José Luis FeiJoó: C ompiLador

Coautores:

José Luis FeiJoó
Luis maría BoLLini
Jorge Fernández BeLda
KarLos rigaray

La gestión aplicada a Hotelería y Turismo

Conherramientas de estrategia,marketing, RRHH y negociación

Buenos Aires

La gestión aplicada a hotelería y turismo: con herramientas de estrategia, marketing, RRHH y negociación / José Luis Feijoó… [et al.]; compilado por José Luis Feijoó.
1a ed. - Buenos Aires: Ugerman Editor, 2008.
300 p.; 22x15 cm. (Temática empresarial)

1. Administración. 2. Gestión. I. Feijoó, José Luis, comp.
CDD 658

Fecha de catalogación: 21/02/08

Diseño de tapa: Pablo Ugerman
Armado: Sara Alfaro

© 2008, by UGERMAN EDITOR
Ituzaingó 1151 - P.B. "8"
(1272) Capital Federal
Buenos Aires - Argentina
Telefax 011.4362.2107
ugermaneditor@netizen.com.ar
ugermaneditor@elsitio.net
www.ugermaneditor.net

Primera edición: Marzo 2008

Hecho el depósito que marca la ley

Reservados todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial.

Esta edición consta de 1.500 ejemplares más demasía para promoción.

IMPRESO EN ARGENTINA
PRINTED IN ARGENTINA

José Luis FeiJoó

Licenciado en Hotelería y Turismo (UNQ). Master en Dirección de Empresas MBA (UP). Posgrado en Marketing (UP). Major in Hotel and Restaurant Management (Hocking College, Ohio, USA). Administrador de Hotel (International Buenos Aires Hotel & Restaurant School).

Se desempeñó como Gerente de áreas operativas del Sheraton Buenos Aires Hotel and Convention Center. Fue Gerente General de los hoteles Reconquista Plaza (Buenos Aires) y Arapacis Resort (Pinamar).

Director responsable del desarrollo y puesta en funcionamiento de Club H Consultores en Hotelería y Turismo.

Director de las carreras Licenciatura en Hotelería y Administración con orientación en Hotelería de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Belgrano.

Profesor de las cátedras Habilitación Profesional I, Planeamiento Hotelero y Gestión de Alimentos y Bebidas de la Licenciatura en Hotelería de la Universidad de Belgrano.

Autor de artículos de su especialidad para importantes medios de comunicación de Hotelería y Turismo.

Autor del Libro *Tablero de Comando para Hoteles*. Editorial Macchi (2007).

Luis María BoLLini

Contador Público (UBA). Estudios de Posgrado en Economía y Administración (ESEADE). Especialista en Marketing de Servicios Financieros y Relacional, con formación recibida en USA y España.

Socio a cargo de la Práctica "Marketing Relacional & Distribución" de CB & Asociados – Consulting & Business.

Co-autor de la Metodología "Beyond The Training©" de actual implementación en Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile y Brasil.

Co-autor de metodología de marketing centrado en el comportamiento de los clientes "Integrated Business Solutions" - INIS®

Se desempeñó como VP Special Projects de Inmark Internacional (USA) para proyectos en Latinoamérica, Director de Marketing y Servicios al Cliente de MetLife Argentina y Uruguay. Director de Bollini Seguros. Consultor de la División de Servicios Financieros de Arthur Andersen.

Disertante en seminarios LIMRA y MDRT en diversos países de América Latina.

Premio Nacional de Seguros Edición Seguros de Vida 2001.

Miembro activo de Customer Forever (USA) y del capítulo argentino.

Jorge Fernández BeLda

Socio de CB & Asociados - Consulting & Business, consultora internacional de negocios, a cargo de la práctica "Desarrollo y Cambio Organizacional". Posee una experiencia de más de 15 años diseñando e impartiendo Programas de Management para alta dirección y gerencia media y liderando mega proyectos de cambio organizacional en empresas líderes de Argentina, Colombia, Chile, Uruguay, Brasil y Costa Rica.

Director de Programas Abiertos de la Escuela de Mandos Medios de la Universidad Austral de Buenos Aires.

Profesor de Grado y Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Belgrano, de la Universidad Austral y de la Escuela Superior de Administración de Empresas - ESEADE. Profesor invitado de los Posgrados Antropología Empresarial y Management y Factor Humano de la Universidad de Belgrano, Buenos Aires.

Durante siete años se desempeñó en la Consultora Arthur Andersen, donde fue Gerente de la División "Strategy, Organization & People" de la práctica Business Consulting y Director del Programa "Management para Mandos Medios" del Centro de Desarrollo Gerencial de Andersen. Coordinó la formación en Cambio Organizacional para Socios y Gerentes del Grupo Business Consulting MERCOSUR de Andersen.

Licenciado en Relaciones Públicas de la Universidad John F. Kennedy, es "Certificate Professional in Strategic Management" por Northern Illinois University, de Chicago (USA), y Posgrado en Antropología Empresarial. Ha recibido formación de posgrado en Cambio Organizacional en el Centro de Entrenamiento Regional St. Charles de Arthur Andersen, Chicago, USA.

CarLos aLBerto irigaray (KarLos irigaray)

Licenciado en Administrador de Empresas (UCA). Doctorando en Comunicación Social (USAL)

Ex fundador y director del programa de Posgrado en Negociación de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Ex coordinador académico de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés.

Profesor Titular de la cátedra Negociación en el Master en Dirección de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Administración. Profesor Titular de la cátedra Ética de los Negocios en el Master de Dirección de Sistemas y Master en Marketing de la Universidad del Salvador. Profesor titular de la cátedra Negociación del MBA en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Cuyo. Profesor titular de la cátedra Negociación en el MBA dictado en forma conjunta por Fundación del Tucumán, Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino y Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

Co-autor del tratado de Negocios y Comercialización Internacional. Editorial Macchi (1993). Co-autor del tratado de Negocios y Comercialización Intercultural Editorial Macchi (2002) y Negocios y Comercialización Intercultural Editorial Macchi (2004)

índiCe

i.L a gestión estratégiCa
en Laindustria deLa hospitaLidad
José Luis FeiJoó

introduCCión 19

1. administrar Con estrategia..... 1.1 La estrategia competitiva ..... 1.2 Las tácticas del estratega 23 24 25

2. en Búsqueda de La CaLidad..... 2.1 ¿Cómo medir la calidad? 26 28

3. anaLizando eL Futuro..... 3.1 La responsabilidad social de la empresa ..... 3.2 El empresario 30 32 33

4. La diFerenCiaCión, un Camino a seguir..... 4.1 El personal, un elemento de distinción..... 4.2 Recursos humanos en épocas de crisis..... 4.3 Analizando los costos 34 34 35 36

5. La mediCión en La gestión 37

6. soBrevivirán sóLo Los que se adapten aL CamBio 39

6.1 ¿Hacer lo que queremos,
lo que podemos o lo que debemos? 39
6.2 ¿Quién escucha a los huéspedes?..... 40

ii. La gestión de negocios Centrada en Clientes
Luis María Bolllini

introducción 45

1. La planificación del negocio . . . . . 49 .
1.1 El mercado ..... 1.2 Las 49
oportunidades de negocio. Ventajas competitivas..... 1.3 50
Identificando oportunidades de negocio..... 1.4 52
Identificando ventajas competitivas 54

2. el cliente . . . . . 61 . . . . . .
2.1 Nuevo enfoque del marketing..... 2.2 61
Necesidades y deseos de los clientes ..... 2.3 Negocios 64
centrados en el cliente ..... 2.4 Definición de clientes 66
deseados ..... 2.5 Gestión inteligente de la 74
información..... 2.6 Normalización y validación de 80
datos ..... 2.7 Deduplicación..... 2.8 83
Enriquecimiento de datos ..... 2.9 Criterios de 83
segmentación de una base de datos 83
85

3. actividades de reflexión ..... 3.1 Procesos 92
comerciales ..... 3.2 Venta 93
..... 3.3 Experiencias de reflexión 96
..... 98

4. referencias bibliográficas..... 101

iii. gestión deL ConoCiMiento: Lanueva ventaJa CoMpetitiva

Jorge Fernández BeLda

introduCCión 105

1. gestióndeL ConoCimiento: La nuevaventaJa Competitiva 109
1.1 ¿Dequé hablamos cuando hablamos de conocimiento? ... 110
1.2 Gestión del conocimiento organizacional: concepto y alcance 110

2. administraCión de La inFormaCión gerenCiaL 11
2.1 Factores para evaluar la información ..... 2.2 Toma 2
de riesgos responsables y administración 11
de la información 4 17
2.3 La administración de la información: competencia clave .. 122

3. CapaCidad de aprendizaJe organizaCionaL..... 124
3.1 Breve retrospectiva acerca de su desarrollo..... 3.2 124
Modelos de aprendizaje organizacional en la práctica..... 3.3 El 128
rol del área de recursos humanos en la gestión del conocimiento 132
3.4 El área de recursos humanos como socio estratégico del negocio..... 136
3.5 Recursos humanos como facilitador del cambio organizacional..... 137
3.6 El futuro de las áreas de recursos humanos: desafíos y competencias 138
3.7 Gestión por competencias: alineando conocimientos y desempeños a objetivos del negocio 147

4. desarroLLo deL CapitaL inteLeCtuaL 161
4.1 Cultura organizacional: del enunciado a la acción..... 172

5. aprendizaJe y ConoCimiento organizaCionaL impaCto enLarentaBiLidaddeLnegoCio : 184

HoJas de traBaJo 203

BiBLiograFía 210

iv. L anegoCiaCión en La industria de La hospitaLidad

KarLos irigaray

introduCCión 213

1. La negoCiaCión en La industria de La HospitaLidad..... 219
1.1. De la negociación propiamente dicha ..... 1.2 La facilitación y la mediación ..... 1.3 El arbitraje..... 219 221 222

2. ¿en qué Consiste negoCiar? ..... 2.1 Definición 225 225
2.1.1 Etapas de la negociación ..... 2.1.2 El proceso en el tiempo ..... 2.1.3 Voluntariedad..... 2.1.4 Intereses 225 226 227
. . . . . 2.1.5 El valor en juego ..... 2.1.6 Comunicación 227 229 230

3. La teoría de Los dos dominios de La negoCiaCión 232
3.1 El dominio racional..... 3.2 El dominio relacional 232 233

4. una reFLexión aCerCa deL poder ..... 4.1 Poder y capacidad..... 4.2 Las capacidades propias 235 236 237

4.2.1 La disposición a utilizar las capacidades propias 239
4.2.2 El conocimiento que el otro tiene
de las capacidades propias..... 4.2.3 La certeza de 241
que se estará dispuesto a utilizarlas.... 4.2.4 Grados en el 243
ejercicio del poder ..... 4.2.5 Objetivos del poder y su 244
vinculación
con los grados en su ejercicio 246
4.3 El poder del otro..... 4.4 Simetría en el 248
ejercicio del poder..... 4.5 Las fuentes del poder 250
..... 4.6 El poder en la negociación 251
..... 4.6.1 Supuestos adversariales 253
. . . . . 4.6.2 Supuestos comunes a ambos métodos.....254
4.6.3 Supuestos cooperativos ..... 4.6.4 Las 255
alternativas al acuerdo..... 4.6.5 Las extralternativas 255
..... 256
259

5. La negoCiaCión en La práCtiCa..... 5.1 262
Preparación de la negociación ..... 5.1.1 Mandatos u 262
objetivos claros para la negociación .... 5.1.2 Los otros 263
jugadores ..... 5.1.3 Las extralternativas, también 265
conocidas
como BATNA o MAAN.....267
5.1.4 La preparación del poder.....269
5.1.4.1 El poder de la información.....270
5.1.4.2 El poder del espacio.....271
5.1.4.3 El poder del tiempo 271
5.2 Técnicas de negociación. Estrategia y táctica 271
5.2.1 La determinación de una estrategia.....273
5.2.2 La determinación de la operación táctica 275
5.2.3 Por otra parte… 276
5.2.4 El regateo.....277
5.2.5 Lista de repaso.....279
5.3 El medio juego 280

5.3.1 Conceptos generales..... 5.3.2 El medio 280
juego en acción..... 5.3.3 Los roles naturales dentro 282
de una negociación ..... 5.4 El final de la 283
negociación..... 5.5 El seguimiento 284
..... 5.6 Resumen de tiempos, técnicas y 286
acciones 287

i

La gestiónestratégiCa en La industriade La hospitaLidad

José Luis FeiJoó

INTRoduCCIóN

Poco tiempo atrás, tuve la oportunidad de participar de la Feria Internacional de Equipamiento y Servicios para la Hotelería y Gastronomía (Hotelga), y como consultor recibí en nuestro stand a numerosos hoteleros que recorrían las instalaciones en busca de novedades o todo aquello que pudiera satisfacer sus necesidades.

En ese evento hubo dos consultas puntuales, que pueden ser consideradas como la tendencia del mercado actual:

1. Soy un nuevo inversor de la industria y necesito asesoramiento.

2. Nuestro hotel está teniendo buena ocupación, pero tengo problema con el personal.

Si nos focalizamos en la segunda tendencia, tenemos que inferir que el mercado está siendo forzado por los huéspedes a dar un servicio de calidad y desde una cantidad importante de establecimientos no es posible dar respuesta satisfactoria a esta demanda.

En el futuro inmediato, veremos acentuada esta problemática en la mayoría de los destinos turísticos.

¿Cuáles son las razones?
En general al hotelero le resulta más fácil entender cuando tiene deficiencias en sus aspectos edilicios o de equipamiento (tangibles) que cuando los problemas se están desarrollando desde lo intangible, como ser, deficiencias de su personal para poder responder a la

demanda de sus huéspedes, mala relación con sus proveedores, ámbitos de trabajo deficientes, mala comunicación, baja motivación del personal, falta de compromiso, ausencia de liderazgo, etc.
En los destinos con alta estacionalidad, resulta que se contrata al personal exactamente para cumplir con la temporada y luego se lo licencia hasta la próxima. En plena temporada no se puede capacitar. Y fuera de ella en el establecimiento prácticamente no hay personal.
Otro inconveniente que enfrentan los establecimientos del inte- rior del país, es la poca disponibilidad de recursos humanos preparados para cumplir funciones de servicio.

Se está produciendo un crecimiento sostenido de emprendimientos hoteleros, especialmente en nuestras provincias, que no tiene correlato con los recursos humanos locales para satisfacer esta demanda laboral. Podemos decir que necesitamos menos tiempo para construir un hotel, que para formar a las personas que trabaja- rán en él.

¿Qué hacer entonces?

Para poder ser exitosos en cualquier industria, hay algunos pasos básicos que deben cumplirse:

1. Definir en qué negocio queremos estar
2, Saber a quienes vamos a atender y satisfacer
3. Disponer de los recursos necesarios para poder hacerlo
4. Trazar los objetivos de la empresa
5. Idear las estrategias para alcanzarlos
6. Asignar responsabilidades
7. Controlar los procesos

Si queremos sombra debemos plantar árboles y darle atención en todo el proceso de crecimiento. Nada es inmediato. Si bien en la adolescencia hay una tendencia al “quiero YA”, los profesionales debemos entender que para lograr objetivos debemos atravesar un proceso y que éstos a veces suelen ser largos. No podemos capaci-

tar a nuestro personal de un día para el otro. Lleva tiempo. Es necesario definir planes de capacitación y luego llevarlos adelante.
Los hoteleros que han normalizado sus procesos y capacitado a sus recursos humanos para poder sostener una eficiente calidad de servicio, serán los que mejor puedan dar respuesta a la demanda de sus huéspedes con una atención de calidad y una alta tasa de retorno de sus clientes.
Los que aún no lo hayan hecho deberán comenzar a pensar en esto como un objetivo a alcanzar en el menor tiempo posible. Una vez que la decisión se ha tomado y que comienzan a delinearse las estrategias para alcanzarlo, todo es más sencillo.
El activo más importante de una empresa de servicios son sus Recursos Humanos. Y esto no debe ser solo una "frase armada". Se debe actuar en consecuencia.

Nuestros huéspedes volverán a nuestro establecimiento en relación directa a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Nuestros recursos humanos son el instrumento para lograr este objetivo.

o BJetivos deL CapítuLo

Introducir al lector en el apasionante mundo de la gestión hotelera.

Plantear la gestión hotelera desde la perspectiva de la planificación estratégica.

Ayudar a pensar el concepto de estrategia en acción.

1. AdmINISTRAR CoN eSTRATegIA

Del mismo modo que la guerra de los precios destruye, la guerra de valor tiende a que los hoteles mejoren permanentemente sus servicios sin destrucción, beneficiando a sus huéspedes y clientes además de permitir a sus accionistas o dueños mantener la rentabilidad de su negocio.

Para poder participar de esta guerra de valor es importante tener en cuenta algunas consideraciones relacionadas con la administración de la empresa, que permitan plantear un escenario lo más ajustado posible a la realidad y a partir de él desarrollar las estrategias necesarias que orienten al negocio hacia los objetivos deseados.

Los primeros pasos dentro de un análisis estratégico son: saber en qué negocio estamos y quiénes son nuestros competidores, tanto directos, indirectos como potenciales.

Saber cuál es el negocio es tener definido dentro de la hotelería cuál es el segmento al que se quiere dar servicio, o dicho de otro modo, cuál es el huésped al que vamos a atender y satisfacer. Por otra parte debemos conocer quiénes son y qué hacen nuestros competidores, en un ambiente donde los indirectos pueden pasar muy rápidamente a ser competencia directa al igual que los potenciales. El cambio es permanente y habrá que estar preparado para adaptarse a ello.

Si se pretende administrar desde la estrategia, tendrá que definirse muy claramente, cuáles son las fortalezas y también cuáles las

debilidades de la empresa. Para ello muy interesante sería hacer una "tormenta de ideas" o *brainstorming* con el equipo de trabajo, que permita entre todos llegar a resultados que muchas veces parecerán inesperados, pero que son de suma utilidad para conocer quiénes somos, qué tenemos a favor y también en contra. Esto nos ayudará a definir el ambiente interno de nuestro negocio.

Pero con esto no será suficiente, por lo que también tendremos que mirar al mercado y tratar de definir y detectar cuáles son las amenazas que éste me plantea, como así también cuáles son las posibles oportunidades que en él encuentro.

Conocer tanto una como otra facilitarán la toma de decisiones y las estrategias a implementar, intentando neutralizar las amenazas con nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades que el mercado pueda estar ofreciendo.

Toda esta información debe formar parte del escritorio de un administrador hotelero en un mercado tan competitivo como es el de la hospitalidad, donde el grado de profesionalidad va en aumento, y donde todo lo que uno no haga lo hará la competencia.

La administración hotelera dejó de ser solamente el control de ingresos y egresos, para convertirse en una compleja actividad de gerenciamiento de todos los aspectos del negocio desde los tangibles hasta los intangibles, incorporando asimismo las habilidades de prever, controlar, dirigir, organizar y decidir.

1.1La estrategia competitiva

La estrategia competitiva tiene que ver con la diferenciación.

Esta diferencia no solamente se refiere a la percepción del cliente, sino también a las actividades que desarrollamos respecto a los competidores.

Algunos de los factores que se deben tener en cuenta para obtener esas diferencias competitivas son:

- Eficiencia
- Calidad
- Innovación
- Satisfacción del cliente

Y algunas de las preguntas que deberán hacerse son:

- ¿Cuáles son las necesidades de mis potenciales clientes?
- ¿Qué grupo de clientes y huéspedes voy a atender?
- ¿Qué habilidades debo manejar para satisfacerlos?

Para ser *eficiente* se deben utilizar los recursos materiales y humanos de la manera más productiva. En la hotelería un complemento de la eficiencia está dado por la productividad del empleado, ya que él tiene una fuerte incidencia en el servicio ofrecido. Una empresa con alta productividad por empleado, tendrá consecuentemente menores costos de producción y con esto una importante ventaja competitiva.

Con respecto a la *calidad*, el impacto de ella sobre la ventaja competitiva que puede lograrse es doble. Por un lado el prestigio del establecimiento por ofrecer productos y servicios que son percibidos como de alta calidad por el huésped o cliente y por otra parte, esa calidad termina impactando favorablemente sobre los costos operativos, ya que las cosas se hacen bien desde la primera vez, evitando tiempo en correcciones de errores, cuando éstos son aún posibles, o con la pérdida indefectible del huésped o cliente, cuando no hay posibilidades de reparar la ineficiencia que nos llevó a la falta de calidad.

La *innovación* es la que permite la búsqueda continua de las mejoras. A partir de esto, la obtención de alguna novedad exitosa puede convertirse en una ventaja competitiva.

La *satisfacción del cliente* se logra desarrollando e implementando los factores anteriormente mencionados, con una administra- ción orientada decididamente a éste.

1.2L as táCtiCas deL estratega

El administrador hotelero, deberá manejar todas estas variables y con ellas conducir su establecimiento en las turbulentas aguas que se presentan.

Será menester maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades ante las oportunidades y también las amenazas a que se verá sometido por el mercado.

No deberá desperdiciar sus recursos, direccionándolos exactamente hacia el segmento de mercado al cual considera que mejor puede atender y también el que mejor pueda percibirlo.

Tendrá que ser capaz de poder ofrecer lo que su cliente necesita y espera. Ni más ni menos que ello. Separarse de esta premisa puede generarle gastos innecesarios o pérdidas irreparables.

Las habilidades distintivas son las verdaderas fortalezas de las empresas. Ellas provienen de los recursos materiales, humanos y económicos y de la capacidad de coordinar esos recursos hacia la obtención de los objetivos de la empresa.

El fracaso se evita concentrándose constantemente en los bloques básicos de formación de la *ventaja competitiva*.

El gerente o administrador deberá ser un estratega, que conozca y domine estas prácticas y pueda sostener su emprendimiento aun en "tiempos difíciles". Este es el verdadero desafío de la gerencia del siglo xxi.

2. eN BúSquedA de LA CALIdAd

Cuando trabajamos en la búsqueda de calidad para la obtención de la satisfacción del cliente, nuestro primer paso es desarrollar una planificación estratégica que nos permita alcanzar el objetivo deseado, involucrando todos los niveles de la organización.

Para materializar esta estrategia, lo haremos a través de una planificación operativa, que será la que realmente se ocupe de los aspectos del día a día, y en estrecha relación a los momentos de la verdad, donde se pondrá a prueba si el personal de contacto y todo el que interactúe con el huésped lo podrá hacer del modo esperado y si el huésped percibe este proceso de calidad que se está elaborando para satisfacer sus necesidades y expectativas. La relación

entre planificación estratégica y operativa deberá ser permanente, donde ésta es el verdadero proceso de la calidad.
Deberá contener:

• Liderazgo de calidad
• Orientación hacia el huésped o cliente
• Eficiencia
• Eficacia
• Mejoramiento continuo

Es evidente que en las prestaciones de servicio son los empleados de nivel operativo, en primer término, y luego los de nivel medio, los que más en contacto están con el cliente, por lo tanto deberán ellos tener el entrenamiento necesario como para poder identificar las fallas en el servicio, como así el poder de decisión (*empowerment*) ante situaciones críticas que atenten contra la calidad.

Para lograr esto debemos desarrollar en la empresa un marco de contención de los altos mandos, que apoyen e incentiven estos procesos.

El concepto de cliente interno es a mi entender de suma utilidad, creando un fuerte compromiso entre los distintos actores involucrados en el proceso.
El *feedback* deberá ser constante, y es obligación de la alta gerencia incentivar esta comunicación, ya que de ella dependerá buena parte de las acciones que puedan implementarse en busca de una mejora continua. Los empleados de la "primera línea" son quienes mejor conocen a los huéspedes y clientes, ya que pueden escucharlos e interactuar con ellos. La información que de aquí se recoja será de absoluta utilidad.
Con respecto a estos empleados de contacto, deberán brindar un servicio confiable, es decir, de acuerdo a lo ofrecido. Deberán conocer perfectamente su trabajo y el entorno, para de ese modo dar respuestas rápidas, claras y convincentes, ante interrogantes de los huéspedes.

La capacitación de ellos deberá contener de un modo muy claro el concepto de "empatía", que no es nada más ni nada menos que ponernos en el lugar del otro. Y desde allí se tendrá una visión mucho más ajustada a la realidad de nuestro cliente.

Al hacer una planificación estratégica, seguramente tendremos bien en cuenta la interacción entre, personal de contacto, servicio, soporte físico y huésped o cliente. ¿Pero qué sucede si a pesar de ello aparecen los reclamos (que por otra parte siempre aparecen)? Es responsabilidad de la alta gerencia mentalizar a todo el equipo de trabajo, que éstos deberán ser tomados como oportunidades de mejorar nuestro servicio y convertir estas quejas en posibilidades de éxito. No hay peor huésped que aquel que se va sin decir nada…. y no vuelve.

El cliente que se queja está dando una oportunidad de revertir el error y demostrar que es posible la mejora, si realmente se está orientado en el proceso de calidad.

Los reclamos siempre deberán ser atendidos desde la humildad del que está en condiciones de aprender o al menos de mejorar lo que hizo. Varias son las fórmulas que pueden aplicarse en estos casos, pero si logramos que el huésped entienda que trabajamos para él y que no hay ninguna otra razón más importante que su presencia en nuestra empresa, y más aún, que es el único motivo por el cual trabajamos todos los que estamos involucrados en el servicio, seguramente este huésped entenderá, y es probable que vuelva, a menos que no hayamos sido capaces de satisfacer sus necesidades básicas.

El huésped es nuestra mejor guía para dar calidad de servicio, sólo será necesario "escucharlo, y actuar en consecuencia".

2.1 ¿Cómo Medir La CaLidad ?

Una evaluación equivocada de la calidad, donde no se oriente a la empresa hacia la calidad total, se traducirá en insatisfacción de los clientes internos que influirán decididamente sobre los externos. Por lo tanto, es menester de toda empresa moderna trabajar sobre la

eficiencia y la eficacia, midiendo con precisión la calidad que está brindando en un proceso que deberá transformarse indefectiblemente en utilidades para la misma.

Para la correcta medición de la calidad deberá considerarse lo cualitativo y lo cuantitativo.

La investigación cualitativa pretende entender al cliente desde lo subjetivo, recolectando y produciendo información desde la observación o la entrevista personal, es decir, de la boca del cliente o sus costumbres, sin mediar elemento de medida física para esta investigación.

Por su parte, la investigación cuantitativa se fundamenta en lo objetivo. Obtiene sus datos a través de diversas herramientas de recolección de información. Contrasta los valores obtenidos con los estándares y establece diagnósticos.

En general ambas investigaciones trabajan sobre tendencias generales y no sobre casos particulares.

Para implementar una investigación del tipo cualitativa en un hotel, podrían desarrollarse herramientas que nos permitieran recolectar información de nuestros huéspedes, desde la perspectiva de la observación, desarrollando grillas capaces de albergar los datos observados y también los obtenidos de la entrevista personal, de respuestas verbales ante estímulos verbales, elaborada basándose en el relato abierto del huésped donde manifieste sus impresiones y vivencias. Será necesario que estas observaciones cumplan ciertas condiciones relacionadas con la finalidad para las que fueran implementadas. Será indispensable evitar las interpretaciones en el momento del trabajo de campo, registrando el hecho del modo más descriptivo posible. Estas observaciones o encuestas pueden ser sistemáticas o estructuradas y asistemáticas. En general este tipo de investigación recoge matices y riqueza de información de alto valor incluso para estudios posteriores.

El área de recepción puede cumplir con una buena implementación previa, un lugar de observación y recolección de impresiones y actitudes de los huéspedes, que son nuestra unidad de análisis.