

sept.
2026

#25



¿Dónde elegís trabajar



9 notas exclusivas:

Estaciones de
servicio: nuevos
puntos de
encuentro

Hoteles que se diseñan
para el trabajo remoto

Los próximos: otros
lugares que ya se
ganaron un lugar en la
agenda laboral

Índice

1

La oficina convencional se reinventa

*Editorial. El cambio social del trabajo y la fuga del escritorio fijo.
Por Mariana Stange*

2

Bares y restaurantes: el primer 'no lugar' que se rindió al trabajo

*Cómo el café se convirtió en oficina mucho antes de que
habláramos de trabajo híbrido.*

3

Coworks: la respuesta en auge

Huerta Cowork un modelo que crece

4

Estaciones de servicio: nuevos puntos de encuentro

La evolución de un espacio pensado para quedarse.

5

Hoteles que se diseñan para el trabajo remoto

Day-use, lobbies y business centers como nueva postal hotelera.

6

Aeropuertos como espacio productivo

Aeroparque Jorge Newbery y Ezeiza: lounges que ya son oficina.

7

Clubes: comunidad y productividad

Club Belgrano y la sala de bridge convertida en cowork.

8

Los próximos: otros lugares que ya se ganaron un lugar en la agenda laboral

Gimnasios, librerías y lobbies de bancos.

9

Cierre: ¿y el descanso, dónde quedó?

Reflexión final e invitación a pensar los límites del trabajo.



EL TRABAJO SE **ESCAPÓ** DEL
ESCRITORIO.

01 La oficina convencional se reinventa

EDITORIAL. EL CAMBIO SOCIAL DEL TRABAJO Y LA FUGA DEL ESCRITORIO FIJO. POR MARIANA STANGE.

Hay una idea que la arquitectura viene discutiendo hace décadas: la de los 'no lugares'. Espacios de paso, funcionales pero sin identidad — una estación de servicio, un aeropuerto, un pasillo. Sitios que se atraviesan, no se habitan.

Pero algo está cambiando. Hace poco una conversación con un cliente terminó de darle forma a esta edición. Con años de oficio en el mercado, ambos, y compartiendo una mirada honesta sobre el negocio inmobiliario, coincidíamos en algo simple y contundente: esos 'no lugares' hoy son lugares. Con buen diseño, con confort, con gente que los hizo propios — no por casualidad, sino por necesidad primero, y por elección después.

Ahí está la clave de esta edición. El trabajo se escapó del escritorio mucho antes de que lo notáramos. No fue solo la pandemia — fue la tecnología, las nuevas formas de vivir, la búsqueda de bienestar, la superposición de diferentes generaciones en un mismo espacio/tiempo. Mi interlocutor lo explicaba con una imagen que no puedo dejar de compartir: la enorme calculadora junto a la Olivetti sobre el escritorio, se transformó después en la computadora fija enchufada a la pared. Hoy es una notebook conectada a internet que te desconecta de cualquier lugar fijo y te conecta en cualquier lugar posible.

El modelo 'escritorio en edificio' —así lo llamaba él— ya no tiene relación directa con cómo trabajamos. Y si un edificio de oficinas, por más espectacular que sea su diseño, no resuelve la totalidad de nuestras necesidades, la pregunta de fondo es: ¿cuánto tiempo necesitamos, en verdad, estar ahí?

Pero cuidado con la conclusión fácil: nada de esto significa que la oficina convencional desaparezca. Significa que dejó de ser el único lugar posible, y ese cambio de estatus la obligó a reinventarse. La oficina que sobrevive hoy no es la de escritorios idénticos en fila — es la que compite por elección, no por obligación. Esquemas híbridos con presencialidad flexible (el 3x2 ya es estándar en la mayor parte de las industrias), diseño pensado desde el bienestar y la neuroarquitectura, y una superficie que se ocupa distinto: menos metros cuadrados fijos por persona, más metros cuadrados de encuentro, colaboración y foco. La oficina ya no compite con otra oficina. Compite con el bar de la esquina, con el cowork del barrio, con el lounge del aeropuerto. Y esa competencia, lejos de matarla, es lo que la está mejorando.

“La oficina ya no compite con otra oficina. Compite con el bar de la esquina, con el cowork del barrio, con el lounge del aeropuerto.”



LA OFICINA YA NO ES UN LUGAR.
ES UNA ELECCIÓN.



Hay un capítulo que decidimos no incluir como lugar alternativo a la oficina en esta edición, pero que merece una mención: el auto. Es, quizás, el símbolo más puro de esta fuga — la oficina más portátil que existe. Pero es también el límite del concepto: un espacio de trabajo profundamente individual, sin la dimensión social que sí tienen los mas de ocho lugares que siguen en esta edición.

Porque de eso se trata esta revista: de recorrer los nuevos 'lugares' donde la gente elige —no por necesidad, sino por diseño— encontrarse para trabajar.



Mariana Stange
Founder & CEO Mariana
Stange Real Estate



02 Bares y restaurantes: el primer 'no lugar' que se rindió al trabajo

CÓMO EL CAFÉ SE CONVIRTIÓ EN OFICINA MUCHO ANTES DE QUE HABLÁRAMOS DE TRABAJO HÍBRIDO.

Si hay un lugar que mereció ser el punto de partida de esta idea, es este — y no lo elegimos nosotros, lo eligió la propia historia del fenómeno. Mucho antes de que el coworking tuviera nombre, mucho antes de que un aeropuerto pensara una barra de trabajo o un banco reformara su sucursal, ya había alguien sentado en un café con la notebook abierta. El bar fue el primer 'no lugar' en rendirse al trabajo, simplemente porque fue el primero que tuvo, al mismo tiempo, wifi, enchufe y una mesa donde nadie te apuraba.

La idea tiene, incluso, nombre propio. El sociólogo Ray Oldenburg la bautizó 'tercer lugar' en los años 80: ese espacio que no es la casa ni el trabajo, donde la gente se reúne por elección. Los bares y cafés fueron, históricamente, el ejemplo de manual. Lo que nadie imaginó entonces es que ese tercer lugar terminaría absorbiendo, con el tiempo, al segundo.

Antes de la pandemia

Conviene decirlo, porque la lectura fácil es atribuirse todo al confinamiento: el fenómeno es anterior. En Estados Unidos, la cantidad de personas trabajando de forma remota ya había crecido más del 100% entre 2005 y 2017, impulsada por la primera generación de laptops livianas y el wifi gratuito como estándar de cualquier café que

quisiera retener clientes. Buenos Aires no fue la excepción: ya en 2019 circulaban guías locales de 'cafés para trabajar o estudiar', con Cigalo —en Belgrano y Palermo— como uno de los nombres recurrentes. La ciudad ya tenía, antes del Covid, una escena de café-oficina consolidada.

Después de la pandemia

Lo que sí hizo el confinamiento fue acelerar y formalizar algo que ya estaba en marcha. La pandemia aceleró los modelos de trabajo híbrido en la mayoría de los sectores e impulsó la demanda de espacios flexibles fuera del hogar y de la oficina convencional, y muchos cafés dejaron de tolerar el fenómeno para directamente diseñarlo: zonas específicas para trabajar, enchufes visibles como argumento de venta, y hasta membresías tipo cowork dentro de una cafetería tradicional. Fue el mismo viento de cola que explica el boom del coworking formal en esos años — la lógica de 'oficina flexible fuera de casa' se instaló primero en las cabezas, y después se repartió entre cowork, café y todo lo que hubiera en el medio.

Un fenómeno mundial, no sin fricciones

Hoy se discute abiertamente si los cafés deberían prohibir las laptops: cadenas y locales independientes en distintas ciudades del mundo debaten cómo



equilibrar al cliente que busca una charla espontánea con el que ocupa una mesa cuatro horas con un solo café de por medio. Es la misma tensión, en otra escala, que analizaremos más adelante en Ezeiza y Aeroparque: cuánto se puede rediseñar un espacio para el trabajo antes de que deje de ser lo que originalmente



era.

En Buenos Aires, el ejemplo que mejor sintetiza esta evolución —de bar de barrio a punto de encuentro de negocios— es Selquet, en la esquina de Figueroa Alcorta y Pampa, Belgrano. Es, hace años, uno de los lugares más mencionados por quienes buscan un punto para reuniones comerciales en la zona: mesas amplias y separadas que permiten una conversación privada, ambiente tranquilo tanto de día como de noche y —el detalle que lo vuelve verdaderamente funcional para esto— estacionamiento propio. No es un dato menor: en una ciudad donde encontrar dónde dejar el auto puede consumir veinte minutos, un lugar de encuentro con cochera resuelve, de entrada, la problemática más común de cualquier reunión de trabajo fuera de la oficina.

Las ventajas que se repiten

Más allá del estacionamiento, los atributos que definen a un buen 'bar-oficina' se repiten en las guías porteñas: wifi estable y rápido, enchufes accesibles en cada mesa —no escondidos detrás de la barra—, mesas amplias que toleren notebook y cuaderno al mismo tiempo, y un nivel de ruido intermedio: ni el silencio de una biblioteca ni el bullicio de una previa. Cigalo, Lattente, Usina Cafetera, Le Pain Quotidien o Mooi aparecen una y otra vez en los rankings locales justamente por cumplir esa combinación.

Si esta revista abre preguntando si la oficina desaparece, el bar de la esquina ya contestó hace años: no desaparece, se multiplica. Este fue, simplemente, el primer lugar en darse cuenta.



“Antes del
coworking y
del trabajo
híbrido, ya
trabajábamos
desde el
café.”





**EL CAFÉ FUE LA PRIMERA OFICINA
FUERA DE LA OFICINA.**

03 Coworks: la respuesta en auge

HUERTA COWORK UN MODELO QUE CRECE

Si hay un formato que ya dejó de ser tendencia para convertirse en estructura de mercado, es el coworking. Lo que empezó como una alternativa low-cost para freelancers y startups hoy es una pieza estratégica en la política de real estate de compañías de todos los tamaños: flexibilidad de contrato, escalabilidad de headcount y una curva de bienestar que las oficinas tradicionales tardaron años en incorporar.



Para esta nota quisimos ir a la fuente: nadie mejor que alguien que vive el formato desde adentro, día a día, para contarnos cómo cambió la demanda, quién ocupa hoy un cowork y qué esperan las empresas de estos espacios en 2026.

La mirada de la industria con Agustín D'Elío

¿Cómo cambió el perfil de quien ocupa un cowork?

Sí, fue mutando: de un perfil bien freelancer a un mix de empresas, startups y freelancers conviviendo en un mismo espacio. Desde HUERTA cuidamos mucho ese mix a propósito — no dejamos que se vaya para un solo lado — porque creemos que en un ecosistema diverso se benefician los distintos actores que están ahí: la empresa se contagia de la energía emprendedora, el freelancer se cruza con potenciales clientes o socios, y todos ganan con esa mezcla. Por eso, más que hablar de "ahora es corporativo" o "sigue siendo freelance", prefiero pensarlo como que hoy conviven las dos cosas a la vez, y ese equilibrio es algo que cuidamos activamente, no algo que pasa solo.)

¿Qué buscan hoy las empresas cuando eligen un cowork?

Al momento de decidir, las empresas primero miran los aspectos tradicionales del real estate: ubicación, servicios, flexibilidad contractual. Eso las lleva a armar una primera lista de opciones. Pero después, cuando tienen que elegir

entre una opción y otra, entra a jugar algo más de fondo: la cultura y los valores del espacio que están eligiendo para su empresa. Ahí tiene que haber un encuentro real entre la empresa y el coworking — que se sientan representados, que el lugar hable el mismo idioma que ellos — porque de eso depende que la relación sea de largo plazo y no una decisión puramente económica que se cae al primer roce.

¿Qué cambió en el diseño de los espacios?

Desde nuestros primeros años fuimos haciendo muchísimos cambios. Primero, sumamos mucha tecnología en accesos y en salas de reuniones, y empezamos a incorporar phonebooths para las llamadas y los momentos de foco individual. Seguimos apostando fuerte a las plantas y a la luz natural, y buscamos maximizar el uso de los espacios exteriores en cada sede. Pero si tengo que elegir un lugar que no cambió y que sigue siendo el corazón de nuestros coworks, es la cocina y el comedor — ahí es donde pasa la vida social del espacio, y es lo que realmente hace que alguien elija quedarse a trabajar ahí más allá de la necesidad.

La convivencia generacional dentro de un mismo cowork

Esto conecta directo con lo que hablamos en la nota anterior: hoy en un mismo piso convive el que tiene 26 años trabajando desde un espacio flex con auriculares, la pyme



con horario más tradicional de oficina, y el equipo de una empresa más armada con procesos más definidos. Todos comparten el mismo café, el mismo patio, el mismo evento del mes. El desafío es que el espacio funcione para esas distintas capas sin que nadie sienta que no es para él — salas para lo más formal, espacios abiertos para el que necesita cruzarse con gente, zonas de foco para el que necesita concentración. Y la verdad es que esa mezcla generacional termina siendo un activo más que un problema: se contagian energías distintas, se generan oportunidades de negocio entre coworkers que jamás se hubieran cruzado en una oficina tradicional. Es, literalmente, el "mucho más que work" que buscamos generar.

¿Hacia dónde va el formato en los próximos años?

Creo que el formato va a dejar de pensarse como "un tipo de espacio para un tipo de persona" y va a consolidarse como una infraestructura que te acompaña en distintas etapas, desde que sos una persona sola hasta que sos un equipo grande, dentro del mismo ecosistema y la misma marca. El diseño va a acompañar ese cambio, con más variedad de ambientes dentro de un mismo edificio en lugar de un layout único. Y lo otro que creo que se va a profundizar es que el diferencial ya no va a ser quién tiene el diseño más nuevo, sino quién logra generar pertenencia real — que la gente elija estar ahí incluso pudiendo trabajar desde cualquier otro lado. Eso es lo que va a separar a los espacios que se vuelven "lugar" de los que quedan como infraestructura de paso, y es la dirección en la que nosotros seguimos apostando.



Fotos: HUERTA Coworking



Agustín D'Elio
Socio fundador de
HUERTA Coworking



YA NO
ELEGIMOS
DÓNDE
TRABAJAR
SOLO POR
NECESIDAD.
**TAMBIÉN POR
PERTENENCIA.**



04 Estaciones de servicio: nuevos puntos de encuentro

LA EVOLUCIÓN DE UN ESPACIO PENSADO PARA QUEDARSE

Como profesional independiente, reparto mi tiempo entre visitas a obras distribuidas en la ciudad de Buenos Aires y alrededores, los viajes en auto y la necesidad de seguir trabajando en la computadora, lejos de mi oficina. Las estaciones de servicio, entonces, se fueron convirtiendo naturalmente en un nuevo lugar de trabajo para mí.

El confort y la practicidad de sus tiendas han ido mejorando con los años junto con un aumento notorio en la calidad y variedad del servicio y también en la oferta gastronómica, lo que siempre es favorable.

Es un fenómeno cuyo desarrollo amerita estudio, por lo que conversé al respecto con el Arq. Jorge Alfredo Kenny, socio de Estudio de Arquitectura Kenny Riso, empresa que desde 1983 trabaja en el desarrollo de proyectos integrales de estaciones de servicio, incluyendo en su gestión arquitectura, interiorismo, identidad y funcionamiento operativo.

“La estación de servicio”, me dice Jorge, “nació asociada al automóvil. Su función era sencilla: abastecer de combustible y prestar la asistencia necesaria para mantener el vehículo en condiciones.

Además de los surtidores, existían pequeños locales destinados a la venta de repuestos, lubricantes, neumáticos, baterías, etc. Fue recién con la incor-



poración del concepto de *convenience store*, en la segunda mitad del siglo pasado, cuando todo empezó a cambiar. La tienda, poco a poco, se fue convirtiendo en un comercio pensado para resolver rápidamente compras cotidianas, aprovechando el flujo permanente de personas que ingresaban a la estación de servicio. Este cambio tuvo una consecuencia muy importante: el negocio dejó de depender exclusivamente del margen obtenido por la venta de combustible: la tienda comenzó a generar una nueva fuente de ingresos a partir de alimentos, bebidas, golosinas, productos básicos y, progresiva-

mente, servicios gastronómicos”

- Y eso llevó a cambios en la arquitectura...

- Exactamente, la arquitectura comercial de las estaciones comenzó también a modificarse. El pequeño local asociado al área de surtidores fue reemplazado progresivamente por espacios de mayor superficie, mejor iluminación, exhibiciones organizadas, góndolas, cámaras refrigeradas, áreas de café y, en algunos casos, sectores destinados a comer. Y la estación, entonces, comenzó así a adquirir características de parador, cafetería, mini-mercado y área de descanso, además de continuar prestando sus servicios al automóvil.

- Pero para las petroleras, ¿el negocio no estaba en vender combustible?

- Las empresas vieron que había una nueva necesidad que atender. Y descubren que la evolución de las tiendas puede representar un cambio profundo en el concepto comercial, porque mientras en la estación tradicional, el producto principal era el combustible y los productos complementarios, en la estación contemporánea, el centro comienza a desplazarse hacia el consumidor. Ha sido un proceso dinámico que aún va a seguir modificándose. Hoy lo que tenemos es, claramente, un ecosistema de servicios.



- Claro, fue cambiando el esquema del negocio. ¿Y cuánto de eso se trasladó a la arquitectura?

- Lo hizo de manera lineal y paralela. La evolución comercial necesariamente produjo una transformación arquitectónica. El antiguo esquema de playa de surtidores más un pequeño local de repuestos ya no resulta suficiente. Las nuevas estaciones requieren mayor superficie comercial, accesos claramente diferenciados, fachadas transparentes y atractivas, iluminación y cartelería específicas, góndolas, exhibidores, cámaras de frío, áreas de preparación gastronómica, barra, mesas individuales y comunitarias, lugares para trabajar, energía y conectividad, sanitarios más grandes y mejores, etc. En síntesis, la arquitectura de la tienda pasa a formar parte de la estrategia comercial de la marca, ya que con su fachada, iluminación, cartelería, colores, mobiliario y exhibición deben transmitir rápidamente qué ofrece y la identidad de la marca.

- Hablanos de cómo cada marca fue dándole su impronta.

- Las grandes marcas comenzaron a desarrollar conceptos comerciales propios, buscando diferenciarse no solamente por la calidad o el precio del combustible sino también por la calidad de la experiencia que ofrecían al consumidor. Uno de los ejemplos más reconocibles hoy es Full de YPF, que convirtió la tienda en un componente fundamental de la identidad de la estación. En el mismo sentido se encuentra Stop de Axion, cuya propuesta incorpora una oferta gastronómica particularmente desarrollada: la denominada Parada Sandwichera introduce una escala diferente en la relación entre



estación, gastronomía y viaje. Y las tiendas Select de Shell (con Damián Betular como imagen) también participan de esta evolución, incorporando propuestas comerciales y gastronómicas destinadas a transformar la parada en una experiencia más completa. Y esto solamente por nombrar a las empresas con mayor cantidad de estaciones, porque las otras marcas también adoptaron el modelo y buscaron diferenciarse.

- Pero volvamos al principio de lo que queríamos abordar: esto de que uno puede tener su oficina en todas partes...

- Por supuesto. En los últimos años (también gracias al avance de la tecnología) aparece un usuario que modifica nuevamente el concepto de tienda: el trabajador nómada o móvil, como consecuencia de

la expansión del trabajo remoto, con actividades profesionales que pueden desarrollarse fuera de una oficina tradicional. Esta situación ha creado una nueva necesidad para la tienda: disponer de lugares agradables y confortables en donde sea posible trabajar durante un viaje o entre dos desplazamientos. Una mesa, una silla confortable, buena iluminación, conexión Wi-Fi, enchufes, una bebida y un espacio relativamente tranquilo pueden transformar una parada de diez minutos en una permanencia de una o dos horas. La tienda comienza entonces a incorporar características propias de una cafetería, un pequeño coworking y un área de descanso.

- Pero uno podría pensar que no es negocio para la estación que yo me quede tanto tiempo...



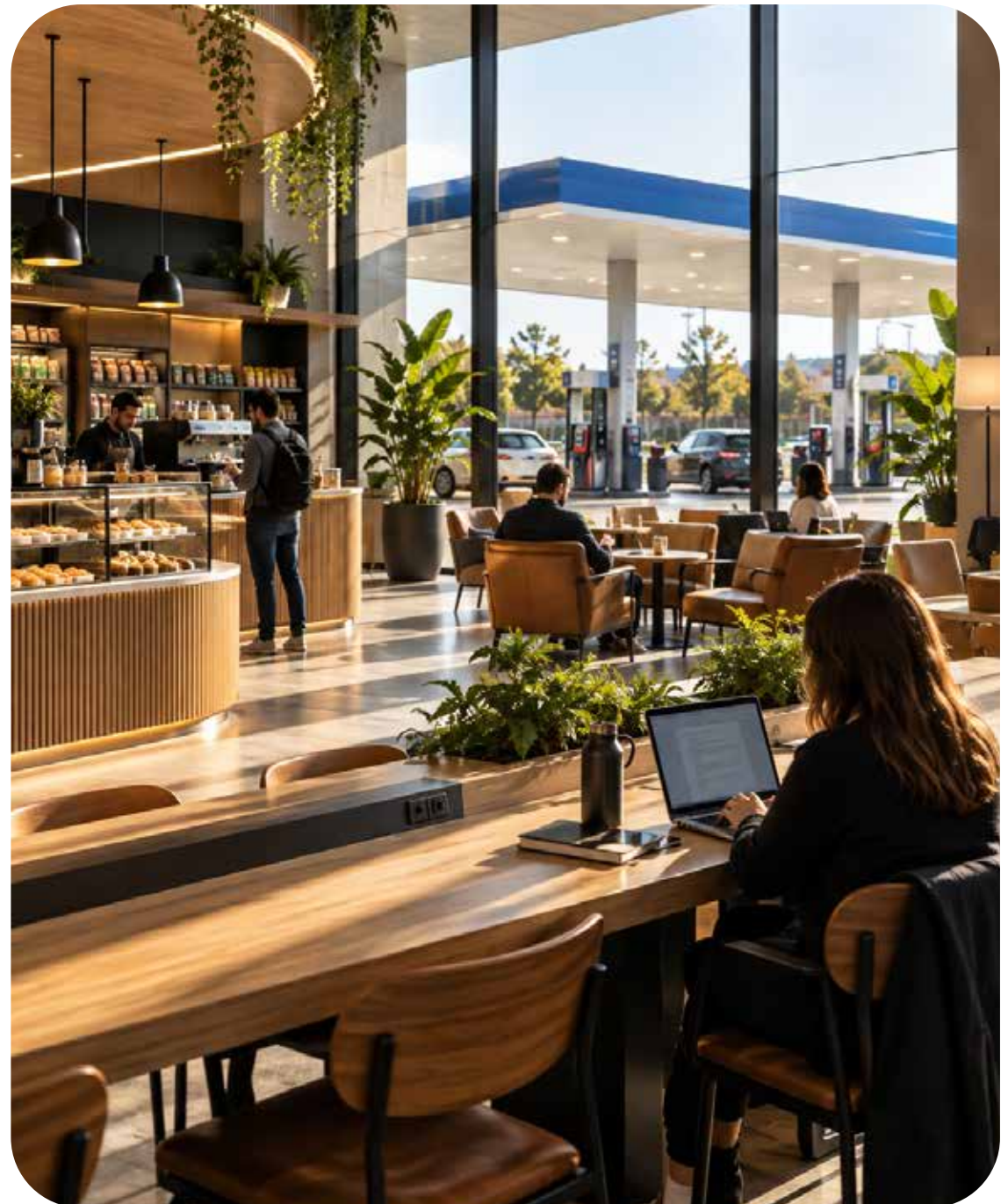
- Al contrario. Cuanto mayor es el tiempo de permanencia, mayor es la posibilidad de generar consumo. El cliente que antes entraba a comprar y se retiraba, ahora puede permanecer durante más tiempo. Y esto modifica radicalmente la relación entre tiempo, espacio y consumo. Las grandes cadenas internacionales y las principales marcas argentinas están compitiendo cada vez más por algo que va mucho más allá del combustible: el tiempo y la atención del consumidor. La estación busca que el cliente permanezca unos minutos más. Y esos minutos tienen valor económico.

- *¿Qué sigue en esta evolución que viniste resumiendo?*

- La evolución no termina con la tienda de conveniencia. La incorporación de vehículos eléctricos, nuevas formas de movilidad, aplicaciones móviles, sistemas de pago, delivery y cambios en los hábitos de consumo probablemente aceleren todavía más esta transformación. La carga de un vehículo eléctrico, por ejemplo, puede requerir más tiempo que una carga de combustible. Ese tiempo puede convertirse en una oportunidad para el comercio, la gastronomía, el descanso y el trabajo. La estación del futuro será, por lo tanto, menos una "estación de servicio" en el sentido tradicional y más un hub de movilidad, conveniencia y servicios. Para la arquitectura, esto representa una oportunidad: diseñar espacios capaces de combinar movilidad, comercio, gastronomía, trabajo, identidad de marca y experiencia del usuario en una única pieza arquitectónica. Definitivamente, el próximo paso será diseñar espacios que acompañen la manera de viajar, consumir, descansar y trabajar.



Gustavo Pérez Milano
Arquitecto





UN LUGAR
PENSADO PARA
PARAR **TAMBIÉN**
PUEDE SER UN
LUGAR PARA
QUEDARSE.

05 Hoteles que se diseñan para el trabajo remoto

DAY-USE, LOBBIES Y BUSINESS CENTERS COMO NUEVA POSTAL HOTELERA. EL CASO HILTON CON GONZALO PEREIRA

La hotelería fue, quizás, la industria que más rápido leyó el cambio. En las últimas décadas al huésped turístico tradicional se sumó el viajero corporativo que se hospedaba de lunes a viernes por motivos estrictamente laborales, y ello trajo no solo reuniones de pocas personas, sino también eventos, presentaciones y capacitaciones. Muchas cadenas comenzaron a rediseñar sus lobbies, incorporaron salones y salas en sus layouts específicamente para estos nuevos usos y hasta destinaron algunas de sus habitaciones como espacios de trabajo.

La punta de lanza fue el day use: una modalidad que nació como estrategia de temporada baja para vender tarifas diarias por debajo del precio de una noche completa, típicamente entre el mediodía y las seis de la tarde, y que en Europa y Brasil ya funciona hace años como categoría propia. En Buenos Aires llegó con una lectura distinta: hoy Novotel lo ofrece explícitamente como la posibilidad de transformar unas horas libres en confort, ya sea para descansar entre escalas o para cambiar de ambiente mientras se trabaja. La cadena lo dice sin rodeos: el day use no es solo un beneficio de spa, es una oficina temporal con nombre de hospitalidad.

El perfil de quien lo usa también cambió. Originalmente, la mayoría de los hoteles cinco estrellas de Capital Federal —sobre todo los que tienen spa— incorporaron como práctica habitual la venta de un

día de relax, pensada para ejecutivos de visita y viajeros en tránsito que reservaban media jornada para descansar y ducharse entre reuniones. Hoy ese mismo huésped convive con uno nuevo: el profesional local que reserva una habitación por horas no para descansar, sino para tener un espacio privado de trabajo sin necesidad de viajar a ningún lado.

El diseño acompañó el cambio de uso. Plataformas como RoomForDay o DayBreakHotels ya no venden solo habitaciones: ofrecen específicamente salas de reunión y espacios de coworking bajo la modalidad day-use, sin contrato ni presupuesto previo, apuntando directo a quien necesita firmar un contrato, hacer un showroom o simplemente trabajar tranquilo unas horas. Y en el segmento corporativo puro, hoteles como el Libertador construyeron directamente su propuesta alrededor de esto: ocho salones con capacidad de 10 a 500 personas, wifi de alta velocidad tanto en las habitaciones como en las salas de reuniones, pensado como un espacio de encuentro de negocios tanto como de hospedaje.

No es, sin embargo, un camino lineal. Selina Palermo —que supo ser una referencia de hotel-cowork en la ciudad— cerró abruptamente en mayo de 2025 y hoy opera como hotel puro, bajo el nombre Socialtel, sin componente de coworking. Es un



buen recordatorio de que el formato todavía está buscando su punto de equilibrio: no toda fusión entre hospedaje y trabajo sobrevive, y la ecuación de rentabilidad no siempre acompaña a la idea.

La tendencia global, de todos modos, parece consolidarse: en Milán, el Excelsior Hotel Gallia —un cinco estrellas frente a la Estación Central, con spa Shiseido incluido— ya vende day use estructurado, y en Londres ByHours ofrece paquetes de tres, seis y doce horas en más de 3.000 hoteles del mundo, incluida la ciudad. Buenos Aires ya instaló el formato en el segmento cinco estrellas. Lo que todavía está por verse es si baja a categorías más accesibles — y si, cuando lo haga, seguirá vendiéndose como descanso o ya directamente como oficina.

El caso Hilton con Gonzalo Pereira

¿Qué los llevó a pensar el hotel también como un espacio de trabajo, más allá del hospedaje tradicional?

Más que una decisión puntual, fue la consecuencia de observar cómo evolucionaron las formas de trabajar. Hoy el trabajo dejó de estar asociado exclusivamente a una oficina fija y las personas buscan entornos que les permitan combinar productividad, reuniones, networking y bienestar en una misma experiencia.

En ese contexto, Hilton Buenos Aires cuenta con una ventaja natural: con espacios diseñados para recibir personas, facilitar encuentros y ofrecer servicios de

primer nivel en una ubicación como Puerto Madero. Lo que antes se entendía únicamente como un lugar de alojamiento hoy se transforma en un espacio de interacción profesional, donde se puede trabajar, reunirse, generar vínculos y tomar decisiones en un entorno mucho más flexible.

¿Cómo es hoy el perfil de quien usa el hotel para trabajar?

Es un perfil cada vez más diverso. Seguimos recibiendo viajeros corporativos que necesitan trabajar durante su estadía, pero también vemos ejecutivos locales que eligen el hotel como alternativa a la oficina tradicional para reuniones estratégicas, encuentros con clientes o jornadas de planificación.

Además, muchos equipos utilizan nuestros espacios para workshops, capacitaciones o sesiones de trabajo colaborativo. Lo interesante es que la necesidad ya no es solo disponer de una sala de reuniones, sino acceder a un entorno que favorezca la concentración, la creatividad y la interacción entre las personas.

¿Qué cambió puntualmente en la propuesta del hotel para habilitar esto?

No hablamos tanto de una reconversión completa sino de una evolución. La conectividad, la flexibilidad de los espacios y la experiencia del usuario pasaron a ocupar un lugar central.

Las salas de reunión son más versátiles, los espacios comunes funcionan como ámbitos naturales de trabajo informal y la tecnología dejó de ser un complemento



para convertirse en una condición indispensable. También observamos una creciente valoración de los espacios con luz natural, las áreas sociales y la posibilidad de alternar entre momentos de trabajo y espacios de descanso o networking.

En muchos aspectos, la demanda actual de los usuarios se parece cada vez más a las tendencias que vemos en las oficinas de última generación.

¿Cómo lo ven evolucionar?

Creemos que es una tendencia estructural y no circunstancial. Las organizaciones están revisando permanentemente cómo y dónde trabajan sus equipos, y eso abre oportunidades para nuevos tipos de espacios.

En ese escenario, tenemos la capacidad de ofrecer algo que resulta cada vez más valorado: flexibilidad. Podemos albergar desde una reunión individual hasta un



encuentro corporativo de gran escala, adaptándonos a necesidades que cambian constantemente.

Más que competir con la oficina tradicional, vemos a Hilton Buenos Aires como una propuesta más de extensión de ese ecosistema de trabajo híbrido.

¿Algo más que quieras agregar sobre cómo ves este cruce entre hotelería y trabajo?

Creo que estamos transitando una convergencia muy interesante entre hospitalidad y workplace experience. Durante muchos años las oficinas buscaron incorporar atributos y amenidades para mejorar la experiencia de las personas. Hoy vemos también el movimiento inverso: los hoteles se consolidan como espacios donde suceden negocios, reuniones, colaboración e innovación.



Gonzalo Pereira
Director of Sales &
Marketing HILTON





HASTA UNA HABITACIÓN POR HORAS
PUEDE SER UNA OFICINA.

06 Aeropuertos como espacio productivo

AEROPARQUE JORGE NEWBERY Y EZEIZA: LOUNGES QUE YA SON OFICINA.

Pocos lugares condensan mejor la idea de ‘tiempo de espera productivo’ que un aeropuerto. Y en Buenos Aires, tanto Aeroparque Jorge Newbery como Ezeiza vienen incorporando el trabajo como parte explícita —ya no accesorio— de su propuesta de valor.

En Aeroparque, el salón que hoy ocupa la vieja sala VIP se llama AMAE Lounge, lo opera el Grupo CrossRacer y tiene más de 400 metros cuadrados con capacidad para 130 pasajeros, ubicado en la

zona de embarque de vuelos nacionales, funcionando todos los días. Lo interesante es el detalle de diseño: entre las mesitas para comer y los sillones para descansar, el espacio ofrece explícitamente una barra de trabajo — no es una silla incómoda junto a un enchufe, es mobiliario pensado para estar ahí trabajando. Se accede con tarjeta Amex Platinum argentina, DragonPass, Priority Pass, LoungeKey u OnPass, y la marca ya suma nueve salones en el país, cuatro de ellos dentro del propio Ezeiza.

En Ezeiza el fenómeno se repite, multiplicado. El Salón Cóndor de Aerolíneas Argentinas, en la Terminal C junto a la puerta 15, tiene 1.000 metros cuadrados y combina duchas privadas, centro de negocios y áreas de coworking, además de un sector infantil dedicado, con sillones de masajes y buffet gourmet incluidos. A metros de ahí, el Ezeiza Lounge que opera Aeropuertos Argentina 2000 va todavía más literal: ofrece un sector de coworking con puntos de conexión en todas las mesas, wifi y vista a la pista — el diseño ya no disimula que ahí también se trabaja.

Y no son casos aislados: el Centurion Lounge de American Express, también en Ezeiza, suma sala de conferencias, impresoras y fotocopadoras a su oferta, mientras que el salón de LATAM incluye su propio centro de negocios con computadoras. Lo

que hace pocos años era una silla junto a un enchufe hoy es, en la enorme mayoría de los VIP de Ezeiza y Aeroparque, una sección de coworking con nombre propio en el folleto de servicios.

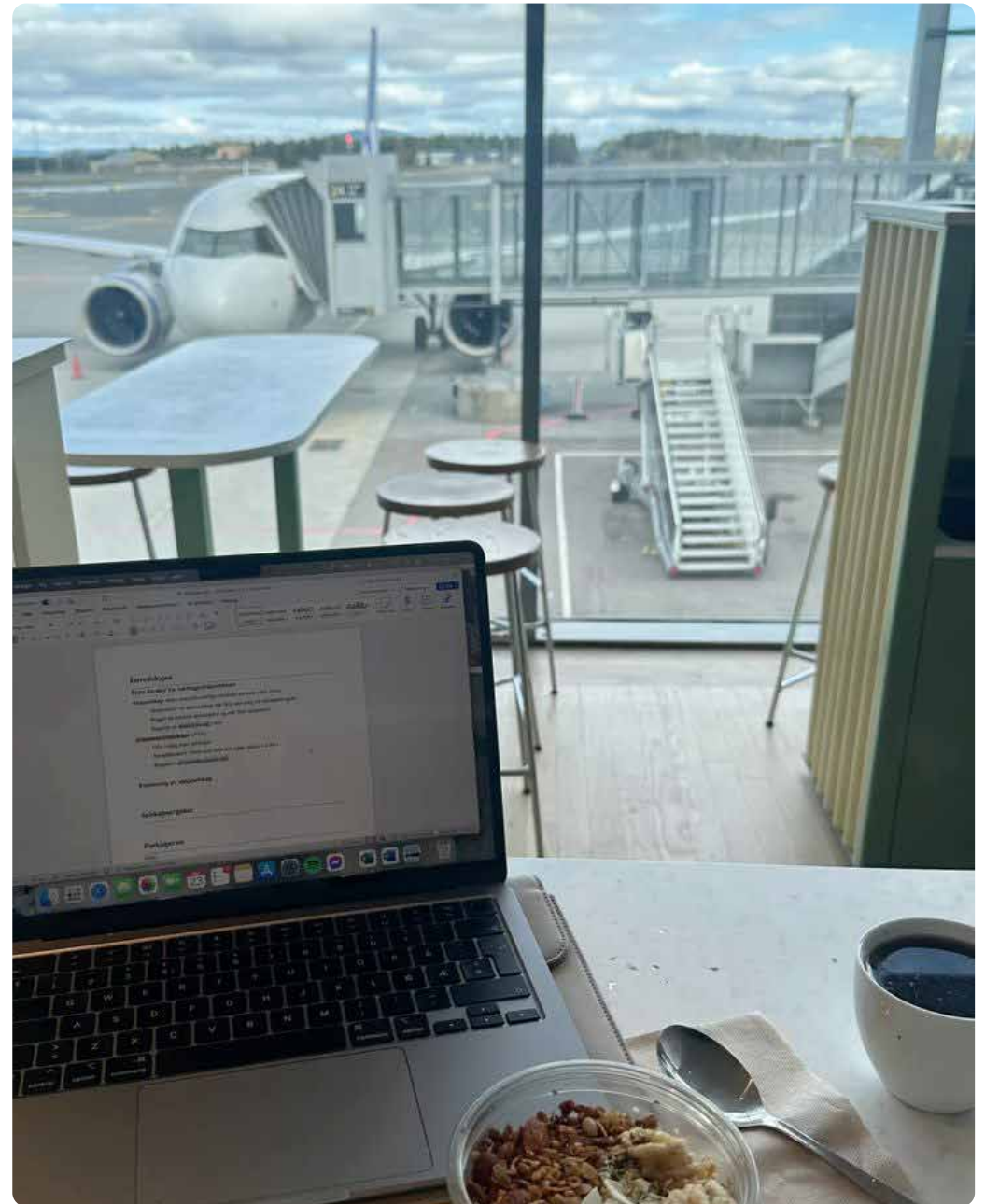
Y la infraestructura no se detiene: Aeroparque se encuentra en una segunda etapa de obras que sumará cerca de 1.960 m² nuevos, con una ampliación de casi 700 m² para AMAE Lounge y una nueva sala VIP — señal de que el espacio de espera sigue creciendo, también, en ambición de diseño.

Nuestra lectura de este fenómeno es simple: es el gesto de diseño más honesto de toda esta edición. Ningún otro ‘lugar’ recorrido en esta revista asume tan de frente que el tiempo de espera es, en realidad, tiempo de trabajo — no lo disimula, lo equipa. Una barra pensada para tipear, un enchufe en cada

“Aeroparque se encuentra en una segunda etapa de obras que sumará cerca de **1.960 m² nuevos, con una ampliación de casi 700 m² para AMAE Lounge y una nueva sala VIP.**”



mesa, una sala de reuniones a metros del embarque. Si el resto de los espacios de esta edición todavía negocian su identidad entre el ocio y la productividad, el aeropuerto ya eligió bando, y lo dice sin vueltas. Pero elegir bando tiene un costo — y ese es, justamente, el tema que abordamos al cierre de esta edición: ¿dónde queda el tiempo de descanso?



**EL TIEMPO DE ESPERA SE CONVIRTIÓ
EN TIEMPO DE TRABAJO.**



07 Clubes: comunidad y productividad

CLUB BELGRANO Y LA SALA DE BRIDGE CONVERTIDA EN COWORK

Los clubes de barrio ocupan un lugar particular en la vida social porteña: son comunidad antes que infraestructura. Y por eso mismo, cuando empiezan a incorporar espacios de trabajo, lo hacen con una lógica distinta a la de un cowork comercial — no se trata de vender un escritorio, sino de darle una función nueva a un espacio que la comunidad ya habita.

El caso que elegimos para esta nota es el de Club Belgrano, que transformó su histórica sala de bridge en un espacio de coworking para sus socios — un gesto pequeño en superficie, pero grande en lo simbólico: el mismo lugar donde generaciones se sentaron a jugar a las cartas hoy aloja notebooks abiertas y videollamadas.

El caso Club Belgrano por Federico O'Connor Socio - usuario del cowork

¿Qué los llevó a decidir transformar la sala de bridge en un espacio de coworking? ¿Fue una necesidad puntual o parte de un plan más amplio de renovación del club?

Como en todo entorno social, las tendencias y demandas del público son dinámicas. En el caso de nuestro club, el Bridge, como actividad con una identidad muy arraigada a nivel institucional, por distintas causas no logró trascender el traspaso generacional y su práctica fue languideciendo entre los socios. El tradicional

salón donde se desarrollaban los encuentros de Bridge quedó de alguna manera ocioso y se trabajó en el estudio alternativas de aprovechar su uso. Las tendencias en la época de la pandemia, donde se originó esta oportunidad, determinaron que la mejor alternativa era orientar su uso para que los socios con actividad profesional remota lo pudieran utilizar como espacio de trabajo.

¿El espacio disponible sugirió la idea del cowork, o fue al revés — primero surgió la idea de sumar un espacio de trabajo y después buscaron dónde ubicarlo?

Surgió del aprovechamiento del espacio disponible.

¿Cómo fue el proceso de decisión puertas adentro? Un club puede tener una estructura más burocrática que una empresa —comisión directiva, asamblea de socios—. ¿Fue una decisión rápida o llevó tiempo consensuarla?

Se trató de una idea de un miembro de la Comisión Directiva que se la propuso a nuestra entonces Presidenta. Luego se la sometió a una primera instancia de consultas con un número reducido de miembros de Comisión y luego al resto de los directivos. No nos olvidemos que, como en todo club, los miembros de CD son los propios socios que, en el marco de un estatuto y de reglamentos ad hoc, deciden y proceden en



nombre de los socios que los eligen. Dicho esto, se trató de una decisión relativamente rápida. Hubo sin embargo un grupo de socios que pusieron ciertos reparos no a la designación en sí misma del espacio para esta actividad sino a la preservación de la identidad histórica del salón. Una vez que se compartió el proyecto y quedó evidenciado el respeto patrimonial con el que el mismo iba a ser tratado y a la vista del resultado final de la remodelación, la sala fue rápidamente incorporada a la vida del club.



DONDE ANTES HABÍA CARTAS,
HOY HAY NOTEBOOKS.



08 Los próximos: otros lugares que ya se ganaron un lugar en la agenda laboral

GIMNASIOS, LIBRERÍAS Y LOBBIES DE BANCOS

Si esta edición demuestra algo, es que la lista de 'lugares' no para de crecer. Cerramos esta edición nombrando tres frentes mas que venimos monitoreando de cerca y que probablemente encabecen la agenda de alguna próxima edición.

-
- Gimnasios. El modelo tipo club premium ya integra lounges de trabajo y salas de reunión dentro del espacio fitness — el cuerpo, cada vez más, como precondition para el foco.
-
- Librerías y cafés literarios. Espacios de encuentro intelectual, silenciosos pero sociales, con una estética editorial que conecta distinto a la de un café convencional.
-
- Lobbies de bancos. Este es, quizás, el giro más inesperado. Desde 2010, una ley prohibía el uso de celulares dentro de las sucursales por motivos de seguridad —una respuesta directa al caso de las salideras bancarias—. En 2018 el Banco Central revirtió parte de esa lógica a través de la Comunicación A 6457, habilitando a las entidades a ofrecer espacios de reunión y servicios de terceros dentro de sus sucursales, lo que en la práctica destrabó algo mucho más grande que el uso del teléfono: el banco-cowork. Hoy Santander ya tiene once Work Café en el país, con áreas de coworking, wifi gratuito y salas de reunión que cualquier cliente Santander puede reservar, sea o no

- cliente de esa sucursal puntual; Banco Nación se asoció con Coffee Town para abrir un 'banco café' en Palermo; Banco Provincia inauguró el 'Espacio Bapro' con livings y salas de reunión; Galicia se alió con Starbucks; y Banco Comafi directamente diseñó sus espacios 'Comafi Único' con barras de trabajo y wifi pensadas para funcionar como coworking. La sucursal bancaria, que supo ser sinónimo de trámite y de espera incómoda, hoy compite por tu tiempo libre con la misma lógica que un café de especialidad.

Cuatro frentes, un mismo movimiento de fondo: el trabajo sigue escapándose de la oficina, y cada vez encuentra más lugares dispuestos a recibirlo.



09 Cierre: ¿y el descanso, dónde quedó?

REFLEXIÓN FINAL E INVITACIÓN A PENSAR LOS LÍMITES DEL TRABAJO.

Prometimos, en la nota sobre aeropuertos, volver sobre esta pregunta antes de cerrar la edición. Es momento de hacerlo.

Hay algo que la oficina convencional hacía bien, aunque casi nunca se lo reconociéramos: encerraba el trabajo. Cuatro paredes, un horario de entrada y uno de salida. Por más que la criticáramos —y con razón— por rígida, esa rigidez cumplía una función silenciosa: ponía un límite. Uno sabía, con bastante precisión, cuándo empezaba la jornada y cuándo terminaba.

En mi libro *Todavía Somos Humanos* insisto en una idea que atraviesa, sin que lo hubiéramos planeado así, toda esta edición: cuando salís de la oficina, los límites laborales se desdibujan. Si no hay una puerta que se cierra detrás tuyo, ¿dónde queda el ocio? ¿Dónde el descanso? La pregunta no es retórica — es, literalmente, el problema de diseño que dejamos planteado en cada uno de los 'lugares' que recorrimos: el bar sin horario de cierre para vos, el aeropuerto que te equipa para trabajar mientras esperás, el banco que te invita a quedarte, el club que te da wifi en la sala donde antes solo se jugaba a las cartas.

No podemos —ni queremos— desconocer lo que está pasando. Cada nota de esta edición documenta algo real, y en su mayoría, algo bueno: más lugares, más elección, más diseño pensado para las

personas. Pero sí podemos, y creemos que debemos, prestarle atención a lo otro: a que la misma libertad que nos sacó del escritorio fijo también nos quitó la pared que separaba el trabajo del resto de la vida. La flexibilidad no vino sola. Vino con la tarea de poner nosotros mismos el límite que antes ponía el edificio.

Así que cerramos esta edición con la pregunta abierta, como corresponde: **¿dónde trabajás vos, y dónde descansás? ¿Siguen siendo, todavía, dos lugares distintos?**



¿Dónde
trabajás y
dónde
descansás?
¿Siguen
siendo,
todavía, dos
lugares
distintos?



SI PODEMOS
TRABAJAR EN
CUALQUIER
LADO,
**¿DÓNDE
DEJAMOS DE
TRABAJAR?**



Sobre la autora



Mariana Stange

Founder & CEO Mariana Stange Real Estate

Mariana Stange es Ingeniera Civil con posgrado en Desarrollos Inmobiliarios, Martillera y Corredora Inmobiliaria, especializada en el mercado corporativo. Con más de 30 años en el mercado inmobiliario corporativo, se desempeñó como broker, gerente y directora en destacadas firmas, haciendo carrera desde vendedora hasta liderar equipos comerciales. Hoy conduce su propia firma, Mariana Stange Real Estate, desde donde asesora a una clientela diversa que va desde corporaciones multinacionales hasta pequeñas firmas profesionales.

La agencia se distingue por un enfoque basado en la empatía y el trabajo en ecosistema: colabora con abogados, asesores financieros, contadores, arquitectos y paisajistas para que cada operación se realice sin riesgos ni dudas.

Es disertante, TEDx speaker, comunicadora, consejera titular en el Colegio de Ingeniería Civil (2023–2026) y cofundadora de Mujeres en Real Estate. En 2025 presentó su primer libro, *Todavía somos humanos*, una obra que condensa treinta años de trayectoria profesional y funciona como punto de cruce entre su formación como ingeniera civil y su experiencia en el real estate corporativo. El libro aborda temas como cultura, neuroarquitectura, liderazgo, bienestar, generaciones y sostenibilidad, y plantea la necesidad de diseñar oficinas que cuiden a las personas y favorezcan la transformación del trabajo.

Cree en los espacios de trabajo como entornos que potencian talentos, creatividad y bienestar. Y lo resume así: "Trabajo en ecosistema para que comprar o alquilar tu oficina sea una experiencia feliz."





Co-creando otro Real Estate



@marianastange



@marianastange



mariana@marianastange.com



www.marianastange.com

Av. Del Libertador 5990 - Piso 3 of. 306

114788-5158 / 113492-2434