interno de Relaciones Públicas no estábamos equivocados. Ellos ni siquiera consultan a un asesor, ellos lo manejan todo sin ayuda profesional.

Cuando se les pidió a los pequeños y medianos hoteles que nos comenten lo que entienden por las Relaciones Públicas se pudo observar que los entrevistados la confunden con disciplinas como el marketing y la publicidad. Algunos piensan que el marketing y las Relaciones Públicas son lo mismo cuando en realidad no lo es.

En cuanto al sexto supuesto, donde planteamos que en la elaboración del presupuesto en estas organizaciones, la inversión en nuestra profesión era nula o poco relevante. Afirmamos esta idea, ya que absolutamente todos los hoteles aplican nuestra profesión diariamente, pero no con conocimientos profesionales, sino como una tarea más a realizar para el crecimiento del negocio. Los pequeños, como ya se dijo antes, creen que las Relaciones Públicas sólo se pueden aplicar en los grandes hoteles es por ello que ni siquiera las priorizan en su presupuesto. Distinto sucede en los medianos, donde los gerentes piensan que ellos mismos pueden ejecutar las Relaciones Públicas; saben la importancia que éstas proporcionan, pero no pagarían a un profesional.

Todos los hoteles entrevistados integran la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba también llamada Asociación de hoteles, bares, confiterías, restaurantes y afines de la ciudad de Córdoba. Ésta les brinda una serie de beneficios a todos sus asociados. Ellos son:

Cursos gratuitos en marketing, publicidad, administración entre otros. Por las respuestas obtenidas no se vio la presencia de cursos de comunicación.

Información sobre cursos que se realizan en Buenos Aires, en otras provincias del país y en el exterior.

Convenios realizados con otras empresas que favorecen al manejo del sector hotelero.

Asesoría jurídica y legal, contable y laboral entre otras.

Envío de boletines bimestrales por correo postal. Éstos contienen información sobre diversos temas como: congresos que se estén por realizar próximamente, apertura de hoteles nuevos, información sobre el sector, épocas del año con fuerte demanda hotelera, consejos sobre como prepararse para tal demanda, cambios de

leyes; ferias de turismo, información impositiva, acciones realizadas por la Asociación y avisos cuando sale un nuevo convenio.

La Asociación cuenta con una página web, en donde promociona a los hoteles asociados tanto a nivel nacional como internacional. Es a elección de cada hotelero formar parte de esta página.

La Asociación tiene la función de informar y de comunicar a los socios las novedades del sector. Por otro lado, esta entidad da a conocer a todos sus socios por diferentes medios.

Para finalizar, podemos decir que la incidencia de las Relaciones Públicas en los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba se da de una manera espontánea y natural, factores importantes a tener en cuenta para el futuro desarrollo de nuestra profesión.

11. Consideraciones Finales

Mediante el desarrollo de esta investigación, podemos decir:

- a) Las Relaciones Públicas e Institucionales tienen cabida en los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Córdoba.
- b) Los pequeños hoteles, por su estructura organizativa familiar, aplican principios que devienen de la teoría de las Relaciones Públicas e Institucionales en forma natural, que nacen de la interacción de los que trabajan y se mueven en ella, aún cuando podrían situar en la práctica su marco de acción si tuvieran conocimientos más precisos de la utilidad teórica en toda su intensidad, lo que les permitiría aspirar a un mejoramiento sustancial.
- c) Las empresas medianas de hotelería, aplican las Relaciones Públicas e Institucionales de una manera restringida a la satisfacción de sus necesidades sin acceder a la plenitud de las mismas; lo que nos hace concluir que si tuvieran un conocimiento más profundo de las posibilidades que les ofrece una aplicación profesional como la nuestra, podrían ampliar sus márgenes de actuación de manera enriquecedora.
- d) En consecuencia, proponemos que se expanda el conocimiento de las Relaciones Públicas e Institucionales a fin de que sean requeridos los profesionales de la misma y sobre todo que se haga público los beneficios que éstas proporcionan para las empresas mediante la incorporación de los especialistas sugeridos.

Estimo también, que es necesario seguir descubriendo campos de acción, ya que como dijo el poeta: "Se hace camino al andar"; a fin de realizar nuevos descubrimientos y novedosos aportes en los distintos sectores de la acción social.

12. Referencia Bibliográfica

- 1- **AMADO SUÁREZ**, Adriana y **CASTRO ZUÑEDA**, Carlos. *“Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada”*. Temas Grupo Editorial. Primera edición. Bs. As. Argentina. 1999. Pág. 133 y 137.
- 2- **BARQUERO CABRERO**, José y Mario: *“El libro de oro de las Relaciones Públicas”*. ED. Gestión 2000. 1996. Barcelona. Primera edición. Pág. 161,164.
- 3- **BARQUERO CABRERO**, José D. *“La planificación de la política de Relaciones Públicas internas”*. S/d.
- 4- **BARTOLI**, Annie. *“Organización y comunicación”*. Editorial Paidós. Bs. As.- Barcelona-México. Pág. 82 y 83.
- 5- **BLACK**, Sam: *“ABC de las relaciones públicas”*. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1994. Barcelona. Pág. 190, 191 y 192.
- 6- **BONILLA GUTIÉRREZ**, Carlos. *“La comunicación: función básica de las relaciones públicas”*. ED. Trillas. México. 1994. Pág. 86 y 89.
- 7- **BORRINI**, Alberto. *“La empresa transparente”*. Editorial Atlántica. 1997. Buenos Aires. Argentina. Pág.103.
- 8- *Decreto Reglamentario Hotelero de la Provincia de Córdoba*. N° 1359. Ley 6483.
- 9- **La Voz Del Interior**. Artículo: *“El 80% de la hotelería es de una estrella”*. Por Agencia Córdoba Turismo. Suplemento Turístico. Jueves 18 de Agosto de 2005. Córdoba.
- 10- *Diccionario de la Real Academia Española*.
- 11- **D´ONOFRIO**, Pablo. *“Mensajes para la gestión hotelera”*. Editorial Alquimia Hospitality Group. Primera edición. Bs. As. Argentina. 2005. Pág. 77-79.
- 12- **FERNANDEZ COLLADO**, Carlos. *“La comunicación humana: ciencia social”*. Capítulo 1. ED. Mc Graw- Hill. 1996. Pág. 13.

- 13- **FLORES BAO**, Francisco: *“Relaciones Públicas (ciencia de la integración humana)”*. ED. Imprenta Desa. 1991. Lima, Perú. Pág. 103.
- 14- **FLORES BAO**, Francisco: *“Perfil del relacionista al inicio del año 2000”*, Revista Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas N° 100, 4º trimestre, Madrid, España, Pág. 6-14.
- 15- **GOLDHABER**, Gerald. *“Comunicación Organizacional”*. ED. Diana. 1999. México. Pág. 23.
- 16- **GRUNIG**, James E. y **HUNT**, Todd. *“Dirección de Relaciones Públicas”*. ED. Gestión 2000.2000. Barcelona. Pág. 30-32.
- 17- **IRIGOYEN**, Horacio y **PUEBLA**, Francisco. *“PyMEs: Su economía y organización”*. Ediciones Macci. 1997. Bs. As. Argentina. Pág. 23-27.
- 18- *“La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa”*. Ediciones de periodismo y comunicación. La Plata. 1997.
- 19- **MERCADO**, Salvador. *“Relaciones Públicas Aplicadas: un camino hacia la productividad”*. Ediciones Copyright. México. 2003. Pág. 318-320.
- 20- **MURIEL y ROTA** (1980) *“Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas”*. CIESPAL.
- 21- **REVISTA APYME**: Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios. *“Concretar un cambio de RUMBO”*. Año 13. Número 64. Junio de 2005.
- 22- **RUBIO**, María José y **VARA**, Jesús. *“El análisis de la realidad de la intervención social: Métodos y técnicas de investigación”*. ED. CCS. Madrid. 1997.
- 23- **SAMPIERI**, Roberto y **COLLADO**, Carlos y **LUCIO**, Pilar. *“Metodología de la investigación”*. Ediciones MC-GRAW-HILL. Segunda Edición. México. 1998. Pág. 53, 55.
- 24- **SANCHEZ GUZMAN**, J.R. *“Marketing comunicación”*. ED. Ciencias. 1989. Madrid. Pág. 141.

25- **SIERRA BRAVO**, Restituto. "Técnicas de investigación social". ED. Paraninfo. 1994. Pág. 171.

13. Anexos

13.1 Modelo de Guía de Pautas

Nombre de la organización hotelera:

Puesto del entrevistado:

Profesión:

Fecha de entrevista:

Hora de inicio: Hora de término:

ÁREA 1: “Información sobre la empresa y sobre el sector en el que se encuentra”.

1.1 Describa la empresa donde trabaja, su tamaño, su organigrama (cantidad de empleados). Tiempo de inicio de la actividad.

1.2 Comente sobre los tipos de servicios que ofrece el hotel y los posibles proyectos que existen para el futuro.

1.3 Enumere las ventajas y desventajas de los pequeños y medianos hoteles al momento de proyectar su crecimiento.

1.4 Relate brevemente la realidad socio-política-económica del rubro en el que se encuentra.

ÁREA 2: “La empresa hacia adentro”.

2.1 Comente acerca de la relación laboral que tiene con sus empleados y sobre el tipo de información que éstos manejan.

2.2 Nombre que tipo de métodos utiliza para informar a sus empleados.

2.3 La queja más habitual por parte de sus empleados. Mencione los medios por los que conoce los problemas existentes dentro la empresa.

2.4 Priorice los valores que considera el hotel al momento de brindar el servicio al huésped.

ÁREA 3: “La Organización y sus herramientas de Comunicación”.

3.1 Mencione como ve usted a su empresa en los ámbitos referidos a la competencia, sus servicios, los recursos humanos, la comunicación y aquello que usted desee agregar.

3.2 Comente acerca de la participación del hotel en alguna Asociación o Cámara u otro tipo de entidad asociativa y los beneficios que ésta le proporciona.

3.3 Enumere las acciones de comunicación que utilizan para promocionar el hotel en el mercado y explique cual es la finalidad de lograr dicho contacto.

3.4 Defina que entiende por Relaciones Públicas y que utilidad cree que tienen éstas. ¿Tiene o ha tenido alguna experiencia con estos profesionales?

3.5 En el caso de aplicarlas, cuales son a su criterio los beneficios y desventajas que esta proporciona. ¿La gestionaría con un profesional especializado dentro el hotel o como asesoría?

3.6 Proporción del presupuesto que la empresa destina o destinaría para el rubro de la comunicación de su hotel.

3.7 Mencione los aspectos que usted considere más valorados por el huésped al momento de elegir su hotel.