

MANAGEMENT

Caso aplicado en Hoteles Boutique en Cartagena de Indias

Presentado por:

EDUARDO SALGADO GONZÁLEZ

ERIKA JANNA ORDOÑEZ

GILDA NAVARRO GUARDO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Cartagena de Indias

2014

MANAGEMENT

Caso aplicado a Hoteles Boutique en Cartagena de Indias

Presentado por:

EDUARDO SALGADO GONZÁLEZ

ERIKA JANNA ORDOÑEZ

GILDA NAVARRO GUARDO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Director:

Juan Carlos Robledo, PhD

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Cartagena de Indias

2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Cartagena de Indias

2014

Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre de 2014

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

La Ciudad

Nos permitimos dirigirnos a ustedes con el propósito de hacerle entrega el Trabajo de Grado para MBA Profesional titulado: **“MANAGEMENT - Caso aplicado a Hoteles Boutique en Cartagena de Indias”**, para su correspondiente revisión y aprobación.

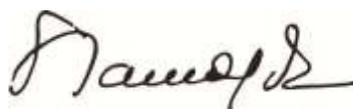
Cordialmente,



EDUARDO SALGADO GONZÁLEZ



ERIKA JANNA ORDOÑEZ



GILDA NAVARRO GUARDO

Cartagena de Indias D. T. Y C., Octubre de 2014

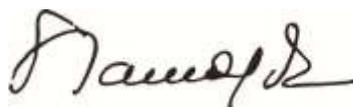
Nosotros, EDUARDO SALGADO GONZÁLEZ, ERIKA JANNA ORDOÑEZ Y GILDA NAVARRO GUARDO, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado **“MANAGEMENT - Caso aplicado a Hoteles Boutique en Cartagena de Indias”**, producto de nuestra actividad académica para optar el título de Magister de Administración de Empresas Profesional de la Universidad Tecnológica de Bolívar. La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.



EDUARDO SALGADO GONZÁLEZ



ERIKA JANNA ORDOÑEZ



GILDA NAVARRO GUARDO

## ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos de sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma de presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Cartagena de Indias D.T. Y C., Octubre de 2014

*A Dios por permitirme esta oportunidad de crecimiento.*

*A mi familia: Martha, mi esposa, por su apoyo.*

*A mis hijos, Eduardo y Sandra, por motivarme a seguir en mis estudios.*

Eduardo Salgado González

*A Dios por darme la fuerza suficiente para  
no desfallecer y permitirme lograr este gran  
sueño*

*A mis padres, mis hermanos y a mis  
sobrinos por acompañarme siempre en mi  
crecimiento profesional*

*A mi hijo Jorge Alfonso por ser la razón que  
me impulsa a continuar cada día firme en el  
logro de mis metas personales*

Erika Janna Ordoñez

*A Dios por la oportunidad de compartir este momento de aprendizaje personal y profesional con mis seres queridos, amigos y compañeros*

*A mis padres y a Mauricio, mi esposo; por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y en mi rol de estudiante de esta maestría*

Gilda Navarro Guardo

## TABLA DE CONTENIDO

### RESUMEN

Introducción.....	17
1. Capítulo 1 – Planteamiento del problema y objetivos .....	18
1.1. Elementos del problema.....	18
1.1.1. Pregunta de investigación.....	18
1.1.2. Pregunta de sistematización del problema.....	19
1.1.3. Objetivo General.....	19
1.1.4. Objetivo Específico.....	19
2. Capítulo 2 – Marco Teórico.....	20
2.1. Hotelería Boutique: Conceptos y Características.....	20
2.2. Teorías del Management.....	24
3. Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos.....	27
3.1. Tipo de investigación aplicada.....	27
3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	28
4. Capítulo 4 – Análisis y Resultados.....	29
4.1. Cartagena de Indias y su Hotelería Boutique.....	29
4.2. Perfil de los Hoteles Objeto de Estudio.....	36
4.2.1. Hotel Bantú.....	36
4.2.2. Hotel Casa San Agustín.....	36
4.2.3. Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara.....	43
4.2.4. Hotel Armería Real.....	46
4.3. Factores Críticos de Éxito en Hoteles Boutique.....	49

4.3.1. Desde el modelo.....	49
4.3.2. Desde la infraestructura.....	51
4.3.3. Desde el recurso humano.....	70
4.3.4. Desde la estrategia.....	73
5. Capítulo 5 – Conclusiones y Recomendaciones.....	80
5.1. Infraestructura .....	80
5.2. Entorno Cultural .....	85
5.3. Target del Mercado .....	87
5.4. Experiencia Boutique .....	89
5.5. Modelo de Management .....	91

## Bibliografía

## Anexos

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Proyección nuevas habitaciones (adicionales) por año 2013 – 2016/17.....	31
Figura 2. Infraestructura como Componente del Modelo de <i>Management</i> .....	81
Figura 3. Entorno Cultural como Componente del Modelo de <i>Management</i> .....	85
Figura 4. Target del Mercado como Componente del Modelo de <i>Management</i> .....	88
Figura 5. Experiencia Boutique como Componente del Modelo de <i>Management</i> .....	89
Figura 6. Modelo de <i>Management</i> propuesto .....	91

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de los hoteles boutique.....	21
Tabla 2. La experiencia del lujo.....	23
Tabla 3. Oferta de establecimientos de alojamiento y hospedajes por zonas.....	31
Tabla 4. Proyectos hoteleros en Cartagena de Indias 2014 – 2016/17.....	32
Tabla 5. Motivación de viaje del turista extranjero a Cartagena de Indias.....	34
Tabla 6. Ilustración fotográfica Hotel Bantú.....	38
Tabla 7. Ilustración fotográfica Hotel Casa San Agustín.....	42
Tabla 8. Ilustración fotográfica Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara.....	45
Tabla 9. Ilustración fotográfica Armería Real Luxury Hotel & Spa.....	48
Tabla 10. Factores de Servicio Norma NTSH – 006.....	54-69

## GLOSARIO

***Amenities:*** Beneficios tangibles o intangibles ofrecidos usualmente en alquileres o servicios de alojamiento que brindan valor agregado al cliente.

***Management:*** Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización

***Revenue Management:*** Son herramientas de análisis que permiten predecir con cierto grado de certeza, comportamientos de oferta y demanda para optimizar los ingresos a través de la disponibilidad y precio del producto. El objetivo principal del Revenue Management es la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto.

***Show cooking:*** Preparación de uno o varios platos a la vista del público. En algunos casos, este tipo de actividades tiene un componente educativo

**Staff:** (anglicismo), es el personal o equipo dirigente de una institución o de un organismo: directorio de una empresa; personal superior y técnico de una institución; personal estable de un organismo; politburó (directorio) de un partido político, etc.

**Yield Management:** Es una herramienta de base para aplicar esquemas de Revenue Management que permite visualizar los movimientos de demanda de un producto en un término de tiempo determinado (regularmente a un año vista) y a través de diferentes canales de compra. Esta herramienta es ideal para la aplicación de estrategias de precios en el corto, mediano y largo plazo.

Definiciones tomadas de Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>)

## RESUMEN

La hotelería boutique en Cartagena de Indias se ha venido desarrollando magistralmente no sólo para cubrir las necesidades de un cliente exigente y experto en el segmento de lujo, sino también para convertir este negocio en fuente innegable de la transformación del espacio urbanístico y en el modo perfecto para que Colombia fuese vista como actor en otros escenarios, tal como sede de importantes eventos de talla mundial, muy lejos de la imagen negativa que ha llevado a costas por varios años. Hoy la ciudad brinda el más puro realismo mágico, convirtiendo edificaciones de gran valor arquitectónico en lugares llenos de encanto y con todas las comodidades que Usted pudiera imaginar. Descubra el modelo de negocio que permitió tal desarrollo en este trabajo.

## ABSTRACT

The boutique hotel industry in Cartagena de Indias has been masterfully developed not only to meet the needs of a demanding customer and expert in the luxury segment, but also to turn this business in a undeniable source of the transformation of urban space and the perfect way for seeing Colombia as actor over other scenarios, as host of important world events, far away from the negative image that has piggybacked for several years. Today the city offers the purest magical realism, turning buildings of great architectural value in places full of charm and a lot of amenities that you could imagine. Discover the business model that allowed such development in this work.

**Palabras claves:** *Hoteles, hotelería boutique, Cartagena de Indias, turismo.*

## INTRODUCCIÓN

Enfocado en casos aplicados a cuatro hoteles boutique de la ciudad, se presenta un trabajo de tipo exploratorio-descriptivo en el que el lector encontrará en el primer capítulo el planteamiento del problema y los objetivos que se desarrollarán a lo largo de este documento, para continuar en el segundo capítulo con algunas teorías del *management* que servirán de marco referente a la investigación y cuyos aspectos metodológicos estarán presentes en el tercer capítulo, seguido de un análisis detallado de los hoteles seleccionados en el cuarto capítulo y finalizando en el quinto capítulo con una aproximación del modelo que desde los resultados obtenidos se logra edificar a través de los aportes que la Alta Dirección y las personas entrevistadas facilitaron para hacer posible esta investigación.

Desde la óptica de los investigadores, es importante conocer el modelo de *management* de los Hoteles Boutique en Cartagena y profundizar en los factores que los ha llevado al éxito, más aun considerando cuando Colombia sigue siendo un país tercermundista y como tal, cuenta con grandes limitaciones, así como una imagen negativa en ciertos nichos de mercado a que este tipo de hoteles apuntan.

## **1. CAPÍTULO 1 – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

Se propone conocer a fondo el modelo de servicio y/o la adaptación que desde la visión del *management* pudo haberse o no dado en la hotelería boutique en Cartagena de Indias.

Se considera relevante el aporte que estos resultados brindarían a los diferentes actores del sector turístico en la ciudad, ya que no solo permitiría tomar acciones en un sector del turismo que viene creciendo representativamente, sino que a la vez permitirá una visión más amplia sobre la industria boutique y sus fortalezas en aras de lograr un desarrollo sostenido en la visión de un gobierno de puertas abiertas.

### **1.1. ELEMENTOS DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Pregunta de investigación**

- ¿Cuál es el modelo de *management* que se constituye en hoteles tipo Boutique en Cartagena de Indias, en las dimensiones: Funcional, Ejecutiva y Estratégica?

### **1.1.2. Pregunta de Sistematización del Problema**

¿Cuáles son los factores críticos de éxito en infraestructura, recurso humano y estrategias en los Hoteles Boutique objeto del estudio?

### **1.1.3. Objetivo General**

Definir el modelo de *management* que se constituye en hoteles Boutique en Cartagena de Indias en las dimensiones: Funcional, Ejecutiva y Estratégica

### **1.1.4. Objetivos Específicos**

- Formular un marco teórico de análisis sobre el modelo de servicio que se constituye en los Hoteles Boutique de Cartagena de Indias en tres dimensiones: Funcional, Ejecutivo y Estratégico
- Identificar factores críticos de éxito en Hoteles Boutique desde el modelo de *management*, en función de la infraestructura, el recurso humano y las estrategias
- Proponer una aproximación a un modelo conceptual de *management* para Hoteles Boutique desde la Alta Dirección

## 2. CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO

### 2.1. HOTELES BOUTIQUE: CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS

La Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH-006 define a un Hotel como:

Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias en todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios<sup>1</sup>

Sin embargo, la definición de hotel boutique puede verse desde un ángulo diferente en la que para esta investigación se trae como referente el estudio titulado la “Evolución de la Hotelería Boutique” realizado por Migle Aliukeviciute (2009) y donde cita la definición de Rabontu y Niculescu en la que afirma radicalmente que “el concepto del hotel boutique se opone firmemente a las grandes cadenas hoteleras”, describiéndolos como “hoteles de tamaño reducido, ubicados en zonas de prestigio, decoradas con muebles poco comunes y diseñados para ofrecer un ambiente íntimo y/o de familia”.

---

<sup>1</sup> NTSH-006 Norma Técnica Sectorial Colombiana. Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Consejo Directivo de la Unidad Sectorial de Normalización (2009), Bogotá, Colombia. Pág.3

Aliukevicuite (2011) resalta que “a diferencia de los grandes hoteles de cadena, los hoteles boutique ofrecen una experiencia única y por su tamaño ofrecen privacidad y discreción a los clientes”. Son por así decirlo, “hoteles con encanto capaz de llegar a conocer a sus clientes muy bien y a ofrecer servicios adaptados a sus necesidades y preferencias que los grandes hoteles no pueden”.

Igualmente en su estudio introduce las características que distinguen a los hoteles boutique, citando para ello a Hartesvelt (2006) que presenta siete tipologías que son propias de este tipo de establecimientos (Ver tabla 1)

Tabla 1.

Características de los Hoteles Boutique

	Descripción
<b>Tamaño</b>	Hoteles usualmente compuestos por 20 a 150 habitaciones. La habilidad de proveer un servicio personalizado requerido para este tipo de hotel se dificulta exponencialmente para más de 200 habitaciones
<b>Escala</b>	Es casi imposible ofrecer una experiencia boutique por debajo del nivel de un 4 estrellas
<b>Restaurante</b>	Usualmente cuentan con restaurantes de alto nivel
<b>No para grupos grandes</b>	Poseen espacio limitado para reuniones. Cuanto un hotel boutique depende del segmento de grupos de reunión (MICE) más de un 10% a un 15% de su demanda diaria, el hotel comienza a perder su personalidad única
<b>Edificación</b>	Están usualmente ubicados en edificaciones antiguas, estructuras únicas que son convertidas para otro uso. Estas estructuras ayudan a la propiedad a transmitir una personalidad única y en algunas oportunidades el financiamiento permite ayudar a la apertura de estos negocios
<b>Lobbies</b>	Generalmente son mucho más pequeños que los hoteles convencionales, por lo que los huéspedes experimentan mucha más intimidad
<b>Ganancias</b>	Tienen costos operacionales más bajos y márgenes altos que hoteles de cadena

Fuente: Harveles (2006)

Gran parte de estas características son claramente visibles en la hotelería boutique en Cartagena de Indias, con la única diferencia que se concentran principalmente en edificaciones pequeñas de máximo 40 a 50 habitaciones.

Por otro lado, la agencia de Arquitectura de Marca y Comunicación Lucetti & Mackenzie en su investigación de mercado titulada “Hotelería boutique” (2013) elaborada a solicitud de la red de hoteles Evoca en Cartagena, resaltó que los hoteles boutique “son pequeños pero ostentan el lujo, tienen un diseño cuidado hasta el mínimo detalle. Su principal vocación es crear una experiencia única y diferenciadora para sus huéspedes, integrando perfectamente su propuesta con el entorno y la ciudad”. Así mismo identificó sus valores y dentro de los que citó: “Exclusividad, diferenciación, servicio personalizado, atmósfera, escenario, concepto y ubicación”.

Partiendo de lo anterior se podría decir que la hotelería boutique además de forjarse desde la infraestructura única de una edificación de gran valor arquitectónico, es la personalización de su servicio el mayor potencializador del negocio, ya que aunque existe una gran gama de propuestas hoteleras ligadas al buen gusto, este tipo de hotelería redefine el lujo desde la óptica de la experiencia en que el huésped ve inmersa su interacción con el hotel y con su staff.

Es así como Lucetti & Mackenzie (2013) presenta una caracterización interesante que luego se observa con gran afinidad de detalle en los hoteles objeto

de este estudio investigativo, llevado a cabo en la ciudad de Cartagena de Indias (Ver tabla 2)

Tabla 2.

*La experiencia del lujo*

<b>La Experiencia del Lujo</b>
<b>LUJO OSTENTOSO</b> Gasto, exhibición, lo caro por lo caro, nuevos ricos, economías emergentes, sobre todo chinos y rusos.
<b>LUJO CRITICO</b> Es el que ha aprendido a distinguir lo mejor dentro de lo bueno. No vale solo lo caro, ha de ser bueno de veras y se ha adquirido criterio más objetivo sobre esta variable. Es el ejemplo de saber distinguir una denominación de origen vinícola de otra o una determinada añada por ejemplo.
<b>LUJO DEL CONOCIMIENTO</b> El consumo del lujo se vuelve muy personal, se requiere para satisfacer este perfil súper especializado
<b>LUJO EXPERIMENTAL</b> El lujo reside en la experiencia. No se pregunta dónde has estado de vacaciones sino qué has hecho. El producto pasa a un segundo plano para ceder protagonismo a la experiencia. El lujo está escondido bajo una capa de innovación, intención y SIGNIFICADO, no solo se puede comprar, hay que saber interpretarlo, entenderlo y sobre todo vivirlo. Antes se trataba de gastar dinero, ahora se trata de SATISFACCION REAL, EMOCION Y SIGNIFICADO.
<b>LUJO ESENCIAL</b> Resulta un verdadero lujo tener tiempo para hablar con calma con nuestros afectos, beber agua de una fuente no contaminada, escuchar el silencio de la naturaleza, perder el tiempo en lo que nos dé la gana, contemplar, vivir sin prisa, respirar aire puro....

Fuente: Lucetti / Mackenzie

Sofisticación e innovación explican de cierto modo el crecimiento de la hotelería boutique en nichos de clientes que disfrutan del diseño, la privacidad y un alto nivel de servicio a su disposición.

## 2.2. Teorías del Management

Estudiosos o profesionales de la Administración, han aportado importantes ideas, definiciones o teorías sobre el *management*, sin embargo es claro que así como hay colores en el universo existen diferentes gamas de organizaciones y dentro de las cuales a criterio de los autores de este trabajo, no se aplica una teoría en su completa generalidad en la realidad del servicio hotelero boutique, sino que por el contrario, se compone de una suma de conceptos, teorías y por sobre todo, de experiencias que permiten el logro actual de este tipo de negociaciones.

Si bien todas en el común de los casos aplican de forma básica esquemas de planeación porterianos, no tienen en cuenta la totalidad del concepto o de la metodología para la operación de sus hoteles.

En este sentido, las competencias del Gerente y de su equipo de trabajo permiten el desarrollo de la organización como negocio y no su conocimiento adquirido a través de la academia. Se podría decir que el Gerente se basa en la vivencia misma para administrar y dirigir el hotel boutique, conocimiento que es válido y les ha traído los resultados esperados a los hoteles entrevistados.

La Corporación de Turismo Cartagena de Indias hace un aporte muy importante de Michael Porter en el que afirma que la competitividad depende de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar sus productos de manera

sostenida (M. Porter, 1991)<sup>2</sup> por lo que es claro que la hotelería boutique es un buen ejemplo de la innovación en servicio al que se enfrentan cada día. El cambio generacional, los nuevos hoteles en apertura y los rápidos movimientos de turistas de un destino a otro, los hacen tornarse creativos y más ligados a su suspicacia frente a los negocios, más aún cuando los clientes son cada día más inteligentes.

Cada día más los clientes son ampliamente conocedores y les gusta investigar antes y durante sus viajes, todas las opciones de alojamiento, restaurantes y servicios complementarios a los que pueden tener acceso. Están más familiarizados con las compras por canales electrónicos, por lo que toman decisiones rápidas y sin el asesoramiento tradicional al que venían acostumbrados con un agente de viajes.

En una reciente conferencia en el Congreso de Cotelco 2014, uno de los expositores los llamó “S.M.A.R.T” (clientes inteligentes) cuya sigla los define como:

- *Specific* - Específico
- *Mensurable* – Medible
- *Attainable* – Alcanzable
- *Relevant* - Realista
- *Time-bound* – Limitados en el tiempo

---

<sup>2</sup> CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. La Competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado. (2006) Pág. 6

Esto demuestra que los clientes quieren información corta y precisa, datos que les permitan medirse frente a sus presupuestos o gastos de viajes, son aspiracionales y buscan cada vez más alcanzar nuevas experiencias (especialmente aquellas en las que hay una interacción cultural). Su realidad les permite tener objetivos claros a la hora de tomar decisiones de compra y hacerlo de forma rápida o en el menor tiempo posible.

Si los clientes cada vez más están ligados con esta tendencia, ¿cómo no cambiar de la misma forma e innovar? Los hoteles boutiques compiten en las grandes ligas (con hoteles 4 y 5 estrellas) y sólo pueden hacerlo de la forma que han aprendido a desarrollarse: Con infraestructuras que no pueden ser copiadas (únicas) y con un servicio a la altura de clientes exigentes

### 3. CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se desarrolló bajo la metodología de investigación exploratorio-descriptivo, ya que el objeto de estudio está orientado a la caracterización del modelo de *management* desde los rasgos comunes encontrados en los hoteles objeto de este estudio y a la identificación de los factores críticos que les ha permitido ocupar posiciones de liderazgo en su sector.

El método de muestreo utilizado fue por configuración dentro de una población finita. Su razón primordial fue seleccionar las unidades de análisis más representativas del sector y que permitieron a la vez, la aplicación de las entrevistas y la posterior entrega de información relevante y particular como base del estudio. Se consideró este método más apropiado, ya se deseaba contar con criterios claros para llegar a los objetivos planeados.

Por lo anterior, la muestra objeto de estudio está compuesta por los Hoteles Boutique de Cartagena de Indias, de los cuales se definió como muestra cinco establecimientos, a saber: Hotel Bantú, Hotel Casa San Agustín, Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara y Armería Real Luxury Hotel & Spa

## **3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **3.2.1. Fuentes Primarias**

Para desarrollar esta investigación se utilizó la entrevista no estructurada con preguntas abiertas aplicada a Gerentes y Directores de Ventas o del área Comercial de los cuatro hoteles seleccionados, complementada con la observación de campo.

### **3.2.2. Fuentes Secundarias**

Documentación obtenida de gremios turísticos locales y nacionales, trabajos de investigación relativos a la hotelería boutique, páginas web y material escrito de los hoteles visitados.

## 4. CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 4.1. CARTAGENA DE INDIAS Y SU HOTELERÍA BOUTIQUE

Según Freund de Kumbis y Munsters (2005), se estima que “el turismo dio un gran giro a nivel mundial a partir de 1980 cuando centró su interés en la cultura, el arte y la historia, en su afán de vincular la hotelería con las necesidades básicas y aspiracionales de los viajeros en cada destino”.

Es así como el turismo en algunos países emergentes llegó a igualar o incluso a superar los ingresos por exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles, convirtiéndose cada vez más en uno de los principales actores del comercio internacional, representando al mismo tiempo y en muchos de estos casos, una de las principales fuentes de ingresos y de empleo estable.

En Colombia, la llegada de turistas entre 2012 y 2013 creció a un ritmo anual del 13.9%, pasando de 23.646.061 pasajeros a 26.943.288<sup>3</sup> viajeros, un porcentaje de crecimiento importante según lo reportado por la Aerocivil, resultados obtenidos gracias a la recuperación de las condiciones de seguridad del País, la estabilidad económica y el ingreso de inversión extranjera a través de incentivos tributarios para incentivar la construcción de hoteles, tales como la exención del impuesto de renta por 30 años para hoteles nuevos y de 20 años para hoteles eco-turísticos.

---

<sup>3</sup> CORPOTURISMO CARTAGENA DE INDIAS, SITCAR – Sistema de Información Turística de Cartagena, Indicadores Turísticos a Julio, (2014), Pág.16

Cartagena de Indias no podía ser ajena a estos cambios y, a los efectos de este incentivo se convertiría en un destino apetecido para los inversionistas y cadenas hoteleras internacionales.

Catalogada Patrimonio Cultural de la Humanidad<sup>4</sup> por la UNESCO en 1984, ofrece a locales y visitantes una gran gama de bienes culturales de arquitectura civil, religiosa, militar, arqueológicos, sitios históricos y museos. Cerca de dos mil construcciones civiles y religiosas en pie, más de 4.5 km lineales de murallas, con cerca de 50.000 metros cuadrados de plataforma o área transitable y alrededor de 15 hectáreas de áreas perimetrales a las murallas, 1600 metros lineales de escollera de la marina, 3200 metros lineales de la escollera de Bocagrande y un sinnúmero de bienes muebles que reposan en distintas colecciones privadas y museos, hacen parte de la oferta que la ciudad en cuidado de la Alcaldía de Cartagena de Indias<sup>6</sup> coloca para el interés y disfrute del mundo entero

Cuenta con zonas claramente identificadas en las que se ha desarrollado la hotelería a diferente nivel, formal e informal, así como su entorno que alberga recintos para eventos, restaurantes, zonas bancarias e incluso centros comerciales que han logrado en algunos casos recuperar y potencializar a gran escala espacios de la ciudad que años atrás eran totalmente residenciales (ver tabla 3).

---

<sup>4</sup> UNESCO, Lista del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, Código C-285 (1984)

Tabla 3.

*Oferta de Establecimientos de Alojamiento y Hospedajes por Zonas*

Zona	No. De Establecimientos	Habitaciones	% Part.
<b>Bocagrande</b>	67	4.030	38,9%
<b>Centro</b>	90	1.622	15,6%
<b>Zona Norte</b>	30	1.920	18,5%
<b>Zonas no turísticas</b>	51	1.431	13,8%
<b>Getsemaní</b>	48	792	7,6%
<b>Barú / Islas Corales del Rosario</b>	17	571	5,5%
<b>Total</b>	303	10.366	100%

Fuente: Registro Nacional de Turismo. No incluye las categorías Viviendas Turísticas y Apartamentos Turísticos. Segmentación por zona.

Esto ha conllevado que entre los años 2008 y 2012 se le sumaran 1.646 nuevas habitaciones a la oferta hotelera existente y, que del 2014 al 2016-17, se proyectaran 3.013<sup>5</sup> nuevas habitaciones, con el ingreso de reconocidas marcas como Hyatt, Intercontinental, Iberostar, Conrad, Wyndham, Sheraton, Ibis y Four Seasons, entre otros, incluyendo 100 habitaciones adicionales anuales del 2014 al 2016-17 de proyectos de hoteles boutique y otros aún sin identificar (ver figura 1 y tabla 4).

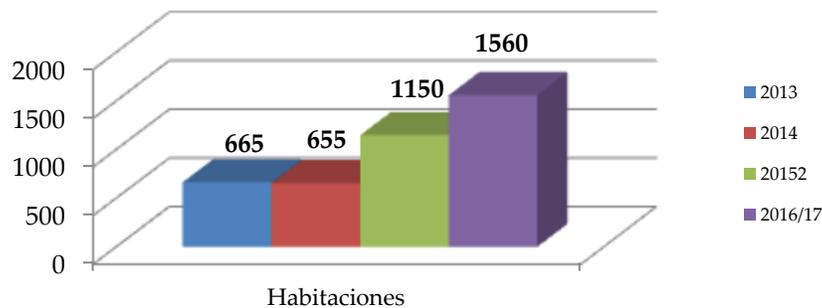


Figura 1. Proyección nuevas habitaciones (adicionales) por año 2013-2016/17.

Fuente: SITCAR – Corpoturismo Cartagena de Indias

<sup>5</sup> CORPOTURISMO CARTAGENA DE INDIAS, SITCAR – Sistema de Información Turística de Cartagena, Indicadores Turísticos a Julio, (2014), Pág.22

Tabla 4.

*Proyectos hoteleros en Cartagena de Indias 2014 – 2016/2017.*

Nombre	Zona	Apertura prevista	Hab.	Estado
<b>Holiday Inn Express Cartagena</b>	Bocagrande	2014, finales	200	En construcción
<b>Wyndham Santa Catalina</b>	Centro	2014, finales	53	En construcción
<b>Intercontinental</b>	Bocagrande	2014, finales	250	En construcción
<b>Ibis</b>	Marbella	2015, inicios	190	En construcción
<b>Sheraton Ocean Towers</b>	Bocagrande	2015	250	En construcción
<b>Hyatt Regency</b>	Bocagrande	2015	260	En construcción
<b>Estelar Bocagrande</b>	Bocagrande	2015	350	En construcción
<b>Hilton Conrad – Karibana</b>	Zona Norte	2016	250	En construcción
<b>Melia – Karmairí</b>	Zona Norte	2016	150	NC
<b>Viceroy – Obra Pía</b>	Getsemaní	2016/17	100	NC
<b>Iberostar</b>	Bocagrande	2016	450	NC
<b>Four Seasons</b>	Getsemaní	2016/17	100	En construcción
<b>Best Western</b>	Crespo	2016	100	NC
<b>Tcherassi Hotels</b>	Centro	2016	42	NC
<b>BD Cartagena</b>	Zona Norte	2016	268	NC

Fuente: SITCAR – Corpoturismo Cartagena de Indias

Según las cifras de la Aerocivil<sup>6</sup>, actualmente el Aeropuerto Internacional Rafael Núñez ocupa en Colombia, la cuarta posición en llegadas de pasajeros nacionales e internacionales con 1,6 millones de personas en 2013, lugar que aún conserva en lo que va corrido del 2014 gracias a la conectividad aérea doméstica, representada en 266 frecuencias semanales desde las principales ciudades del País, además de 38 frecuencias semanales en rutas internacionales (2 directas y las demás con conexión a USA, Panamá, Ecuador, Venezuela, México, Chile, entre otros).

<sup>6</sup> CORPOTURISMO CARTAGENA DE INDIAS, SITCAR – Sistema de Información Turística de Cartagena, Indicadores Turísticos a Julio, (2014), Pág. 5

Más de 226 mil turistas extranjeros reportaron en 2013 que nuestra ciudad fue su destino de llegada principal en Colombia<sup>7</sup>, logrando crecer 3.5 puntos con relación al crecimiento total del País (Ctg: 11,8% vs Col 8,5%) y en los cinco primeros meses del 2014 presenta ya un crecimiento del 4,5% por encima del Turismo Mundial según la OMT

Aunque tímidamente el concepto de la hotelería Boutique fue introducido en Cartagena de Indias en 1994 con la apertura del Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara, hoy ya se cuenta con un inventario representativo de hoteles de esta categoría y similares en la ciudad, resultando oportuno a la luz de los autores de este trabajo de investigación, explorar el modelo de servicio que han adoptado a nivel funcional, ejecutivo y estratégico, así como los factores críticos de éxito que les han permitido permanecer y desarrollarse en un océano rojo<sup>8</sup> en el que los grandes hoteles y marcas internacionales entran agresivamente y con la experiencia de muchos años en el juego del turismo a nivel mundial.

En la siguiente tabla se puede observar los motivos por los cuales el viajero extranjero elige a Cartagena de Indias como su destino de llegada y en la que es claro que el turismo de ocio es el gran aventajado en esta relación.

---

<sup>7</sup> CORPOTURISMO CARTAGENA DE INDIAS, SITCAR – Sistema de Información Turística de Cartagena, Indicadores Turísticos a Julio, (2014), Pág.15

<sup>8</sup> Representa todas las industrias existentes que según la Estrategia del Océano Azul, creada por W. Cham Kim, tienen límites claramente marcados, su competencia definida y su objetivo principal es superar al rival. Tomado de Wikipedia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_del\\_oc%C3%A9ano\\_azul](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_oc%C3%A9ano_azul)

Tabla 5.

*Motivación de viaje del turista extranjero a Cartagena de Indias.*

Motivo de Viaje	2012	2013	% Part. 2013	2014 (Ene-may)	% Part. 2014 (Ene-May)
<b>Turismo</b>	162.925	187.685	82,7%	92.066	83,9%
<b>Eventos</b>	18.819	16.137	7,1%	5.579	5,1%
<b>Trabajo</b>	9.960	8.633	3,8%	2.559	2,3%
<b>Negocios</b>	3.175	5.849	2,6%	5.249	4,8%
<b>Tripulación</b>	3.628	4.925	2,2%	2.378	2,2%
<b>Residencia</b>	1.740	1.332	0,6%	350	0,3%
<b>Otros motivos</b>	2.864	2.432	1,1%	1.487	1,4%
<b>Total</b>	<b>203.111</b>	<b>226.993</b>	<b>100%</b>	<b>109.668</b>	<b>100%</b>

Fuente: SITCAR – Corporación de Turismo Cartagena de Indias

Esto se hace posible por la articulación impresa por el Estado y por diferentes gremios en pro de un destino que cada vez se posiciona para ofrecer al turista y al hombre de negocios, opciones de alojamiento consistentes con su categoría de servicios, recintos feriales y áreas abiertas que sirven para grandes escenarios y la interacción cultural con gente cálida, sonriente y dispuesta a compartir su casa con todo aquel que desee visitarla o quedarse en ella.

Es así como en Cartagena de Indias, la hotelería cuenta con una red de valor gremial constituida por:

- COTELCO – Asociación Hotelera y Turística de Colombia con 50 hoteles afiliados de la ciudad, de los cuales 24 son hoteles boutique

- ASOTELCA – Asociación Hotelera Colombiana con 13 hoteles afiliados en la ciudad, ninguno de ellos hace parte de la oferta boutique
  
- EVOCA – Red de Hoteles Históricos Boutique de Cartagena con 11 hoteles afiliados.

Estas asociaciones o redes trabajan de la mano con el Estado a través de la Corporación Turismo Cartagena de Indias y Proexport Colombia, lo cual ha significado un espacio importante en el Plan Sectorial de Turismo de la Alcaldía de Cartagena, como fuente generador de empleo y desarrollo de la ciudad.

## **4.2. PERFILES DE LOS HOTELES BOUTIQUE OBJETO DE ESTUDIO**

### **4.2.1. Hotel Bantú**

El Hotel Bantú se encuentra ubicado en el centro histórico de Cartagena de Indias, en la Calle de La Tablada No. 7 – 62 del barrio San Diego. Hace parte de la Cadena Hotelera de origen español CELUISMA, que cuenta con más de 26 hoteles en el mundo y también hace parte de la exclusiva colección Preferred Hotels® & Resorts en su categoría Preferred Boutique, que cuenta ya con más de 800 hoteles con presencia en 70 ciudades del mundo

Este hotel boutique ofrece un diseño de vanguardia, sobre una edificación colonial del siglo XVIII, en la que se resaltan espacios decorados con gran colorido y elementos propios de la cultura de San Basilio de Palenque, sobre la cual está creado su concepto interior

Cuenta con 26 habitaciones distribuidas en cinco categorías a las que ha nombrado utilizando el estándar de identificación internacional por tipo de habitación, junto con nombres que resaltan el legado de Posa di Benko, máximo representante y líder de la comunidad palenquera, para dar como resultado la siguiente clasificación:

- Habitación de Lujo Oreka
- Habitación Superior Orika
- Habitación Premium Oroko
- Junior Suite Wiwa
- Suite Presidencial Posa di Benko

Adicionalmente ofrece servicios complementarios al huésped, como: Terraza chill out, zona solárium y piscina, spa, bar, restaurante, punto de conexión a internet, wifi inalámbrico, centro de negocios, salón para reuniones y patios coloniales que son utilizados para llevar a cabo eventos o bodas exclusivas.

Poseen una página web propia y además están vinculados a diferentes canales electrónicos de ventas como Booking.com, Despegar.com, entre otros. Son miembros de la Asociación COTELCO Capítulo Cartagena

En la siguiente tabla se presenta una breve recopilación fotográfica del Hotel para ilustrar los detalles del mobiliario, los espacios o zonas que están al servicio del huésped y las áreas verdes donde los decoradores han logrado integrar la edificación con el ambiente autóctono y tropical cartagenero.

Tabla 6.

*Ilustración Fotográfica Hotel Bantú*



Fachada



Hall - Lobby



Jardines



Habitación



Restaurante



Piscina - Solarium



Spa



Bar

#### **4.2.2. Hotel Casa San Agustín**

Se encuentra situado dentro de la amurallada Ciudad Antigua de Cartagena en Calle de la Universidad No. 36-44 a pocos pasos de importantes museos e iglesias del sector.

Es operado por la firma Trust Hospitality con 25 años de experiencia en el sector de turismo a nivel internacional y hace parte de la colección LHW - Leading Hotels of the World que cuenta con más de 430 de las propiedades más importantes del mundo en más de 80 países, siendo junto con el Hotel Charleston Santa Teresa los dos únicos hoteles en Cartagena bajo esta reconocida marca de lujo. También son hotel recomendado por Condé Nast Johansen.

En el Hotel Casa San Agustín se describen como un hotel pequeño y lujoso restaurado con el mayor cuidado y repensado para una nueva generación de viajeros, que combina el estilo fresco y contemporáneo de Cartagena con una colorida sensibilidad caribeña.

Gracias a su estilo informal pero refinado, este complejo de tres edificios coloniales con fachadas blancas irradia la calidez de una residencia privada con magníficos detalles de categoría. La arquitectura y el arte de Casa San Agustín, desde los frescos originales de la biblioteca hasta las centenarias

vigas de madera del techo en las habitaciones, evocan la rica historia de la ciudad cuando en el siglo XVIII era un bastión español.

El hotel cuenta con 24 habitaciones y 6 suites, todas inspiradas en los colores del cercano mar Caribe, distribuidas en seis categorías, denominadas:

- Habitación Clásica
- Habitación Deluxe
- Suite Junior
- Habitación Premium
- Suite Prestige
- Suite del Virrey

Además ofrece para sus huéspedes y visitantes un restaurante con acceso directo a la calle de la Universidad, un bar y un área exterior o patio para servicios de alimentos y bebidas al aire libre, así como room service 24 horas y servicios más personalizados como: Flores frescas de bienvenida, servicio de bebidas de cortesía en la habitación (agua, gaseosas, café y té), periódicos y revistas de cortesía, lustrado de calzado de cortesía y desempaque de equipaje de cortesía (a pedido) y mayordomo.

También complementan sus servicios con excursiones en embarcaciones exclusivas al Parque Natural Corales del Rosario (para lo cual tienen la operación de una sede de playa privada en una de las islas), estilista y manicura en la habitación, automóvil privado y conductor, alquiler de automóvil, preparación de almuerzo para llevar a la playa, actividades recreativas, Chef del hotel para cenas privadas y servicio de niñera

Cuentan con página web propia y son igualmente promocionados a nivel de reservaciones a través de la web de LHW y de diferentes canales electrónicos como Booking.com, Despegar.com, entre otros. Además son miembros de la Asociación COTELCO Capítulo Cartagena, lo que les permite participar de la mano en ferias de talla internacional con entes como Proexport Colombia y la Corporación de Turismo Cartagena de Indias.

En la siguiente tabla se hace una recopilación fotográfica del Hotel para ilustrar los espacios que están al servicio del huésped y que con lujo de detalles, los decoradores han amoblado para hacerlo sentir como si estuvieran en lo que podría ser su propia casa: *Un lugar cálido en donde todo ha sido finamente dispuesto para hacerlo sentir comfortable.*

Tabla 7.

*Ilustración Fotográfica Hotel Casa San Agustín*



Fachada



Hall - Lobby



Solarium



Habitación



Restaurante



Piscina



Salón de Reuniones



Bar

### **4.2.3. Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara**

El Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara Hotel se encuentra ubicado en el exclusivo Barrio de San Diego en el Centro Histórico de Cartagena de Indias, más específicamente en la Calle del Torno No. 29-114.

Su ubicación estratégica frente al Mar Caribe y cerca de las más reconocidas plazas, iglesias y museos de la ciudad, lo convierten en un atractivo para turistas de todas partes del mundo.

Cuenta con una alianza comercial con el majestuoso Hotel Sofitel Legend Santa Clara que le permite extender a sus huéspedes el disfrute de las áreas como piscina, restaurante, spa y bar de un hotel de incomparable lujo y sofisticación.

Esta hermosa propiedad hace parte de la colección Condé Nast Johansen, dentro de la cual sólo 3 hoteles boutique en Cartagena de Indias hacen parte, entre los que se suman el Tcherassi Hotel + Spa y el Hotel Casa San Agustín

El Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara cuenta con 18 habitaciones, en las que su infraestructura al estilo de acogedores apartamentos de lujo les permite albergar hasta 6 personas, distribuidas en dos categorías:

- Habitación de Lujo
- Habitación Suite (Dúplex)

Cuentan además con solárium, jacuzzi, sala para juntas directivas hasta para 8 personas y Bar-Boutique con exhibición de artesanías y productos elaborados a mano, en el que además puede degustar de una exquisita y variada carta de cocteles, vinos y licores de gama premium en dos ambientes: Interior y terraza. Tienen a su cargo la operación y promoción de una sede de playa en el Parque Natural Corales del Rosario en la que cuentan con 17 habitaciones tipo cabañas, centro náutico de buceo, restaurante, 2 bares, 1 salón de reuniones, accesos al mar y sala de masajes.

Poseen página web propia y contratos con diferentes canales electrónicos como Booking.com, Despegar.com, entre otros. Son miembros de la Asociación COTELCO Capítulo Cartagena y del CICA VB (Convention and Visitors Bureau Cartagena de Indias).

A continuación se presenta una recopilación fotográfica del Hotel donde se puede apreciar el diseño interior y los detalles del mobiliario.

Tabla 8.

*Ilustración Fotográfica Hotel Boutique Bóvedas de Santa Clara*



**Fachada**



**Hall - Lobby**



**Área Lounge**



**Habitación**



**Restaurante Bar Boutique**



**Solarium - Jacuzzi**



**Salón de Reuniones**



**Balcones Vista al Mar**

#### 4.2.4. Armería Real Luxury Hotel & Spa

El Armería Real Luxury Hotel & Spa se encuentra ubicado en el tradicional barrio de Getsemaní, cerca del centro de Cartagena de Indias en la Calle Larga con Pedregal Esquina N° 25-28

Es perfecto para combinar ocio, negocios y placer: un espacio a medida de los más exigentes, donde cada detalle cuenta y en el que la historia y el alma de la ciudad se deja sentir en todo su esplendor.

Hace parte de la Cadena Hotelera de origen español CELUISMA, que cuenta con más de 26 hoteles en el mundo y también hace parte de la exclusiva colección Preferred Hotels® & Resorts en su categoría Preferred Boutique, que cuenta ya con más de 800 hoteles con presencia en 70 ciudades del mundo. Cuenta con 40 habitaciones, distribuidas en cuatro categorías, a saber:

- Habitación Colonial Clásica (1 nivel y 2 niveles)
- Habitación Colonial Superior (1 nivel y 2 niveles)
- Habitación Jr. Suite
- Habitación Armería Suite

Ofrece a sus huéspedes un restaurante con acceso directo a la calle, piscina, spa, terraza con vista 360° sobre la ciudad, traslados terrestres al aeropuerto, mayordomo, botones, room service y áreas abiertas para eventos y bodas.

Cuentan con página web propia y de diferentes canales electrónicos como Booking.com, Despegar.com, entre otros. Es miembro de la Asociación COTELCO Capítulo Cartagena y participa activamente en caravanas de promoción con la Corporación de Turismo Cartagena de Indias.

A continuación, se presenta un condensado fotográfico del Hotel con el fin de ilustrar el diseño interior y los espacios que están al servicio del huésped, donde los decoradores han hecho gala de elementos contrastantes y modernos mobiliarios en el marco de una edificación antigua y excelentemente ubicada en el sector de Getsemaní, resaltando la visual sobre la ciudad y el Mar Caribe.

Tabla 9.

*Ilustración Fotográfica Armería Real Luxury Hotel & Spa*



Fachada



Hall - Lobby



Solarium



Habitación



Restaurante



Piscina



Spa



Bar

### 4.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN HOTELES BOUTIQUE

#### 4.3.1. Desde el Modelo

Partiendo de las apreciaciones de los Gerentes entrevistados se podría decir que para ellos los hoteles boutique, son en una frase *incubadoras de experiencias*. Su rol en el sector no es sólo atender un requerimiento directo o indirecto del cliente para cubrir una necesidad básica como dormir o comer, sino crear o articular elementos tangibles de alta gama (como por ejemplo una cama con lencería de lujo) para ofrecer servicios a la medida (en este caso la posibilidad de escoger de un menú, su propio set de almohadas), que permitan la realización del ser “individual” a través de vivencias únicas, exclusivas y aspiracionales.

En efecto, la individualización es fundamental para estos negocios, ya que sus huéspedes buscan ser tratados como *únicos*, tanto que podría asegurarse que un cliente de un hotel boutique no se sentiría a gusto en hoteles grandes, porque no quiere sentirse estandarizado, no quiere ser tratado de la misma forma que tratan a los demás, aun cuando ese trato sea amable y bien ejecutado, ellos quieren sentirse reconocidos, quieren ser sorprendidos teniendo presente sus gustos y hábitos, y por sobre todo, quieren sentirse seguros y respetados en su intimidad. De cierta manera, son clientes que buscan servicios y productos aspiracionales, aquellos a los que pocos podrían tener la facilidad de acceder.

Basado en lo anterior, los Gerentes han desarrollado un estilo de dirección a través de su experiencia en el sector, que les ha permitido el posicionamiento de sus negocios y dentro del cual se resaltan las siguientes características comunes:

- Innovación en cada uno de sus actos
- Pasión por los detalles
- Capacidad de enseñar y empoderar a otros
- Liderazgo de puertas abiertas
- Cohesión con las tendencias generacionales

Brevemente podría decirse que el Gerente de un hotel boutique es ser un expedicionario en todo sentido. Es aquel profesional que vive por y para su hotel y que como tal involucra esa pasión por lo que hace en cada una de sus gestiones. Cuenta con una creatividad innata para desarrollar nuevas y mejores formas de reinventarse día a día; en el que la observación, análisis y conclusiones, son bases para enseñar al equipo, a que ellos puedan actuar de conformidad y basados en sus competencias, tomen decisiones según sea su jerarquía para satisfacer al cliente. Es sin lugar a dudas un caballero o una dama, respetuoso y abierto a la interacción con otros y que por último, tendrá siempre presente que sus productos o servicios estarán basados en sus clientes y en las necesidades generacionales que tengan de su negocio.

#### **4.3.2. Desde la Infraestructura**

En lo que se refiere a las edificaciones objeto de este trabajo, se evidencian características comunes que van ligadas claramente con la conceptualización del hotel boutique.

Los cuatro hoteles nacen en edificaciones de gran valor arquitectónico, en los que el trabajo de restauración y de adecuación para el servicio de hospedaje fue cuidadosamente elaborado por manos de expertos en la materia, y en donde se le da gran importancia al recurso estructural para que aquel que se hospede en él, pueda vivir una experiencia inigualable a través de las historias impregnadas en cada rincón del lugar.

Es así como se observa en ellos la conservación (parcial o total) de muros originales de la edificación, la recuperación de las balaustradas o maderas en balcones y techos, aljibes de agua dulce de la época de la colonia, cerámicas antiguas en pisos o paredes, piedras o ladrillos expuestos, entradas con grandes puertas o rejas forjadas en hierro, techos con tejas de barro español, etc.

De la misma manera, el mobiliario juega un papel vital para los Propietarios de estos hoteles, por ello los Gerentes entrevistados trabajan

con decoradores de interiores para conservar la identidad del lugar a través de cada pieza seleccionada: Finas obras de arte, elementos artesanales o piezas precolombinas o de la colonia, muebles antiguos o con toques contemporáneos, iluminación de alta gama, fibras naturales y de excelente calidad, entre otros componen la ambientación del hotel.

Pese al tiempo de construcción de cada edificación, se nota en los cuatro hoteles que ejecutan un mantenimiento constante, luchando frontalmente contra las inclementes condiciones de humedad y salinidad a la que están expuestos para mantener intacto y en buen estado paredes, pisos y techos.

Otro aspecto interesante es la activación de los sentidos en la que se enfocan estos hoteles, dentro de los cuales algunos cuentan con sistemas de sonido ambiental, otros con aromas desarrollados en exclusiva para sus organizaciones y los cuatro en común utilizan lencería 100% algodón y toallas con altos gramajes para el disfrute de sus huéspedes.

Recorrer sus lobbies, pasillos y áreas fue una experiencia asombrosa. Entrar es pasar a otro mundo y desconectarse de cierta manera del exterior, ya que todos cuentan con ventanas anti-ruido en habitaciones o dependiendo de la ubicación incluso en la planta baja, muros anchos y mucha vegetación propia de la región, lo que logra dar ese efecto de intimidad y de exclusividad al visitante o huésped.

Todo lo que el hotel transmite y que para los Gerentes se resume en el buen gusto por los detalles y el respeto por la edificación que los cobija, se conjuga casi magistralmente con los servicios que ofrecen.

Al entrevistar a los Gerentes de los hoteles objeto de este trabajo, se observó que de forma unánime, categorizaron su servicio en el rango de lujo y, aunque sólo uno de ellos contempla para efectos de mercadeo a dos establecimientos hoteleros cinco estrellas dentro de su set competitivo de plaza (el Hotel Sofitel Legend Santa Clara y el Hotel Charleston Santa Teresa), resulta oportuno para el presente trabajo, tomar como línea de comparación los factores de servicio existentes en la Norma Técnica Sectorial Hotelera (NTSH 006) en su más alta categoría, aplicables a los hoteles cinco estrellas con 204 requisitos mínimos exigidos para su categorización.

Los resultados se encuentran en las siguientes hojas, a los que se les han adicionado en color rojo, nuevos factores encontrados en dos o más hoteles de la muestra (ver tabla 11)

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (1 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Edificación</b>				
Garantizar el aislamiento del ruido que afecte al huésped, conforme a la reglamentación vigente.	X	X	X	X
<b>Estacionamiento</b>				
Prestar el servicio de valet parking	-	-	-	-
<b>Espacios públicos</b>				
Tener las instalaciones de servicio al cliente y al público limpias, higiénicas y ventiladas con sus respectivos registros	X	X	X	X
Tener las cortinas, persianas o similares, sin manchas, ni roturas.	X	X	X	X
Garantizar que el mecanismo de funcionamiento de las cortinas, persianas o similares estén en perfecto estado, es decir que su apertura o cierre se desarrolle normalmente.	X	X	X	X
Garantizar la ausencia de olores y ruidos por causa del aseo, maquinaria, traslado de mercancías o similares.	X	X	X	X
Tener exposición de objetos de arte regional.	X	X	X	
Tener objetos de arte originales.	X	X	X	X
<b>Baños públicos</b>				
Tener papel higiénico.	X	X	X	X
Tener jabón líquido	X	X	X	X
Tener toallas de papel	X	X	X	X
<b>Servicio de portería</b>				
Prestar el servicio de portero con polivalencia para otra función durante las 24 (h) horas	X	X	X	X
Garantizar que se presta el servicio de portería según el protocolo.	X	X	X	X
<b>Servicio de conserjería</b>				
Prestar el servicio de conserjería.	X	X		
Garantizar que el área de conserjería mantenga un archivo de información y asista a los huéspedes con recomendaciones o reservaciones en los siguientes temas: Servicios y facilidades del hotel, atracciones locales, restaurantes, teatros, eventos culturales, deportivos y de espectáculos, recorridos turísticos, visitas a monumentos o lugares de interés cultural o entretenimiento, medios de transporte disponibles, cambios o pago de pasajes aéreos y lugares de compras.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (2 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Servicio de conserjería (Continuación)</b>				
Garantizar que el área de conserjería maneja el correo entrante y saliente de los huéspedes durante su estadía.	X	X	X	X
<i>Mayordomo</i>	<i>En proceso</i>	<i>X</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Servicio de botones</b>				
Prestar el servicio de botones durante las 24 (h) horas.	X	X	X	X
Garantizar el servicio de recogida de maletas desde todas las habitaciones mediante una llamada telefónica	X	X	X	X
Disponer de un lugar cerrado y amplio que garantice la seguridad de los artículos de los clientes garantizando que todas las maletas, paquetes y demás equipaje de los clientes individuales son claramente identificados, de manera que se asegure que son entregados a su propietario.	X	X	X	X
Disponer de implementos necesarios para el transporte de maletas o paquetes.	X	X		X
Disponer en caso de grupos de un mecanismo para diferenciar de los clientes de otros grupos todas las maletas, paquetes y demás equipaje.	X	X	X	X
Disponer de un medio para registrar la entrada y salida de equipajes, con observaciones, número de piezas y propietario de los mismos.	X	X	X	X
Informar al cliente de los servicios que el establecimiento tiene a su disposición y dar las instrucciones de uso precisas cuando haga la entrega de habitaciones.	X	X	X	X
<b>Servicio de recepción</b>				
Prestar atención continua las 24 (h) horas. en caso de no estar la persona encargada será atendido por otra persona con las mismas características.	X	X	X	X
Prestar el servicio de llamada de despertar	X	X	X	X
Evaluar el número de entradas y salidas previstas diariamente, con la suficiente antelación para asegurar la atención al cliente.	X	X	X	X
Dar el trato al cliente de acuerdo con el protocolo de servicio del hotel.	X	X	X	X
Disponer de un listado actualizado de huéspedes.	X	X	X	X
Disponer de un listado actualizado de las actividades que se realicen en el establecimiento. (Cuando aplique)	X	X	X	X

Tabla 10.

*Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (3 de 15)*

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Servicio de recepción</b>				
Disponer de información turística actualizada del entorno y la región donde se encuentra ubicado el hotel.	X	X	X	X
Informar al cliente de los servicios que el establecimiento tiene a su disposición (cajas de seguridad, comunicaciones entre otros), y dar las instrucciones de uso precisas.	X	X	X	X
Informar al cliente cuando éste lo requiera, de los puntos de interés, actividades sociales, culturales, de entretenimiento, transporte público, horas de apertura y cierre los puntos de atracción mas comunes y otros servicios de interés turístico existentes en el destino y su área de influencia.	X	X	X	X
Disponer del servicio en recepción o botones para la recolección de mensajes o paquetes dirigidos a los huéspedes del establecimiento y asegurar que éstos llegan a su destinatario bajo las condiciones de seguridad.	X	X	X	X
Disponer de un mapa local y regional, para entregar al cliente o visitante la localización del establecimiento.	X	X	X	X
Disponer de los recursos necesarios para la correcta atención de la recepción de los grupos, según los protocolos de servicio.	X	X	X	X
Garantizar que el responsable del servicio dispone diariamente un informe de entradas y salidas previstas para el mismo día y por lo menos el día siguiente. Además de la información básica, el informe incluye las incidencias relevantes respecto a ese cliente.	X	X	X	X
Conservar lo datos históricos personales del huésped de acuerdo con la reglamentación vigente.	X	X	X	X
Tener en el lugar de trabajo los medios que permiten comunicarse con el maletero, botones, taxi o similares.	X	X	X	X
Tener caja o cajilla de seguridad.	X	X	X	X
<b>Servicio al cliente - Prevención y Anticipación de Quejas</b>				
Disponer de un sistema interno de atención de quejas y reclamos documentado.	X	X	X	X
Atender las quejas durante la estadía del cliente o huésped.	X	X	X	X
Tener en consideración los resultados del análisis de quejas e introducir las medidas o cambios oportunos para evitar que se produzcan en el futuro.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (4 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b> <b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH</b> <b>006</b>	<b>Bóvedas</b> <b>de Santa</b> <b>Clara</b>	<b>Casa San</b> <b>Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Servicio al cliente - Prevención y Anticipación de Quejas (Continuación)</b>				
Dar las aclaraciones al cliente aunque su queja sea debida a una confusión de su parte.	X	X	X	X
Tener los medios para el registro de quejas.	X	X	X	X
Dar al cliente una respuesta y ofrecerle una solución.	X	X	X	X
Evidenciar las acciones tomadas cuando se transmite verbalmente la solución a una queja.	X	X	X	X
Garantizar al cliente que su queja será atendida y se tendrá en cuenta en acciones futuras.	X	X	X	X
Analizar las quejas y hacer seguimiento adecuado de éstas.	X	X	X	X
Analizar las circunstancias especiales (concentraciones de personas debidas a eventos especiales, obras, desperfectos o remodelaciones circunstanciales,...) e informar de ello al cliente, como medida de anticipación a sus quejas.	X	X	X	X
Dejar constancia, desde la recepción, tanto a los turnos siguientes como a otros departamentos, de las características especiales del cliente (edad avanzada, discapacidades,...) o requisitos presentados por el mismo, para evitar cualquier reclamación al respecto.	X	X	X	X
Tener indicadores para el análisis de quejas.	X	X	X	X
Contar con programas de mejoramiento como resultado del análisis de quejas.	X	X	X	X
<b>Registro y acomodación (check in).</b>				
Informar sobre la hora de registro y acomoción	X	X	X	X
Realizar el registro de acuerdo con la política del hotel y con los procedimientos establecidos.	X	X	X	X
Dar las indicaciones precisas para que el cliente localice su alojamiento con facilidad.	X	X	X	X
Acompañar al huésped a su habitación siempre que él lo desee; cuando se trate de grupos, crear mecanismos de orientación y acompañamiento a los pisos según la acomodación.	X	X	X	X
Elaborar el prerregistro correspondiente a cada a cliente con anterioridad a su llegada, si existe una reserva.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (5 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Registro y acomodación (check in). (Continuación)</b>				
Realizar los cambios de habitación de acuerdo con el protocolo de servicio.	X	X	X	X
Garantizar que el personal de servicio tiene conocimiento del establecimiento, localización de todas las dependencias, habitaciones y servicios	X	X	X	X
Tener dispuestas las habitaciones para entregar a los clientes a las 15:00 (h) horas, o según lo establecido por las políticas del hotel.	X	X	X	X
Ofrecer el servicio de custodia de maletas hasta que el huésped quede alojado.	X	X	X	X
Ofrecer al cliente, una serie de servicios y/o actividades gratuitas que compensen la imposibilidad de alojarlo en forma inmediata.	X	X	X	X
Disponer de los medios técnicos sistematizados, que le permita comprobar la reserva, así como la habitación asignada.	X	X	X	X
<i>Ofrecer el servicio de "Express Check In"</i>	X	X	-	-
<i>Contar con amenidades o atenciones especiales para dar la bienvenida al huésped (oshiboris, coctel)</i>	X	X	X	X
<b>Cancelación de cuenta y salida - Check Out</b>				
Informar sobre la hora de salida	X	X	X	X
Prestar atención al público las 24 (h) horas.	X	X	X	X
Pasar la pre-cuenta del cliente con antelación a su salida.	-	-	-	-
Presentar al cliente la cuenta detallada y clara.	X	X	X	X
Disponer de facilidades para el cobro mediante diferentes medios de pago, los cuales serán expuestos al cliente en un lugar visible.	X	X	X	X
Realizar la comprobación de tarjetas de crédito de acuerdo con los protocolos de servicio y de seguridad.	X	X	X	X
Disponer de los medios técnicos sistematizados que le permita realizar la facturación con prontitud, así como de un mecanismo alternativo que pueda utilizar en el caso de averías.	X	X	X	X
Tener disponible la información sobre las salidas previstas del día para las áreas involucradas.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (6 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Cancelación de cuenta y salida - Check Out (Continuación)</b>				
Garantizar que el personal de servicio está atento a la salida del cliente y emplea normas de cortesía para su despedida de acuerdo con el protocolo de servicio.	X	X	X	X
Prestar servicio de custodia de maletas	X	X	X	X
<b>Servicio de reservas</b>				
Garantizar que la solicitud de reservas y la confirmación de las mismas son atendidas según el protocolo del hotel.	X	X	X	X
Registrar y atender las especificaciones de reserva solicitadas por el cliente de acuerdo con los servicios ofrecidos por el hotel.	X	X	X	X
Disponer de los medios técnicos sistematizados, que le permitan realizar reservas con prontitud, fiabilidad y eficacia.	X	X	X	X
Registrar las reservas en el mismo momento en que se recibe la demanda y se debe confirmar de acuerdo con lo dispuesto por el hotel.	X	X	X	X
Asegurar al cliente que su reserva confirmada es respetada siempre que esté garantizada o según las condiciones pactadas.	X	X	X	X
Documentar y justificar cualquier cambio realizado en una reserva.	X	X	X	X
Registrar un número telefónico u otro medio de comunicación del cliente para informarle cualquier imprevisto o cambio en su reserva.	X	X	X	X
Realizar un control continuado del nivel de reservas admitido y previsible, y tomar las medidas oportunas para evitar situaciones de llegada de clientes con reserva y sin posibilidad de alojarlo.	X	X	X	X
Facilitar la coordinación entre departamentos, para esto el responsable del servicio, debe tener disponible diariamente una previsión de ocupación con especificación de número de entradas y salidas previstas para los siguientes tres días, y otro de nivel de ocupación previsto para las dos semanas siguientes.	X	X	X	X
Tener archivo sistematizado histórico de clientes.	X	X	X	X
Disponer de un sistema de información sobre gustos y preferencias de los huéspedes frecuentes.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (7 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b> <b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Servicio de reservas</b>				
Tener un programa de fidelización de clientes.	En proceso	X	-	-
Garantizar que su material publicitario promueva el destino turístico en que está ubicado.	X	X	X	X
<b>Servicio de teléfono</b>				
Tener comunicación interna local, nacional e internacional durante las 24 (h) horas.	X	X	X	X
Recibir y registrar los mensajes para huéspedes.	X	X	X	X
Disponer de un listado actualizado con las extensiones de los diferentes departamentos, teléfonos de emergencia, información de indicativos para llamadas nacionales e internacionales y el directorio telefónico de la zona.	X	X	X	X
<b>Seguridad</b>				
Tener las instrucciones de emergencia y evacuación en un lugar visible a la entrada de la habitación.	X	X	X	X
<b>Habitaciones - Enseres</b>				
Tener teléfono.	X	X	X	X
Tener una guía turística de la ciudad.	X	X	X	X
Tener televisor mínimo de 25 pulgadas en habitaciones estándar y junior suite	X	X	X	X
Tener televisor de 29 pulgadas en suites	X	X	X	X
Tener señal de televisión con canales nacionales e internacionales.	X	X	X	X
Tener control remoto para cada televisor	X	X	X	X
Tener aparato de reproducción de video a solicitud del cliente	-	-	-	-
Tener cajilla de seguridad	X	X	X	X
Tener papel y sobres	-	X	X	X
Tener espejo de cuerpo entero	X	X	X	X
Tener un portamaletas.	X	X	X	X
Tener revistas nacionales	X	X	X	X
Tener periódico en la habitación.	A solicitud	A solicitud	A solicitud	A solicitud

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (8 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b> <b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Habitaciones - Enseres (Continuación)</b>				
Tener las tarifas en un lugar visible	-	-	-	-
Tener servicio de mini bar con nevera	X	X	X	X
<i>Ofrecer al huésped equipamientos especiales en la habitación (ipads, docks para ipods)</i>	X	X	X	X
<i>Tener mesa de planchar y plancha</i>	X	X	A solicitud	A solicitud
<i>Tener para servicio del huésped de cortesía set de cafetera con pods o sobres de café o agua mineral o infusiones</i>	X	X	X	X
<b>Ventanas</b>				
Tener las cortinas, persianas, black out o similares, sin manchas, ni roturas.	X	X	X	X
Garantizar que el mecanismo de funcionamiento de las cortinas, persianas, black out o similares estén en perfecto estado, es decir que su apertura o cierre se desarrolle normalmente.	X	X	X	X
<b>Ropa de cama</b>				
Disponer de tendidos, sábanas, sobre sábanas, fundas, protector de colchón, protector de almohadas, sin manchas, descosidos, perforaciones o decoloración de los tejidos.	X	X	X	X
Garantizar que la ropa de cama es de género 50 % algodón.	X	X	X	X
Tener un inventario de 3.0 juegos por cada tipo de cama. (Sabana, sobresabana y funda)	X	X	X	X
Tener un inventario de 1.5 protectores de colchón y almohada por cama.	X	X	X	X
Tener en las habitaciones dos almohadas por cada huésped y una adicional disponible en la habitación.	X	X	X	X
Tener almohadas y cobijas disponibles en ama de llaves a solicitud del huésped	X	X	X	X
Disponer de un menú de almohadas mínimo con 4 tipos, a solicitud del huésped.	X	X	X	X
<i>Sábanas de 300 hilos o más, 100% algodón</i>	X	X	X	X
<i>Acondicionamiento especial de la cama para brindar mayor confort al huésped (duvet, top confort en colchón)</i>	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (9 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Toallas</b>				
Tener un juego de toallas de cuerpo, manos y facial por cada huésped	X	X	X	X
Tener las toallas de cuerpo de 0.60 m x 1.20 m, peso 300 g o 4,5 kg por docena.	X	X	X	X
Tener las toallas para manos de 0.40 m x 0.68 m.	X	X	X	X
Tener toallas faciales de 0.30 x 0.30 m (dimensión)	X	X	X	X
Tener un roda pie por cada baño de 0.50 x 0.76 m	X	X	X	X
Tener salida de baño.	X	X	X	X
Tener un inventario mínimo de 3.0 juegos por cada cama. (Cuerpo, manos y facial).	X	X	X	X
Tener un inventario de 1.5 roda pies por baño.	X	X	X	X
<i>Contar con gramajes superiores a la norma para toallas de cuerpo, manos y facial</i>	X	X	X	X
<b>Baños de habitaciones</b>				
Tener papel higiénico.	X	X	X	X
Tener secador de cabello	X	X	X	X
Tener Amenites (Champú, acondicionador, jabón, gorro de baño, crema de manos, pañuelos faciales, espuma de baño lima, pantuflas desechables, costurero, lustra calzado)	X	X	X	X
Tener Misceláneos (Cepillo de dientes, pasta de dientes, enjuague bucal, maquina de afeitar desechable, crema de afeitar, preservativo )	A solicitud	A solicitud	A solicitud	A solicitud
Tener espejo esqualizable	X	X	X	X
Tener teléfono	-	X	-	X
<i>Tener pantuflas de tela o toalla</i>	X	X	X	X
<i>Manejar amenities importados o de marca propia</i>	X	X	X	X
<b>Servicio en áreas recreativas</b>				
Garantizar el desplazamiento en los casos en que las instalaciones deportivas sean contratadas fuera del hotel.	A solicitud	A solicitud	A solicitud	A solicitud
<b>Alimentos y bebidas</b>				
Tener recetas estándar para todas las preparaciones de Alimentos y bebidas	X	X	X	X
Tener carta de alimentos en español e ingles.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (10 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b> <b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH</b> <b>006</b>	<b>Bóvedas</b> <b>de Santa</b> <b>Clara</b>	<b>Casa San</b> <b>Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Alimentos y bebidas (Continuación)</b>				
Tener carta de licores y vinos en español e inglés	X	X	X	X
Prestar el suministro de hielo las 24 (h) horas	X	X	X	X
Prestar el servicio de room service las 24 (h) horas.	X	X	s/horarios	X
Tener un protocolo de servicios documentado.	X	X	X	X
<b>Servicio de restaurante</b>				
Tener un restaurante	X	X	X	X
Garantizar que los manteles, cubre manteles (tapas), servilletas y muletones se encuentran en perfecto estado	X	X	X	X
Garantizar que los cubre manteles (tapas) y las servilletas de tela son cambiados en cada rotación de clientes.	X	X	X	X
<b>Vajilla</b>				
Tener vajilla de cerámica o porcelana	X	X	X	X
Garantizar que la vajilla se encuentra en perfecto estado de conservación (sin ralladuras, roturas, manchas).	X	X	X	X
Garantizar que las piezas de la vajilla corresponden a los platos ofrecidos en la carta del establecimiento.	X	X	X	X
<i>Vajilla de alta gama o importada</i>	X	X	X	X
<b>Cristalería</b>				
Tener cristalería en vidrio	X	X	X	X
<b>Cristalería (Continuación)</b>				
Tener cristalería de vidrio con un diseño apropiado a las diferentes características de cada bebida que ofrece el establecimiento y que corresponda con las bebidas ofrecidas en la carta de alimentos, licores y vinos.	X	X	X	X
Garantizar que la cristalería se encuentra en perfecto estado de conservación (sin ralladuras, roturas).	X	X	X	X
<i>Cristalería de alta gama o importada</i>	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (11 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Cubertería</b>				
Tener cubiertos de acero calibre 18/10	X	X	X	X
Garantizar que las piezas de la cubertería corresponden a los platos ofrecidos en el establecimiento.	X	X	X	X
Garantizar que la cubertería se encuentra en perfecto estado de conservación (sin torceduras, manchas).	X	X	X	X
<b>Servicio de bar</b>				
Tener servicio de bar.	X	X	Pool Bar	X
<i>Ofrecer cortesía de bienvenida al huésped como acompañamiento a sus bebidas de bar</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	-	-
<b>Área de cocina</b>				
Prestar el servicio de panadería y pastelería propio o contratado	X	X	X	X
<b>Personal</b>				
Tener un jefe de servicio con conocimientos de somelier.	X	X	-	X
Garantizar que se explica la descripción de los platos a solicitud del huésped.	X	X	X	X
Garantizar que se planea y se controla la producción de los alimentos.	X	X	X	X
<b>Servicios complementarios del establecimiento - Servicios básicos</b>				
Tener información sobre los servicios de restaurante, comedor y demás complementarios con que cuente el hotel.	X	X	X	X
Tener correo de voz, servicio de mensajes automáticos	X	X	X	X
Tener servicio de teléfono disponible para los huéspedes y clientes en las áreas públicas.	-	X	X	X
Tener un centro secretarial o de negocios independiente, que tenga dos equipos de computo con programas vigentes (fax, fotocopiadora, teléfono, internet, impresora).	-	X	-	X
Tener servicio de lavandería	X	X	X	X
Tener salón de reuniones	X	X	X	X
Tener propio o contratado el servicio de salón de belleza dentro de las instalaciones.	-	-	-	-
Prestar el servicio de asistencia medica propio o contratado las 24 horas.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (12 de 15)

FACTORES DE SERVICIO	Bóvedas de Santa Clara	Casa San Agustín	Bantú	Armería
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Servicios complementarios del establecimiento - Servicios básicos (Continuación)</b>				
Ofrecer para la venta productos artesanales nacionales en sus instalaciones o en sus entornos inmediatos	X	X	X	X
<i>Ofrecer para la venta productos de decoración propios (Concepto básico para ser un hotel Boutique)</i>	X	X	X	X
<b>Servicios extras</b>				
Facilitar el servicio de reservación de tours.	X	X	X	X
Facilitar el servicio de reservación de espectáculos locales.	X	X	X	X
Facilitar el acceso a servicios médicos.	X	X	X	X
Tener botiquín de primeros auxilios con los requerimientos de la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP).	X	X	X	X
Tener periódico disponible en las áreas públicas	X	X	X	X
Prestar el servicio de brillo de calzado	X	X	X	X
Facilitar el servicio de alquiler de vehículos	-	-	-	-
Facilitar el pago en moneda extranjera	X	X	X	X
Ofrecer el servicio de seguro de huéspedes	-	-	-	-
<i>Toures propios o servicios contratados de alto nivel o desarrollados a la medida de los huéspedes</i>	X	X	X	X
<i>Servicio de asistencia médica o servicio de ambulancia para casos de emergencia</i>	X	X	X	X
<b>Seguridad</b>				
Prestar el servicio de seguridad durante las 24 (h) horas.	X	X	X	X
Garantizar el control de acceso al hotel y a las habitaciones.	X	X	X	X
Garantizar el control de los visitantes al hotel no alojados en el mismo.	X	X	X	X
Disponer de mecanismos que aseguren que el cliente recupera los objetos olvidados en el hotel con un tiempo de custodia mínimo un (1) mes, exceptuando los elementos perecederos y/o tóxicos.	X	X	X	X
Garantizar que el personal cuenta con la formación o capacitación necesaria para utilizar todos los mecanismos dispuestos para la seguridad del hotel.	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (13 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Seguridad (Continuación)</b>				
Entregar la llave únicamente a la persona registrada.	X	X	X	X
Garantizar que los accesos al establecimiento que no son directamente controlados desde recepción, están comunicados con esta área a través de cámaras u otros dispositivos técnicos o humanos que garanticen la seguridad.	-	-	-	-
<b>Transporte</b>				
Garantizar que el servicio se presta las 24 (h) horas	X	X	X	X
Garantizar que la solicitud de transporte y su confirmación estén ligados al sistema de reservas.	X	X	X	X
Garantizar que el servicio de transporte se realice de acuerdo con los protocolos de servicio.	X	X	X	X
Asegurar y registrar el control de mantenimiento y limpieza de los vehículos que prestan este servicio.	X	X	X	X
Disponer de un equipo de comunicación entre los conductores de los vehículos y la recepción del hotel	X	X	X	X
Garantizar que el personal responsable para el recibo y traslado de los huéspedes está presentado de acuerdo con las políticas del establecimiento.	X	X	X	X
Facilitar al huésped la identificación del servicio, utilizando algún medio de información o señalización que incluya el nombre del establecimiento.	X	X	X	X
Informar a los clientes respecto del horario de prestación del servicio de transporte	X	X	X	X
Recibir la solicitud de transporte y elaborar un plan de llegadas y salidas para asignar los recorridos.	X	X	X	X
Garantizar que se comunica oportunamente a las áreas involucradas cualquier cambio realizado en el itinerario del huésped.	X	X	X	X
Garantizar que el personal responsable de este servicio esta documentado del nombre y número de personas que llegan para coordinar su desplazamiento	X	X	X	X

Tabla 10.

Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (14 de 15)

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Transporte (Continuación)</b>				
Garantizar que el personal recibe al huésped en la puerta de llegada y lo guía hasta el vehículo, y de inmediato confirma con el hotel el número y nombre de los pasajeros que viajan	X	X	X	X
Garantizar que el personal transporte, está en capacidad de informar todos los servicios del establecimiento y dar información necesaria sobre la ciudad ó región	X	X	X	X
<i>Servicio de transporte propio o contratado con servicios especiales a solicitud del huésped (Bebidas a bordo, wifi, conductores bilingües, autos de gama alta)</i>	X	X	X	X
<b>Personal del establecimiento</b>				
Establecer y documentar los perfiles requeridos para el personal del hotel.	X	X	X	X
Establecer programas de entrenamiento y capacitación de todo el personal.	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial
Garantizar la competencia de los empleados de todas las áreas.	X	X	X	X
Garantizar que se cuenta con personal permanente en las áreas de teléfono, reserva, recepción, Alimentos y Bebidas, que tengan un nivel que les permita comunicarse con un huésped en ingles u otro idioma, adicional al español.	X	X	X	X
Garantizar la capacitación a los empleados en idioma ingles u otro idioma.	-	-	-	-
Garantizar que todo el personal operativo se encuentra uniformado e identificado de acuerdo con los estándares definidos por el hotel. Los uniformes deben estar en perfecto estado esto es sin manchas, decolorados, rotos o descosidos.	X	X	X	X
Garantizar que el personal del servicio tiene conocimiento de la zona, lugares de interés y destinos más solicitados.	X	X	X	X
<b>Política de calidad</b>				
Tener la política y los objetivos de calidad aplicados al hotel.	-	-	-	-
<b>Evaluación del servicio por parte del cliente y acciones correctivas</b>				
Disponer de un mecanismo para que el cliente exprese su evaluación con relación al servicio recibido.	X	X	X	X
Estructurar la evaluación conforme a sus políticas.	X	X	X	X
Realizar medición, seguimiento y tomar acciones con base en los indicadores de satisfacción del cliente.	X	X	X	X

Tabla 10.

*Factores de Servicio Norma NTSH – 006 (15 de 15)*

<b>FACTORES DE SERVICIO</b>	<b>Bóvedas de Santa Clara</b>	<b>Casa San Agustín</b>	<b>Bantú</b>	<b>Armería</b>
<b>Requisitos Mínimos Exigidos para la Categorización de Hoteles 5 Estrellas - NTSH 006</b>				
<b>Auditorias internas de servicio</b>				
Establecer procedimientos documentados para la planificación e implementación de auditorias internas para la evaluación de la atención al cliente.	En proceso	Parciales	-	-
Realizar auditorias internas periodicas con base en el procedimiento establecido.	En proceso	Parciales	-	-
Definir acciones correctivas a partir de los resultados de las auditorias internas.	En proceso	Parciales	-	-

Resulta oportuno anotar que aunque los Comerciales entrevistados manifestaron que al momento de la compra son determinantes factores como la ubicación estratégica de sus establecimientos, la amplitud de sus espacios comunes o de sus habitaciones, así como el diseño interior o la vista que el huésped puede disfrutar hacia las murallas o la ciudad antigua desde su alcoba e incluso desde diferentes puntos de sus hoteles, es el servicio sin lugar a dudas, el principal factor de éxito de sus negocios.

Por ello, cabe anotar que su visión no es ser reconocidos por sus particulares edificaciones, sino que conscientes de sus limitaciones en cuanto a su infraestructura, sean identificados por la personalización del servicio, aquella que les permita conocer cada vez más a sus clientes y crear servicios pensados en sus necesidades individuales.

Es así como los hoteles boutique en Cartagena de Indias son el reflejo vivo de la pasión por el servicio al cliente. Aquella que implica la polivalencia de los cargos, el sacrificio personal en tiempo que esto les genera y la calidez del trato que para ellos es innato en su espíritu hotelero.

### 4.3.3. Desde el recurso humano

En lo que se refiere al área de recursos humanos objeto de este trabajo, se evidencian características que van ligadas visiblemente con el concepto de negocio, tamaño de la empresa y área donde se desarrolla.

En los cuatro hoteles se hizo evidente la clara necesidad de fortalecer el área de gestión humana, tomando como foco de acción los factores motivacionales del recurso humano en la organización e implementando procesos de capacitación o programas de crecimiento interno hacia la polifuncionalidad y el servicio al cliente.

Fue común para los cuatro Gerentes entrevistados su preocupación en la oferta de capacitación que ofrece la ciudad, puesto que no está enfocada con un plan de ruta al interior del hotel Boutique. Para ellos ésta es muy general y no se abordan necesidades operacionales como el trabajo en equipo, el manejo de la comunicación, el empoderamiento, la operación desde sus diferentes campos de acción y la polivalencia de los cargos, siendo esta última muy diferente en los hoteles grandes en los que la especialización de los cargos es la base de su estructura organizacional.

Por otra parte, los hoteles boutique al contar con una gran proporción de sus clientes provenientes del exterior, se convierte el manejo de una

segunda lengua en un punto importante al momento de la selección del personal, lo que también es neurálgico ante la gran demanda y poca mano de obra existente con competencias fuertes en este sentido.

Es claro para los Gerentes de los hoteles boutique entrevistados que no sólo se hacen distintivos uno del otro por la infraestructura del edificio, sino que tienen claro que la clave de su éxito en la plaza se centra mayormente en el recurso humano, por ello tratan que sean felices y que disfruten lo que hacen día a día.

Resulta oportuno anotar que en las diferentes teorías de administración de recursos humanos, las empresas se dedican a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los colaboradores para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible, además de reclutar y capacitar al personal necesitado, e inducir correctamente a los nuevos empleados. Sin embargo, en un hotel boutique se encontraron otras funciones no menos importantes que las citadas anteriormente, tales como:

- Evaluar el trabajo de todos los empleados
- Asegurar que todo el personal sea respetuoso y de trato cordial al cliente
- Elaborar los contratos de todos los empleados

- Aportar, propiciar y conjugar los elementos necesarios para crear un clima laboral en armonía que se distinga por contar con los recursos humanos satisfechos y altamente calificados que brinden calidad humana y eficiencia en los servicios a clientes internos y externos.
- Mantener al hotel con el personal indicado en cada una de sus áreas en el momento que son requeridos
- Mejorar el desempeño y estimular la productividad, las oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.

Por otra parte, la alta rotación del recurso humano base u operativo en el sector hotelero (como camareras, meseros, recepcionistas) ante la entrada de nuevos hoteles se ha convertido en una migraña para los Gerentes, ya que se ven obligados en algunos casos a contratar personas con competencias limitadas o con grandes falencias en idiomas (especialmente en inglés), sin que se logre una curva de aprendizaje ideal y lo que los lleva en la mayoría de los casos a contratar profesores de inglés o asumir costos de capacitación en instituciones especializadas para poder prepararlos y alinearlos con los objetivos de servicio de la organización.

Después de lo anteriormente expuesto, la administración de recurso humano en los hoteles boutique busca establecer una relación saludable entre los empleados, crear un ambiente familiar en el hotel y condiciones

que propicien la motivación particular y del equipo, pero sobre todo, busca el desarrollo profesional de todos y cada una de las personas que integran el factor humano del hotel.

En ese mismo sentido, la función dinámica que provee liderazgo estratégico y dirección en todos los aspectos de la experiencia del empleado que impactan en el rendimiento empresarial de la organización, desempeña un rol fundamental en mantener la posición como líder en la industria de la hospitalidad

#### **4.3.4. Desde la estrategia**

A través del tiempo se ha resaltado la labor del Gerente como líder, motivador y eje central de la planificación del negocio. Para ello, conocer su entorno, sus clientes, sus competidores, sus proveedores, en fin, toda la cadena de servicio es vital para el buen logro de sus objetivos, sumado claro está a la experiencia vivida y al conocimiento adquirido en la academia.

En efecto, los Gerentes de los hoteles entrevistados gozan entre 8 y 23 años de experiencia en el sector del turismo y de los hoteles. Todos profesionales y con un vasto conocimiento operativo de sus negocios, lo cual

para ellos ha sido fundamental en sus posiciones y para la toma de decisiones a la que se enfrentan día a día.

Tanto Gerentes como Comerciales tienen claro conocimiento de la distribución de sus mercados. Se enfocan principalmente en el turista por viajes de placer, aunque sus hoteles son también de interés para el mercado corporativo nacional e internacional de alto nivel.

Sus principales compradores tienen como países de origen Estados Unidos, Argentina, México, Brasil, Chile y Francia. El poco mercado nacional que tienen se concentra en Bogotá principalmente y muy poco en Medellín y Cali. Algunos Hoteles han logrado ampliar sus radios de acción comercial en un destino más que otro, dependiendo de la presencia con que cada hotel cuenta (Relacionista Público, Call Center, fuerza comercial, etc.).

De manera semejante, han definido claramente su set competitivo de plaza, así como las ventajas o limitaciones que frente a éstos poseen y la fuerza de atracción que generan en clientes comunes, por lo que a continuación se detallan en la tabla 11 aquellos que son vistos como competidores directos (fuertes) y otros que son tomados como referentes (base)

Tabla 11.

*Set Competitivo de Plaza*

Hotel	Competidores
<b>Las Bóvedas de Santa Clara Hotel Boutique</b>	Fuertes: Tcherassi y Casa San Agustín Base: LM, Móvich, Cuadrifolio y Casa Blanca
<b>Casa San Agustín</b>	Fuertes: Sofitel Legend Santa Clara y Charleston Santa Teresa Base: Hotel Bastión y Anandá
<b>Hotel Bantú</b>	Fuertes: Alfiz y Casa Quero Base: Santo Toribio y Delirio
<b>Armería Real Luxury Hotel &amp; Spa</b>	Fuertes: Allure Chocolat, Anandá y Casa Blanca Base: Móvich, Casa del Arzobispado y Cuadrifolio

Fuente: Gerentes y Comerciales entrevistados por los autores de este trabajo

Además de generar un estricto seguimiento vía *www.tripadvisor.com* - una página web en la que los usuarios comparten sus experiencias y califican los lugares y servicios recibidos – cuentan con esquemas propios para la medición de la satisfacción del cliente, base para acciones correctivas y de mejora que se llevan a cabo desde diferentes niveles de la organización.

Estos hoteles en su mayoría pertenecen a asociaciones hoteleras locales, dentro de las cuales se comparten y consolidan datos mensuales que sirven de guía para compararse con la plaza y con sus principales competidores del sector. Consideran como relevantes los siguientes indicadores, cuyos datos son entregados sin reserva alguna para conocimiento de los asociados:

- Número de habitaciones vendidas del periodo

- Porcentaje de ocupación

$$\text{Fórmula \%} = \frac{\text{Número de habitaciones vendidas}}{\text{número de habitaciones disponibles}} \times 100$$

- Tarifa promedio

$$\text{Fórmula \$} = \frac{\text{Ingresos totales en alojamiento}}{\text{Número de habitaciones vendidas}}$$

Utilizan la tecnología para el manejo de la operación de sus negocios y la interacción interna de sus departamentos de operación y administración a través de un PMS (*Property Management System*), dentro de los cuales algunos poseen *Zeus*, *Fidelio* u *Ópera*, manteniendo históricos de clientes, permitiéndoles hacer proyecciones y la generación de reportes en tiempo real para la Gerencia y Comerciales.

Así mismo, los Comerciales de los cuatro hoteles entrevistados siguen un plan de mercadeo elaborado en conjunto con la Gerencia, la Dirección Financiera o el Contador e incluso con el Director Corporativo de la Cadena Operadora de la que hacen parte. Seguidamente generan reuniones periódicas e informes de periodo, dentro del cual se presentan los datos consolidados de su set y aquellos alcanzados por el hotel extraídos de su PMS, determinan la penetración del mercado y ratifican o establecen cambios en su hoja de ruta o en el plan comercial que hayan llevado a cabo hasta ese momento.

No obstante, aunque cuentan con una detallada planificación comercial y operativa a nivel de mantenimiento y áreas de generación de ingresos (habitaciones, restaurantes, etc.), se nota ausencia documentada de un plan estratégico de la alta dirección y que sólo Bóvedas de Santa Clara Hotel Boutique lleva a cabo con el apoyo de un experto externo (Asesor de *Management*) sobre el cual basan su planificación, inversión y comercialización.

Si bien es cierto que la gestión estratégica va mucho más allá de la comercialización del negocio y de su operación, los autores Dess, Lumpkin y Eisner (2008) afirman que ésta “se centra en el análisis, las decisiones y las acciones de una organización que se compromete a crear y mantener ventajas competitivas”<sup>9</sup>, por lo que se puede concluir que los Gerentes de los hoteles entrevistados gracias a su experiencia hotelera, trazan de forma sencilla, los objetivos comerciales y por ende financieros que, desean alcanzar en sus negocios, irradiándolos a toda la organización a través de instrucciones, disposiciones escritas, presupuestos o planes de ventas que permitan alcanzarlos.

Así mismo, los Gerentes son conscientes de lo que representan sus negocios y tienen claridad sobre los factores de éxito que les hará sostenerse en el tiempo, dentro de los cuales se citan a continuación aquellos comunes para los cuatro hoteles epicentro de este trabajo:

---

<sup>9</sup> DESS, Gregory G., LUMPKIN, G. T. y EISNER Alan B. Strategic Management. Mc Graw-Hill (2008)

- Personalización del servicio en constante innovación o cambio
- Manejo de una estructura de precios basada en la metodología de *yield management* con tarifas dinámicas y flexibles según oferta y demanda
- Mejoramiento continuo del servicio basado en las necesidades del cliente, tanto en alojamiento como en alimentos, bebidas y complementarios
- Personal competente
- Mantenimiento adecuado de la infraestructura
- Aliados estratégicos u operadores hoteleros con estándares internacionales

Dess, Lumpkin y Eisner (2008) definen igualmente cuatro tributos claves de la planeación estratégica<sup>10</sup>, a saber:

- Dirigir la organización hacia los objetivos generales y metas
- Las organizaciones tienen en cuenta los grupos de interés en sus decisiones
- La organización debe incorporar las perspectivas de corto y largo plazo
- Las organizaciones reconocen la diferencia entre eficiencia y eficacia

---

<sup>10</sup> DESS, Gregory G., LUMPKIN, G. T. y EISNER Alan B. Strategic Management. Mc Graw-Hill (2008)

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede anotar que de estos cuatro tributos, sólo el tercero es de completa ejecución en los cuatro hoteles de la muestra, quedando los otros tres a ejecuciones no planificadas y como parte de la operación del hotel.

## 5. CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la observación, de la interacción con los entrevistados y del material utilizado como base para la realización de este trabajo, los autores presentan en este capítulo el modelo de *management* que los Hoteles Boutique de Cartagena de Indias han implementado a través del tiempo y el cual les ha permitido hacer sostenibles sus negocios.

Cada parte del modelo propuesto se muestra de forma desglosada, para ir de lo particular a lo general y de esta manera, dar a conocer cómo cada una de sus partes individuales ha de ser vista como parte integral de un todo.

### 5.1. INFRAESTRUCTURA

La **infraestructura** hace que los hoteles boutiques sean únicos. Distan claramente de seguir un estándar, ya que en vez de ser una construcción que nace para el servicio hotelero, se toman edificaciones de gran valor arquitectónico como castillos, casas coloniales o edificaciones en lugares que por sí solos son el centro de toda atracción, para que a través de ellos se brinde el servicio de alojamiento y de esta manera, no solo contar una historia a quien se aloje en él, sino hacerlo sentir que hace parte de esa historia que rodea el lugar.

Es así como la **infraestructura** se convierte en un componente básico de la hotelería boutique y sobre el cual se identifican cuatro elementos que lo conforman, así:

- Necesidades del Cliente
- Condiciones de Calidad
- Condiciones de Conectividad
- Condiciones de Seguridad

En la figura 2 se ilustran los componentes antes citados, separando la porción correspondiente a las **Necesidades del Cliente**, con el único objetivo de enfatizar su importancia sobre los otros tres elementos del conjunto.



*Figura 2. Infraestructura como Componente del Modelo de Management*

Fuente: Autores del trabajo de investigación

No solo para un Gerente de hotel, sino para cualquier empresario, las **necesidades del cliente** son su punto de partida. Su negocio nace, crece, se desarrolla y puede fallecer si éstas no son entendidas y transformadas en la gasolina que moverá el motor de la organización. Es así como grandes cadenas hoteleras invierten parte de sus recursos económicos para poder conocer a fondo sus clientes y moldear sus servicios a medida que este mundo cambiante traiga consigo nuevos requerimientos para su satisfacción.

Aunque en el caso de los hoteles boutique los recursos son limitados, se cuenta con una ventaja enorme frente a los hoteles grandes o de cadena, ya que por su tamaño pequeño son capaces de lograr una interacción más cercana con el cliente: Preguntan directamente, promueven la fidelización del huésped a través de un contacto personal y continuo, hacen seguimiento estricto a los comentarios que reciben on-line y off-line e incluso desde el momento mismo en que reciben la reserva, generan comunicados para conocer y atender las necesidades de quienes se quedarán en el Hotel, etc.

Los hoteles boutique no se limitan a cubrir las necesidades básicas de sus clientes, sino que van mucho más allá. Buscan sorprenderlo, cautivarlo y retenerlo, por ello, han complementado la infraestructura de sus edificaciones con elementos de diseño o de alta gama, y en algunos casos, co-creados (por el cliente, para el cliente) utilizando el recurso humano del Hotel para satisfacerle como individuo a través de la personalización del servicio. Muestra de esto son:

- Camas con colchones reforzados con cobertores de plumas, lencería de alto nivel (superior a 300 hilos, 100% algodón y con diseños propios) y menús de almohadas, ideados para el confort individual.
- Amenities importados o en algunos casos con aromas desarrollados para identificar a cada establecimiento
- Gastronomía de alto nivel con chefs que cocinan al gusto del cliente o frente a él (*show cooking*).

Estos ejemplos permiten cubrir las necesidades básicas del cliente más allá de lo que éste esperaría de un hotel, sin embargo al hacerlo, se generan otras necesidades más elevadas, un efecto claramente ilustrado por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow a través de la pirámide de jerarquías<sup>11</sup> de necesidades humanas en las que demuestra que luego de cubrir el renglón básico (como dormir, comer, etc.) se pasa al siguiente nivel donde se encuentran contenidas las necesidades de seguridad y que van enmarcadas en la supervivencia del ser humano.

Es así que el segundo elemento de este conjunto lo compone las **Condiciones de Seguridad**, donde la infraestructura juega también un papel muy importante para permitir a través de ella esa sensación tan anhelada de intimidad y de exclusividad que genera protección al huésped en un lugar que temporalmente se convertirá en su casa, lejos de casa.

---

<sup>11</sup> MASLOW, Abraham. Una Teoría sobre la motivación humana (Pirámide de Maslow) (1954)

Algunos ejemplos que ilustran las **condiciones de seguridad** que los hoteles boutique han implementado son: Las ventanas anti-ruido, la prestación de servicio de vigilancia 24 horas con monitoreo a través de circuito cerrado de televisión, acceso a las habitaciones a través de cerraduras electrónicas con programas de control de acceso, cajillas de seguridad con acceso a través de lectores de huellas o mediante tarjeta con bandas magnéticas, entre otros.

El tercer elemento lo representan las **condiciones de conectividad**, un factor que cada vez alcanza mayor importancia para la actual generación de viajeros, quienes buscan mantenerse conectados con sus empresas y familias, indistintamente de la hora o de la distancia que los separe de ellos. El internet y los equipos electrónicos de última generación tecnológica se han convertido en una necesidad básica, generando que los hoteles boutique ofrezcan habitaciones con conexiones por cable e inalámbricas, así como también toda una serie de conectores o convertidores adaptables a diferentes equipos electrónicos para su comodidad.

Todo esto no sería posible sin que se pensara en las **condiciones de calidad**, no menos importante que los otros tres componentes de la infraestructura y a nuestro modo de ver, es realmente un elemento transversal al modelo, por cuanto la hotelería boutique basa sus servicios en altos niveles de exigencia para satisfacer refinados gustos y pese a su tamaño, competir de alguna manera con hoteles 4 y 5 estrellas del sector.

## 5.2. ENTORNO CULTURAL

Para los Gerentes, una cama en cualquier hotel satisface la misma necesidad básica de dormir. Sólo el recurso humano puede hacer que un hotel deje de ser una infraestructura rígida y fría, para convertirse en el lugar lleno de vida y completamente acogedor.

En efecto, las personas son realmente el motor de la organización. Eso que hace posible que todo engranaje se mueva de la manera correcta y se logren los resultados esperados, por ello el segundo conjunto que conforma el modelo de *management* para los hoteles boutique en Cartagena de Indias se ha denominado **entorno cultural** y cobija tres componentes que encontrarán ilustrados en la figura 3, donde los autores han dado importancia a los **códigos culturales** en el conjunto.

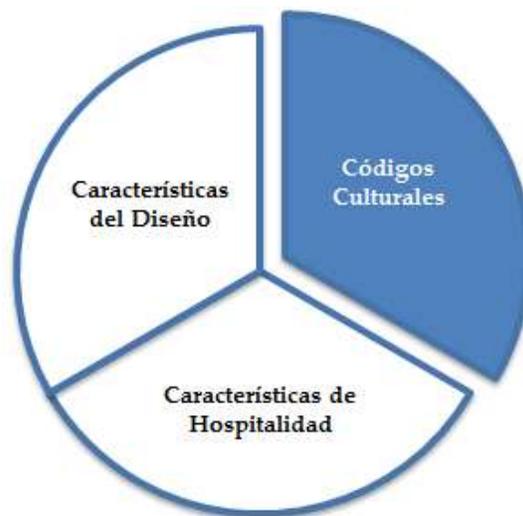


Figura 3. Entorno Cultural como Componente del Modelo de *Management*

Fuente: Autores del trabajo de investigación

En los **códigos culturales** se encuentran contenidos todos esos patrones de comportamiento que nos hacen diferentes, aquellos que identifican de cierta manera la gente de una ciudad frente a otra y que evolucionan con el paso del tiempo gracias a los diferentes acontecimientos a los que se hayan visto expuestos, así como sus actuaciones frente a éstos.

Cartagena de Indias es un atractivo turístico no sólo por sus murallas, iglesias y plazas. Su gente de cálido trato, servicial y alegre deja embelesados a muchos turistas que la visitan. Para ellos, caminar y encontrarse con una palenquera vendiendo frutas o dulces, comer un raspao armado en un colorido carrito artesanal, ver al carretillero con las frutas o verduras por la calle gritando, es de por sí una ilustración macondiana que a la vez define a un pueblo luchador, bullero, alegre y que sin importar su raza, edad o condición, tiene claro que su vivir diario es un gran atrayente para los extranjeros.

Estos códigos culturales se entremezclan perfectamente con las **características de la hospitalidad** del negocio. Para los colombianos y más específicamente para los cartageneros, no es difícil ser amables y serviciales. Son hospitalarios por naturaleza y por ello, la hotelería boutique es cada vez más apetecida por el viajero que busca esa interacción que sólo se logra en hoteles pequeños y donde los empleados del lugar, sonrientes y bien puestos, se abre para asistir al cliente e ir más allá de un simple proceso de registro o de llevarle la cuenta al terminar de cenar.

Otro elemento importante son las **características del diseño**. Este tipo de hoteles son ante todo una boutique, hermosas vitrinas que permiten la promoción y venta de artículos en donde las artesanías y elementos hechos a mano cobran un valor importante de cara al cliente.

Elementos en caña flecha, maderas talladas, tejidos, entre otros, son algunas muestras que estos hoteles exponen e involucran en su diseño interior, brindándole un sentido al mobiliario, casi que podría decirse, una personalización e identidad basada en el arraigo cultural del sitio en donde se encuentra ubicado el Hotel.

Los hoteles boutique son el perfecto embajador de nuestra cultura y convierten edificaciones en escenarios ideales para darlas a conocer.

### 5.3. TARGET DEL MERCADO

Los hoteles boutique en Cartagena de Indias tienen claramente definidos a sus clientes objetivos, por ello es evidente ilustrar en la figura 4 los componentes que conforman el **target del mercado** y, donde el **perfil del cliente**, se separa un poco del conjunto para enfatizar su importancia sobre los otros dos elementos del conjunto.

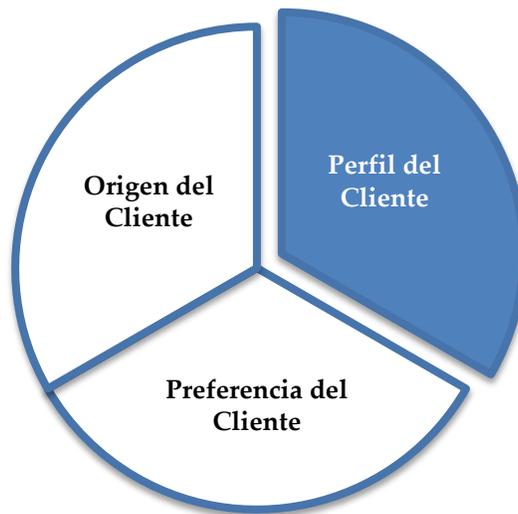


Figura 4. Target del Mercado como Componente del Modelo de *Management*

Fuente: Autores del trabajo de investigación

Los hoteles boutiques en Cartagena de Indias dirigen sus esfuerzos a un nicho de mercado exclusivo y de alto poder adquisitivo. Definen el **perfil del cliente** a través de los registros que generan por medio de sus sistemas tecnológicos hoteleros y sobre el cual se basan sus planes de mercadeo año tras año. Cuentan con bases de datos que les permiten definir proporciones de género, edad, nivel de profesión, entre otros.

Las estadísticas que comparten a través de los gremios a los que pertenecen y que comparan con las propias, les permiten conocer **el origen y preferencias del cliente** con sumo detalle, es así como no sólo se centran en conocer de dónde vienen, sino también los medios que utilizan para llegar al Hotel (marítimo, terrestre, aéreo), los canales de intermediación usados en el proceso de compra

(agencia de viajes, web propia del hotel, canales electrónicos, entre otras.) y sus gustos y hobbies.

Conocer al cliente les permite ahorrar esfuerzos y centrarse en aquellos que valoren su producto y que estén dispuestos a pagar por él. Tienen claro que la mejor forma de estratificar su negocio es vía tarifa, pero también vía la diferenciación del producto que ofrecen.

#### 5.4. EXPERIENCIA BOUTIQUE

Ningún modelo de *management* podría omitir la experiencia boutique como factor clave de éxito para este tipo de negocios y en los que en este trabajo se identifican tres elementos que lo componen (ver figura 5):



Figura 5. Experiencia Boutique como Componente del Modelo de *Management*

Fuente: Autores del trabajo de investigación

La **promesa de servicio** es sin lugar a dudas lo más importante para el cliente y lo debe ser para una organización centrada en servir.

Un hotel no solo brinda servicios de alojamiento. Su razón de ser va más allá de lo que compone a una habitación, ya que desde el momento mismo en que el huésped cierra la puerta tras de sí, convierte ese espacio en propio para dejar atrás el cansancio o la ansiedad que le haya podido generar el viaje.

En consecuencia, los huéspedes asocian el nivel de calidad con la imagen de confort y servicio que les brinda el hotel, por ello no están dispuestos a dejar pasar por alto una falla por mínima que sea y que vaya en contravía del servicio que esperaron recibir. Es así como los Gerentes de los hoteles boutique buscan minimizar las fallas en su negocio y resolver o compensar durante la estadía, cualquier molestia que le haya sido causada al cliente. No esperan a que éste se marche, tratan de solucionarlo de inmediato y si es posible, cambiar con atenciones, cortesías o servicios complementarios, cualquier impresión negativa por una positiva y nueva experiencia para el huésped.

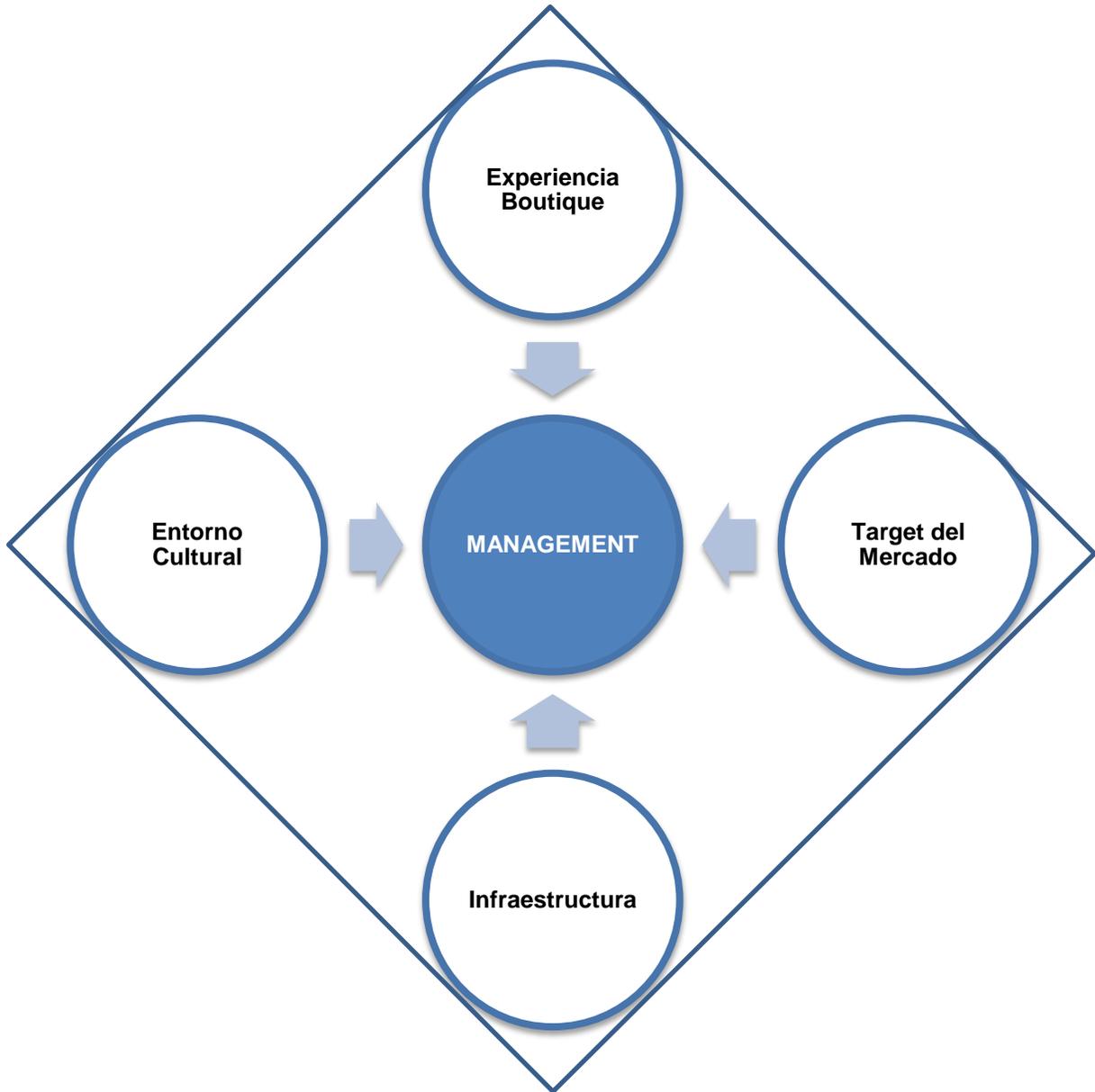
Por otro lado, estos hoteles han desarrollado técnicas propias para trabajar en pro a la **activación sensorial** de sus clientes. Procuran que toda la habitación en sí sea dispuesta para hacer sentir al cliente bienvenido, generando un ambiente sin igual y que lo recuerde siempre. Los aromas, la temperatura del lugar, la iluminación y la limpieza general son factores claves para el bienestar del cliente.

La creación de la atmósfera correcta es crucial para que su primera impresión sea positiva, convirtiéndola luego en un recuerdo que lo impulsará a repetir la experiencia vivida.

Otro elemento importante es la **individualidad**, porque aunque seamos parte de una sociedad, los clientes que se alojan en estos hoteles buscan ser tratados como personas únicas. Esperan ser reconocidos, que cuenten con sus datos al momento del registro, que recuerden sus gustos a la hora de comer, y por sobre todo que lo llamen cortésmente por su apellido. Para ello, los hoteles boutique han desarrollado diferentes acciones al interior de sus organizaciones para entrenar a sus empleados en todos estos aspectos.

## 5.5. EL MODELO DE MANAGEMENT

Luego de haber presentado uno a uno los componentes del modelo de *management*, se ilustra en la figura 6 el esquema completo junto con sus interconexiones, donde se puede observar que cada uno de los conjuntos converge en la idea central.



*Figura 6. Modelo de Management Hoteles Boutique Cartagena de Indias*

Fuente: Autores del trabajo de investigación

No sería posible en los hoteles boutique llevar a cabo el management sin alguno de los 4 conjuntos que lo componen. Cada uno de éstos representa los factores críticos de éxito y unidos son garantía de cierta forma de resultados positivos.

Para los autores de este trabajo fue maravilloso encontrar tal convergencia, ya que este tipo de hoteles genera la posibilidad de ser semilleros de equipos completamente formados desde la práctica misma. Pone a prueba en todo momento la capacidad de solución y creatividad del empleado, permitiendo a la vez convertir el servicio como parte fundamental de su desarrollo profesional.

Los hoteleros se convierten en apasionados por el detalle y el buen gusto por todo aquello que transmite lujo, siendo expertos anfitriones del huésped, para que a través de su servicio puedan disfrutar de todo lo que les ofrece el destino.

El *management* en los hoteles boutique se basa principalmente en la capacidad de sorprender a otros en todo momento. Parte de una infraestructura sin igual, en la que la interacción cultural permite que el cliente, cada vez más ávido del aprendizaje sobre el destino a través de la experiencia, descubra escenarios auténticos y con servicios diferenciales de alto nivel que le hagan sentir la perfecta expresión del buen vivir, del buen comer y del bienestar. Son lugares aspiracionales que luego de ser conocidos se quiere regresar porque están ligados a la memoria, al recuerdo y a la fascinación que causa el vivir un sueño.

*“Las marcas que tienen éxito, son los que crean los grandes sueños”*

*Víctor Luis, presidente y CEO de Baccarat, Francia.*

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Cartagena de Indias, Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena. (2013). Informe Técnico Bienes. Cartagena de Indias.

Aliukeviciute, M. (2011). Evolución de la Hotelería Boutique. Recuperado el 15 de 07 de 2014, de <https://ojs.kauko.lt/index.php/stmd/article/.../229>

Bóvedas de Santa Clara. (22 de Enero de 2013). Bóvedas de Santa Clara. Obtenido de <http://www.bovedasdesantaclara.com/es/>

Cámara de Comercio de Cartagena. La Competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado. (2006) Pág. 6

Consejo Directivo de la Unidad Sectorial de Normalización. (2009). Norma Técnica Sectorial Colombiana - NTSH 006. Bogotá.

Corpoturismo - Corporación de Turismo Cartagena de Indias. (2013). Proyecciones Hoteleras 2016. Cartagena de Indias.

DESS, Gregory G., LUMPKIN, G. T. y EISNER Alan B. Strategic Management. Mc Graw-Hill (2008)

Freund de Klumbis, D., & Munsters, W. (Mayo de 2005). Universidad de Sevilla. Recuperado el 22 de Enero de 2012, de FAMA, Catalogo de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla:

<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/development%20in%20the%20hotel%20industry.pdf>

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Mcgraw-Hill Interamericana de México, Colombia (1997)

Lucetti & Mackenzie. (2013). Investigación de Mercado Hoteles Boutique. Cartagena de Indias.

SITCAR- Corporación de Turismo Cartagena de Indias. (2013). Indicadores de Turismo. Cartagena de Indias: Alpha Editores.

SITCAR- Corporación de Turismo Cartagena de Indias. (2014). Indicadores de Turismo. Cartagena de Indias: Alpha Editores.

## ANEXOS

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

#### Bases de conocimiento

1. ¿Podría contarnos un poco de su experiencia en el sector hotelero?
2. ¿Cuál es su nivel de formación?
3. ¿Considera Usted que la oferta de Capacitación, Formación y Desarrollo que le provee el sector hotelero están alineadas con su perfil, visto puntualmente desde el marco de la hotelería boutique?
4. ¿Desde su óptica, qué competencias considera fueron claves para llevarlo a ocupar la gerencia del hotel boutique... ?
5. ¿Qué considera Usted deben mejorar en términos de conocimiento las personas que se dedican a gerenciar un hotel boutique?

#### Modelo de Management

6. ¿Cuál es su negocio? (cuál es el significado de ese negocio para esta persona)
7. ¿Cómo describe el estilo gerencial de su administración?
8. ¿Frente a las nuevas tendencias tecnológicas y de redes sociales, es Usted una persona que promueve su aprovechamiento dentro de la organización?

9. ¿Qué tipo de buenas prácticas está Usted desarrollando actualmente en función al cliente?
10. ¿Cómo están valorando la percepción del cliente? ¿Toman acción sobre ello?

### Estrategias

11. ¿Conoce Usted cómo se mueve su set competitivo?
12. Mencione 5 factores que considera son los que van a definir su permanencia y ubicación dentro del mercado. Con base en esos factores, hágame una clasificación ordenándolo de mayor importancia a menor importancia.
13. ¿Se ha definido o implementado alguna metodología para realizar planeación en el Hotel? (si aplica, preguntar: ¿Quiénes intervienen? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo evalúan los resultados de la ejecución estratégica en su Hotel?)
14. Díganos en su experiencia, ¿qué es lo mejor que sabe hacer hoy y qué es lo que usted debería saber hacer mejor?

### Recurso Humano

15. En términos generales, cómo concibe su recurso humano? ¿Qué significa su recurso humano en términos competitivos? ¿Qué es lo más valioso que está viendo en su recurso humano? (cómo lo concibe: como socios, como un recurso, como un ser humano... etc.)

## ENTREVISTA DIRIGIDA AL COMERCIAL

### Bases de conocimiento

1. ¿Podría contarnos un poco de su experiencia en el sector hotelero?
2. ¿Cuál es su nivel de formación?
3. ¿Considera Usted que la oferta de Capacitación, Formación y Desarrollo que le provee el sector hotelero están alineadas con su perfil, visto puntualmente desde el marco de la hotelería boutique?
4. ¿Desde su óptica, qué competencias considera fueron claves para llevarlo a ocupar la gerencia comercial del hotel boutique... ?
5. ¿Qué considera Usted deben mejorar en términos de conocimiento las personas que se dedican a gerenciar comercialmente un hotel boutique?

### Infraestructura

1. ¿Qué servicios ofrece actualmente su hotel y cómo los promueve?
2. ¿A nivel de infraestructura, qué aspectos lo hacen único frente a su set competitivo?
3. ¿Quiénes son sus clientes?
4. ¿Cuáles son sus mercados prioritarios? ¿Porque?
5. ¿Utiliza las redes sociales y nuevas tecnologías a nivel promocional o de posicionamiento?

6. ¿Cuenta con un plan de mercadeo? (si es positiva: ¿Quiénes participan en su elaboración? ¿Cómo lo crea y ejecuta? ¿qué hace diferente su hotel frente al set competitivo?)

### Recurso Humano

1. ¿Cómo es su estilo comercial?
2. ¿Cómo vincula su ejecución comercial a las directrices del Gerente?
3. ¿Durante el tiempo laborado en la empresa, ¿qué acciones ha ejecutado con resultados positivos?
4. ¿Cómo promueve o incentiva a su equipo?
5. ¿Qué es lo más valioso que Usted ve en su recurso humano?