

## Caso empresarial RITZ-CARLTON CANCÚN

### ¿Cuál es la clave de la mejor empresa para trabajar en América Latina?

El 31 de diciembre de 1999, el director general del hotel Ritz-Carlton Cancún pasó tres horas planchando las fundas de las sillas que utilizaría en la celebración del milenio, y no fue porque hubiera despedido a todo el personal: tan sólo cumplía su parte del "servicio lateral", es decir, la filosofía de recursos humanos del hotel, la cual compromete a cada empleado a ayudar a otro a lograr un objetivo. "Yo no creo que haya malos empleados", señala Marcó, que dirige el hotel por segunda vez desde 2003. "Si hay malas empresas es porque ellas no desarrollaron sus talentos".

El servicio lateral del Ritz hizo más que organizar un banquete. De hecho, ayudó a convertirlo en la mejor empresa para trabajar en América Latina, según el estudio de la consultora internacional de recursos humanos Hewitt Associates y América Economía. La política de la cadena nació hace dos décadas con el objetivo de corregir fallas de desempeño en un programa de formación asociado con políticas de satisfacción laboral.

Todo comienza con la contratación. Para cubrir una vacante, el Ritz busca interesados entre el personal local; luego, en el resto de la cadena, y si no los encuentra así entonces publica anuncios. Sólo el 12 por ciento de los postulantes pasa de la primera a la segunda entrevista, donde se evalúan once "talentos" personales según la tipología del puesto a cubrir.

Un cocinero, por ejemplo, debe tener "capacidad para aprender" una receta; un empleado de contabilidad, "exactitud" para manejar cifras. Luego del "examen", el jefe departamental evalúa si el candidato se ajusta a la filosofía del hotel. Por último el prospecto se reúne con la directora de recursos humanos y con el director general. Una vez contratado se le solicita aprenderse el manual de procedimientos durante una capacitación de dos días.

En su tercera semana de labores se le evalúa nuevamente para comprobar su adaptación técnica y filosófica a la empresa, se le aplica una prueba final 400 60 días después. Además, una vez cada año volverá aprobar su desempeño. "Nosotros no buscamos currículos sino talentos", explica el director general.

Considerado el principal hotel de Cancún y uno de los más elegantes de Latinoamérica, este hotel de cinco diamantes, está situado en una gran playa de fina arena blanca, el más exquisito de la Península de Yucatán. La atmósfera es cálida y relajada, mientras que el ambiente envuelve la originalidad de la cultura local. Aquí usted podrá explorar el fantástico mundo submarino, maravillarse con los tesoros antiguos de las cercanas ruinas Mayas y elegir entre dos de sus restaurantes que han sido galardonados con premios internacionales.

El hotel cuenta con 365 habitaciones, incluyendo 269 de lujo, 46 de nivel club y 50 Suites. Todas tienen vista al mar; y balcones o terrazas privadas.. Dispone, además, de dos piscinas, tres canchas de tenis, un gimnasio y SPA, aire acondicionado, televisión por cable... cinco restaurantes, actividades para niños de cuarto a doce años con el programa Ritz-Kids y servicio de niñeras. Sus instalaciones se encuentran muy cerca de un campo de golf.

Para su operación, la empresa diseñó estándares y manuales de procedimientos, poniendo especial atención en las instalaciones... También realizó una cuidadosa selección de "damas y caballeros", como llaman a sus empleados, quienes se capacitan y orientan cuidadosamente para asegurar la calidad del servicio. Durante un intensivo programa de inducción se les enseña la filosofía del hotel y sus estándares. Ritz-Carlton es líder en la industria al brindar 120 horas de capacitación por empleado cada año. Ésta es una de las razones por las cuales el hotel ha sido galardonado con varios reconocimientos tanto nacionales como internacionales por la calidad de su servicio.

### **LOS TRES PASOS DE SU EXCELENTE SERVICIO**

1. *Una cálida y sincera bienvenida.* Usar el apellido del huésped cuando sea posible.
2. *Anticiparse y condescender a las necesidades del huésped.*
3. *Afectuosa despedida.* Diciendo un cálido "hasta luego", usando el nombre del huésped si es posible.

### **LOS PRINCIPIOS DEL HOTEL RITZ-CARLTON**

- El credo es la principal guía de la empresa, y debe ser aprendido, apropiado e impuesto por todos.
- Nuestro lema es "Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros".
- Los tres pasos del servicio son la satisfacción, la retención y la lealtad.
- Todos los empleados deben completar la certificación anual para supuesto.
- Los objetivos de la compañía se comunican a todos los empleados.
- Para crear orgullo y alegría en el lugar de trabajo, todos los empleados tienen el derecho de intervenir en la planeación de su trabajo-
- Cada empleado identificará continuamente defectos a lo largo del hotel
- Es responsabilidad de cada hotel crear un ambiente de trabajo en equipo.
- A cada empleado se le da el poder de decisión para solucionar el problema de un cliente. Los niveles de limpieza son responsabilidad de cada empleado.
- Para proporcionar el más fino servicio personalizado, cada empleado es responsable de identificar y llevar un récord de las preferencias individuales de cada huésped.
- Nunca se debe perder a un huésped. El calmar instantáneamente a un huésped es la responsabilidad de cada empleado.
- Sonreír y siempre mantener contacto visual positivo.

- Ser un embajador del hotel dentro y fuera del lugar de trabajo.
- Acompañar a los huéspedes para llegar a otra área del hotel.
- Utilizar la etiqueta de teléfono "Ritz-Carlton". Contestar antes del tercer sonido y con una sonrisa.
- Enorgullecerse y poner cuidado en su apariencia personal.
- Siempre pensar primero en la seguridad.
- Proteger los activos del hotel.

El objetivo es "tener clientes 100 por ciento repetitivos para obtener ingresos". En cuanto a calidad el objetivo es "nunca perder a un solo huésped".

Su programa de reconocimiento al huésped incluye un archivo de cada cliente, donde se registra lo que le gusta: limonada, chocolates o ceniceros; lo que no le agrada: almohadas de plumas o ciertas bebidas alcohólicas, y todas sus fobias imaginables. Así cuando alguien hace una reservación, automáticamente aparecen en la computadora los gustos y las preferencias de quien ya se haya hospedado en algún hotel de la cadena.

### **ENFOQUE EN EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN**

Fuentes de información sobre el cliente:

1. Información extensiva de la industria turística.
2. A través de grupos muestra de diferentes segmentos del mercado.
3. Huéspedes que recién utilizaron los servicios y productos Ritz-Carlton.
4. A través del sistema de satisfacción Ritz-Carlton de huéspedes y agentes de viajes.
5. A través de información obtenida en varios pasos del desarrollo de un nuevo hotel.

Integración de datos sobre satisfacción del consumidor y otra información referente a calidad en el sistema de administración Ritz-Carlton:

1. Liderazgo para seguir los estándares de oro: *credo, lema, los tres pasos del servicio y los Básicos Ritz-Carlton*.
2. Un grupo ejecutivo de liderazgo que opera como comité de calidad que estudia materias como el manejo de las relaciones con el cliente y la simplificación del negocio, para facilitar el hecho que un cliente haga negocios con el Ritz-Carlton.
3. Líderes de calidad en la oficina corporativa y en cada establecimiento, con proveedores de información.
4. Utilizar ampliamente el potencial y experiencia de toda la fuerza de trabajo para varios mecanismos, impulsando la participación y empowerment al personal.
5. Mercadotecnia dirigida al consumidor y esfuerzos de ventas que determinen las necesidades de varios segmentos y comuniquen las capacidades del Ritz-Carlton a dichos consumidores.

Los hoteles Ritz-Carlton facilitan al huésped comunicar sus necesidades y expectativas. Mediante espacios públicos y estaciones de trabajo que fomentan la interacción huésped-

empleado, los gerentes de servicio al cliente están disponibles las 24 horas al día en cada hotel y en cada habitación existen tarjetas para comentarios dirigidas al presidente y al director de operaciones del corporativo.

Puede contactarse a la compañía a través de números telefónicos 01-800 o gratuitos y de los principales sistemas de las aerolíneas. Los empleados tienen acceso on line a la información sobre preferencias de los huéspedes para dar un servicio personalizado. El sistema Ritz-Carlton de cliente repetitivo ayuda a los empleados a darles a dichos clientes un reconocimiento personal por su lealtad. Cuando los estándares para los clientes necesitan reajustarse, se utilizan equipos para resolución de problemas y mejoramiento de procesos.

Estándares; como los "estándares de oro", se ajustan nacionalmente para asegurar la uniformidad en el servicio. El sistema Ritz-Carlton para medir la satisfacción del cliente y del agente de viajes verifica qué tan bien se están logrando los estándares.

La marca Ritz-Carlton ha establecido un compromiso incondicional con sus clientes: "cuando vean la marca Ritz-Carlton, esperen lo mejor". En los últimos años hizo dos mejoras en dicho compromiso: la primera con su programa de huésped frecuente, que fue el primero en reconocer las preferencias personales del huésped y la segunda con sus políticas para agencias de viajes que fueron las primeras en la industria en responder de lleno a las necesidades estas empresas, en cuanto a pago de comisiones, prácticas de reservaciones y asociaciones.

La corporación Ritz-Carlton se encuentra 32 puntos sobre el promedio de la industria en cuanto a empleados realmente comprometidos. Cada queja es importante y cada persona en la organización está constantemente observando, buscando, probando y respondiendo a quejas de los clientes. La primera persona en darse cuenta del problema se hace su dueño y, está encargada de resolverlo. Si es necesario ellos tienen la capacidad de revertir transacciones de hasta por \$2,000 sin previa autorización. Por lo que es muy alta la probabilidad de que cada queja se atienda de inmediato y se resuelva antes de la salida del huésped. La meta de Ritz- Carlton es resolver las quejas de los huéspedes en un 100 por ciento antes de su partida.

Frecuentemente se organizan paneles con los huéspedes, donde se analiza su percepción objetiva y subjetiva de la satisfacción de expectativas y el producto de Ritz-Carlton... para así actualizar sus estándares y periódicamente establecer nuevos objetivos, estrategias y planes de acción. Gracias a los grupos de enfoque se informa a clientes distinguidos o VIP acerca de nuevas promociones o de descuentos."

### **EL PODER DE LA TECNOLOGÍA**

En la actualidad el correo electrónico se está convirtiendo en un medio publicitario nuevo y de rápido crecimiento. Es útil para enviar información sobre la solicitud del cliente.

Logrando así un marketing personalizado. Por ejemplo, un agente de viajes podría utilizar este medio para enviar información acerca del destino que desee visitar un cliente.

*Compras on line.* Cada vez cobra mayor importancia la publicidad a través de internet. En la industria turística se vuelve indispensable contar con sistemas globales de distribución (GDS) que permitan realizar on line reservaciones inmediatas y obtener al mismo tiempo información acerca de cualquier destino, de sus principales atractivos, hoteles, arrendadoras de autos., etcétera.

Para 2020 la gran mayoría de los sistemas de reservaciones operarán a través de Internet. Toda la información que actualmente necesitan los departamentos de reservaciones sería prácticamente imposible conseguir sin la tecnología de las computadoras.

El poder de la tecnología puede incrementar no sólo la rentabilidad del negocio, sino también la satisfacción del cliente. La importancia del uso y de la información disponible por las nuevas tecnologías utilizada imaginativa, flexible e inteligentemente es de suma importancia para el sector hotelero. Por esta razón la mayoría de las cadenas hoteleras más importantes a nivel mundial ya cuenta con un avanzado sistema de páginas electrónicas.

Ritz-Carlton Cancún fue seleccionado nuevamente por los viajeros internacionales de American Airlines como el mejor hotel de México, Centro y Sudamérica. Los resultados se dieron a conocer en la edición de verano de 2005 de la prestigiada revista *Celebrated Living*.

## **Preguntas para análisis**

1. ¿De qué manera el Ritz-Carlton Cancún trabaja para crear con sus clientes un marketing de relación?
2. ¿Qué estrategias de manejo de calidad total está aplicando para obtener de forma permanente los más altos estándares en la satisfacción de sus clientes?
3. El concepto de marketing indica que el logro de las metas de la organización depende de identificar las necesidades y los deseos de los mercados para satisfacerlos de forma más eficaz y eficiente que sus competidores. ¿Cómo podría saber el Ritz-Carlton Cancún que está alcanzando esa meta?
4. Cómo diferiría este concepto de marketing de un concepto de ventas aplicado a esta misma clase de servicio?
5. La mayoría de las cadenas hoteleras más importantes del mundo, ya cuentan con un avanzado sistema de páginas electrónicas. De qué manera el Ritz-Carlton Cancún podría aprovechar esta poderosa herramienta para mejorar sustancialmente su estrategia de servicio al cliente?

*Caso preparado por Laura Ruiz, profesora de Marketing del Centro de Estudios Superiores de San Angel, Universidad Hotelera y Gastronómica, con la colaboración de Marcela Benassini.*

*Reproducido textualmente del libro Marketing Versión para Latinoamérica 11ª Edición, P. Kotler y G. Armstrong.*