



La eterna lucha por la calidad hotelera

Los hoteles españoles están entre los mejor valorados a nivel mundial, pero el creciente nivel de exigencia del cliente obliga a las principales cadenas a elevar el nivel de forma constante

La calidad es el valor añadido por excelencia que un hotel ofrece a sus clientes, y aunque el trato humano se perfila como el factor más influyente al evaluar un establecimiento, la realidad es que la calidad depende de múltiples y variados factores.

Hoy por hoy, España ocupa el primer puesto europeo en el ranking de hoteles en cuanto a la relación calidad-precio.

“Todos los años nos visitan una media de 60 millones de turistas extranjeros, de los cuales el 70% ha elegido nuestro país como destino turístico tres o más veces, lo que refleja un índice de calidad percibida muy positivo”, afirma Ramón Estalella, secretario general de la Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos (CEHAT). “El cliente conoce muy bien nuestra calidad y no va a permitir que el nivel baje, por lo que la mejora debe ser constante”, advierte.

Para Jesús Gatell, presidente de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM), si nuestro país lidera el mercado es “porque se satisface al cliente tanto en sus deseos como en necesidades y expectativas”; al fin y al cabo, afirma, la calidad no es otra cosa que “el compromiso para adelantarnos a las necesidades. Ese es el gran reto que se nos plantea”.

Eso mismo opina Tony Fuster, portavoz de la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM), para quien “el listón del aprobado está en la superación o no de las expectativas de calidad o de precio-calidad que tenía el cliente antes de iniciar sus vacaciones”. “La calidad no es un lujo”, asegura, “superar las expectativas es el reto permanente del empresario hotelero”.

Pero, ¿cómo dar respuesta a las necesidades de un viajero cada vez más exigente, y cómo conocer el índice de sa- ➤

La fiabilidad de la red

Son muchos los que otorgan mayor fiabilidad a la valoración que se hace de un hotel a través del turismo 2.0 que a las tradicionales encuestas.

► satisfacción de los clientes? La creatividad, la conjunción de métodos tradicionales con tecnologías avanzadas, y la implantación de detallados programas de calidad son la clave a la hora de elevar la excelencia en el servicio.

Medir la satisfacción

En la actualidad, el 40% de los asociados a CEHAT utiliza las encuestas realizadas en sus hoteles y en las agencias de viajes para conocer la experiencia de sus clientes. Así y todo, Estalella considera que las encuestas internas “no son muy fiables”. “Siempre es más positivo recurrir a fuentes externas o al sistema 2.0 que hoy utilizan unos 40 millones de personas”. Y es que, como recuerda el secretario general de CEHAT, cerca del 80% de los turistas que contratan un alojamiento busca información en Internet. “El público se fía más de lo que cuenta la gente en la red”, concluye Estalella.

Desde FEHM, también se considera que las encuestas difícilmente pueden competir con las opiniones que se vuelcan en la red o las comunicaciones entre visitantes de un mismo destino. Además, el sondeo tradicional suele quedarse corto, ya que, en general, los aspectos que menos se valoran son “los que no se aprecian a simple vista, como las inversiones en infraestructuras, en política medioambiental o el esfuerzo que supone obtener una certificación de calidad”.

Pero, aunque esa información de primera mano cobre fuerza con la generalización de las tecnologías de la información y la participación, la opinión profesional no puede ni debe ser postergada. Barceló Hotels & Resorts, por ejemplo, destaca entre sus métodos de seguimiento la contratación de servicios de *mystery guests*, o clientes de incógnito, en los que un evaluador profesional se hace pasar por cliente para medir el trato y los servicios que recibe. Para Eduardo Martínez, director de calidad de Barceló Hotels & Resorts, este tipo de sistemas “nos dan una opinión más profesional, que se complementa con nuestras auditorías internas, que controlan los procesos con mayor detalle”. Barceló Hotels & Resorts obtuvo en 2006 el cuarto puesto en el ranking internacional de Market Metrix, que valora el grado de satisfacción de los clientes en calidad de servicio en cadenas hoteleras no norteamericanas. Esta empresa recogió en 2007 en torno a 130.000 encuestas destinadas a medir la satisfacción de los clientes con los establecimientos y el servicio recibido en ellos.

El personal es la clave

Con independencia de los esfuerzos por incrementar la calidad del servicio, crece el número de hoteleros que consideran que el sector ha perdido en España buena parte de su valor en cuanto a servicio y amabilidad en los últimos años. Ramón Estalella, desde CEHAT, apunta que el talón de Aquiles del sector en España es la falta de formación de los empleados. “Conseguir fidelización por parte del personal es complicado cuando el 60% de los hoteles son de temporada”, explica. Por su parte, el director de calidad de Barceló Hotels & Resorts no duda en asegurar que “se ha perdido vocación profesional, ya que la gente prefiere otros trabajos que ofrecen mejores condiciones”. “Lo que falla”, asegura el responsable de calidad de los hoteles Barceló, “es la formación y la sensibilización de los equipos en este área fundamental”. Precisamente, la filosofía de calidad de Riu Hotels & Resorts se basa en la formación del personal, que –según apuntan– debe estar comprometido al 100% con el cliente. Los resultados

La cultura de la calidad

Cualquier esfuerzo es vano sin una cultura de calidad de la que participen los empleados. Involucrar y formar a los trabajadores en la excelencia del servicio ha de ser una de las medidas prioritarias.



de las dos o tres encuestas mensuales que realizan por hotel se exponen en zonas públicas de las oficinas para implicar a todos los empleados. “Un trato personal extraordinario hace más evidentes los aciertos y más pequeños los errores. Intentamos mejorar en todos los aspectos, pero el personal sigue siendo la clave del éxito, mientras que el cliente es el centro del negocio y el agente nuestro mejor aliado”, comentan desde de Riu Hotels.

Sistemas y programas de calidad

En cualquier caso, no hay mejor indicador de los niveles de calidad en el servicio que la fidelización del cliente. Es, en palabras del portavoz de FEHM “lo más cuantificable y archivable”, ya que nada habla mejor de un establecimiento que el hecho de que un cliente regrese año tras año. Para conseguirlo, las cadenas están implantando sistemas de calidad, que no sólo fidelizan al cliente, si no que permiten la mejora continua del



La atención al cliente, el diseño de las instalaciones y los servicios prestados son los pilares del éxito de las cadenas hoteleras españolas



El talón de Aquiles del sector hotelero español es la falta de formación de los empleados

informes del *mystery guest* y de un 8,17 en cuidado del cliente de acuerdo con las más de 20.800 respuestas de las encuestas internas. Con estas acciones, la cadena hotelera consiguió, además, un volumen superior a las 6.200 sugerencias de mejora.

Líderes y pioneros

De estos y otros ejemplos se desprende que el sector hotelero español ha sido uno de los principales impulsores de las normas de calidad turísticas. Así lo avala el director general del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), Fernando Fraile, quien destaca también el esfuerzo que realizan los empresarios españoles para remodelar la planta hotelera. Pero éste no es el único apartado en el que las firmas nacionales están destacando. Los sistemas de calidad tienen su apoyo en los últimos avances de la tecnología.

Barceló Hotels & Resorts ha apostado por la domótica en las habitaciones y salones, por los diseños innovadores y por la implantación de sofisticados sistemas en materia medioambiental. También está probando otros prototipos de recogidas de opiniones y encuestas a través de pantallas táctiles o encuestas vía e-mail, que pronto incorporarán a su metodología.

Sol Meliá ha creado un sistema informático que registra a todos los clientes con sus gustos y preferencias para personalizar aún más el trato y los servicios que ofrece. “Estamos adecuando nuestras herramientas de calidad a las nuevas tendencias para facilitar un mayor confort al cliente y disponer de una información más rigurosa”, señala Erika Cobos, responsable de control de calidad de Sol Meliá. El 90% de su planta hotelera dispone de la figura del jefe de calidad o *guide experience* para atender al cliente. En esta cadena, que cuenta con ocho marcas hoteleras, las encuestas se ajustan a cada uno de estos productos, y detalles como la comodidad del colchón o la calidad, variedad y abundancia de su restauración son muy valorados en las encuestas de calidad externas, los cuestionarios internos o los comentarios *online*.

En este sentido, se puede decir, como asegura Fernando Fraile, que “las empresas españolas son pioneras en exportación de tecnología turística. Uno de los principales pilares del éxito es la atención al cliente, el diseño de las instalaciones y los servicios prestados. El sector hotelero español ha sido pionero en la definición de aspecto de calidad reflejado en la primera nota sectorial elaborada en Tenerife en 1994”.

Para el director general de ICTE, las claves de la calidad de un hotel se dejan traslucir en la minimización de los riesgos higiénico-sanitarios, la seguridad de las personas y los bienes, la limpieza, el estado de conservación y la funcionalidad de equipo. Pueden variar según se trate de un hotel vacacional, donde la personalización de los servicios es clave, o de un hotel urbano, donde priman las modernas instalaciones equipadas con lo más avanzado en gestión de reuniones. Pero lo que está claro es que “el sector sigue innovando”. Queda camino por recorrer, es cierto, pero llega la hora, como indican desde ICTE, de que los empresarios afiancen su gestión y su servicio con el fin de fidelizar a los clientes. Es uno de los objetivos prioritarios. □

Innovar y modernizar

Tony Fuster, portavoz de FEHM, asegura que la asignatura pendiente del sector hotelero mallorquín es la falta de innovación y, por ende, “el estancamiento en un modelo que, aún siendo de calidad, ya no se adecúa a las exigencias de la nueva clientela”.

hotel. Para Jesús Gatell, gracias a estos programas “podemos detectar los flujos de calidad y satisfacción del cliente al tiempo que corregimos las deficiencias en tiempo real”.

Estos sistemas se basan no sólo en encuestas, sino en una conjunción de mecanismos entre los que se cuentan también las llamadas que los clientes realizan a recepción, a la consejería o al *call center*: “Los imprevistos se reflejan en unos informes de acuerdo con el nivel de calidad previamente establecido, y analizamos su posición respecto a los objetivos planteados. Después se activan los resortes para evitar su repetición”, explica Gatell. Todos los servicios básicos, desde la gastronomía hasta la limpieza, son valorados, pero “no suplen la proximidad que el turista pueda sentir respecto al personal del hotel”.

En NH Hoteles, por su parte, han creado una cultura de calidad interna mediante un plan de Gestión Integral de la Calidad de Servicio denominado Quality Focus. El objetivo es, sobre todo, involucrar y formar a los empleados en procedimientos y planes de acción encaminados a una mejora constante. Un equipo internacional lidera el proyecto, con un coordinador de calidad por unidad de negocio y un responsable de calidad por hotel, a los que se añaden los participantes de diferentes grupos de trabajo encargados de velar por el cumplimiento de los estándares fijados. NH evaluó en 2007 un total de 162 hoteles, en los que la media en la calidad del servicio fue del 7,2 sobre 10 en los