

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

Desde que los seres humanos comenzaron a participar de un grupo social, los integrantes del grupo tenían un papel específico que debía ser designado por algún otro individuo o nacer por iniciativa propia, esta “gente orientando acciones”¹ es la que hoy podemos definir como gestores.

La gestión “es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa”², “La mayoría de las investigaciones en gestión y el desarrollo de teorías nunca llego a comprender el comportamiento administrativo como un objeto básico, sino que se concentraban más en los resultados”³; un modelo de gestión debe indicar el que, el cómo, el cuándo y el con quien, esto expresado de una manera sencilla y que a su vez pueda ser entendido por todos incluyendo todas las variables y componentes. Todo lo anterior nos muestra que la atención siempre se ha enfocado hacia los resultados pero nunca hacia el desarrollo de la actividades. Las actividades son las que **realizan** los gestores, mientras que el resultado es lo que el gestor **alcanza**.⁴

En Cartagena los Hoteles Boutique han experimentado un rápido crecimiento, funcionando en las antiguas mansiones del centro histórico de la ciudad; al interior de los mismos se evidencia una personalización de la atención con todos sus huéspedes y visitantes debido al tamaño reducido de sus instalaciones y además por contar con un pequeño número de habitaciones el personal del hotel vigila de cerca las necesidades que los visitantes tengan en cualquier momento. En los Hoteles Boutique del Centro Histórico, los huéspedes siempre sentirán que se

¹ Valenzuela, Ana Maria. Alternativas de Modelo de Gestión de Transporte Urbano, Universidad Piloto de Colombia, Ed. Gente Nueva, Colombia, 1999.

² Ivancevich John M; Lorenzi Meter. “GESTION, Calidad y Competitividad”, Mc Graw Hill, Irwin, España, 1997

³. Ibid

⁴ Valenzuela, Ana Maria. Alternativas de Modelo de Gestión de Transporte Urbano, Universidad Piloto de Colombia, Ed. Gente Nueva, Colombia, 1999.

encuentran viviendo en los tiempos de la Conquista Española mientras disfrutan de los placeres de una ciudad Moderna; con la posibilidad de elegir en la ciudad entre una exquisita variedad de alojamiento, con hoteles que cuentan con su propia historia y atractivos en su interior, incluyendo la remodelación y el mantenimiento de los ambientes originales de la propiedad y los objetos de la época que se encontraran dentro de la misma, amenities en los baños diseñados especialmente para sus huéspedes, y una mueblería de lujo siempre pensada en la comodidad de sus visitantes. Siempre podrán esperar de su personal, una promesa de servicio que garantiza el máximo disfrute de la estadía garantizando que el balance entre la expectativa de servicio de su personal estará al nivel del lujo ofrecido por la propiedad, haciendo gala de la amabilidad y muy reconocidas atenciones del anfitrión caribeño,

Al interior de los Hoteles Boutique ubicados en el centro histórico de la ciudad de Cartagena existen algunos elementos de diferenciación con respecto a los grandes hoteles sin tener en cuenta el número de estrellas que estos tengan: en varios de ellos los empleados están en la capacidad de resolver una situación que surja de repente, algunos empleados tienen a su cargo funciones de su departamento tales como Recepción o Alimentos y Bebidas en los que se les permite tomar decisiones autónomas y debido a que son pocos los empleados que tienen se basan en un proceso destinado a organizar el conocimiento bien sea adquirido por la experiencia o porque han cursado estudios relacionados con el Turismo y la Hotelería con el fin de mejorar el desempeño de su organización.

En los Hoteles Boutique en general, predomina la diligencia y recursividad de los empleados para su operación en todo momento, a diferencia de los grandes hoteles de cadena o con gran número de habitaciones, en los Boutique siempre hay un equipo reducido en que muy difícilmente encontrara el huésped procedimientos y funciones establecidas; la amabilidad y disposición caribeña se hace presente a cada momento y la característica más importante es la personalización del servicio que crea un ambiente de familiaridad aprovechado por muchas familias que deciden visitar la ciudad y hacer del hotel su casa, cosa que muy difícilmente puede igualar

un hotel de grandes proporciones en la ciudad, con una gran estructura organizacional y muchos más departamentos dentro de su estructura organizacional.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuales son las características que predominan en la gestión de los Hoteles Boutique de la ciudad de Cartagena?

2. Justificación de la Investigación

Esta investigación es relevante debido a que hará aportes que permitirá a los gerentes de los Hoteles Boutique de la ciudad de Cartagena evidenciar los modelos y técnicas administrativas en las que se toman las decisiones a nivel gerencial dentro de los mismos lo que evidenciara las técnicas y modelos aplicados por los gerentes dentro de la organización con el fin de contribuir a su mejor manejo de ventas y de mercadeo.

Además esta investigación será importante porque hará aportes de tipo académico al programa de Administración de Empresas al hacer un estudio técnico que mostrara las maneras de aplicar las técnicas y modelos administrativos modernos expuestos en el aula de clases a la realidad empresarial y a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera a la presente investigación.

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

Caracterizar el modelo de gestión en los Hoteles Boutique ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de Cartagena.

3.2 Objetivos Específicos

- **Identificar** las características del proceso de gestión y toma de decisiones en los Hoteles Boutique ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de Cartagena.
- **Determinar** el grado de dificultad que se presenta a los gerentes en el proceso de gestión y toma de decisiones en los Hoteles Boutique ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de Cartagena.
- **Identificar y Analizar** los elementos del proceso administrativo que tienen en cuenta los gerentes de los Hoteles Boutique ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de Cartagena al tomar decisiones circunstanciales.
- **Determinar** el grado de incidencia que tiene la presión en los gerentes de los Hoteles Boutique ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de Cartagena al momento de tomar una decisión.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

A grandes rasgos podemos afirmar que la gestión debe estar enfatizada principalmente al mejoramiento de los niveles de eficiencia en una operación. Dos personajes, Charles Babbage y Andrew Ure fueron dos de los grandes precursores de la gestión como una disciplina, al incorporar nuevas ideas al manejo de empresas y proyectos al proponer una distribución de las labores y una especialización de las mismas. La especialización facilitó el desarrollo de las actividades de una manera más eficiente, por lo que ha llegado a convertirse en una de las herramientas primarias de la gestión. Nace entonces una definición de gestión, que la define como la coordinación de recursos humanos y no-humanos, para la obtención de los objetivos de una organización o un proyecto⁵.

Por su parte, para Joan Amat, el control de gestión se define como "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta."⁶ Esta definición con un énfasis contemporáneo propone una nueva dimensión del control de la gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros indicadores no monetarios que tienen alguna incidencia en el proceso de creación de valor que puede ser de mucha ayuda al momento de evaluar la gestión del equipo humano en una organización que comercializa servicios. Para Amat "en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network)"⁷ dependiendo de las dimensiones de la organización la manera en que se toman las

⁵ Duncan W, Jack, Management, ideas and actions, Oxford University Press, 1999.

⁶ Amat Joan Ma, Control de Gestión una perspectiva de Dirección, Ed. Gestión 2000, 2003.

⁷ Ibid,

decisiones dentro de la misma, la cultura organizacional y los productos o servicios que ofrece.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control que puedan ser verificables y confiables.

Asimismo de acuerdo a la definición descrita anteriormente por Ivancevich⁸ encontramos cuatro pilares para lograr definir un modelo de gestión: **Coordinar**; La gestión es casi “coordinar”, ya que sin un gestor las tareas no estarían definidas; **Efectuar** que más que una acción es una *habilidad*⁹ para llevar a cabo apropiadamente las actividades propuestas; definir unos **Objetivos**, definidos por un gestor y cuyo foco debe desprenderse de un objetivo muy preciso para evitar divagar y tener en cuenta la **Sociedad**, La gestión implica una sociedad y tiene lugar dentro de una institución social y se desarrolla por las necesidades de la misma.

En la nueva lógica de las organizaciones lo primordial es la capacidad de adaptarse al mundo cambiante que ofrece hoy en día la globalización y por la que han surgido nuevas tendencias organizacionales que la hacen más flexible y la muestran con una capacidad de maniobra aumentada, caracterizada por “*cadena de mando más cortas, menos unidad de mando, mas participación y empowerment*... ablandamiento de los controles externos hacia las personas*”¹⁰; “la ascendencia vertical (subordinación al jefe) se está sustituyendo por la relación horizontal (en relación al cliente, bien sea el interno o el externo)”¹¹; lo cual reevalúa el antiguo concepto de que el jefe necesariamente es un tirano y que la organización es un entorno rígido en el que hay que cumplir con un horario y el manual de funciones; por un nuevo tipo de organización en el que los empleados se desenvuelven en un ambiente laboral mucho más agradable donde hay mayor grado de acercamiento con el cliente, transferencia de las responsabilidades y decisiones a las personas

⁸ Ivancevich John M; Lorenzi Meter. “GESTION, Calidad y Competitividad”, Mc Graw Hill, Irwin, España, 1997

⁹ Según Robert Katz, “skills of an effectiver administrator” Harvard Bussiness Review, Enero 1955 *Habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción*

* entendido como facultar o reconocer el poder que tiene la gente desde que nace y no quitárselo

¹⁰ Chiavenato, Adalberto. Teoría general de la Administración, Ed McGraw Hill, 2005

¹¹ Ibid

que componen a la organización de manera que sean capaces de rendir por cuenta propia con un mínimo de supervisión cambiando los rígidos patrones de reglamentos, procedimientos, horarios y demás por los nuevos valores, metas, objetivos y resultados redundando en entorno laboral mucho más productivo que es donde las personas comparten la mayor parte de su tiempo. Este ambiente laboral menos denso es un factor que influye positivamente dentro de la organización, que aumenta “el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa”¹², esta satisfacción con la tarea realizada es conocida como motivación laboral y está determinada no solo por el entorno laboral agradable sino además por algunos rasgos de la personalidad del empleado que son compatibles con esta.

Dentro de las facultades que tienen las personas, la racionalidad y el liderazgo son dos que sobresalen al momento de tomar una decisión sin importar el lugar o el momento; tomamos decisiones mientras estemos despiertos y las mismas incluyen escoger una de varias opciones disponibles: ¿qué camisa nos pondremos?, o ¿será que llamo a mi cliente o lo visito en su oficina? ¿Será que saco mi paraguas por si llueve?; la limitación del razonamiento humano es una consideración de índole filosófica basada en el planteamiento de que no hay verdades absolutas, y que lo que se acepta como conocimiento no es más que “...el resultado de cómo una cultura ha preparado y aleccionado a un individuo para que evalúe y juzgue una situación”¹³ y el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes¹⁴. Al momento de tomar una decisión es muy importante tener en cuenta todos estos factores que intervienen dentro de la misma ya que no todas son tan circunstanciales y al tomar una decisión bajo *incertidumbre* por ejemplo, el decisor conoce cuáles son los posibles estados de la naturaleza, aunque no dispone de información alguna sobre cuál de ellos ocurrirá por lo que la teoría de las decisiones explica que se pueden incluir dentro de un modelo de toma de decisiones en el que básicamente se agrupan los datos e

¹² <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml?monosearch>

¹³ http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01240642008000100017&lng=pt&nrm=iso&tln

g=es

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

identifica los cursos de acción alternativos como por ejemplo la programación lineal. A raíz del problema de la toma de decisiones en 1951 Savage propone que “el decisor compara el resultado de una alternativa bajo un estado de la naturaleza con todos los demás resultados, independientemente del estado de la naturaleza bajo el que ocurran” que es congruente con lo anteriormente expuesto acerca de la racionalidad donde se señala que el conocimiento alecciona al individuo para que *evalúe y juzgue una situación*.

4.2 Marco Histórico

A pesar de que existen variadas versiones sobre el origen del concepto se dice que la costumbre de rentar una habitación a los visitantes foráneos existe desde los tiempos del Imperio Romano cuando los habitantes de los países del norte de Europa buscaban un clima más agradable durante el Invierno; por lo que se desplazaban hasta aquellos países con costas en el mediterráneo como Grecia, Francia y España por citar algunos ejemplos. En Grecia en las tradicionales islas de Mikonos y Santorini las personas aun pueden pagar a las familias lugareñas para que le alquilen una habitación de su vivienda para pasar un par de noches mientras está de visita y recorren las Islas. En España nació “...en los hostales cuando las personas por necesidad rentaban los cuartos de sus casas y brindaban un trato muy especial y personalizado a sus visitantes...”¹⁵

Derivado de esta tradición nace la idea de crear casas con un estilo particular donde los visitantes encuentran detalles particulares que guardan relación con un mismo tema. La **definición** de hotel boutique está dada “porque cada elemento está minuciosamente estudiado y diseñado como una fina boutique europea: hay una unidad extrema, desde el inicio del proyecto, entre arquitectura, diseño y decoración para crear una atmósfera única para el huésped, en un clima de intimidad y máximo confort”¹⁶; la restauración y la decoración de los Hoteles Boutique en Cartagena de

¹⁵ <http://laespanola.villadeleyva.com.co/>

¹⁶ <http://www.construirydecorar.com/scripts/areaservicios/noticia/nota.asp?IdSeccion=6&IdNota=7024>

Indias ha tenido en cuenta las etapas más importantes de la historia de la ciudad desde la conquista hasta la época actual para brindarle a cada huésped un lugar de descanso con estilo y un encuentro con la memoria de la ciudad, combinando la genial remodelación de la época de la construcción del inmueble con la magnífica atención y servicio de su personal, ofreciendo una opción de alojamiento con mucha tranquilidad y exclusividad, en la que los visitantes encuentran una grata experiencia de ciudad sin la necesidad de tener un departamento de animaciones a su disposición, un buffet abierto a sus huéspedes o la tradicional oferta de planes con todo incluido, es de por sí este estilo arquitectónico y decorativo diferente en cada uno de los hoteles lo que convierten esta opción de alojamiento como una idea de alojamiento para personas que visitan la ciudad y quieren estar en contacto con su centro histórico vivo, viviendo en una realidad de otros tiempos con las comodidades de la vida moderna. El **Concepto** aplica para aquellos hoteles de “entornos íntimos, no convencionales que generalmente, están ambientados con una temática o estilo particular, tienen menos habitaciones que los hoteles de grandes cadenas lo cual permite una ocupación más manejable y personalizada, se caracterizan por su particular y original estilo...”¹⁷ en el caso de alejarse de los clichés y procedimientos establecidos por los hoteleros de todas las grandes cadenas, manteniendo una idea de servicio que se presta al acomodo de la situación y expresando a los huéspedes desde que se registran hasta el momento de su salida un trato personalizado, amable y cordial que los hará sentir como los propietarios de una de las antiguas mansiones del centro histórico de Cartagena, llevándose la imagen de haberse hospedado en una joya de la arquitectura española de antaño mezclada con historias y leyendas de personajes ilustres que habitaron en ellas dando pie a que las personas que buscan un estilo diferente cuando llegan a la ciudad prefieran hospedarse en alguno de los Hoteles Boutique ubicados dentro del sector amurallado, dejando a un lado las grandes construcciones sobre la zona de playa e involucrándose más con la historia y la cultura de Cartagena.

¹⁷ <http://laespanola.villadeleyva.com.co/>

5. Diseño Metodológico

5.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA

5.1.1 De tiempo: El estudio a realizar comprende el periodo Octubre – Diciembre de 2008

5.1.2 De espacio: El área de investigación serán los Hoteles Boutique ubicados en el Centro Histórico.

5.2 Tipo de Investigación

El tipo de Investigación a que corresponde este proyecto es descriptivo, ya que se basa en la identificación y la caracterización de los modelos de gestión y de los procesos de toma de decisiones en los Hoteles Boutique ubicados en el centro histórico de la ciudad de Cartagena

5.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

5.3.1 Fuentes Primarias

Gran parte de la información necesaria para el desarrollo de este proyecto será obtenida a través de entrevistas, encuestas e informes que cumplan con las necesidades de la investigación y que sean pertinentes y suficientes para la medición de las variables correspondientes al estudio. Adicional a esto se hará un seguimiento a modo de pasantías dentro del hotel para conocer los procedimientos y funcionamiento del mismo, y además la aceptación que tiene dentro de los huéspedes esta manera de trabajo.

Las entrevistas y las encuestas serán aplicadas a los gerentes de los Hoteles Boutique ubicados en el centro histórico de la ciudad de Cartagena, y los informes serán suministrados por los mismos.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizaran para el desarrollo de esta investigación están libros y textos referentes a los modelos de gestión y la toma de decisiones, publicaciones, documentos y trabajos de grado relacionados con los temas a tratar durante el desarrollo de la investigación.

5.4 Población y Muestra

Para estimar el tamaño de la muestra tomamos como población los 18 Hoteles Boutique asociados a Cotelco que están ubicados en el centro histórico de la ciudad.

5.4.1 Tamaño de la muestra

Para calcular la muestra aplicamos la siguiente ecuación utilizada en el Muestreo Sistemático Lineal, teniendo en cuenta que esta sirve solo para cuando tenemos una población finita:

Para la investigación a realizar contamos con los siguientes datos:

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

$$N = 18$$

$$n_0 = \frac{Z^2 PQ (n - 1)}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * 17}{(0,05)^2 * 17 + (1,96)^2 (0,5) * (0,5)}$$

$$n_0 = \frac{(3,8416)^2 * (0,5) * (0,5) * 17}{(0,0025)^2 * 17 + (3,8416)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n_0 = \frac{(3,8416)^2 * (0,5) * (0,5) * 17}{(0,0025)^2 * 17 + (3,8416)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n_0 = \frac{16,3268}{1,0029}$$

$$n_0 = 16,279589$$

Y de acuerdo con la teoría se utiliza la fórmula de Factor de Corrección para Poblaciones Finitas:

$$n = \frac{n_0}{\left(1 + \frac{n_0}{N}\right)}$$

$$n = \frac{16,279589}{1 + \frac{16,279589}{18}}$$

$$n = \frac{16,279589}{1,9044216}$$

$$n = 8,54$$

$$n = 8 \text{ Hoteles}$$

5.4.2 Tipo de muestreo

Muestreo Probabilístico: Es un tipo de muestreo en el que se conoce de antemano la probabilidad de seleccionar un miembro individual de la población. Es el más indicado en la investigación ya que conocemos la población

5.4.3 Técnica de muestreo

La técnica de muestreo utilizada es el **Muestreo Sistemático Lineal**. Una muestra sistemática es obtenida “cuando los elementos son seleccionados en una manera ordenada. La manera de la selección depende del número de elementos incluidos en la población y el tamaño de la muestra”¹⁸ y debido a que se encuentran listados ordenadamente por el gremio que los agrupa utilizar este sistema garantiza que la muestra sea representativa e insesgada.

5.5 VARIABLES.

- Modelo de Gestión
- Toma de Decisiones

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml?monosearch>

5.6 OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR DE LA VARIABLE	FUENTE
<u>Modelo de Gestión</u>	Definición, Habilidades Administrativas, Direccionamiento de la Gestión Administrativa	Empowerment Estructura Organizacional Habilidad Liderazgo Trabajo en Equipos Planeación Estratégica Motivación Objetivos	Entrevistas Encuestas Informes internos de la Empresa
<u>Toma de decisiones</u>	Modelos para la Toma de Decisiones, Decisiones estratégicas, Decisiones Circunstanciales	Pronósticos Racionalidad Incertidumbre Modelos de Decisión Riesgo Niveles Jerárquicos	Entrevistas Encuestas Informes internos de la Empresa

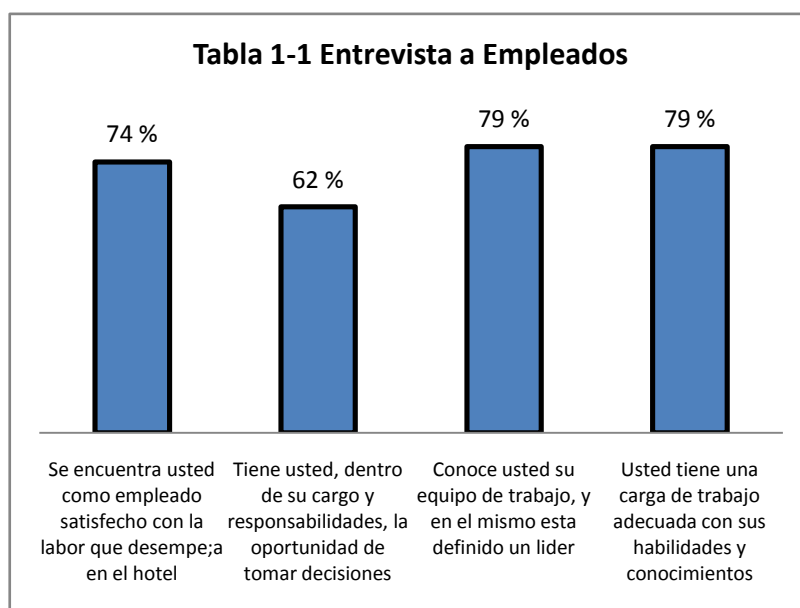
6.0 Presupuesto

Bibliografía	\$	250.000
Papelería	\$	100.000
Fotocopias	\$	50.000
Transcripciones	\$	120.000
Impresiones	\$	250.000
Transporte	\$	150.000
Refrigerios	\$	75.000
Imprevistos	\$	<u>50.000</u>
TOTAL	\$	1.045.000

7. Características y Dificultades del Proceso de Gestión y la Toma de Decisiones.

Dentro de los objetivos del proceso de gestión, podemos incluir el mejoramiento de los niveles de eficiencia de una operación y el monitoreo del desempeño general de la misma, por lo que es necesario definir unos indicadores que permitan medir con cifras el cumplimiento de la organización a manera de Auditoría. Teorías modernas plantean que “el monitoreo estratégico para las empresas debe estar enmarcado por presupuestos y planes de acción efectivos”¹⁹, que se conviertan en una manera de medir la gestión empresarial de manera cuantitativa. De manera consecuente con los resultados que arrojan los indicadores de gestión es preciso tomar decisiones encaminadas al mantenimiento y mejoramiento de la organización, garantizando así que las acciones emprendidas sean consecuentes con las estrategias organizacionales y alcanzando los objetivos propuestos.

7.1 Niveles de Decisión en la Organización



Fuente - El autor, con base en la información recolectada

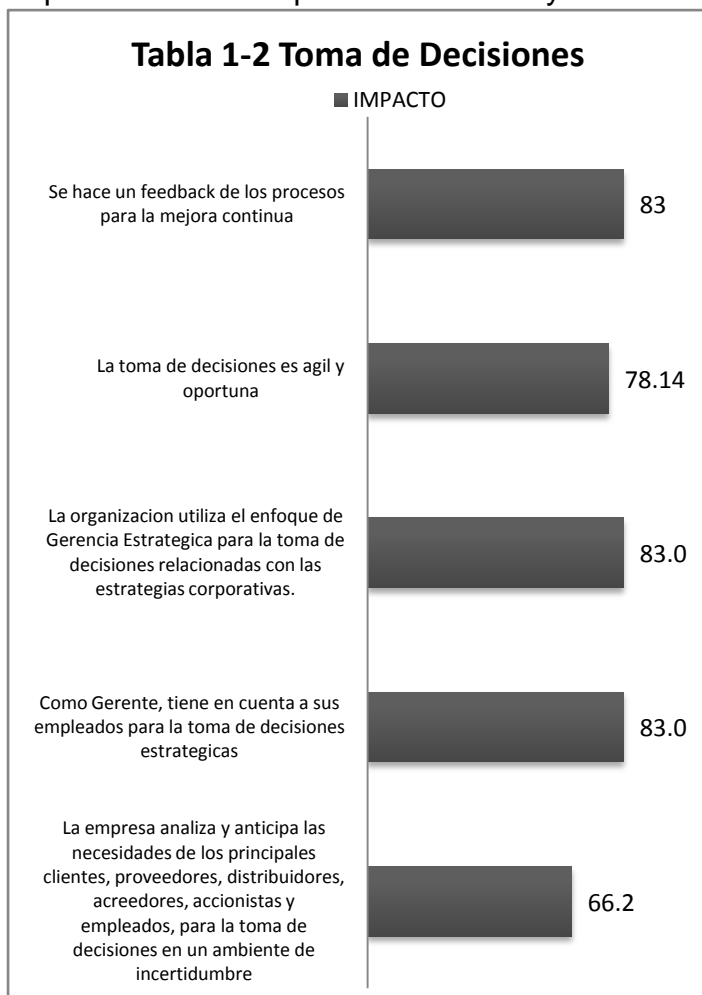
Dentro de las características del proceso de toma de decisiones en los Hoteles Boutique es importante anotar que a cada nivel de la organización se toman decisiones con todos los miembros de equipo. Para la toma de decisiones operativas se organizan reuniones periódicas del gerente y los empleados con el fin de revisar los procedimientos operativos, donde se socializan las opiniones de los miembros de equipo, y las decisiones recientes a nivel operativo dentro de las responsabilidades de cada empleado (ver tabla 1-1pregunta 2); en general las decisiones de tipo financiero o de

¹⁹ SERNA, Humberto. Gerencia Estrategica, 10ma edicion. 3R Editores. 2008

cambios en la estructura física del Hotel, son consultadas por el Gerente con la junta de socios o el presidente de la Compañía ya que en algunos casos el Hotel hace parte de uno de varios negocios de un mismo grupo empresarial, que decidió invertir en turismo por ser un sector en crecimiento económico. En un Hotel Boutique, muy pocas decisiones se toman de manera individual ya que la organización funciona como un sistema, en que todas las áreas deben estar alineadas para funcionar correctamente; existen dos rangos de decisiones: Las que toman los empleados, y las que toman los gerentes.

7.1.1 Toma de Decisiones de los empleados

Uno de los hallazgos más importantes, es el alto grado de motivación de los empleados de los hoteles (Ver tabla 1-1 pregunta 1) y el liderazgo observado en el desempeño de sus actividades (Ver tabla 1-1 pregunta 3). Estos factores se perciben en el cuidado y preocupación de los empleados para que su atención y servicios al huésped superen sus expectativas; las decisiones que se toman a nivel operativo son de tipo circunstancial y de cotidianidad en la operación, por lo que se



presentan situaciones a resolver que generalmente son de baja complejidad para el empleado del Hotel y que están dentro de la capacidad de resolución de un empleado de línea operativa (Tabla 1-1 Pregunta 4). Para los gerentes, es muy importante mantener a sus empleados muy motivados y con un alto grado de pertenencia a la Organización, los empleados responderán con mayor responsabilidad ante sus tareas y pondrán todo su empeño en resolverlas de la mejor manera.

7.1.2 Toma de Decisiones de los Gerentes

La toma de decisiones a nivel gerencial, se caracteriza por la socialización de las decisiones que se toman y la retroalimentación o feedback de las que se tomaron, considerando siempre el impacto que tuvieron en el Hotel (Tabla 1-2 Pregunta 1 y 4). Este nivel de decisiones se caracteriza por una comunicación grupal y con canales de comunicación abiertos; en cada hotel encuestado encontramos que tanto los gerentes como los empleados consideran que la comunicación fluye de manera adecuada. El énfasis de las decisiones gerenciales es la consistencia de los procesos operativos, mantenimiento de servicio percibido por el huésped y además la consecución de las estrategias corporativas; en este nivel se toman decisiones ágiles y oportunas (Ver Tabla 1 -2 pregunta 2 y 3) con el fin de mantener la buena impresión del servicio prestado. Sin embargo la toma de decisiones financieras, de mantenimiento de la planta física y lo relacionado con cambios estructurales dentro del Hotel son generalmente consultadas por el Gerente con la junta de socios o con el presidente de la compañía, ya que son decisiones que implican inversiones de dinero y deben ser sustentadas con un presupuesto que detalle el monto y destino de las inversiones, con el fin de minimizar la incertidumbre y evaluar posibles escenarios futuros (Ver tabla 1-2 Pregunta 5). Estas decisiones son muy importantes para los socios, ya que el costo de la inversión es generalmente alto e implica mantener una operación parcial del Hotel o cerrar por un tiempo; cuando se hacen remodelaciones que incluyen por ejemplo la piscina, las habitaciones o la cocina que son los lugares donde mayor demanda de inversiones hay.

7.2 Dificultades en la Toma de Decisiones Gerenciales

La toma de decisiones por parte de los gerentes de los Hoteles Boutique en general, están encaminadas a asegurar el futuro y sostenibilidad de la empresa en el tiempo lo que podríamos definir como un “Diseño Estratégico”²⁰, uno de los pilares de la Gerencia Estratégica moderna que asegura “que la empresa que quiere asegurar su

²⁰ Frances, Antonio. Estrategia y planes para la empresa en el cuadro de mando integral. Pearson, Editorial Prentice Hall . 2006. P.p.121.

futuro, tiene mucho por aprender así como también mucho por desaprender²¹, esto sumado a que el estilo gerencial en los hoteles boutique va de la mano con las estrategias corporativas indica que el grado de dificultad en las decisiones de los gerentes aumenta en la medida que las condiciones cambiantes del entorno se alejan de las estrategias corporativas (Ver Tabla 1-2 Pregunta 3). Este tipo de decisiones estratégicas son tomadas por el gerente en conjunto con los miembros de equipo o empleados de la organización y están orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales (Tabla 1-2 preguntas 3 y 4).

Las decisiones estratégicas que deben tomar los gerentes, incluyen la manera en que van a destinar los recursos de la organización. En este caso, la dificultad es la preparación del presupuesto de inversiones y que la junta de socios o la presidencia de la compañía aprueben el mismo. En algunos casos, estos últimos solo tienen en cuenta el valor económico y desestiman el hecho de estas inversiones como necesarias para la permanencia del Hotel en el largo plazo.

7.2.1 Presión en la toma de decisiones

¿Es posible que los gerentes tomen decisiones oportunas y de calidad estando bajo presión? Si tomamos como referencia el ejemplo de los Hoteles Boutique, vemos organizaciones novedosas en la prestación de servicios diferenciándose ampliamente de otras empresas que también venden un producto intangible. En estas empresas la estructura organizacional y el direccionamiento facilita emprender acciones rápidamente; pero esto lo veremos con mayor detenimiento en los capítulos 8.3 y 8.4 respectivamente.

Las ventajas competitivas más importantes dentro de los Hoteles Boutique son aquellas relacionadas con su rápida capacidad de reacción, sin sacrificar la calidad de sus decisiones.

¿Qué factores inciden en la toma de decisiones bajo presión para los Gerentes?

Aprovechando la ventaja de la retroalimentación con los empleados y el conocimiento recogido periódicamente de los clientes, se ha distribuido la presión

²¹ Ibid

ejercida sobre el gerente a todo el organigrama. Con el fin de contrarrestar esta debilidad y convertirla en una fortaleza, hay dos tácticas que los gerentes utilizan para tomar mejores decisiones:

- En lugar de planear a largo plazo y con información futurista, los gerentes trabajan con información actual o lo que también es denominado información de tiempo real, lo que no genera retrasos. Esto se logra, con las reuniones periódicas que sostienen los gerentes con los miembros de equipo o con la junta de socios , donde se socializa la información y se analizan las mejores acciones para contrarrestar los inconvenientes identificados.
- Son involucradas las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisiones, dentro de la organización. En todos los hoteles además del gerente hay personas expertas en la Hotelería y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Estos Miembros de Equipo valoran las distintas opiniones, estando consientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe.

En general, las decisiones bajo presión se minimizan con la elaboración de planes de acción y con la socialización de los planes elaborados. De esta manera todas las personas están involucradas en los proyectos de la organización y AS

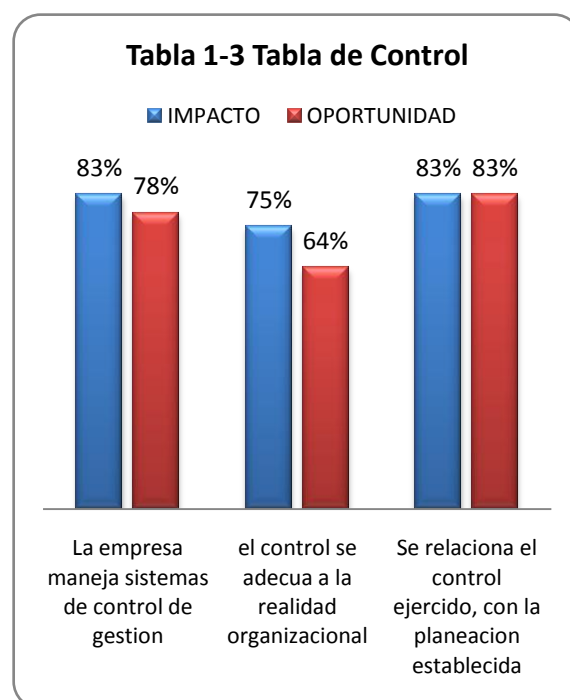
7.3 Gestión en los Hoteles Boutique

La gestión gerencial dentro de los Hoteles Boutique está enmarcada por cuatro grandes líneas identificadas por el investigador durante la entrevista con los gerentes: Operativa, Comercial, Administrativa y Financiera que se miden por cuatro grandes indicadores en su orden: Nivel de satisfacción de los huéspedes, Nivel de ocupación del Hotel, Nivel de Participación y liderazgo (Tabla 1-4 Liderazgo), y Presupuestos Financieros. Dentro de la medición general de la gestión, se ha destacado como un hecho positivo el gran impacto que tiene en la organización la revisión o control de las acciones realizadas y que las mismas sean acordes con la planeación establecida (Ver Tabla 1-3 Tabla de Control. Pregunta 3).

La gestión de los Miembros de Equipo en la organización en cambio, se da de acuerdo a las tareas asignadas y el cumplimiento que se dé a las mismas. Las tareas encargadas a cada empleado están dentro de sus habilidades y conocimiento por lo que su gestión generalmente se desarrolla sin dificultades (Ver tabla 1-1 pregunta 4)

7.3.1 Gestión de los Miembros de Equipo

Los miembros de equipo, generalmente desarrollan actividades operativas y de mantenimiento en el Hotel. Controlar la gestión de los empleados es muy importante para los gerentes, y por eso se han implementado sistemas de control de gestión que arrojan indicadores del desempeño de cada una de las personas en la organización (Ver Tabla 1-3 Pregunta 1). Delegar también es una herramienta en la que se apoyan los gerentes para dirigir a los Miembros de Equipo y la



Fuente - El autor, con base en la información recolectada

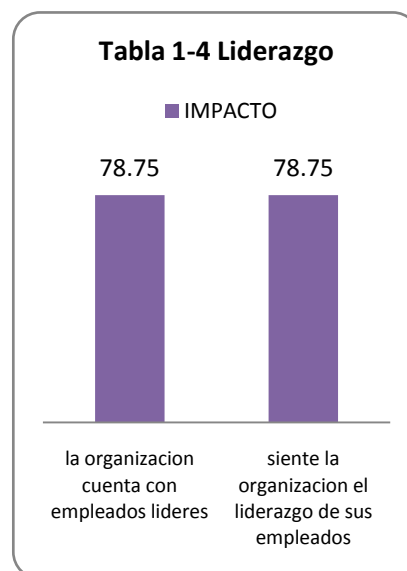
misma generalmente incluye un seguimiento a las tareas que se han encomendado.

7.3.2 Gestión Gerencial

7.3.3 Gestión Gerencial Operativa

La gestión operativa del Gerente es una de las características de un hotel Boutique, ya que la bienvenida que el ofrece y su rol de anfitrión con los huéspedes es una característica del servicio, además interactuar con ellos le permite conocer directamente la opinión y recomendaciones que los mismos le entregan; los hoteles boutique cuentan con un libro de visitantes en el que los huéspedes pueden documentar su visita y escribir sus comentarios, los cuales a juicio del investigador demuestran que la gestión operativa del

hotel es muy esmerada a todos los niveles de la organización, en estos se califica muy bien del desempeño y atención del gerente y de todos los empleados durante su visita. Este hallazgo es consistente con el liderazgo que demuestran los empleados (Ver tabla 1-4 Liderazgo) durante la visita de los huéspedes.

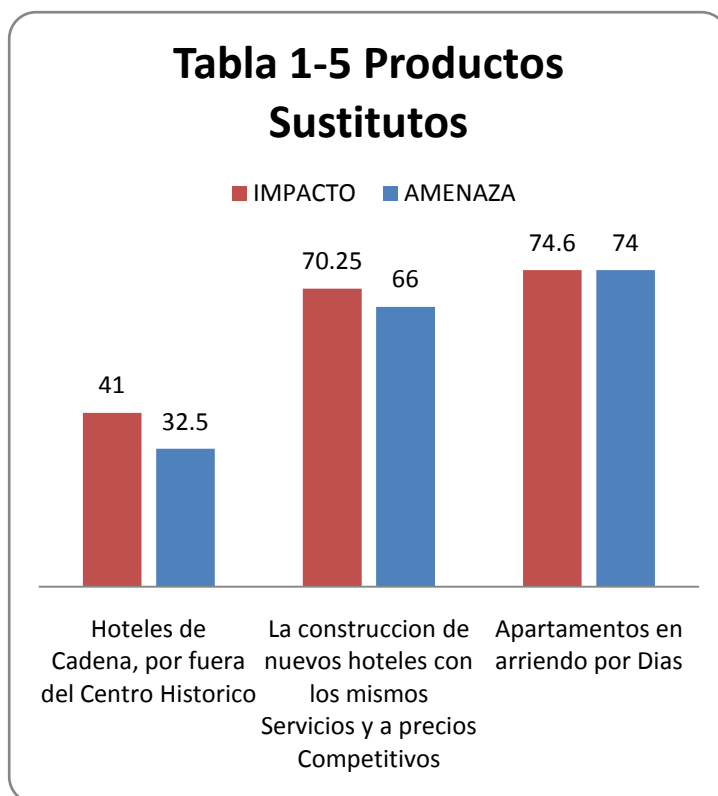


Fuente - El autor, con base en la información recolectada

7.3.4 Gestión Gerencial Comercial

La gestión comercial del hotel generalmente es desempeñada por el gerente y está diseñada para llegar al cliente final (huésped). El gerente se encarga de incluir en la cadena de comercialización turística su producto y dar a conocer la diferenciación que ofrece el mismo. La gestión comercial se ve amenazada por tres factores externos identificados plenamente y que son de conocimiento de los gerentes de los hoteles (Tabla 1-4 Productos Sustitutos); la amenaza de mayor impacto son los apartamentos en arriendo por días en la ciudad, ya que son un producto sustituto de los Hoteles Boutique y que según información entregada por los mismos hoteleros representa el 12% de los ingresos que deja de percibir el sector organizado, que en

cifras económicas asciende a 250mil millones que dejan de facturar los hoteles de la ciudad en el año, dinero sobre el cual los organismos de promoción no reciben ningún tributo y que preocupa a todo el sector (Tabla 1-5 Productos Sustitutos Pregunta 3). La gran estructura de los Hoteles de Cadena, y su fortaleza comercial más que una amenaza es vista como una oportunidad para los Hoteles Boutique ya que los viajeros se interesan en el destino y esto genera oportunidades de negocio para el hotel; incluso los gerentes y miembros de equipo comentan que huéspedes de otros Hoteles luego de llegar a la ciudad y conocer la oferta hotelera Boutique prefieren alojarse en el centro histórico ya que su estilo y experiencia de alojamiento está de moda entre algunos viajeros que buscan una nueva experiencia de alojamiento (Tabla 1-5 Productos Sustitutos Pregunta 1). La construcción de nuevos Hoteles en la ciudad de Cartagena, la ampliación de Hoteles ya existentes como Las Américas Global Resort, y la entrada de nuevas cadenas a la ciudad como Radisson, Sonesta y Royal es vista como una amenaza de gran impacto por los gerentes de los Hoteles Boutique ya que estas estructuras modernas con altos estándares de servicio, de acuerdo a los pronósticos de los gerentes, tendrán una tarifa inferior a los niveles de tarifas que manejan los Hoteles Boutique (Ver tabla 1-5 Pregunta 2).

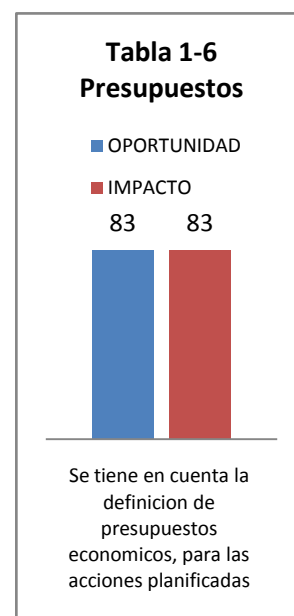


Fuente - El autor, con base en la información recolectada

7.3.5 Gestión Gerencial Administrativa y Financiera.

Dentro de la gestión administrativa en los hoteles boutique tiene un alto impacto el proceso de delegación y el mismo se caracteriza por ser descentralizado, con un organigrama flexible y favorable para el trabajo en equipo, lo que permite a los Gerentes de los Hoteles Boutique establecer control periódico sobre todos los procesos administrativos que ocurren en la Organización (ver tabla 1-7 Administración preguntas 1 y 2). Esta gestión es medida por la gerencia confrontando los indicadores comunes de la hotelería como la ocupación promedio del mes y la tarifa promedio del mes, comparado con los presupuestos de ocupación, ingresos y utilidades que se había hecho de acuerdo a la planeación e incluso con cifras históricas de ocupación del mismo periodo en años anteriores.

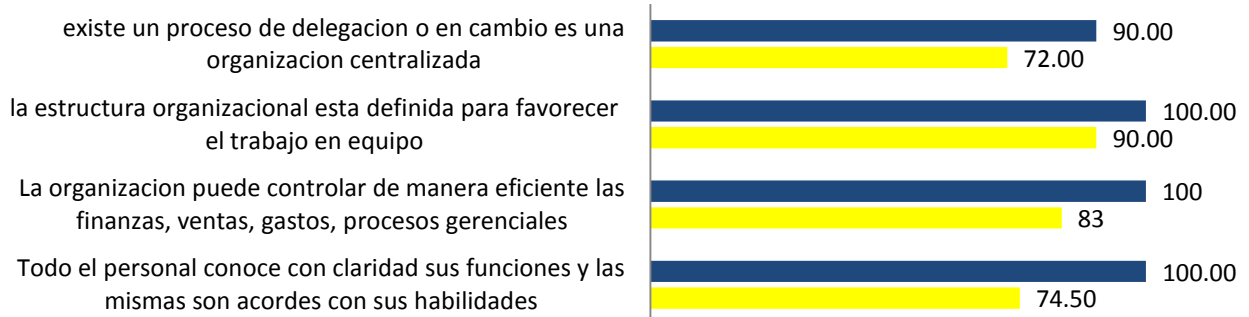
Es de resaltar la importancia de presentar presupuestos financieros a la junta directiva o a la presidencia de la compañía como planeación estratégica y como indicador futuro de la gestión integral realizada por el gerente (ver Tabla 1-6 Presupuestos); los resultados arrojados por los indicadores son elementos característicos de la toma de nuevas decisiones estratégicas (Tabla 1-6 Pregunta 3).



Fuente - El autor, con base en la información recolectada

Tabla 1-7 Administracion

■ IMPACTO ■ OPORTUNIDAD



Fuente - El autor, con base en la información recolectada

7.4 Dificultades en la Gestión

7.4.1 Gerencial.

En los procesos de las áreas Administrativa y Financiera se presentan dificultades a la gestión gerencial, debido a que las decisiones financieras en gran medida son tomadas con la participación de la junta de socios o la presidencia de la compañía, quienes obstaculizan generalmente los procesos y dificultan la toma de decisiones estratégicas, lo que conlleva a tomar medidas temporales mientras se aprueban las decisiones finales. Estas dificultades en la toma de decisiones son comunes en sectores de crecimiento actual como la hotelería donde “es frecuente que inversores poco precavidos o mal asesorados... por el hecho de haber vivido por trabajo o placer en algunos hoteles, los habilitara para ser conocedores de esta industria”²².

7.4.2 Miembros de Equipo

En general los empleados ven facilitada su labor operativa, debido al apoyo que les ofrece la gerencia para la toma de decisiones. En muchos casos un departamento está constituido por una sola persona en la organización; sin embargo este miembro

²² Feijoo, Jose L. La gestion aplicada a la Hoteleria y Turismo. Ugerman Editor. 2008. P.p 37

de equipo tiene una carga de trabajo adecuada con sus conocimientos y habilidades, lo que le permite resolver las situaciones que se presenten en la operación cotidiana en el Hotel y reportar los hechos sucedidos durante las reuniones periódicas organizadas por los gerentes con todos los empleados.

8. Proceso Administrativo y Toma de Decisiones en los Hoteles Boutique.

"La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente"

Idalberto Chiavenato

En el contexto clásico la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"²³, y durante mucho tiempo se definió el éxito de una empresa únicamente por el monto de los ingresos y el margen de utilidad que la organización podía repartir a los socios. En la década de 1980 con la definición de una planeación estratégica, las empresas que lograron revolucionar la industria fueron las que se interesaron en "competir por el futuro más que por el presente"²⁴; esta estrategia requiere que la empresa consolide su participación en los mercados presentes y se adelante a los futuros de manera consistente y constante.

Actualmente, las empresas que desarrollan su proceso administrativo partiendo de la Planeación Estratégica, tienen una mayor facilidad para evaluar su situación actual,

²³ Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

²⁴ Frances, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson, Editorial Prentice Hall. 2006.Pag 121.

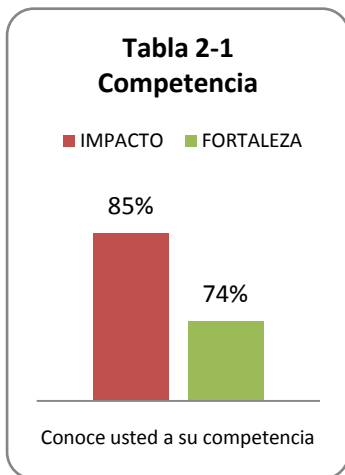
su nivel de competitividad y el direccionamiento de la organización hacia el futuro. Definir un norte estratégico dentro de la Organización permite tomar decisiones orientadas al logro de los objetivos estratégicos.

8.1 Proceso Administrativo en los Hoteles Boutique.

En general, los Hoteles Boutique manejan en una pequeña organización el mismo modelo de una gran empresa de servicios. Existen departamentos dentro de su estructura que funcionan como un gran sistema, orientados al alcance de los objetivos organizacionales. A veces, estos departamentos tienen un solo empleado. En el proceso administrativo se evidencian claramente algunos principios del enfoque estratégico. Esto define que el control establecido sobre la planeación incluye mucho seguimiento y se relaciona mucho, aunque la socialización de estas estrategias todavía presenta algunas deficiencias de comunicación; muchos empleados no conocen la misión, visión y objetivos de la compañía sencillamente porque algunos gerentes toman ese concepto como revaluado, a pesar de que la misma existe de manera implícita.

8.2 Planeación

La planeación en los Hoteles Boutique analiza el entorno y la competencia (Tabla 2-1). Todos los gerentes dijeron conocer en gran medida a su competencia y consideran que es una fortaleza conocer sus ventajas competitivas y sus elementos de diferenciación.

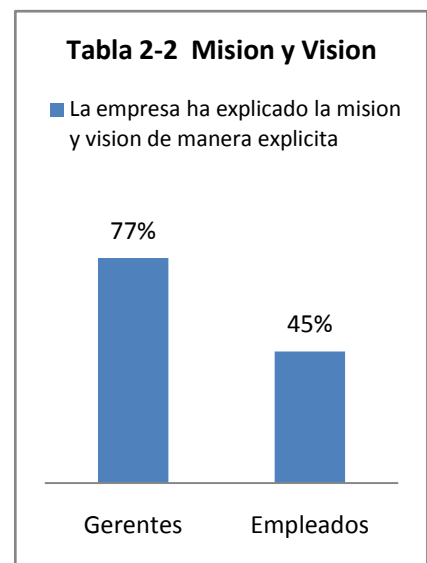


Fuente - El autor, con base en la información recolectada

En la planeación estratégica de los hoteles existen tres factores importantes para trazar el rumbo de la organización: la retroalimentación, el nivel de servicio y la opinión de los empleados. El gerente recibe feedback de sus Empleados y de los Huéspedes que en ambos casos se da principalmente a través de reuniones y de manera personalizada; incluso un gerente puede llegar a acompañar a los huéspedes a desayunar o invitarlos a

una limonada de coco mientras están en la piscina, romper el hielo y saludarles durante su estadía, presentarse formalmente, entablar una conversación franca con ellos y conocer su percepción del servicio, de la infraestructura del Hotel y en muchos casos conocer los cambios que ellos implementarían. Este nivel de contacto de los gerentes con los huéspedes es algo que definitivamente, solo sucede en los Hoteles Boutique.

La planeación estratégica en las organizaciones incluye la definición clara del norte de la organización, se pregunto en encuestas separadas a los Gerentes y a los Empleados si se había definido con claridad la misión, visión y objetivos estratégicos (Ver Tabla 2-2). El resultado evidencia una brecha que existente entre el nivel gerencial y operativo; sin embargo por observación directa encontramos que los empleados tienen un marco de referencia que delimita su gestión. De acuerdo a Peters y Waterman en su libro *En búsqueda*



Fuente - El autor, con base en la información recolectada

de la Excelencia (New York, 1982:285) existen siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

1. Creencias en ser el “Mejor”
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.

5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

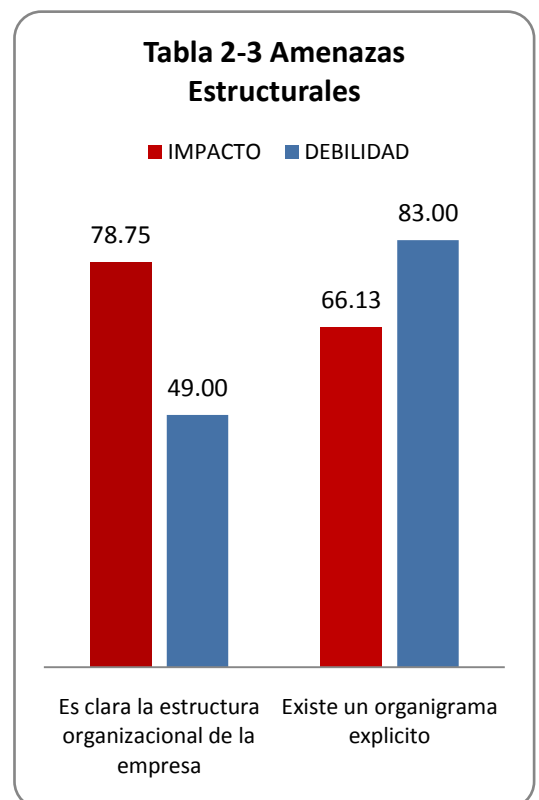
Tal vez los empleados no se han dado cuenta aun, que la planeación estratégica en su empresa hace parte de su cultura organizacional. Mediante el liderazgo efectivo que se evidencia en los empleados con más experiencia y en el gerente de la organización, los empleados han aprendido nuevos hábitos de pensamiento, la manera de relacionarse con otras personas, procedimientos diferentes y la importancia de las reglas del juego que aplican en la empresa, y que no necesariamente están escritos, o se explican verbalmente. Es posible que los gerentes tampoco hayan identificado que a través del liderazgo en la organización, los principios y valores se han socializado a través del ejemplo a toda la organización y que estos son los marcos de referencia del actuar corporativo.

8.3 Organización

Ya hemos definido que la estructura organizacional en los Hoteles Boutique:

1. Define de manera clara las funciones de cada Miembro de Equipo.
2. Favorece la toma de decisiones.

Sin embargo, a estructura organizacional a nivel general presenta debilidades en su definición ya que el organigrama no está definido plenamente y no hay claridad en la estructura de la empresa (Tabla 2-3 Amenazas Estructurales). A nivel general, los empleados conocen como funciona la organización y en específico que espera la empresa de ellos, pero solo porque lo han aprendido a través de la experiencia. Se ha establecido que esto no representa mayor



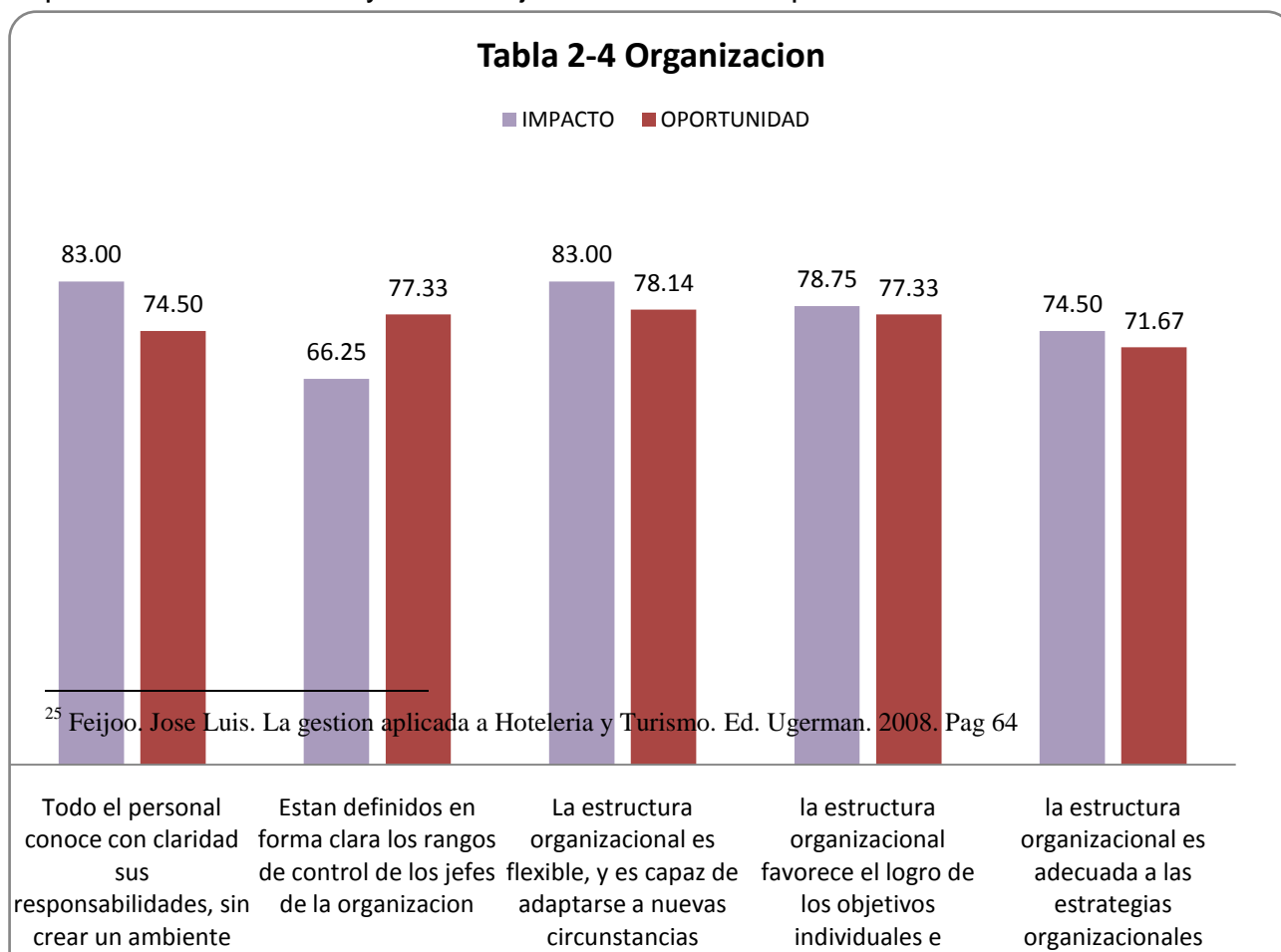
Fuente - El autor, con base en la información recolectada

dificultad en la organización, ya que investigaciones recientes en Turismo definen nuevas tendencias en la Hotelería consistentes con el anterior hallazgo: “En la recepción donde antes había un recepcionista, un conserje y un cajero, en el mismo sector del hotel hay una sola persona que cumple las tres funciones”²⁵ ya que el nuevo talento humano que se recluta en los Hoteles se forma como Miembros de Equipo Polivalentes.

Esto, explicado de otra manera quiere decir que todos los empleados de la Organización rotan por varias actividades y aprenden a desarrollar diferentes funciones dentro de la Empresa, siempre orientados a la calidad en el servicio y la atención a los huéspedes. (Ver tabla 2-4 preguntas 1 y 3).

Contar con una estructura capaz de adaptarse relativamente rápido a los cambios es una oportunidad identificada en los Hoteles Boutique, esto facilita al gerente la toma de decisiones orientadas a los objetivos y estrategias organizacionales, a los jefes de la organización delegar y a los empleados desarrollar con mayor facilidad su labor (Tabla 2-4 Preguntas 2,4 y 5).

Como lo vimos antes el sentido de la responsabilidad de los miembros de equipo, la importancia en los detalles de la ejecución y la orientación hacia el servicio hacen parte de las creencias y valores ejecutivos de las empresas exitosas.



8.4 Dirección

El éxito de la dirección organizacional consiste en alinear la visión de todos los miembros de equipo hacia un norte compartido, por lo que el componente principal de la dirección es el cliente interno de la organización.

En los Hoteles Boutique, hemos establecido previamente que el liderazgo es una de las características de los empleados de la Organización y que la cultura organizacional se ha definido a través de la experiencia y el ejemplo del gerente. Sin embargo, es preciso definir que existen tres conceptos de gran influencia sobre esta cultura²⁶:

1. Las cosas a las cuales los gerentes prestan atención y aquellas que rechazan o no le dan prioridad.
2. La manera como los gerentes reaccionan a situaciones críticas o a crisis de la organización.
3. La manera como los gerentes se comportan y la consistencia de esos comportamientos.

Los gerentes son la guía de la organización, su comportamiento y su manera de actuar es vista por los empleados como indicadores del direccionamiento corporativo; todo lo que el gerente defina como prioritario, los miembros de equipo lo van a considerar importante, los empleados aprenden por el ejemplo a diferenciar

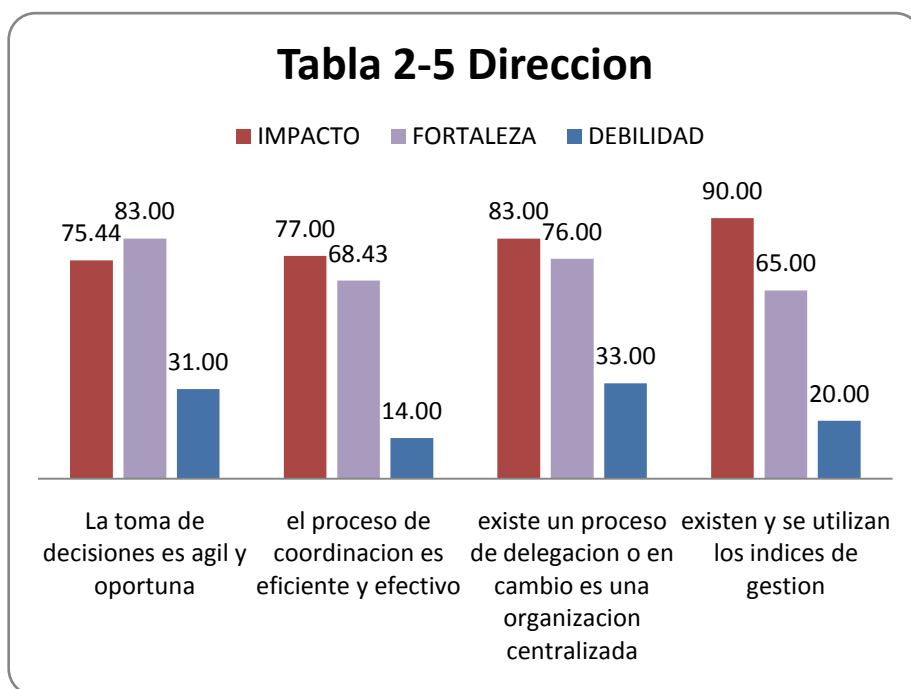
²⁶ SCHEIN, Edgar. Psicología de la organización. Prentice Hall, Mexico. 1980.

las situaciones urgentes de las importantes. La dirección en los Hoteles Boutique está bien establecida y es una fortaleza ampliamente identificada, las tareas en la organización se delegan verticalmente y también horizontalmente demostrando que la Dirección y la Organización de la empresa funcionan como un sistema (Ver tabla 2-5 Dirección). Cuando llega el momento de ejecutar la planeación, el direccionamiento se divide a tres niveles nuevamente:

1. Corporativo - Estratégico
2. Táctico
3. Operativo

8.4.1 Direccionamiento Corporativo – Estratégico.

Esta cascada de direccionamiento por niveles permite a un gerente mostrar todas sus habilidades administrativas a través de su gestión, y el mejoramiento continuo de la organización a través de la gestión



Fuente - El autor, con base en la información recolectada

de sus Miembros de Equipo. A nivel Corporativo – Estratégico es donde se evidencia la gestión del gerente como cabeza de la organización, y donde su esfuerzo está encaminado a conseguir los objetivos estratégicos; ahora bien, a medida que se van presentando oportunidades de implementar cambios en la Organización, el gerente puede revisar los objetivos estratégicos de la compañía y evaluar cual de las

opciones de decisión es la más adecuada. La socialización de los presupuestos, planes de acción y otros indicadores de gestión indica a la junta de socios y a los miembros de equipo hacia donde se dirige la organización, permitiendo a las personas identificar su responsabilidad en la ejecución del plan y comprometerse con él.

8.4.2 Direccionamiento Táctico.

A nivel táctico, las estrategias de direccionamiento están encaminadas a cumplir planes de acción. En este nivel el objetivo es generar ventaja sobre la competencia, por lo que puede enfocarse a los análisis de temporadas de alta ocupación y el esfuerzo del gerente/Jefe de Reservas será empujar por la cadena de distribución el hotel y asegurar ventas en los meses de afluencia de visitantes. El Direccionamiento a nivel táctico implica la participación del gerente, y los miembros de equipo.

8.4.3 Direccionamiento Operativo

La responsabilidad de los miembros de equipo, es la de ejecutar eficientemente los planes de acción a nivel funcional. La atención y servicio que se ofrece a los huéspedes requiere de una ejecución dinámica y flexible; el éxito de un buen direccionamiento operativo permite a los hoteles ofrecer un servicio de alta calidad.

La mayor parte de la retroalimentación de la empresa, es relacionada con el direccionamiento operativo. El Desempeño en este nivel de la organización tiene mucha relación con el cliente final, por lo que se define como la capacidad competitiva de la empresa: Exclusividad, Competitividad, Calidad del Producto y del Servicio al Cliente.

Los empleados de nivel operativo, manejan además los factores tecnológicos relacionados con procesos (software) y con materiales (Hardware). Como lo dijéramos anteriormente, los Hoteles Boutique manejan en una pequeña organización la estructura de una gran empresa, por lo que existe una persona de mantenimiento para el jacuzzi/piscina, televisores de última tecnología, colchones de alta calidad que permitan un descanso placentero, en recepción manejan un moderno software de reservas, la cocina tiene chef y siempre tiene su nevera llena,

hay toallas, sábanas, fundas, amenities suficientes... en fin, la operación del Hotel demanda siempre una gran existencia de productos que no es nada económica para el hotel sumando a la operación el costo de los servicios públicos.

En este nivel, los empleados son quienes hacen uso de estos factores que permiten el funcionamiento diario del Hotel; pero es responsabilidad del gerente decidir hasta donde puede la empresa incurrir en costos para mantener el nivel de servicio.

8.5 Control

*“Lo que no se mide no se puede controlar
y lo que no se controla no se puede gestionar”*

Hemos establecido que el control de la gestión, de los costos, las finanzas, de la satisfacción de los clientes y de la ejecución operativa dentro de los Hoteles Boutique es casi tan importante como la planeación. En general, todas las empresas organizadas lo hacen.

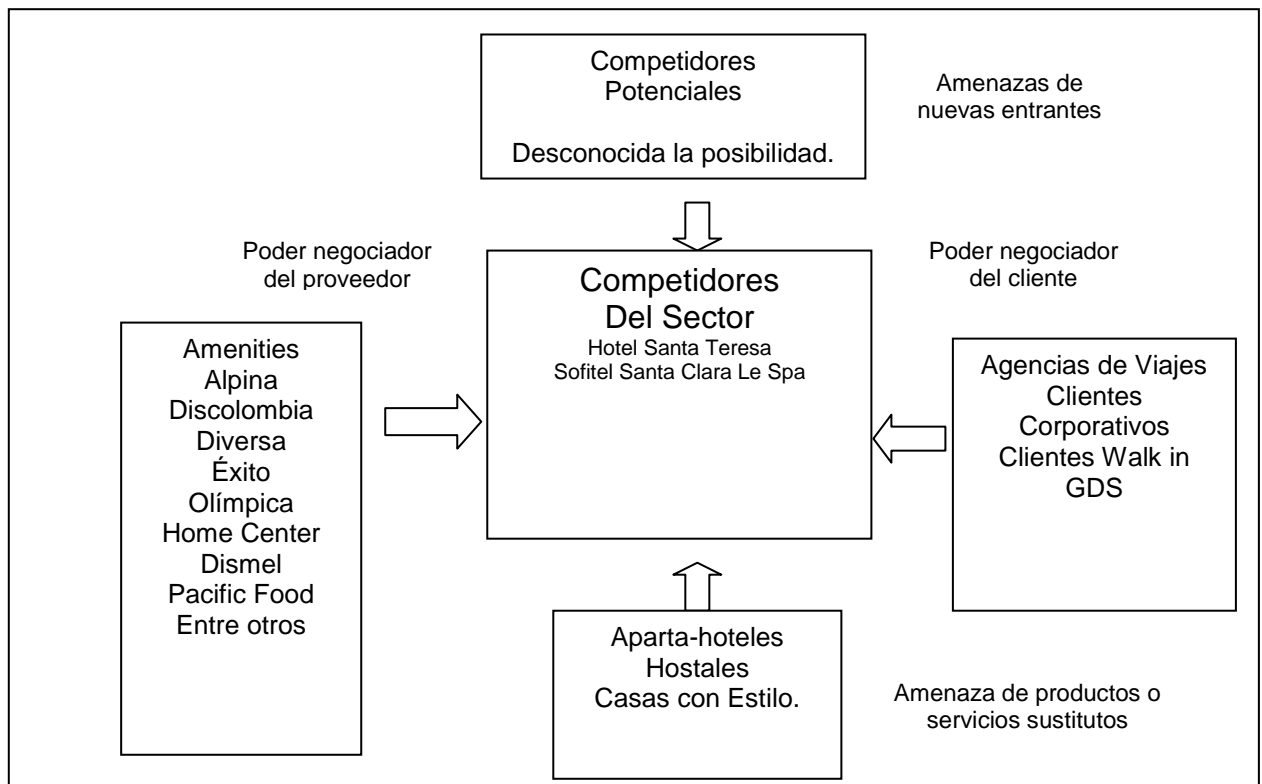
El control de la organización debe ser planeado, y debe hacerse estableciendo con anterioridad cuales son los indicadores que quieren conocerse; la planeación puede convertirse en una debilidad de la empresa si luego de comenzar el proceso de planeación nos olvidamos de él. Los gerentes de los hoteles boutique manejan indicadores mayoritariamente informales para cada uno de los procesos de la organización, sobre todo para aquellos relacionados con los ingresos y erogaciones dentro de la empresa. Para medir la gestión de los empleados, generosas propinas y excelentes comentarios en el libro de visitantes son suficientes para saber que tanto esmero ponen los empleados para hacer sentir a los huéspedes en casa.

La gestión de los gerentes se mide a través de los indicadores de ocupación, tarifa promedio del mes, presupuestos financieros, y liderazgo en los costos de la organización.

Los resultados de la gestión de la organización, hacen parte de la información que tiene en cuenta el gerente para el trazado de la planeación y los objetivos que se espera conseguir.

9. Análisis del Entorno

Tabla 3.1 Análisis de la Industria



Fuente: El autor, con base en Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Para poder definir el impacto que tienen los Hoteles Boutique en el entorno, es necesario enmarcarlo en la realidad de la ciudad. Para esto tuvimos en cuenta la información entregada por los gerentes, aplicando el análisis de las cinco fuerzas competitivas establecidas por Michael Porter:

9.1 BARRERAS DE ENTRADA

Las Barreras de entrada al sector hotelero es alto, sobre todo al nivel boutique. Deben tener una construcción colonial bien ubicada dentro de la ciudad, grandes y bellas instalaciones, al mismo nivel de los ya existentes. Esto demanda grandes inversiones de dinero, conocimiento del negocio, personas que presten un buen servicio, Good Will, entre otros.

9.2 BARRERAS DE SALIDA DE LOS COMPETIDORES

Se puede considerar que las barreras de salidas se encuentran en un nivel medio, debido a que un Hotel Boutique bien posicionado en el mercado por lo general cuenta con un buen manejo gerencial y sus dueños, accionistas o inversionistas no lo consideran una inversión ociosa. Por el contrario, se añaden a la organización mayores elementos de diferenciación.

9.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores del Hotel se encuentran en un nivel medio ya que el hotel demanda los mismos consumos que un hotel grande, pero en cantidades mucho menores. Esto no permite al hotel renegociar las tarifas de los insumos que compra.

9.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que en la actualidad la variedad de productos sustitutos es amplia. Muchos viajeros conocen más los grandes Hoteles de la Ciudad, incluso los que tienen un estilo parecido dentro del Centro Histórico pero que son mas grandes como el Hotel Santa Clara o el Hotel

Santa Teresa. Además, la entrada de nuevos Hoteles a la ciudad y la para-hotelería maneja precios inferiores, lo que da al huésped la oportunidad de amenazar con irse a un lugar más económico si no le rebajan la tarifa. Incluso, existen algunas opciones de alojamiento que no alcanzan la categoría boutique, pero que son llamadas casas con encanto que también se suman a las opciones de los Huéspedes.

9.5 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

Actualmente es desconocida la posibilidad de llegada de un nuevo tipo de alojamiento, diferente a los ya mencionados como sustitutos.

9.6 PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS:

Los sustitutos que puede tener un Hotel Boutique son: Hoteles categorizados por estrellas, Hostales, Casas con encanto, apartamentos amoblados de temporadas, casas coloniales, entre otros.

10. Conclusiones

- Se realizó un análisis de los factores externos (oportunidades que genera Cartagena para generar oportunidades de negocio a los empresarios del sector turístico y hotelero) como oportunidades que pueden aprovechar el hotel y convertirlas en fortalezas, para tener una posición más fuerte y competitiva ante sus sustitutos, así como un análisis de las amenazas que debe enfrentar para que no se conviertan en debilidades.
- Se realizó un análisis del entorno económico, político, legal y jurídico, que mostró los beneficios que otorga el gobierno para que los hoteles o empresas dedicadas al turismo puedan ejercer, por medio de unas exenciones tributarias, la facilidad de aprovechar créditos blandos para implementar mejoras en el Hotel y por otro lado el cambio de la percepción internacional de Colombia como país más seguro, lo que contribuye a que haya un mayor número de ocupación y prestación de servicios en el Hotel y por ende en los de la competencia.

- Se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, donde se identificaron los principales competidores del hotel, así como sus competidores sustitutos. El poder de negociación de los clientes es considerado en un nivel alto debido a que ellos tienen diversidad de opciones de alojamiento en la ciudad, así mismo se identificaron las barreras de entrada y salida a este sector.
- Se realizó un análisis interno de los Hoteles Boutique en su gestión y la toma de decisiones. Se estableció el impacto que tiene la estructura organizacional flexible, capaz de reaccionar rápidamente y cambiar de acuerdo a las necesidades del entorno; la capacidad de desaprender viejas costumbres y eliminar viejos paradigmas.
- Se definió claramente cuáles son las características en la toma de decisiones, los niveles de decisión, la información que se tiene en cuenta para tomar decisiones, la decisión gerencial y la presión que ejerce en la organización.
- Se definió que la gestión en los Hoteles Boutique es ampliamente orientada al servicio y a la consecución de los objetivos estratégicos. Que la cultura organizacional hace parte de la planeación estratégica de la empresa y que todos en la organización sienten un alto nivel de pertenencia y afiliación.

11. Recomendaciones

- Se recomienda que los Hoteles Boutique, establezcan una estrategia comercial más fuerte y que se acojan a los esfuerzos institucionales para impulsarlos internacionalmente. Que sean mejor representados en ferias internacionales, caravanas turísticas, Workshops y eventos de turismo.
- Se recomienda que los Hoteles aprovechen todos los beneficios y ventajas tributarias y exenciones que presenta el gobierno para seguir prestando de manera adecuada sus servicios, así como emprender campañas o servicios integrales que le permitan captar un mayor número de potenciales clientes.
- Se recomienda que los Hoteles se vinculen a la promoción que se hace de ciudad, para dar a conocer su servicio de lujo a los pasajeros que los demandan.

- Se recomienda que los hoteles aprovechen la ubicación estratégica para ofrecer paquetes turísticos, con servicios a los diferentes sitios de interés que se encuentran en la ciudad.
- Se recomienda que los hoteles implementen estrategias para afrontar la competencia y seguir manteniendo e incrementando su posicionamiento en el mercado y seguir fidelizando a su grupo de interés (Clientes Internos, externos, proveedores, accionistas, comunidad y estado).

BIBLIOGRAFÍA

- Ivancevich John M; Lorenzi Meter. "GESTIÓN, Calidad y Competitividad", Mc Graw Hill, Irwin, España, 1997
- Valenzuela, Ana María. Alternativas de Modelo de Gestión de Transporte Urbano, Universidad Piloto de Colombia, Ed. Gente Nueva, Colombia, 1999
- Duncan W, Jack, Management, ideas and actions, Oxford University Press,
- Amat Joan Ma, Control de Gestión una perspectiva de Dirección, Ed. Gestión 2000, 2003
- Robert Katz, "skills of an effectiver administrator" Harvard Bussiness Review, Enero 1955
- Chiavenato, Idalberto. Teoría general de la Administración, Ed McGraw Hill, 2005
- Chiavenato, Idalberto. Administracion en los Tiempos Modernos, Ed McGraw Hill.
- Simon, Herbert. Organizaciones.
- Drucker, Peter. Elementos de Administracion. McGraw Hill. Mexico 2008, 11 edicion
- Koontz, Harold. Elementos de Administracion.. McGraw Hill.

- Chiavenato, Idalberto. *Administración, Proceso Administrativo*. McGraw Hill
- Mintzberg, H. *Mintzberg y la dirección*. Editorial Díaz de Santos. Mexico 1995.
- Davila Ladron de G. *Teorías Organizacionales y Administración Enfoque Crítico*. Bogota McGraw Hill 2001
- Chiavenato I. *Introducción a la teoría General de la Administración*. 7ma ed. Bogota McGraw Hill 2006

	■																		
		■																	
			■	■	■	■													
							■												
								■	■	■	■								
														■	■	■			
																			■