



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

La Calidad y la Satisfacción del Cliente en la hotelería low cost

Presentado por Rafael González Pastor

Tutelado por Doña Marta Laguna

Segovia, 25 de julio de 2014



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
---------------------------	---

CAPÍTULO 1

La relación entre la calidad y la satisfacción del cliente

1.1. ¿Qué es la calidad? Aproximación al concepto	7
1.2. La calidad en los servicios. Concepto y características	7
1.3. La calidad del servicio percibida	12
1.4. La Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Control)	13
1.4.1. Factores clave en la Gestión de la Calidad Total.....	14
1.4.2. Los costes de la calidad y de la no calidad.....	15
1.5. La Normalización de la Calidad	18
1.5.1. Estructura de las Normas de Calidad	18
1.6. El Sistema de Calidad Turística Española (SCTE)	19
1.6.1. La Marca Q	19
1.6.2 Adhesión y certificación del ICTE. Fases para implantar el SCTE....	20
1.7. Relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente	22

CAPÍTULO 2

El Grupo Accor

2.1. El Grupo Accor	26
2.2. Las marcas hoteleras del Grupo Accor	26

INTRODUCCIÓN

2.2.1 Upscale y Midscale	27
2.2.2 La hotelería económica	28

CAPÍTULO 3

Calidad y medioambiente en los hoteles Ibis

3.1. Calidad y medioambiente en los hoteles Ibis	36
3.2. La Política Medioambiental en Ibis	39
3.3. La Política de Calidad en Ibis	40
3.3. El sistema de calidad y medioambiental en los hoteles Ibis	42

CAPÍTULO 4

La satisfacción del cliente

4.1. La satisfacción del cliente	52
4.2. El comportamiento de los consumidores	54
4.3. Ventajas de la satisfacción del consumidor	58
4.4. La satisfacción del cliente en los hoteles Ibis: Contrato de satisfacción 15'	59
4.5. La satisfacción del cliente expresada en las webs: los comparadores de hoteles Booking.com y Tripadvisor.com	64
Conclusiones	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

Introducción

El trabajo que se presenta a continuación, pretende cubrir la asignatura “Trabajo fin de Grado” del Grado de Turismo de la Universidad de Valladolid.

Después de nueve años de experiencia en el sector hotelero se lleva a cabo este trabajo como final del curso puente del Grado en Turismo al que he accedido como profesional con experiencia en el sector del turístico.

El tema seleccionado es “la calidad y la satisfacción del cliente en la hotelería low cost”, y le he elegido debido a mi trayectoria profesional de ocho años en el Grupo Accor, concretamente en los hoteles Ibis. A la hora de decantarme por este tema vi la importancia que hay, cada vez mayor en el sector hotelero, por prestar servicios de calidad y conseguir clientes satisfechos y, valoré mi experiencia en atención al cliente, gestión de calidad y satisfacción del cliente.

El estudio que se presenta se divide en cuatro capítulos.

En primero de ellos, se explicará de manera teórica y general, los conceptos de calidad y satisfacción y la relación entre ambos. Se verá el grado de importancia de la fidelidad del cliente en servicios y los diferentes aspectos que fidelizan al consumidor. Al final del capítulo se explicará el proceso de implantación del Sistema de Calidad Turística Española, un sistema de Gestión de Calidad en el que cada día se apoyan más empresas turísticas del país.

En el capítulo segundo se describe el Grupo Accor, explicando que es el mayor operador hotelero mundial y se describen sus marcas, que llegan a diferentes segmentos de clientes en todo el mundo, desde la alta gama hasta la hotelería low cost. Una vez introducido en la hotelería low cost, se analiza el hotel Ibis Valladolid, que es donde trabajo desde hace ocho años.

El capítulo tercero pretende ser un análisis del sistema de calidad y medio ambiente de los hoteles Ibis. Se verá la importancia de utilizar sistemas de gestión de la calidad y medio ambiente en la hotelería en general y la importancia de estar certificados en normas de calidad como son la ISO9001 y en la norma medio ambiental ISO14001. En este capítulo también se explicará porqué invertir en calidad y medio ambiente en una empresa hotelera y los beneficios que aporta su gestión. Se hará un pequeño inciso en el

INTRODUCCIÓN

medio ambiente porque es un aspecto empresarial que muchas empresas gestionan a la par que la calidad.

En el capítulo cuarto, dedicado a la satisfacción del consumidor, se hará una descripción de los comportamientos del consumidor en el proceso de compra de servicios hoteleros. En este apartado se explicarán también las ventajas de la satisfacción del consumidor y todo lo que le reporta un individuo satisfecho a una empresa. Se examinará la herramienta de satisfacción que se utiliza en los hoteles Ibis, y por último se expone un estudio de cómo vierten los clientes opiniones sobre la satisfacción en los procesos post consumo de servicios hoteleros en las webs comparadoras de hoteles.

CAPÍTULO 1

LA RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD

Y

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1.1. ¿Qué es la calidad? Aproximación al concepto.

La Real Academia Española de la Lengua define el término calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

Algunos de los “gurús” más importantes que han estudiado el ámbito de la calidad aportan diferentes significados de la calidad. J.M. Juran (1974) lo describe como “adecuación al uso y ausencia de defectos” y Crosby (1979) lo define como “el cumplimiento con las especificaciones”.

En el ámbito de la gestión, se puede entender el concepto calidad desde dos puntos de vista:

- Calidad desde el punto de vista de aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y por tanto le satisfacen. En este caso el significado calidad se orienta hacia los ingresos. En este concepto de calidad el objetivo es proporcionar mayor satisfacción del cliente para incrementar los ingresos.
- Calidad como ausencia de deficiencias: se define la calidad como ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten en fallos en operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente.... En este sentido, el significado de calidad se orienta al ahorro de costes.

La definición formal de calidad según la norma ISO9001 es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Estos conceptos, ayudan a comprender mejor el concepto de calidad, aunque son muchas las definiciones que se han dado en el ámbito empresarial.

1.2. La calidad en los servicios. Concepto y características.

Para abordar el concepto de calidad de los servicios, y en particular, de los servicios turísticos, es necesario aproximarse al término servicio. Aguiar (2001) lo define “como las actividades ofrecidas por una parte, que constituyen el componente de naturaleza más o menos intangible destinado a satisfacer las necesidades de la otra parte, la cual

desea recibir un beneficio a través de tales actividades que se producen como resultado de la interacción de los deseos de las dos partes”.

El término servicio ha sido definido por muchos autores dentro del marketing. Los que lo han estudiado, han aportado diferentes significados para describir un concepto muy amplio. En el siguiente cuadro se exponen los conceptos de servicio aportados durante el siglo XX por autores representativos.

Cuadro 1.1. Definiciones alternativas del concepto servicio.

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE SERVICIO
American Marketing Association(1960)	“Servicio son actividades, beneficios o satisfacciones puestos en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes.”
Regan(1963)	“Los servicios representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones de forma directa (transporte, alojamiento) como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de productos u otros servicios (crédito, distribución.”
Blois(1974)	“Para el consumidor, los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones sin implicar un cambio físico en la forma del bien.”
Stanton(1974)	“Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están vinculadas necesariamente a la venta de un producto o de otro servicio.”
Sasser, Olsen y Wyckoff(1978)	“Un servicio incluye tres elementos: bienes tangibles, intangibles explícitos o beneficios

LA RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

	físicos y también intangibles implícitos o beneficios psicológicos.”
Lehtinen(1983)	“Un servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se produce como resultado de la interacción entre los clientes y una persona o una máquina.”
Lovelock(1983)	No establece una definición de servicios. Los servicios se definen a través de las características que les diferencian de los productos y que son la intangibilidad, la simultaneidad entre la producción y el consumo del mismo, la caducidad y la heterogeneidad.
Bloom(1984) y Kotler(1988)	“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.”
Parasuraman, Zeithaml y Berry(1985)	“Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones”
Collier(1987)	“El servicio es una actividad principal o complementaria que no produce directamente un elemento físico, es decir, es la parte no tangible de la transacción entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor).”
Free(1987)	“Un servicio consiste en la prestación de una serie de funciones que igualan o mejoran la competitividad, de forma que proporciona un beneficio incrementado para el proveedor”
Harris(1989)	“[...] alguien o algo que pertenece a alguien ha hecho algo para esa persona o cosas. A veces, el cambio consiste en que la persona posee cierta información o acceso a la

	información que no tenía antes.”
Normann(1989)	“Un servicio puede ser descrito en términos de la función que realiza o los problemas que resuelve a los clientes”.
Grönroos(1990)	“Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, que normalmente, pero no necesariamente, se lleva a cabo en las interacciones entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos físicos o bienes, y/o sistemas de procurador del servicio, que son prestadas como soluciones a los problemas de los clientes.”
Olsen, Teare y Gummesson (1996)	“[...] En esencia, los servicios son resultados proporcionados por una de las partes para la otra parte.”

Fuente: elaboración propia a partir de Aguiar (2001).

Las características específicas y comunes a los servicios son las siguientes:

- ✓ **Intangibilidad:** esta característica se debe a que los servicios no pueden tocarse, verse u olerse, por lo tanto, el consumidor no adquiere un producto. De esta manera, cuando un cliente experimenta un servicio, por lo general, posee una percepción subjetiva del mismo y cuando lo describa, lo hará en base a su experiencia pasada.

Muchos servicios se tangibilizan por medios de soportes físicos: un restaurante tangibilizará el servicio por medio de alimentos e instalaciones; un hotel utilizará de soporte físico, una habitación y las propias instalaciones hoteleras para la prestación del servicio.

- ✓ **Simultaneidad de la producción y el consumo:** en la actividad de producción del servicio, el proceso productivo y el consumo son inseparables. Mientras los bienes son producidos, vendidos y posteriormente consumidos, los servicios, primero son vendidos y luego producidos y consumidos al mismo tiempo. En el

servicio turístico, el cliente experimenta y evalúa cada detalle al tiempo que se está produciendo, puesto que es el centro de la transacción.

- ✓ **Heterogeneidad:** esta característica hace referencia a la alta variabilidad que presenta la actuación en los servicios. El impacto que produce un servicio varía de un cliente a otro, depende del momento y el lugar en el que se realiza la prestación y la interacción entre el cliente y el prestador del servicio. A mayor contacto entre las partes, mayor dificultad de control del servicio prestado.
- ✓ **Caducidad:** los servicios se caracterizan por tener una capacidad muy limitada, la mayoría no se pueden almacenar, por lo que si un servicio no se utiliza, caduca. Ejemplo de caducidad del servicio en el sector turístico son las habitaciones de un hotel no vendidas hoy, y en un vuelo, los asientos libres no vendidos, su venta se pierde para siempre.

1.3. La calidad del servicio percibida.

La calidad en los servicios está vinculada a la noción del nivel de satisfacción del cliente. De este modo, el concepto de calidad objetiva evoluciona a calidad subjetiva, de tal modo, que “la calidad existe en la mente del cliente” (Morin y Jallais, 1991). Así, se introduce el elemento de la percepción en la calidad desde el punto de vista del cliente distinguiendo entre calidad esperada y calidad experimentada.

- ✓ **La calidad esperada:** son las expectativas que poseen los consumidores sobre el servicio que van a recibir. Estas expectativas se manifiestan en dos niveles; el primero, lo que los clientes creen que ocurrirá durante el momento del servicio y el segundo, lo que los clientes desean que ocurra.

Algunos factores que influyen en los dos niveles de expectativas son: la comunicación externa de las empresas, el factor de comunicación boca a boca, las necesidades de los clientes determinadas por el estado físico, psicológico o social del individuo....

- ✓ **La calidad experimentada:** Grönroos (1988) define la calidad experimentada por el “qué” o la calidad técnica de los resultados y por el “cómo” o la calidad

funcional del proceso. El contenido del servicio (el qué) es el resultado final del proceso productivo, una vez concluida la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio.

1.4. La Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Control).

La calidad se extiende a todos los ámbitos de la empresa, no se considera sólo una característica de los productos y servicios, sino que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa. La calidad se convierte en “calidad total” ya que abarca no sólo a los productos y servicios, sino a los recursos humanos, a los procesos, a la organización, a los medios productivos, etc. Es un concepto que engloba e involucra a toda la empresa, donde la alta dirección debe tomar un papel de líder activo motivando a las personas para la obtención de los objetivos fijados.

Bajo este entorno que abarca todos los ámbitos de la empresa surge la Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Control), una nueva filosofía de gestión que busca una ventaja competitiva, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de sus expectativas.

La Gestión de la Calidad Total (TQM) se define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios que permitan la satisfacción total del cliente.

En el campo de la Gestión de la Calidad Total (TQM) se llevan a cabo aspectos como la mejora continua, el trabajo en equipo...convirtiendo la calidad en uno de los elementos estratégicos para la gestión de la empresa.

Según Cuatrecasas (1999), la correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y su certificación final. Todo ello supondrá una gestión de la empresa, sus productos y procesos, basada en la calidad, y llevará a la misma a obtener el máximo de ventajas competitivas mediante la identificación, aceptación y satisfacción de todas sus expectativas y necesidades a través de los procesos, productos y servicios.

Cuando se nombran las expectativas de los clientes, no sólo se refiere a las expectativas definidas de modo explícito por el cliente sino a todas aquellas que pudieran satisfacerle.

El cliente se puede definir como el receptor del producto o servicio obtenido de un proceso, distinguiendo de tal modo, dos tipos de clientes:

- El cliente externo: es lo que normalmente se entiende por consumidor del bien o servicio e incluye personas, empresas o el mercado en general. Posee la característica de que es independiente a la empresa.
- El cliente interno: representa al personal de la propia empresa u otros departamentos o secciones. La principal característica es que pertenece a la propia empresa. Este tipo de clientes, se convierten en clientes y proveedores a la vez.

Tanto el cliente interno, como el cliente externo buscan la plena satisfacción de sus expectativas.

1.4.1 Factores clave en la Gestión de la Calidad Total.

En toda empresa u organización para asegurarse la calidad deben concurrir unos principios a la hora de la implantación de la calidad total. En estas circunstancias se asegurará una satisfacción del cliente, que es uno de los principales objetivos de la calidad.

- Conocimiento de la filosofía de la calidad: todos los miembros de la organización deben comprender en qué consiste el concepto de calidad y aplicarlo en cada momento.
- Voluntad de implicación y ejemplaridad de la dirección: en la organización tiene que haber una voluntad de llevar a cabo un sistema de calidad con el objetivo siempre puesto de una satisfacción del cliente. La dirección de la empresa u organización debe ser ejemplar en todo momento.
- Adhesión de todo el personal: un sistema de calidad solo funcionará si todo el personal está adherido. No se puede excluir a ninguna parte ni departamento de la organización del sistema de calidad.

- Mejora de la calidad para la prevención de errores: la calidad siempre debe estar en mejora continua debido a la mayor exigencia, cada día, del consumidor para obtener satisfacción.
- Evaluación de la calidad: la calidad debe ser evaluada, para ver en qué grado se cumple en la organización con la satisfacción del cliente o no. Esta evaluación puede ser interna y/o externa.

Fotografía 1.2. Interrelación calidad y satisfacción en la empresa u organización.



Fuente: www.portalcalidad.com

1.4.2. Los costes de la calidad y de la no calidad.

La implantación de un sistema de calidad en una empresa supone afrontar unos costes, al mismo tiempo, que otros se evitan. Es por ello, que en relación a los costes totales de la calidad hay que diferenciar dos tipos de costes: los de la calidad y los de la no calidad.

-Los costes de la calidad se consideran como los costes producidos por la obtención de calidad.

-Los costes de la no calidad son los derivados de la falta o ausencia de calidad, del incumplimiento de las necesidades de los clientes.

➤ Los costes de la calidad:

Surgen como consecuencia de la implantación de la calidad. Estos costes derivan del nivel de calidad asumido en la empresa, son controlables y previsibles, ya que dependen

en gran medida del grado de inversión en calidad que la empresa está dispuesta a llevar a cabo.

Estos costes se dividen principalmente en dos: los costes de evaluación y los costes de prevención:

- **Costes de prevención:** son aquellos que resultan de evitar o reducir errores y problemas de calidad en cualquier proceso o actividad de la empresa mediante una planificación preventiva de la calidad. Estos costes comprenden gran variedad, y algunos más representativos son:
 - Costes del departamento de calidad: formación del personal en calidad, consultoría externa, creación de una filosofía de calidad....
 - Mantenimiento preventivo de instalaciones.
 - Revisión del producto o servicio.
 - Revisión y evaluación de proveedores.
 - Otros costes de tipo administrativos: estudios de mercado, manuales de calidad, revisiones de procesos, comercialización....
- **Costes de evaluación:** este apartado incluye los costes de medición, análisis y control de los productos y servicios ya elaborados, así como los productos en recepción y en proceso de fabricación o semielaborados.

La evaluación, por sí misma, no genera calidad, sino que cumple una mera labor informativa sobre el nivel de calidad que se posee en cada momento. La función de la evaluación es evitar que salgan productos o servicios defectuosos.

Algunos costes de evaluación son:

- La realización de auditorías de calidad para medir la conformidad de todas las funciones bajo unos criterios y procedimientos previamente establecidos.
- Costes de todo el personal relacionado con la evaluación y costes de herramientas para la inspección y control.
- Certificaciones en calidad.

➤ **Los costes de la no calidad:**

Son aquellos que se derivan de la ausencia de calidad, y por tanto, de los fallos y errores de diseño, desarrollo y producción, y que puedan trascender o no hasta el consumidor. También incluyen los costes que provoca una insatisfacción en las expectativas y necesidades que tiene el cliente. Dentro de este grupo de costes se diferencia entre costes internos y costes externos.

- **Costes internos de calidad:** son aquellos costes que se detectan y producen en el sistema de producción. Representan un coste relativamente menor dentro de los costes de no calidad puesto que a los clientes trascienden cero defectos.

Se consideran costes internos o pérdidas internas los siguientes aspectos:

- Aceleraciones en el proceso productivo: realización de horas extras, transportes extras y urgentes, etc.
- Reinspecciones en la producción.
- Escaso aprovechamiento de los recursos como el personal o zonas y áreas de producción.
- Retrasos sufridos por accidentes y reparaciones.

- **Costes externos de calidad:** son aquellos originados una vez que el producto o servicio trasciende al cliente o consumidor. Se derivan de los fallos no detectados a tiempo antes de llegar a los clientes y conllevan una gran importancia para las empresas. Algunos costes o pérdidas externas que una empresa soporta son:

- El servicio post venta, asistencia técnica, mano de obra y materiales.
- Pérdida de imagen de calidad sobre una empresa con la peligrosidad de perder ventas y clientes ya fidelizados.
- Tratamiento de quejas, reclamaciones y sustituciones de productos en garantía.

-Coste de una campaña de marketing para la recuperación de la imagen perdida.

En el momento actual de gran competencia, la mala imagen sobre una empresa puede provocar una gran pérdida de clientes. Un cliente insatisfecho puede incidir sobre un cliente potencial generando una mala imagen, por este motivo, es imprescindible controlar y mejorar la calidad para evitar que lleguen a los clientes los menos fallos posibles.

1.5. La Normalización de la Calidad.

La normalización, es definida por la Real Academia de la Lengua como “la regulación o puesta en buen orden de aquello que no estaba”. Esta definición la aplica a un campo muy amplio y no en exclusiva a la calidad.

En el ámbito de la Gestión de la Calidad Total (TQM) se define la normalización como “la ordenación de ejecución de procedimientos repetitivos para aplicaciones científicas o tecnológicas y también económicas o empresariales”. Cuando el sistema de calidad, entendiendo como tal, la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad, se somete a un organismo de prestigio, como es el caso de ISO (International Standard Organization) o el ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) que pueden contrastar los métodos de trabajo implantados en el sistema, se habla de certificación de la calidad.

A partir de la descripción del concepto normalización será más comprensible el concepto de norma. Se conoce como norma un documento ordenador de una cierta actividad, elaborada voluntariamente y con el consenso de las partes interesadas, que conteniendo especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y los avances de la tecnología, es de público conocimiento y que, en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede estar aprobada, como tal, por un organismo acreditado a tal efecto.

1.5.1. Estructura de las Normas de Calidad.

Toda Norma de Calidad está configurada de tal manera que cumple los siguientes puntos:

- **Objeto:** deben definirse los objetivos y propósitos de la norma correspondiente.

- **Alcance:** la norma especifica los servicios concretos y ámbitos a los que se refiere.
- **Responsabilidades:** para cada tarea y actividad relacionadas con los servicios a los que afecta la norma, se describen las diferentes responsabilidades de ejecución y supervisión.
- **Requerimientos generales:** definen todas las condiciones y requerimientos que deben cumplirse tanto a lo relativo al sistema de calidad como a las características de los procesos.
- **Mecanismos de control:** la norma necesita un método de control y supervisión para conocer, en todo momento, el nivel de calidad y detectar posibles situaciones de no conformidad que hayan de ser corregidas y prevenidas.

1.6. El Sistema de Calidad Turística Española (SCTE).

El ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) es una entidad de Certificación de Sistemas de Calidad creados especialmente para empresas turísticas. Es un organismo español, privado, independiente, sin ánimo de lucro y reconocido en todo territorio nacional. El ICTE es el encargado de otorgar la marca “Q” de Calidad Turística Española.

El ICTE se constituye el 14 de abril del año 2000. El organismo nace con el objetivo básico de trabajar en la mejora de la calidad del sector turístico español. Hasta el momento de la constitución del ICTE, se había desarrollado un sistema de calidad por parte de seis sectores con su propio gestor del sistema de calidad. Estos sectores, decidieron crear, con el apoyo de la Secretaría General de Turismo, un ente gestor único con carácter intersectorial, que velara por la adecuación de los objetivos comunes y que permitiera un ahorro de esfuerzos facilitando la credibilidad y la promoción de la Marca de Calidad Turística Española.

1.6.1 La Marca Q.

Es el elemento visible del Sistema de Calidad Turística Española. La denominación genérica es “Calidad Turística Española” y se utiliza tanto en productos como en servicios turísticos. La marca es gestionada y administrada en exclusiva por el ICTE.

Las principales características de la Marca Q de Calidad Turística son:

- Prestigio: demuestra compromiso por parte del establecimiento certificado en la satisfacción de las expectativas del cliente.
- Diferenciación: la marca sólo es obtenida por los establecimientos que aseguran cierto nivel de calidad.
- Fiabilidad: la marca está evaluada por organismos independientes del sector turístico, lo que hace que haya neutralidad en la evaluación de los establecimientos.
- Promocional: las diferentes administraciones se encargan de promocionar los establecimientos certificados ante los consumidores.



Figura 1.3. Logotipo de la Marca Q de Calidad Turística.

1.6.2. Adhesión y certificación del ICTE. Fases para implantar el Sistema de Calidad Turística Española.

Los procesos a llevar a cabo según el ICTE para conseguir la certificación de la Marca Q son los siguientes:

1. Petición de adhesión al Sistema de Calidad Turística: es el proceso de apertura de expediente al establecimiento que desea implantar el Sistema de Calidad Turística Española. La adhesión conlleva el pago de una cuota inicial.
2. Recepción de información por parte del establecimiento o entidad: es el proceso por el cual el establecimiento que se adhiere al sistema de calidad recibe la norma correspondiente del sector turístico en el que opera y un cuestionario de autoevaluación.
3. Formación inicial sobre el proyecto: es la fase de familiarización con las normas y de proporcionar los conocimientos básicos para la realización del cuestionario de autoevaluación, conocer la situación actual de la empresa y ver si

se necesita un plan de actuación para una correcta adaptación al sistema de calidad.

4. Autoevaluación del establecimiento: consiste en la evaluación independiente del sistema de gestión implantado en la empresa o entidad para detectar posibles deficiencias o áreas de mejora. La autoevaluación puede llevarse a cabo por parte del personal de la empresa independiente a las áreas a evaluar o por empresas subcontratadas para tal efecto.

5. Formación en herramientas de calidad: etapa de aprendizaje teórico y práctica en normas de calidad de las personas responsables en la implantación del sistema de calidad.

6. Realización de planes de mejora: una vez elaborados los cuestionarios de evaluación, con los resultados obtenidos se confeccionan planes de acción para adaptarse a los requisitos de la norma.

7. Solicitud de certificación: petición escrita al ICTE o a la Delegación correspondiente solicitando la certificación.

8. Elección de firma auditora: la empresa o entidad elige a una de las empresa homologadas por el ICTE para la realización de la correspondiente auditoría.

9. Auditoría para la certificación: evaluación independiente del grado de adecuación de los procesos y servicios de una empresa o entidad turística con respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de calidad aplicables según el sistema de calidad.

10. Informe de la auditoría: una vez realizada la auditoría se realiza un informe de auditoría con las valoraciones obtenidas y las desviaciones encontradas respecto a los requisitos de las normas de calidad de servicio. En caso de haber discrepancias respecto a las normas se realiza un Plan de Acción Correctora para adecuar el servicio a las normas de calidad.

11. Comité de Certificación y obtención de la Marca Q: una vez elaborada la auditoría por los organismos independientes, los Comités de Certificación sectoriales (dependientes del ICTE) analizan los resultados obtenidos, los Planes de Acción, en caso de haber sido necesarios y conceden o deniegan el sello de calidad.

12. Seguimiento del nivel de calidad: el fin de las normas es asegurar la calidad a lo largo del tiempo para ello, hay que utilizar diversas herramientas como son las encuestas de calidad a clientes, auditorías internas, sistemas de indicadores....

13. Auditorías de seguimiento y renovación: la primera, pretende ser de control de mantenimiento del nivel de calidad y la de renovación es igual de exigente que una de certificación. Si algún establecimiento no pasa alguna de estas dos auditorías se le retira el derecho de uso de la marca.

1.7. Relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Podemos definir la satisfacción del cliente como “el cumplimiento de lo esperado”. La satisfacción o insatisfacción del cliente se puede interpretar como “una evaluación post consumo que depende de la calidad percibida en el momento de la prestación del servicio”.

La satisfacción del cliente implica una estrategia de calidad para conseguirla y reporta un variado abanico de beneficios para las empresas. Por ejemplo, creará una fidelidad de la clientela; gastar menos en acciones de marketing gracias a una buena publicidad “boca a boca”; se mejora la imagen de la empresa y se da credibilidad a una marca; mayor y mejor diferenciación de la competencia gracias a la percepción positiva que los clientes tienen sobre un servicio o producto.

Las percepciones que el cliente tiene sobre la calidad no requieren de experiencias previas con un establecimiento o con un proveedor de bienes y servicios. Por otra parte, la satisfacción sí que requiere de una experiencia para ser evaluada. Para saber si un cliente está satisfecho deberá probarlo, por ejemplo, muchos hoteles por el hecho de tener 5 estrellas son percibidos de alta calidad por los consumidores sin haber establecido una relación empresas-cliente, una vez probado el hotel, el cliente mostrará su satisfacción o no. De este modo se aprecia que la satisfacción está ligada a procesos cognitivos, afectivos y emocionales.

El consumo repetitivo del cliente conduce a incrementar la rentabilidad de la organización o empresa, facilita un incremento de las ventas y ayuda a reducir costes.

Consecuencia de la satisfacción del cliente es la fidelidad a un servicio o producto aunque cabe decir que hay clientes que son leales en su proceso post consumo y repiten compra debido a que no encuentran un servicio o producto similar en su entorno y se ven obligados a repetir (como ejemplo nos puede servir una compañía suministradora de gas o electricidad). Los clientes son leales a los bienes y servicios por diferentes aspectos:

Grande (1999) encuentra las siguientes diferencias entre la lealtad a un bien y a un servicio.

- Bienes o productos:
 - ✓ Precio: en ausencia de otra información disponible el precio es un indicador de calidad del producto, el cliente que busca calidad será fiel al producto cuyo precio responda a su percepción de calidad.
 - ✓ Imagen asociada a una marca: el cliente atribuye al producto ciertas características que reflejan su personalidad y solo comprará las marcas que encajen en su propia imagen.
 - ✓ Comodidad: el cliente compra una vez y si le va bien, por rutina, repite del mismo producto.
 - ✓ Busca evitar el riesgo de decisiones equivocadas.
 - ✓ No considera las alternativas de productos dignas de su consideración.
- Servicios: en este caso los clientes son más fieles que los compradores de bienes y productos a sus marcas. Los factores que llevan a esta lealtad son:
 - ✓ Satisfacción con el actual proveedor.
 - ✓ El cambio de proveedor puede llevar asociado un coste, implica una nueva actividad administrativa con el proveedor, esfuerzos de búsqueda de nuevo proveedor....
 - ✓ Puede que en el área geográfica en el que se está situado no existan muchos proveedores del mismo servicio y las alternativas sean limitadas, a diferencia del caso de un producto.
 - ✓ La obtención de información en el caso de los servicios, en muchos casos, es debido, a la experiencia previa de otras personas.

LA RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

- ✓ En el caso del servicio, al frente, hay un rostro humano, y una relación interpersonal, por ejemplo, la relación que se establece entre clientes del hotel y su personal.

CAPÍTULO 2

EL GRUPO ACCOR

2.1. El Grupo Accor

Una vez analizado el concepto de calidad y satisfacción del cliente nos centraremos en el análisis del Grupo Accor que es el primer operador hotelero mundial, líder en Europa y que está presente en 92 países con 3.500 hoteles y 450.000 habitaciones.

El Grupo da empleo a 160.000 personas en todo el mundo. (Cifras a fecha 30/06/2013).

Tabla 2.1: Distribución de los hoteles del grupo Accor según tipo de explotación.

42% hoteles filiales	Hotel explotado directamente por Accor o por alguna de sus sociedades filiales.
32% hoteles gestionados	Hotel explotado por Accor, bajo la enseña de alguna de sus marcas hoteleras, con un contrato de gestión a nombre y por cuenta de un propietario.
26% hoteles franquiciados	Hotel explotado por un propietario independiente, al que Accor le aporta un know-how

Fuente: elaboración propia.

2.2 Las marcas hoteleras del Grupo Accor

2.2.1 Upscale y Midscale:

El grupo Accor posee un abanico de marcas hoteleras para llegar a un abundante y variado segmento de clientes tanto de ocio como de negocio. A continuación se muestra cada marca con una breve descripción donde se aprecian las diferencias entre sus marcas hoteleras. Veremos también si las marcas tienen presencia o no en nuestro país

Sofitel Luxury Hotels (5 estrellas): la marca de lujo por excelencia del Grupo, ofrece a sus clientes un servicio selecto y a su medida. Su lema es “l’art de vivre” francés (el arte de vivir a lo francés). Sus tres pilares son: diseño, gastronomía y cultura. Actualmente no tiene presencia en España. www.sofitel.com

Pullman (4 y 5 estrellas): hoteles de alta gama, ubicados tanto en el centro de grandes metrópolis como en destinos turísticos muy atractivos. Es una alta gama con un trato cercano al cliente y unos hoteles cosmopolitas e in-style(hoteles de diseño moderno y cosmopolita). Su lema es “Design your Journey”. Su presencia en España está en Madrid y Barcelona con un total de dos hoteles. www.pullmanhotels.com

Mercure Gallery (4 y 5 estrellas): hoteles de alta gama que proponen ambientes únicos, tanto por la riqueza de su historia, como a través de un lugar mágico y relajante, o simplemente por el estilo original del hotel. Comparten tres valores: “singularidad”, “elegancia” y “consideración”. Cada hotel posee una gran “personalidad”, una historia experimentada por los clientes a través de su arquitectura, decoración y servicios. La marca no tiene hoteles en España. En nuestro país, la cadena hotelera que ofrece el producto más similar a Mercure Gallery es Paradores. www.mgallery.com

Grand Mercure (4 y 5 estrellas): marca de alta gama, muy similar a la anterior con la única diferencia que solamente está desarrollada en la región Asia-Pacífico. Es una marca que cuida al máximo los detalles de hospitalidad. www.grandmercure.com

Novotel (4 estrellas): marca de gama media, dentro del abanico de marcas del grupo Accor. Posee una oferta global de servicios tanto para viajeros de negocios como de ocio. Hoteles con habitaciones estándar para todo el mundo y siempre en líneas modernas. Es una marca ya consolidada.

Tiene una fuerte captación de viajeros en familia ya que gracias a su oferta “Family & Novotel” consigue captar a un gran número de familias. Esta oferta consiste en alojar hasta dos niños de cero a dieciséis años en la misma habitación que los padres sin pagar un precio extra tanto por habitación como por desayuno. La oferta para familias incluye los fines de semana un late check out gratuito hasta las 17 horas.

La oferta para sus viajeros de negocios “Meeting@Novotel” consiste en una gran experiencia en la organización de salas para reuniones y eventos y unas salas amplias y modernas bien equipadas.

La marca Novotel posee en España 11 hoteles, la mayor parte entre Madrid y Barcelona aunque también están en Sevilla, Bilbao, Girona, Murcia y Valladolid.
www.novotel.com

Suite Novotel (4 estrellas): marca de gama media con hoteles céntricos y estilo vanguardista, poseen suites modulares de 30m² equipadas con cocina. Su clientela tiene estancias de duración media. Es una marca joven que combina diseño, innovación y espacio. Su oferta Suite Box incluye los siguientes servicios de modo ilimitado: internet banda ancha y wifi, llamadas a fijos nacionales y una gran selección de películas, música y videojuegos. En España la marca tiene solamente un hotel en Málaga (30 en todo el mundo). www.suitenovotel.com

Mercure Hotels (3 y 4 estrellas): hoteles de gama media que poseen una gran red internacional, con un producto no estandarizado, potencia los valores de la gastronomía local y vinos regionales. Cada hotel posee una decoración diferente con ubicaciones tanto en el centro de ciudades, al borde del mar o en la montaña. En España la mayor parte de estos hoteles se explotan en régimen de franquicia. En España hay 9 hoteles ubicados en Murcia, Madrid, Barcelona, Toledo, San Sebastián y Tarragona.
www.mercure.com

Apartahoteles Adagio (3-4 estrellas): apartahoteles modernos en el centro mismo de las ciudades con cocina y servicios para estancias largas con tarifas descendientes a partir de 4 noches. Actualmente la marca no tiene presencia en España. www.adagio-city.com

2.2.2 La hotelería económica:

En este apartado se describen las marcas en la hotelería económica o low cost del grupo Accor.

Formule 1(pensiones): es la marca más económica dentro de las marcas low cost del grupo con habitaciones desde 24€, su público objetivo son trabajadores con un presupuesto muy limitado y jóvenes. Tiene una habitación estandarizada y tiene la peculiaridad de que el baño es compartido. La marca solamente posee hoteles en Francia con una gran red consolidada de 239 hoteles por todo el país.

Los hoteles ibis: ibis, ibis budget e ibis styles.



Fig.2.2 Logotipo hoteles Ibis, Ibis Styles e Ibis Budget.

Los hoteles ibis se agrupan en tres marcas diferenciadas: ibis (popularmente conocido como ibis rojo), ibis styles e ibis budget. La marca más fuerte es ibis “rojo” debido a que es la marca más consolidada en el mercado hotelero. Para comprender la diferencia entre los tres tipos de hoteles a nivel de marketing lo podemos comparar con el caso de Coca Cola, una marca muy fuerte que es la principal y otras dos marcas que están bajo el paraguas de la marca principal como son Coca Cola Zero y Coca Cola Light.

De este modo detallo a continuación cada marca:

Ibis Budget:

Su lema es “lo esencial del confort al mejor precio”. Es la referencia mundial en el segmento hotelero de lo muy económico. La marca encarna, simplicidad, modernidad y bienestar. Los hoteles Ibis Budget ofrecen habitaciones equipadas con televisión de pantalla plana, conexión wifi gratuita y baño. En los hoteles Ibis Budget también se puede disfrutar de desayuno bufet y máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas frías y calientes. En algunos casos, los hoteles ibis budget no disponen de recepción 24horas. Sus habitaciones tienen capacidad para alojar de 1 a 3 personas. La marca tiene 503 hoteles de los cuales 16 están en España ubicados en áreas urbanas y metropolitanas de Madrid y Barcelona, además de otras ciudades de Andalucía, Comunidad Valenciana, Cataluña y Asturias. www.ibisbudget.com.



Fotografía.2.3 Habitación Ibis Budget.

Ibis Styles (2 y 3 estrellas):

Marca económica no estandarizada con estilos múltiples y siempre en líneas modernas, gestionada fundamentalmente en franquicia, está pensada para clientes de ocio y negocio, solos o en familia. Especialmente es una marca muy atractiva para el cliente de ocio ya que sus hoteles se suelen encontrar en centros turísticos de relevancia.

Siempre va ligado a una oferta “todo incluido”: habitación, desayuno buffet e internet alta velocidad en un solo precio. Los hoteles Ibis Styles pueden incluir o no servicio de bar y restaurante.

La marca está en pleno desarrollo en Europa y en la región Asia-Pacífico. En España todos sus hoteles están gestionados en franquicia. La cadena dispone en España de cinco hoteles principalmente ubicados en centro de ciudades, Madrid, Zaragoza, Arnedo (La Rioja), A Coruña y Lleida. www.ibisstyles.com



Fotografía.2.4 Habitación Ibis Styles.

Ibis hoteles (1, 2 y 3 estrellas, dependiendo de la ley turística de cada región): la marca ibis es una marca mundial, estandarizada, dónde el cliente no encuentra sorpresas debido a que todos los hoteles del mundo ofrecen los mismos servicios, sus habitaciones son iguales y sus zonas comunes similares. Es una marca consolidada con 40 años de existencia y con una gran aceptación tanto para viajes de ocio como negocios. Sus hoteles tienen muy variadas localizaciones: en centro de la ciudad, en áreas industriales metropolitanas, en centros de negocios, aeropuertos o en las afueras de la ciudad.

Los hoteles Ibis ofrecen un mínimo común de servicios en todos los establecimientos de la red: recepción abierta 24 horas, bar 24 horas, snacks fríos y calientes 24 horas y un amplio horario de servicio de desayunos de 4 a 12 horas de la mañana. Estos servicios son de obligado cumplimiento en todos los hoteles del mundo. www.ibis.com



Fotografía.2.5 Habitación ibis (rojo)

Los hoteles Ibis están certificados con los sistemas de calidad ISO9001 e ISO14001.

En España actualmente hay 46 hoteles Ibis, la mayoría situados en áreas urbanas y metropolitanas de Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao.

La cadena actualmente tiene 1.020 hoteles en todo el mundo de los que la mayoría están situados en Europa.

Tabla 2.6 Situación de los hoteles Ibis (rojo) en el mundo.

LOCALIZACIÓN	Nº DE HOTELES
Norteamérica	6
Latinoamérica	106
Oriente Medio	13
Europa	727
Asia	132
África	32
Oceanía	20

Fuente: elaboración propia a partir de www.ibis.com

El hotel Ibis Valladolid:

Hotel de categoría 2 estrellas según la normativa de turismo de Castilla y León. El hotel dispone de 71 habitaciones (habitación ibis). El hotel está situado en el norte de la ciudad, a las afueras junto a la autovía A-62(E-80) que une Burgos con el límite de la frontera de Salamanca con Portugal.

El hotel está situado estratégicamente para viajeros de negocios, ya que hay fácil acceso a las principales empresas de la ciudad en coche. De cara al viajero de ocio que pernocta para continuar su viaje la ventaja es la situación a las afueras de la ciudad y junto a la autovía.

Perfil de los clientes más representativos del hotel Ibis Valladolid:

- De negocios: viajeros que llegan a la ciudad para prestar sus servicios en empresas estratégicas de la ciudad como son Michelin, Renault, Iveco, Faurecia y otras de ámbito nacional e internacional. El perfil del viajero de negocios se complementa con comerciales que llegan para quedarse de lunes a viernes y visitar desde Valladolid a sus clientes ubicados en un radio de una hora u hora y media en coche. Es un cliente fidelizado que conoce la cadena.
- Ocio: en este apartado distinguimos entre viajeros españoles y viajeros extranjeros. El perfil del viajero español es un viajero de paso en muchas ocasiones o que viene a visitar la ciudad y no le gusta estar alojado en el centro de la ciudad porque busca una opción más económica. El viajero internacional de ocio es un viajero de paso fidelizado por la marca.
 - ✓ El viajero francés: son viajeros que emigraron de países como Portugal o Marruecos y que van a sus países de origen a visitar a sus familias o pasar largas temporadas a segundas residencias (viajeros jubilados). Este tipo de viajeros de ocio predomina de abril a octubre.
 - ✓ El viajero británico: turistas jubilados del Reino Unido que llegan a Santander o Bilbao en ferry y que buscan una parada en su viaje en coche hasta su lugar de destino que suele ser el Algarve portugués o Andalucía donde poseen segundas residencias y pasan los meses de invierno. Este perfil de viajero predomina en los meses que van desde octubre a abril. En este caso también es un cliente fidelizado que conoce la marca.
 - ✓ Otros viajeros europeos: viajeros procedentes de otros países de Europa que buscan también el buen clima del sur de Portugal y España, son viajeros

procedentes de Suecia, Noruega, Dinamarca, Suiza y Alemania principalmente.

CAPÍTULO 3

CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE EN LOS HOTELES IBIS

3.1 La calidad y el medioambiente en los hoteles Ibis.

La calidad total se puede definir como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización empresarial para proporcionar productos y servicios que permitan la satisfacción total del cliente.

Analizando la definición de calidad total podemos establecer sus objetivos principales que son: responder exhaustivamente a las necesidades de los clientes y administrar óptimamente con la consecuencia de obtener resultados y “hacer las cosas bien”.

Los servicios pueden ser fácilmente copiados por la competencia pero la calidad es un elemento muy difícil de imitar ya que se trata de un proceso que conlleva mucho trabajo y tiempo.

La calidad prestada en un servicio, puede ser, en muchos casos un factor diferenciador respecto a otro hotel y un factor determinante a la hora de elegir de un hotel por parte de un consumidor.

La calidad prestada en un hotel es un factor que sirve para fidelizar clientes pero en el caso de un alojamiento no siempre sirve como atracción de nuevos clientes debido a que un servicio hay que probarlo para valorar su calidad.

La calidad total en un hotel es responsabilidad de todos, el número de especialistas en calidad en el hotel será igual al número de personas que trabaja en la organización, esto implica el logro de un compromiso individual de todos los empleados. De este modo existe un aseguramiento de la calidad en todo el hotel (Manual de Calidad Ibis, 2013). La responsabilidad es de todos los miembros de la empresa porque un pequeño fallo en la prestación del servicio puede trascender al cliente creándole una insatisfacción.

Con un sistema de calidad, los empleados pasan de una actitud pasiva (subsana errores) a una actitud activa (prevención de errores), siempre que se haya creado una filosofía de la calidad entre los diferentes departamentos de la organización y las personas que lo componen. El objetivo siempre será cero defectos y siempre será la meta a ser perseguida de forma persistente y continua.

Para medir la calidad es necesario introducir unos indicadores simples para visualizar los resultados y la mejora continua. Igualmente, es importante, reconocer y comunicar a

todo el personal los resultados alcanzados, es un aliciente para la motivación del personal.

➤ **¿Qué es un indicador?** Un indicador es un parámetro numérico que establece, mide, el grado de cumplimiento de la realidad de la prestación del servicio, con respecto a las especificaciones establecidas para cada actividad, tarea o proceso. Permiten valorar la correcta aplicación de los recursos, y el grado de adecuación de los resultados de la prestación a las necesidades y expectativas del cliente.

- **Los indicadores de calidad:** constituyen una herramienta de medición que permite llevar a cabo un seguimiento del resultado de las acciones de mejora en la empresa, detectando posibles desviaciones, y permitiendo evaluar y cuantificar la eficacia en la implementación de las mismas. Los indicadores de calidad deberán abarcar aspectos relacionados con el servicio ofrecido al cliente, y aspectos relacionados con los servicios internos que se generan entre las distintas unidades de servicio y entre departamentos. De este modo, los indicadores permitirán tomar medidas correctoras de las posibles desviaciones que se detecten entre la realidad de la prestación del servicio y los estándares establecidos. En términos generales, existen tres tipos de indicadores de calidad; para que el sistema de indicadores sea un sistema completo, debe contemplar los tres tipos, de manera que se logre un completo control de las actividades de la empresa, así como del resultado de las mismas ofrecido al cliente.

1. Indicador de la calidad del proceso: reflejan el nivel de cumplimiento de los procedimientos o métodos de trabajo con las especificaciones y estándares establecidos. Este tipo de indicadores se basa en datos generados en el desarrollo de las actividades.

2. Indicador de la calidad del servicio: reflejan el resultado de la prestación del servicio, es decir, las características del producto/servicio final entregado al

cliente. Se basa en datos de inspección o verificación recogidos internamente.

3. Indicador de la percepción del cliente: reflejan la opinión del cliente respecto al producto/servicio que ha recibido. Se basan en los datos obtenidos a través del sistema de encuestación o métodos afines.

La diferencia de apreciación de la calidad de un consumidor entre productos y servicios conlleva unos elementos a evaluar. En el caso de los productos son elementos más tangibles los que se evalúan, y en el caso de los servicios son elementos menos tangibles.

Ejemplo de elementos a evaluar en productos y servicios dentro de un hotel:

Hotel: servicio (menos tangible)	Plato de comida del restaurante: producto (más tangible)
Tiempo en realizar el check-in y check-out	Presentación y aspecto
Amabilidad y profesionalidad del personal	Textura
Idiomas	Sabor
Uniformidad del personal	Punto de cocción del alimento
Climatización de la habitación y zonas comunes	Color, olor: evaluación sensorial
Confort de la cama	Amabilidad del camarero
Decoración e insonorización de la habitación	La vajilla y cubertería donde viene presentado el plato
Velocidad de la conexión a internet, Amenities...	

Cuadro 3.1 Elementos a evaluar según la tangibilidad en productos y servicios.

Fuente: elaboración propia.

3.2 La Política Medioambiental en Ibis.

La política medioambiental, según la norma medioambiental ISO14001, es el documento base para la implementación de un sistema de gestión ambiental, marca las directrices generales para la planificación del sistema y orienta a toda la organización hacia la mejora del comportamiento ambiental y la prevención de la contaminación.

El compromiso medioambiental, en Ibis, se plasma en la certificación medioambiental internacional ISO14001. Los compromisos con el medioambiente en Ibis destacan por:

- Ofrecer a los clientes servicios hoteleros que reducen constantemente su impacto medioambiental, particularmente a través de:
 - El control y la reducción de agua y energía en sus establecimientos: esta acción se lleva a cabo con un mantenimiento exhaustivo de las instalaciones, de este modo se evitan fugas y derroche de energía. Un ejemplo es la instalación de reductores de caudal en todos los grifos de servicios de las habitaciones y de las zonas comunes.
 - El reciclaje y la reutilización de residuos. En ibis se reciclan los residuos que se generan debido a la actividad normal del hotel: bombillas, fluorescentes, papel y cartón, plástico limpio y contaminado, tóner de impresoras, pilas y electrodomésticos retirados entre otros.
- Informar a los clientes acerca de las actividades emprendidas para que puedan participar e involucrarse. Existe una carta expuesta a los clientes de las acciones medioambientales que se realizan en el hotel.
- Cumplir con las correspondientes normativas locales y nacionales.
- Prevenir la contaminación del aire, suelo y agua.

Para cumplir los citados compromisos los hoteles Ibis:

- Sensibilizan y ofrecen formación a sus trabajadores para que ayuden a proteger el medioambiente en actividades de su competencia.

- Establecen asociaciones con sus proveedores. Se buscan proveedores que favorezcan la reducción de packaging en sus productos servidos y que estén comprometidos con el medioambiente.
- Ponen en práctica y actualizan un sistema de calidad y gestión ambiental. Se traduce en la propia gestión de su certificación ISO14001.

3.3 La Política de Calidad en Ibis.

La Política de Calidad es el conjunto de acciones que concretan cómo se va a avanzar en la empresa en el cumplimiento de la misión, desde el punto de vista de la calidad.

- ✓ ¿Qué es la misión? La misión de una empresa es una declaración escueta de su razón de ser, explica porqué está en el mercado. Como ejemplo, puede mencionar: qué productos y servicios ofrece; a qué clientes se dirige y qué necesidades pretende cubrir; qué resultados proporcionará al accionista; qué necesitará y aportará al empleado, etc. La misión describe de forma sintética qué le va permitir a la empresa obtener su legítimo beneficio. En la descripción de la misión se suelen considerar a todos los “grupos de interés” de la empresa: clientes, accionistas, empleados, proveedores, etc. La misión marca el rumbo de toda la organización, y define las elecciones estratégicas de la empresa que no se pueden o suelen expresar con números.
- ✓ ¿Qué es la visión? La visión de una empresa es el resultado último que persigue, a dónde se dirige, la meta que conseguirá al cumplir plenamente con su misión. Se trata de una meta ambiciosa, que al igual que la misión, no se suele expresar en cifras. La visión está muy relacionada con la cultura empresarial, es decir, los valores y creencias que comparten las personas que trabajan en la organización.

Algunas de las directrices que definen cómo se va a cumplir con la misión de la empresa y cuyos mecanismos pueden recogerse en la Política de Calidad son:

- Orientación de toda la actividad a la satisfacción del cliente.
- Aumento de la fidelidad de la clientela.
- Mejora continua de las prestaciones y de los procesos que las hacen posibles.

- Comunicación interna de toda la información necesaria para el desempeño de cada puesto.
- Desarrollo de las capacidades del personal: “invertir en el personal”.
- Empresa que garantiza el empleo: resultados y beneficios.
- Participación y trabajo en equipo.
- Proveedores de calidad, etc.

➤ **Los objetivos de calidad en Ibis para 2014.**

Los objetivos de calidad constituyen las acciones a desarrollar con el propósito de poder llevar a cabo la Política de Calidad adoptada por la empresa. A continuación se presentan los compromisos de calidad de la marca Ibis para 2014 publicados en su web:

- ✓ Proceso de registro ágil.
- ✓ Servicio de recepción ininterrumpido.
- ✓ Gestión eficiente y cumplimiento de reservas.
- ✓ Personal profesional y acogedor.
- ✓ Baño impecable.
- ✓ Servicio de restauración permanente.
- ✓ Desayuno disponible de 4:00 a 12:00 horas.
- ✓ Seguridad infalible.
- ✓ Facturación transparente.

Estos objetivos citados cumplen con los siguientes requisitos:

- Concreción: son objetivos concretos para poder ser seguidos.
- Medibles: se puede saber el grado de avance.
- Ambiciosos: pretender tensionar a la empresa.
- Alcanzables: para no desmotivar al personal.
- Temporales: están definidos para conseguir en el plazo de un año.

3.4 El sistema de calidad y medioambiente en los hoteles ibis.

➤ **¿Por qué Ibis tiene un fuerte compromiso con el desarrollo sostenible y el medioambiente?**

El programa Planet 21, son los 21 compromisos de Accor con el desarrollo sostenible. Estos 21 compromisos se estructuran en torno a 7 grandes temas: salud, naturaleza, carbono, innovación, desarrollo local, empleo, diálogo, con objetivos cifrados año tras año. Este programa está implementado en toda la red de hoteles filiales del grupo y en todas sus marcas.

La actividad hotelera es objeto de crecientes expectativas por parte de la sociedad, ya que la hostelería se encuentra en la intersección de dos grandes sectores prioritarios para el desarrollo sostenible:

El sector de la construcción, que representa el 40% del consumo mundial de energía y de las emisiones de gases con efecto invernadero debido a su actividad.

El sector del turismo registra un crecimiento exponencial: de 1950 a 2013, el movimiento de turistas internacionales aumentó cada año, pasando de 25 millones a 1.807 millones de viajeros internacionales según la OMT. Un sector que sigue en crecimiento a pesar de la recesión de las principales economías mundiales y que, cada vez es más complejo debido a las exigencias de los mercados.

Los hoteleros se encuentran en una posición privilegiada para crear una dinámica positiva respecto al medioambiente en todos los ambientes que les rodean: los trabajadores de sus hoteles, los clientes, los proveedores y las asociaciones locales.

Desde el momento de la creación del programa Planet 21, Accor entró en una fase de expansión sostenible, con un concepto de desarrollo responsable y un nivel de competitividad que representa un alto compromiso con el desarrollo sostenible.

PLANET 21, es un programa que permite responder a las nuevas expectativas de los clientes. El barómetro de clientes llevado a cabo por el Grupo en 6 países y publicado en junio 2011 puso de manifiesto que al 76% de los clientes les preocupa el desarrollo sostenible. Más de 1 cliente sobre 2 afirma además tener en cuenta el desarrollo sostenible a la hora de elegir un hotel.

El compromiso en favor del desarrollo sostenible significa ganar la preferencia de elección de hotel y la fidelidad.

El compromiso con el desarrollo sostenible permite crear contactos con entidades (asociaciones, empresas, fundaciones) que favorecen la integración del hotel en su entorno.

Planet 21, favorece el resultado económico de los hoteles poniendo especial acento en:

- Los consumos de agua, energía (electricidad y gas) o incluso en la valorización de los residuos generados por los hoteles. Ahorros que generan resultados financieros ya que ayudan a una mejora en la gestión de la cuenta de explotación.
- El seguimiento de la reglamentación medioambiental permite también anticipar las nuevas obligaciones medioambientales para la empresa y cumplir con las normas evitando sobrecostes de último momento. (RITE, obligación de comunicar,...)

En el marco de Planet 21, la certificación ISO 14001 es una herramienta fundamental para:

- Garantizar el progreso continuo en materia de desarrollo sostenible en los hoteles
- Asegurar una fuerte credibilidad en el sistema de gestión de los hoteles, ya que los hoteles certificados tienen el mismo nivel de exigencia medio ambiental. Sólo los objetivos medioambientales están actualmente incluidos en el marco de la certificación ISO 14001 en Ibis.

Los 21 compromisos del programa Planet 21:



Fig.3.2. Los compromisos del programa Planet 21.

Fuente: <http://www.accorhotels.com/es/sustainable-development/index.shtml>.

➤ **¿Por qué una certificación ISO 9001(de calidad) e ISO14001 (medioambiental) en los hoteles Ibis?**

La obtención de una certificación es la mejor manera de aplicar, conservar y dar credibilidad a los compromisos, tanto en lo relativo a calidad como a al medio ambiente.

La certificación permite a los hoteles:

- Estructurar el compromiso de la empresa:

Una certificación implica enumerar y estructurar todas las acciones que se deben aplicar para garantizar la satisfacción del cliente y la conservación del medio ambiente sin pasar nada por alto.

De este modo, se puede:

Saber qué se debe hacer en concreto ya que cada procedimiento está regulado por el sistema de gestión.

- Aplicar las acciones del mejor modo posible con las herramientas necesarias:

Estar seguros de que no se olvida de nada, ya que siguiendo una check list se siguen todos los procesos.

Ser eficaces en la aplicación de las acciones, debido a que en cada momento está especificado el procedimiento a llevar a cabo.

- Reforzar el compromiso:

Una certificación obliga a establecer una actuación en profundidad que esté basada en el principio de mejora continua y abarque todas las acciones relacionadas con la satisfacción del cliente o que estén ligadas a los retos medioambientales.

Ejemplos:

Implicación de los servicios: Alojamiento, restauración, recepción, compras, recursos humanos...

Inclusión de los retos medio ambientales: agua, energía, residuos, tratamiento de aguas usadas...

Cumplimiento de la legislación medioambiental: sobre emisión ruidos, higiene del agua, seguridad de edificios....

- Optimizar el compromiso:

La certificación obliga a aplicar un sistema de gestión eficaz, por ejemplo:

Dando una visión completa de las acciones que se deben llevar a cabo: todas las acciones que se realizan en el hotel están reflejadas en un manual con todos los procedimientos a seguir.

Se proponen procedimientos estables y duraderos, gracias a la experiencia de años y abiertos a la mejora, ya que la calidad está en constante cambio y el cliente cada día exige más para estar satisfecho.

Los procedimientos se organizan, exponen y organizan en un punto único. El manual y los procedimientos están disponibles en la intranet del hotel estando accesible a todos

los trabajadores y siempre que haya una actualización de cualquier procedimiento, estará disponible en el momento. Si los procedimientos y documentos estuvieran disponibles en papel en una carpeta, se corre el riesgo de que el documento haya sido actualizado por la dirección de calidad y se siga utilizando un documento antiguo.

Una vez al año se exponen los objetivos del año anterior con los resultados obtenidos y los que hay que mejorar en el año en curso. Esta mejora se sigue con un plan de acción.

- Mantener el compromiso:

Las acciones/exigencias de una certificación que permiten garantizar la continuidad del compromiso con la calidad a través de:

Auditorías periódicas realizadas por un organismo de certificación: aparte de las dos auditorías internas anuales, el organismo oficial Bureau Veritas, elige hoteles de la cadena al azar cada año donde realiza una auditoría.

Exigencia de fijarse anualmente objetivos de mejora: si no existen objetivos de mejora la gestión de la calidad caería en una monotonía por falta de una mejora continua.

Exigencia de hacer un seguimiento de la aplicación de los planes de acción y de la consecución de los objetivos: en las auditorías se verifica si los planes de acción se han llevado a cabo.

- Mantener la sensibilización /formación de todos los trabajadores.

Cada año se realizan un conjunto de formaciones por todos los trabajadores que son las siguientes: prácticas en campo de fuego para el manejo de extintores, y material anti incendios, sensibilización medioambiental realizando una acción de los trabajadores que favorezca al medioambiente (por ejemplo plantar árboles en una zona cercana al hotel), formación en autoprotección y evacuación de las instalaciones, higiene alimentaria, normativa sobre protección de datos y normativa PCI-DSS.

- Dar credibilidad al compromiso:

Esta credibilidad está garantizada a través de las auditorías periódicas. Es fundamental para la comunicación externa ya que da una prueba de la realidad del compromiso con la calidad y el medioambiente.

Una certificación es además un criterio de elección para muchos clientes. Cada día más clientes valoran la elección de un establecimiento buscando detrás de un sello de calidad

o medioambiental unas garantías que en otro establecimiento sin certificar es posible que no encuentre.

Cuadro 3.3 Principales características de ISO9001 E ISO14001.

ISO 9001	ISO 14001
Certificación Calidad	Certificación Medioambiental
Implica la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad (System Management Quality)	Implica la aplicación de un Sistema de Gestión Medioambiental (System Management Environmental)
Certificaciones Internacionales	
Aplicable a todas las Actividades / Empresas	
<p>Creada por "International Organization of Standardization":</p> <p>Organización Internacional formada por 161 países.</p> <p>ISO Fija normas para muchos ámbitos: seguridad, calidad, higiene alimentaria, responsabilidad social corporativa, gestión de la energía, gestión de seguridad de la información, gestión de los riesgos....</p>	

Fuente: elaboración propia.

Un sistema de gestión está vinculado a la estrategia y los objetivos de la empresa y está formado por tres tipos de documentos/herramientas:

1. Documentos/herramientas operativos: indican las acciones concretas, quién hace qué, cómo y cuándo.... Por ejemplo las acciones que debe realizar el departamento de recepción, la herramienta por la cual se controla la limpieza de habitaciones.
2. Documentos/herramientas de gestión: sirven para analizar los resultados y garantizar un seguimiento o una reacción. Por ejemplo analizar los resultados de una auditoría de higiene, establecer un plan de acción de mejora, seguir la aplicación del plan de acción y fijarse unos objetivos para el año siguiente.
3. Documentos/herramientas de control: el objetivo aquí es medir el rendimiento y la conformidad de cada hotel. Un ejemplo es la realización de una auditoría ISO donde se

comprobará si se aplican por ejemplo la revisión de la limpieza de habitaciones y se hace un seguimiento.

Es importante señalar que las acciones del sistema de gestión las establece la marca Ibis y no la norma ISO, en función de sus compromisos, el objetivo de la satisfacción del cliente y los objetivos medioambientales fijados.

Perímetro de certificación y de exclusión de ISO9001 e ISO 14001

Calidad ISO 9001:

Perímetro de certificación:

- Alojamiento y recepción 24 horas: se garantiza la recepción abierta y disponible 24 horas en cualquier hotel ibis del mundo.
- Desayuno madrugador y desayuno no madrugador: posibilidad de desayunar desde las 4 a.m. hasta las 6:30 a.m. (desayuno madrugador, bebida caliente, bollería y zumo) y desde las 10:30 horas de la mañana hasta las 12 horas (desayuno no madrugador, compuesto por los mismos productos que el anterior).
- Desayuno buffet: se garantiza un servicio de desayuno buffet como mínimo desde las 6:30 a.m. hasta las 10:30 horas, dependiendo del país este servicio de desayuno buffet más tarde (por ejemplo en España los fines de semana termina a las 12 horas).
- Bar: se garantiza un servicio de bar abierto las 24 horas.
- Aperitivos 24 horas: se garantiza un servicio de aperitivos/snacks las 24 horas.

Perímetro de exclusión de la certificación ISO9001:

- El restaurante está excluido, en primer lugar porque no todos los hoteles disponen de este servicio, no todos los hoteles Ibis disponen de restaurante. En segundo lugar está excluido porque esta actividad está poco estandarizada entre los diferentes países del mundo.

Medioambiente ISO14001:

Perímetro de certificación:

- La actividad de hostelería: se garantiza una gestión medioambiental de la actividad por ejemplo control de agua y energía en el hotel, gestión de residuos generados en el día a día.
- La actividad de restauración en general: se garantizan unos proveedores alimentarios que trabajen con un cierto compromiso medioambiental, búsqueda de productos locales, ya que potencian un ahorro de energía (el producto tiene que ser transportado a menor distancia), búsqueda de alimentos que procedan de animales que no estén en peligro de extinción (por ejemplo, evitar el consumo de atún rojo), búsqueda de proveedores que favorezcan la reducción de embalajes en sus productos.

Perímetro de exclusión de la certificación ISO14001:

- La construcción del hotel está excluida la certificación por dos motivos:
 - La normativa ISO14001 se aplica a los hoteles en explotación, nunca en fase de construcción.
 - El edificio ha sido construido con anterioridad a la puesta en marcha de la certificación, aquí existe poco o ningún margen de maniobra.
- En el caso de una apertura, el hotel tiene un plazo definido de dos años para poner en marcha la certificación.

A pesar de la exclusión de la construcción en la certificación, Ibis busca la reducción de los impactos ambientales durante la construcción.

CAPÍTULO 4

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

4.1. La satisfacción del cliente.

El proceso de decisión de compra por parte del consumidor no termina con el acto de comprar. De manera consciente o inconsciente los individuos realizamos una evaluación de nuestras decisiones. La evaluación post consumo aumenta el aprendizaje y el conocimiento del consumidor, permite contrastar los criterios de decisión y puede modificar actitudes y, en definitiva, sirve para mejorar futuras decisiones.

Existen dos comportamientos post consumo:

- Satisfacción: si un cliente se siente satisfecho, va a fortalecer los criterios que le guiaron a seleccionar una determinada alternativa. El consumidor mejorará sus actitudes hacia el producto o servicio y desarrollará procesos de lealtad y fidelización.
- Insatisfacción: si el consumidor considera que el uso de un producto o servicio no ha cumplido sus expectativas se verá insatisfecho. Sus criterios de elección serán revisados, procederá a realizar comportamientos de queja o reclamación, además de dejar de comprar el producto/servicio.

La experiencia turística satisfactoria será el resultado de una buena arquitectura, de gestión integral del producto y el destino, desde su diseño y planificación hasta el proceso de comercialización y el final de consumo, ya que la satisfacción del consumidor se encuentra en relación directa con sus expectativas y éstas con la imagen que del producto o del destino se le ha vendido.

La experiencia post consumo de un servicio, en el caso de un hotel, pasar una estancia en un hotel, es un proceso por el cual el consumidor final comprueba que lo que buscaba (habitación de hotel) se corresponde con la experiencia vivida (atención deseada por el personal, categoría de hotel deseada, servicios esperados...). En el caso de que el servicio buscado coincida con la experiencia vivida tendremos un cliente satisfecho, si la experiencia en el hotel resulta ambigua y no coincide el servicio buscado con el conseguido puede llevar a un cliente insatisfecho.

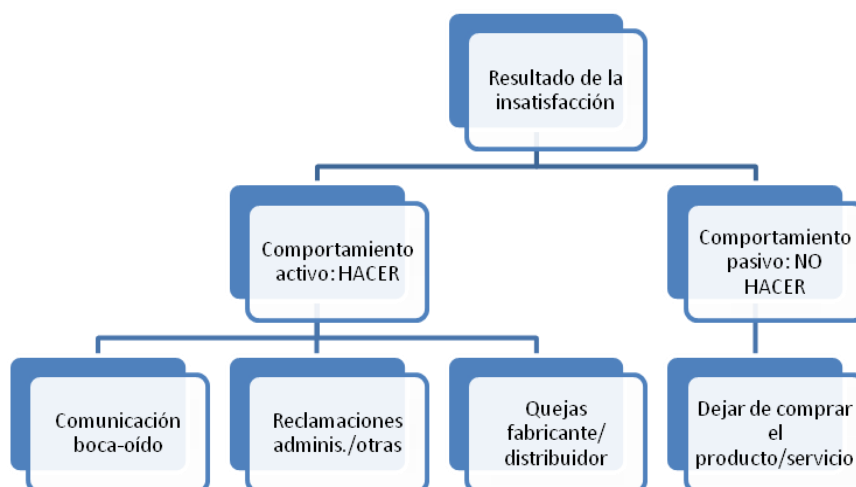
En el caso de un cliente insatisfecho, la actitud postcompra va a ser desfavorable respecto al hotel y sin intenciones de repetir estancia en ese hotel.

Cuando los clientes están satisfechos con el resultado obtenido en su experiencia en el hotel, normalmente van a seguir consumiendo ese servicio, hotel, de manera frecuente. Los comentarios que viertan sobre el hotel a su entorno van a ser positivos. De lo contrario, los cliente insatisfechos, al no haber obtenido una paridad entre el servicio buscado y el obtenido, van a verter comentarios y experiencias negativas a su entorno más cercano.

Un cliente insatisfecho con una experiencia negativa en un hotel hace llegar a más número de personas los comentarios y experiencias negativas sobre su estancia que un cliente satisfecho.

Debido a que un hotel es un servicio, el consumidor final tiene que probarlo para evaluar su grado de satisfacción o insatisfacción. La dificultad de prueba hace, a veces, al consumidor decantarse por un hotel u otro sin tener experiencia previa. Con la experiencia previa, el cliente satisfecho repite o no, sin embargo si el consumidor no tiene experiencia previa, puede dejarse llevar por comentarios de experiencias vividas por otros consumidores consultando opiniones a un círculo cercano de personas, obteniendo fotografías, información obtenida a través de internet u otros medios de tal modo que tendrá que hacer uso del servicio, el hotel, para valorar su grado de satisfacción en la prestación del servicio.

Organigrama 4.1. Comportamiento post consumo de los clientes insatisfechos.

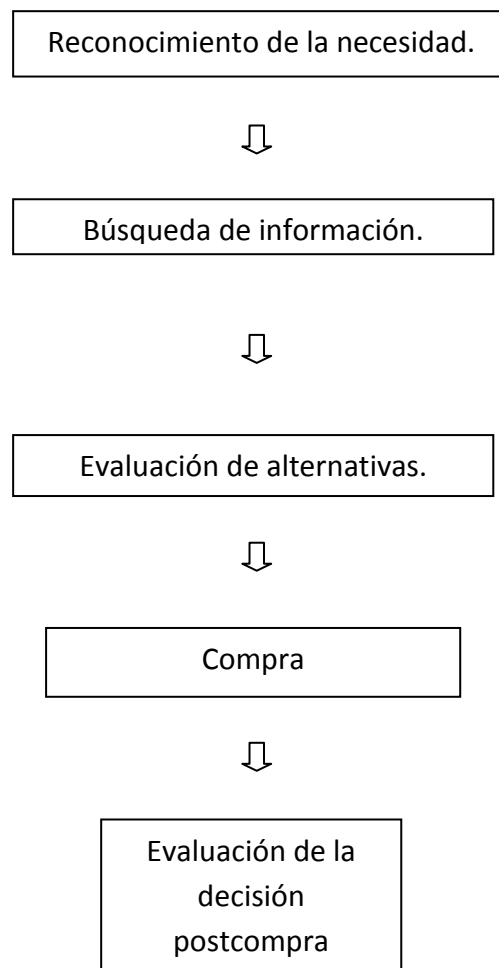


Fuente: elaboración propia.

4.2. El comportamiento de los consumidores.

Según Jobber y Fahy (2007) el proceso de toma de decisiones del consumidor se compone de los siguientes pasos:

Cuadro 4.2. Proceso de toma de decisiones del consumidor de Jobber y Fahy.



Fuente: elaboración propia a partir de Jobber y Fahy (2007)

Este gráfico muestra las etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor. En el mi caso lo aplico al proceso de compra de un servicio de hotel.

En la primera vez que se reserve un hotel concurrirán las cinco etapas, de otro modo si es un viajero que repite destino, proceso de recompra, es muy probable que omita etapas como la búsqueda de información y evaluación de alternativas. Cabe decir que cuanto más compleja se la decisión de compra, dicho proceso requerirá más tiempo. Por ejemplo, un potencial consumidor tardará más tiempo en elegir unas vacaciones de 15 días en Nueva York que una noche de hotel para pasar un fin de semana. En el caso de los 15 días de vacaciones en Nueva York, el desembolso económico es mucho mayor y ello conlleva al consumidor a analizar más a fondo cada etapa del proceso de toma de decisiones de compra.

- Etapa 1: Reconocimiento de la necesidad.

En el caso de un hotel el proceso de reserva se inicia por necesidades emocionales o psicológicas, es el caso de un viajero de ocio, ya que busca evadirse de su vida rutinaria, desconectar, conocer nuevos lugares diferentes a su entorno.

En el caso de un viajero de negocios, el reconocimiento de la necesidad está basado en la situación forzosa en la que se encuentra temporalmente, debido a la distancia que existe entre su domicilio habitual y el lugar donde se desplaza a desarrollar su trabajo o prestar sus servicios.

Las dos situaciones llevan a los viajeros de ocio o negocios reconocer la necesidad de buscar un hotel.

- Etapa 2: Búsqueda de información.

Esta etapa la inicia el consumidor cuando reconoce la necesidad de encontrar un hotel. En la situación de compra de un particular, la búsqueda de información puede ser interna o externa. La información interna se basa en su experiencia vivida y su conocimiento personal, por ejemplo una estancia ya disfrutada en un hotel. Cuando el consumidor no encuentra suficiente información interna satisfactoria acude a la búsqueda de información externa, el consumidor obtendrá información por medio de páginas webs: la propia del hotel, agencias de viajes, comparadores de viajes, guías de hoteles, oficinas de turismo, experiencias de familiares y amigos....

Actualmente la mayor parte de búsqueda de información se realiza a través de internet. Muchos sitios webs ofrecen comparaciones gratuitas de hoteles según información disponible online.

Como conclusión a la etapa de búsqueda de información podemos afirmar que la variedad de hoteles en un destino, según categorías y precios puede ofrecer solución al problema.

- Etapa 3 y 4: Evaluación de las alternativas y proceso de compra.

En esta etapa el consumidor filtra la información obtenida en la etapa anterior para realizar el proceso de reserva del hotel. Para evaluar las alternativas de alojamiento que se le presentan en un destino el consumidor puede utilizar diferentes tácticas:

El cliente se puede decidir por un hotel en base al precio, es un caso que se da entre los viajeros jóvenes con reducido presupuesto para viajar, buscan satisfacer sus necesidades de alojamiento a un precio bajo. Sírvese como ejemplo los alojamientos tipo albergues, pensiones o bed & breakfast.

El consumidor se puede decidir por un hotel en base a la categoría de estrellas, el cliente busca servicios diferentes según la categoría del establecimiento. Si un cliente busca un hotel, por ejemplo, con servicio de habitaciones y caja fuerte en la habitación, elegirá un hotel de cuatro estrellas en detrimento de uno de dos.

Un cliente puede decidirse por cierto hotel, por pertenecer a cierta marca hotelera o cadena. En esta elección el cliente busca reducir un riesgo a la hora de elegir un hotel buscando una marca de hotel que ya conoce en otra ciudad o país. Como ejemplo podemos tomar nota de la fidelidad a las cadenas hoteleras: Ibis, Novotel, Nh, AC by Marriot, Room Mate Hoteles.... El cliente estos hoteles por su fidelidad a la marca, el consumidor sabe lo que va a encontrar, puesto que conoce ya ese tipo de hotel y en muchos casos opta por pagar un poco más dinero por el precio de la habitación que en otro hotel del destino elegido y de esta forma se asegura el conocimiento de sus funcionamiento y la atención prestada por el personal.

En el proceso de selección de un hotel por parte del consumidor pueden influir los comentarios, tanto positivos como negativos, que el cliente puede encontrar en webs comparadoras de hoteles como son Tripadvisor.com o Booking.com.

Las influencias hedonistas pueden llevar a la elección de un hotel dependiendo de la cantidad de placer asociado a la experiencia. La búsqueda asociada al placer se dará más en la elección de un hotel vacacional o viajes de ocio en el que se buscan servicios relacionados con el bienestar y placer (servicio de masajes, Spa, bar en servicio de todo incluido). Para un viajeros de negocios primarán otros factores para la elección del hotel como son la cercanía a la zona donde se va a realizar cierto trabajo, una visita a un cliente....

- Etapa 5: Evaluación de la decisión posterior a la compra y consumo.

Una vez el cliente está en el hotel, el objetivo es llegar a su satisfacción para que cree experiencias positivas y repita una nueva estancia en el hotel.

La experiencia vivida del consumidor en su estancia en el hotel depende de diversos factores y no le afecta en igual medida a un viajero de ocio que a un viajero de negocios.

- ✓ Las influencias personales: en el caso del viajero de ocio el comportamiento durante la estancia en el hotel es muy diferente al viajero de negocios; el de ocio acude al hotel motivado a disfrutar del hotel, sin embargo el cliente de negocio acude al hotel obligado por cierta situación laboral momentánea. El cliente de ocio tiene una actitud muy receptiva sobre los servicios disponibles en el hotel, en la ciudad, en los alrededores...puesto que dispone de mucho tiempo. El cliente de negocio posee una actitud más pasiva ya que para este tipo de viajeros, la necesidad básica, una habitación de hotel se ve cubierta rápidamente y no suele buscar otros servicios.
- ✓ Las influencias sociales sobre el comportamiento del consumidor según Jobber y Fahy son: cultura, clase social y grupos de referencia.
- ✓ La cultura: hace referencia a la sociedad en la que vive un individuo. Este factor afecta al consumo de servicios hoteleros: hace 30 años no había cultura de irse de vacaciones a una casa rural, en la cultura de esa época primaba un turismo de sol y playa.

Las tradiciones y las actitudes básicas de la sociedad pueden llegar a tal influencia que crean nuevos tipos de turismo como son los ligados al desarrollo sostenible: turismo de naturaleza, ornitológico....

- ✓ La clase social: en muchos casos es determinante en la elección de hotelería de alta gama, un consumidor con baja renta disponible si opta por un hotel de lujo verá reducida su capacidad de gasto en otro aspecto del viaje. En los viajes de negocios, las empresas optan por enviar a sus directivos a hoteles de alta gama y a sus empleados de base o mandos intermedios a hoteles más económicos.
- ✓ Los grupos de referencia: se definen como el grupo de personas que influye sobre las actitudes o el comportamiento de un individuo. Un grupo de referencia durante el proceso de reserva de un hotel puede ser un anuncio en televisión en el que aparecen un actor o un futbolista conocido utilizando los servicios de un hotel de cadena.

4.3. Ventajas de la satisfacción del consumidor.

Un cliente satisfecho reporta muchos beneficios a la empresa, entre los más importantes se destacan:

- Aumento de la vida del cliente: es obvio que es el primer efecto beneficioso. Si la empresa consigue que un cliente, a lo largo del tiempo, siga adquiriendo productos o servicios, multiplica los ingresos que provienen de ese cliente.
- Aumento de las ventas (ventas por repetición): si los clientes leales se sienten realmente satisfechos de los productos y servicios de una compañía, están dispuestos a adquirir mayor cantidad o en repetidas ocasiones. Tanto este comportamiento como el anterior son los que definen comúnmente la fidelidad: una relación más larga y más intensa con la empresa en términos absolutos y relativos.
- Aumento de las ventas cruzadas: un cliente fiel y satisfecho está más predispuesto a adquirir otros productos y servicios de la misma empresa que aquel cliente que tiene menor vinculación con la misma.
- Menor sensibilidad al precio: el cliente satisfecho valora cada vez menos el aspecto económico de la relación empresa-cliente y le da mayor importancia al

valor que le aporta el producto o servicio. Muchas compañías consideran mantener unas condiciones de precio estables para que el cliente perciba una mejor relación calidad-precio en detrimento de aumentar ingresos.

- Disminución de costes: el hecho de tener un cliente fidelizado, con una relación a largo plazo, ayuda a reducir costes operacionales. La empresa conoce los gustos y preferencias y sabe cómo el consumidor quiere las cosas.
- Aumento de las recomendaciones efectivas: cuando un cliente recomienda los servicios de una empresa está dando un valor a la organización. El cliente transmite a un consumidor potencial su experiencia probada y satisfecha. Cada vez son más las empresas que utilizan la técnica de extender el “virus de las recomendaciones”. Por ejemplo, muchos centros de ocio, ofrecen a sus clientes una cuota gratuita por traer a un amigo y el amigo (potencial cliente) se beneficia de la matrícula gratuita.

4.4. La satisfacción del cliente en los hoteles Ibis: el Contrato de Satisfacción 15 minutos.

El contrato de Satisfacción 15 minutos tiene 3 ejes principales que son la base de su éxito:

- 15 minutos: es el tiempo para ofrecer una solución a un problema cuya responsabilidad sea del hotel.
 - 24 horas: la herramienta está disponible y se aplica las 24 horas del día.
 - Satisfecho o invitado: en caso de no cumplir el contrato el cliente está invitado.
- **Servicios a los que se aplica el Contrato de Satisfacción 15’ (en adelante Contrato15’):**

Los servicios del hotel a los que se aplica el Contrato 15’ son los certificados por la norma de calidad ISO9001: recepción, reservas, habitación, check in, check out, desayuno, bar y servicio de snacks.

➤ **Restricciones de aplicación del contrato 15’:**

El problema que ha surgido debe ser responsabilidad del hotel: por ejemplo, si hay una avería eléctrica en la zona donde está el hotel, no se aplica el contrato 15’, si el sistema eléctrico del hotel tiene una avería sí que se aplica el contrato 15’.

➤ **Exclusiones de aplicación del contrato 15’:**

Almuerzo y cena, parking si no es del hotel y el acceso al hotel. Aunque no sea problema del hotel se aplica un gesto comercial.

➤ **Normas básicas de aplicación del contrato 15’:**

- Los clientes tienen que informar a los trabajadores de la existencia de un problema para dar oportunidad al hotel de resolverlo. Si un cliente informa a la salida del hotel de un problema que tuvo no se aplica el contrato 15’, por ejemplo, el cliente informa que anoche se le rompió la televisión pero no avisó a recepción, no se aplica contrato 15’, ya no se le puede dar solución.
- En caso de no resolver el problema en 15 minutos el cliente estará invitado, únicamente a ese servicio, por ejemplo, si el problema está relacionado con el desayuno, únicamente se le invitará a ese servicio y no a otros.
- El contrato 15’ se aplica desde el momento que el cliente informa que existe un problema, desde ese momento empiezan a contar los 15’ para resolver el problema.
- Cada reclamación que está en el ámbito de la normativa de contrato 15’ debe estar registrada en el documento de recepción de contrato 15’.

A continuación se presenta el cuadro en el que se reflejan los problemas con ejemplos reales.

Cuadro 4.3. Ejemplo de aplicación del Contrato 15’.

Fecha y hora	Nombre del trabajador	Nombre cliente y número de habitación	Tipo de reclamación	Solución aportada	Tiempo	Reacción del cliente en el momento	Coste del servicio	Satisfacción del cliente en el check out
19/04 19:05	Peter	Sr García, 456	Falta una toalla en el baño	Darle una toalla	5’	Muy bien	0€	Bien
20/04 20:30	Carlos	Sra. Pérez, 546	La TV no se ve	Se le pone tv nueva	10’	Bien	0€	Muy bien

21/04 8:30	Peter	Sr González, 235	No hay croissant en el desayuno(no se ha previsto y se han terminado)	Invitado	+ de 15'	Bien	7,5€	Muy bien
25/04 14:00	María	Sra. Smith, 156	Luz habitación fundida	Se le cambia la bombilla	10'	Bien	0€	Bien
28/04 17:00	Marta	Sra. Roussillon, 239	Aire acondicionado no funciona	Problema general del hotel. Invitada	+ de 15'	Mal	45€	Regular

Fuente: elaboración propia.

4.5. La satisfacción del cliente expresada en las webs: los comparadores de hoteles Booking.com y Tripadvisor.com.

El mercado hotelero está constantemente en período de cambios así como su distribución on line. El rápido avance en el campo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) traen consigo profundos cambios en el sector hotelero, modificando la estructura comercial, los hábitos de compra y consumo turístico y los hábitos post compra; contribuyendo a crear un nuevo entorno de mercado en el que el alto nivel de competencia y la mayor experiencia y exigencia del consumidor turístico son las notas dominantes.

En esta nueva etapa de evolución del mercado turístico por el desarrollo de las TIC surgen nuevos agentes económicos. Si hasta ahora el sector se identificaba casi exclusivamente con tres subsectores: el del transporte, el del alojamiento y el de organización y distribución de los viajes (agencias de viajes y turoperadores), relegando al resto de subsectores a un papel secundario, en estos momentos para el sector del alojamiento es clave la presencia Internet: en distribución directa o a través de intermediarios, comparadores de viajes, guías online....

Los cambios cualitativos y cuantitativos experimentados por la demanda, la capacidad de utilizar nuevas tecnologías y las exigencias de competitividad provocan importantes cambios en la concepción de la actividad y por ende de la gestión turística.

Actualmente los usuarios están desplazando su ocio de la televisión a Internet y el dinero gastado en publicidad sigue esa tendencia, la nueva era de internet da al usuario, en este caso al turista, un papel protagonista, donde puede plasmar sus experiencias online. Es el caso de Tripadvisor.com y Booking.com.

La principal diferencia entre las dos webs es que para publicar contenidos en su web lo toman de diferentes maneras:

- Booking.com: la web envía al internauta una encuesta tras su estancia a través de su web. Existe obligatoriedad de haber pernoctado en el hotel.
- Tripadvisor.com: cualquier internauta puede publicar un comentario. No obligatoriedad de haber pernoctado en el hotel.

Esa es la principal diferencia entre las dos webs, en el caso de Booking.com nadie que no haya usado los servicios del hotel podrá opinar, de otro modo en la web de Tripadvisor se corre el riesgo de tener infiltrada a la competencia o un usuario que quiera desacreditar cierto hotel.

A continuación se presenta un estudio sobre el hotel Ibis Valladolid basado en cada web:

- Hotel Ibis Valladolid en Booking.com:

Booking envía a los clientes que pernoctan una encuesta de satisfacción el día que hacen el check out del hotel. El cliente opina a través de una serie de preguntas y al final de la encuesta le dan la opción de exponer comentarios, lo más positivos del hotel y lo más negativo; tras pasar una revisión por parte de la web, los comentarios se publican.

El propio cliente es el que se segmenta a la hora de ser encuestado: él mismo se tiene que ubicar en un segmento como se observa en la fotografía (familias, parejas, grupos de amigos o personas que viajan solas). En cuanto a los servicios del hotel son valorados todos en general de 0 a 10. La puntuación general que Booking otorga a través de los usuarios a los hoteles es de 0 a 10.

A la hora de buscar hotel en la ciudad, cuando el usuario introduce las fechas que desea, el orden de posición que Booking ofrece está basado en contenido de información del hotel, fotografías, descripción.... Un factor para obtener buen posicionamiento en Booking es la comisión pagada por cada reserva producida, cuanto mayor sea, mejor posicionamiento se obtiene.

4.4 Ranking del hotel Ibis Valladolid en la web Booking.com.

- **Todos los clientes** 299
- **Familias** 62
- **Parejas** 166
- **Grupos de amigos** 21
- **Personas que viajan solas** 50

Desglose de la puntuación

- **Limpieza** 8,2
- **Confort** 7,9
- **Ubicación** 6,7
- **Instalaciones y servicios** 7,6
- **Personal** 8,3
- **Relación calidad – precio** 8,2

Puntuación

7,8

Basada en **299 comentarios**

Fuente: Booking.com (15/05/14)

- Hotel Ibis Valladolid en Tripadvisor.com:

Cualquier usuario que se registre en su web puede hacer un comentario sobre un hotel, no necesita haber pernoctado en el hotel. Tripadvisor ofrece la posibilidad de aportar fotos sobre el establecimiento, la experiencia vivida para después publicarlas en el espacio dedicado al hotel.

Cuando se busca en la web un hotel en la ciudad, el posicionamiento en Tripadvisor.com es respecto a la nota obtenida con otros hoteles la web ofrece el puesto que ocupa el hotel en la ciudad, es otra diferencia que tiene respecto a Booking.com. Cabe decir que Tripadvisor no reserva el hotel sino que te ofrece el precio de varias webs y te redirecciona a ellas a través de un clic.

4.5. Ranking del hotel Ibis Valladolid en Tripadvisor.com



Fuente: Tripadvisor.com (15/05/14).

En cuanto a los segmentos de clientes, también es aportado por el cliente en el momento que rellena la encuesta. Sus segmentación es muy similar a la que realiza Booking.com, sus segmentos de cliente son: familias, viajeros en pareja, en solitario y añade viajeros de negocios, a diferencia de Booking.com que son viajeros en solitario. En cuanto a los servicios valorados, se puntúan todos en general pero a diferencia de Booking.com aquí no va por nota de 0 a 10 sino por grado de satisfacción y va desde pésimo, que sería un 0 hasta excelente que sería un 10.

La mayoría de los clientes que han valorado su estancia por medio de Booking.com otorgan las mejores puntuaciones a la limpieza, al personal y a la relación calidad-precio. Sin embargo, en las puntuaciones obtenidas por medio de Tripadvisor.com están valoradas todas como “muy bueno” excepto la ubicación, que al igual que en Booking.com obtiene bastante menor puntuación que el resto de variables evaluadas. Esta baja puntuación es debida al tipo de cliente de ocio, que viaja en pareja y que reserva un hotel para disfrutar de la ciudad sin consultar la ubicación.

Conclusiones

Como conclusión principal que saco del Proyecto Fin de Grado, es la importancia de gestionar la calidad en un hotel para conseguir clientes satisfechos y lograr ahorro en una gestión integral de la empresa para obtener óptimos resultados en la cuenta de explotación. La Gestión de la Calidad Total es muy costosa de poner en marcha pero una vez implantada en un hotel los costes se reducen a largo plazo.

En el primer capítulo se ha visto la diferencia entre los conceptos de calidad y el de satisfacción del cliente. Es un capítulo de conceptualización dónde he podido comprender lo que es la calidad, los aspectos de su gestión y la importancia que tiene para un hotel implantar Normas de Calidad, concretamente la Q de Calidad.

El análisis del Grupo Accor permite apreciar la importancia que tiene para un hotel estar bajo el amparo de una marca hotelera de Accor, bajo un sistema de franquicia o gestión ya que posee una gran cartera de clientes fieles en cada marca y proporciona canales de venta y distribución que un hotel independiente nunca llega a conseguir.

En el contexto actual, resulta de vital importancia saber gestionar la calidad y el medio ambiente en un entorno de un hotel. Estos dos ámbitos, la calidad y el medio ambiente, bien gestionados ayudan a fidelizar clientes y evitar sobrecostes en la gestión de un hotel. En este capítulo se ve también la complejidad de gestionar un sistema de calidad, una gestión que debe implicar a todos los miembros del personal del hotel para obtener unos resultados óptimos. La gestión de la calidad mediante normas ISO u otras normas de calidad como la Q de Calidad debería ser tomada en cuenta en la hotelería en general para obtener mejores resultados económicos y una rentabilidad a largo plazo.

La conclusión que saco es la importancia de satisfacer al consumidor. Un consumidor satisfecho repite de establecimiento ya sea el mismo hotel u otro de la misma cadena o grupo, entonces se generan clientes para otros hoteles del grupo. También se aprecia la importancia de que el cliente se vaya satisfecho de un hotel porque a la hora de expresar sus experiencias en las webs como Tripadvisor.com o Booking.com pueden condicionar a otros clientes con los comentarios que se escriben a la hora de elegir un hotel u otro en base a puntuaciones y comentarios. Esta situación post consumo es muy importante de

CONCLUSIONES

controlar, puesto que, la opinión del cliente una vez abandona el hotel es muy difícil cambiarla.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía.

Aguar Quintana, T. (2002). *El liderazgo y la calidad en el sector hotelero*. Editorial Fundación FYDE-Caja Canarias, Santa Cruz de Tenerife.

Campanella, J. (2000). *Los costes de la calidad. Principios, implantación y uso*. Edita AENOR, Madrid.

Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.

Juran, J. y Blanton Godfrey, A. (2001) *Manual de calidad*. (Vol. I y II). Editorial Juran Institute, Madrid.

Jobber, D. y Fahy, J. (2007) *Fundamentos de marketing*, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, Madrid.

Kotler, P. y Armstrong, G.(2005) *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson, México.

Kotler,P. y Armstrong, G.(1998) *Fundamentos de mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall, México.

Miguel Dávila, J.A. (2002) *Calidad del servicio en el sector turístico*. Editorial Netbiblo Madrid.

Peter, J. P. y Olson, J.C.(2005) *Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing*, Editorial MC Graw Hill, México.

Ruesga, S. M. y Durán, G.(1995) *Empresa y medio ambiente*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Santesmases Mestre, M. (1995).*Marketing conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Solé Moro, M.L. (1999). *Los consumidores del siglo XXI*. Editorial Esic, Madrid.

Velasco Sánchez, J. (2010) *Gestión de la calidad. Mejora continua y sistemas de gestión*. Ediciones Pirámide, Madrid

Velasco Sánchez, J. (2010) *Gestión de la calidad* (Vol. I y II) Ediciones Pirámide, Madrid.

CONCLUSIONES

Recursos electrónicos.

www.ibis.com. Consulta de 15/03/2014.

ibishotel.ibis.com/es/pdf/quality/quality-policy.pdf. Consulta de 10/05/2014.

ibishotel.ibis.com/es/pdf/environmental/environmental-policy.pdf. Consulta de 30/04/2014.

www.accorhotels.com. Consulta de 11/05/2014.

www.accor.com. Consulta de 25/04/2014.

www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?pgseed=1296025024546&idContent=547723&locale=es_ES&textOnly=false. Consulta de 04/05/2014.

www.iso.org/iso/home.html. Consulta de 11/04/2014.

www.booking.com. Consulta de 15/05/2014.

www.tripadvisor.com. Consulta de 15/05/14.

<http://ibishotel.ibis.com/es/pdf/quality/quality-policy.pdf>. Consulta de 05/07/2014.

<http://www.icte.es/ESP/m/1/Inicio/Inicio>. Consulta de 05/07/2014