



The Ritz-Carlton Hotel Company - PDF Free Download

Gestión de Operaciones (Pontificia Universidad Católica de Chile)



SANDRA J. SUCHER

STACY E. MCMANUS

The Ritz-Carlton Hotel Company

El Maestro dijo así: "Si gobiernas a tus súbditos con el peso de la ley y mantienes el orden con castigos, huirán de ti y perderán toda su autoestima. Pero si los gobiernas con el peso de la fuerza moral y mantienes el orden con rituales conservarán su autoestima y acudirán a ti por voluntad propia."

- Las Analectas de Confucio

James McBride, director general del nuevo hotel de Ritz-Carlton en Washington D.C., se enfrentaba al mayor reto profesional de su exitosa carrera. Tras haber sido uno de los principales artífices de la expansión de esta cadena de hoteles de lujo en Asia, su anterior cargo había sido el de director general del hotel Ritz-Carlton en Kuala Lumpur, con 248 habitaciones. Inaugurado en 1998, ese hotel había sido elegido como el "Mejor hotel de Asia-Pacífico" en la octava Encuesta a los lectores de la revista *Business Traveler Asia/Pacific* y, durante dos años consecutivos, el "Mejor hotel para viajes de negocio de Malasia" por la revista *Business Asia* y el canal de Televisión Bloomberg¹. Nikheel Advani, director de servicios de restaurante del hotel de Washington, comentaba:

James es excelente; hemos abierto muchos hoteles juntos. En el lugar menos pensado consigue poner en marcha el mejor de los hoteles. Es un talento que tiene. Por eso lo hace tan bien. Es una persona muy emprendedora que le gusta implicarse y que piensa que puede hacer cosas importantes.

Pero ahora se trataba de una situación nueva, incluso para McBride. Por primera vez, The Ritz-Carlton iba a abrir un hotel que formaba parte de un complejo multiuso. Propiedad de Millennium Partners y situado en el histórico barrio de Foggy Bottom en Washington D.C., ese "complejo de la hospitalidad" en el que se habían invertido 225 millones de dólares ocupaba una extensión de unos 10000 m² y albergaba 162 condominios de lujo, el Sport Club/LA de 9300 m², un Splash Spa, tres restaurantes, 3700 m² de restaurantes en el nivel de calle y boutiques con los últimos diseños de Italia y otros países, así como un hotel de 300 habitaciones. Aunque The Ritz-Carlton había firmado ya contratos para gestionar otros cinco hoteles para Millennium Partners, esta importante promotora inmobiliaria había firmado también contratos con el principal competidor de Ritz: Four Seasons. Brian Collins, director de hoteles para Millennium Partners, tenía sus propias ideas sobre lo que constituía un servicio de lujo y cómo el director general del hotel debía enfocar su inauguración. Presionado por Collins, McBride estaba reconsiderando la "Cuenta Atrás de 7 Días", un sello distintivo del proceso establecido por The Ritz-Carlton para la inauguración de sus hoteles. Cualquier cambio que McBride pudiera introducir no solo afectaría a la futura relación de su empresa con Millennium Partners, sino también a la marca de Ritz-Carlton que tanto se cuidaba.

¹ *The Mystique: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. Employee Newsletter*, Invierno de 2000.

El caso de LACC número 602-S04 es la versión en español del caso de HBS número 601-163. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2012 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

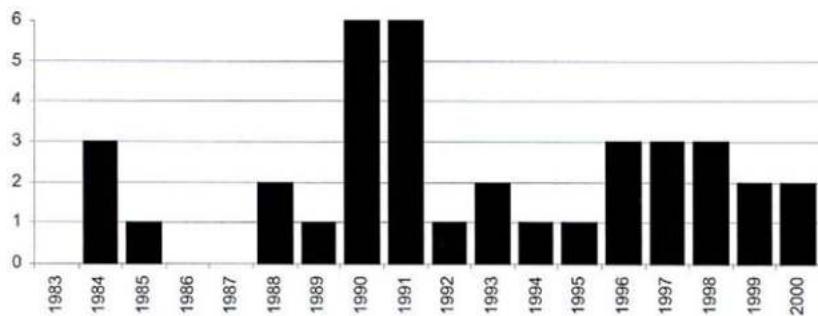
Historia de The Ritz-Carlton

En 1898, Cesar Ritz vio cómo su sueño se hacía realidad. Dejando atrás su vida de pastor en Suiza se trasladó a París, donde trabajó en algunos de los mejores hoteles y restaurantes de la ciudad antes de abrir, finalmente, el gran hotel que llevaría su nombre. Un año después inauguró el hotel Carlton de Londres, sentando las bases de lo que llegaría a ser The Ritz-Carlton Hotel Company.

Basándose en la visión que este famoso hotelero tenía de un servicio excelente y personalizado, capaz de satisfacer a los clientes más exigentes, The Ritz-Carlton se expandió a América del Norte. Despues de la Gran Depresión y las dos guerras mundiales, muchos de los hoteles de lujo se habían hundido. En 1983, cuando Johnson Company, con sede en Atlanta, adquirió los derechos en Norteamérica sobre el nombre The Ritz-Carlton, solo había sobrevivido el hotel de Boston, gracias a la generosidad de uno de sus acaudalados propietarios. Entre 1983 y 1997, The Ritz-Carlton se expandió dentro y fuera del país con Johnson Company.

En 1997, Marriot International adquirió The Ritz-Carlton como filial en plena propiedad. A finales de 2000, The Ritz-Carlton era básicamente una empresa dedicada a la gestión de 38 hoteles y complejos turísticos en todo el mundo (véase en el **Anexo 1** la comparación entre The Ritz-Carlton y Four Seasons) con participación minoritaria en 10 hoteles y la plena propiedad de otros 3. La estrategia de crecimiento de The Ritz-Carlton se basaba principalmente en la firma de contratos de gestión de nuevos hoteles y complejos turísticos en todo el mundo (véase la **Figura A**).

Figura A. Inauguración de nuevos hoteles y complejos turísticos de Ritz-Carlton desde 1983.



El número de inauguraciones corresponde únicamente a los hoteles que seguían siendo gestionados por The Ritz-Carlton Hotel Company en el año 2000.

Información general sobre Millennium Partners

Millennium Partners era una promotora inmobiliaria con sede en Nueva York fundada en 1990 por Christopher Jeffries, Philip Aarons y Philip Lovett. Los socios fundadores pretendían, en un principio, construir apartamentos de máximo lujo que pudieran venderse a precios elevados a clientes acaudalados que buscaban una segunda o tercera vivienda en las principales ciudades del mundo. El complejo Lincoln Square en la ciudad de Nueva York, con sus cuatro edificios, fue el primer proyecto de Millennium y el que marcó el tono de los que le sucedieron. Además de ser el lugar de residencia de personas tan conocidas como Regis Philbin y Rosie O'Donnell, albergaba el

conocido Reebok Sports Club/NY, así como el complejo de cines con mayor recaudación de Estados Unidos, los multicines Lincoln Square con 12 pantallas Sony.

Brian Collins se incorporó en la dirección de Millennium Partners en diciembre de 1996 como director financiero, pasando luego a ser director general, así como socio fundador y presidente de Millennium Hospitality Partners. Collins explicaba cómo llegaron a ser propietarios de hoteles:

Nosotros somos promotores de viviendas que hemos terminado en el sector hotelero. No teníamos intención de adquirir la propiedad de ocho hoteles, que son los que estamos construyendo ahora: seis de Ritz-Carlton y dos de Four Seasons. Nuestra intención era construir una base para vender mejor nuestros apartamentos de lujo. Nuestra visión es que los apartamentos de lujo se venden mejor si tienen altura, luz y vistas. El truco, por tanto, está en construir debajo de esos apartamentos, ya que resulta económico y añade valor a la experiencia residencial, ganando además en altura. Primero hemos recurrido a la mejor empresa de cines y la hemos convencido de nuestra visión. Con eso ya podíamos empezar a construir a partir del tercer piso. Luego hemos probado también con un Club Deportivo. Su pabellón, su pista de baloncesto, tiene unos 9 metros de altura, lo que supone otros tres pisos. De manera que solo con esas dos cosas, ya tenemos más de 18 metros de altura. Washington es un mal ejemplo, porque existe un límite de altura de 30 metros. En San Francisco, el hotel tiene 13 pisos, de manera que los apartamentos empiezan a una altura de unos 76 metros. Y así conseguimos que todos los apartamentos tengan altura, luz y vistas.

Los servicios también ayudan a vender inmuebles residenciales. Nosotros nos hicimos la siguiente pregunta: "¿Cómo podemos resolver este problema de los servicios? ¿Cómo podemos convencer a las personas de que van a recibir un servicio muy, muy bueno?" Y Chris Jeffries acertó con la idea de un hotel de lujo. Lo cierto es que en el segmento superior del mercado solo existen dos alternativas: Ritz-Carlton y Four Seasons. Ritz y Four Seasons son claramente los mejores operadores de hoteles. Así que contactamos con los dos, y estamos haciendo operaciones con ambos.

Modelo de negocio

Millennium Partners era uno de los varios propietarios de hoteles que contrataban a The Ritz-Carlton la gestión de sus propiedades. The Ritz-Carlton cobraba unos honorarios por gestión que solían representar el 3% de los ingresos brutos, aumentando su flujo de ingresos con los procedentes de la capitalización del suelo, la multipropiedad de complejos turísticos, la venta de franquicias, los incentivos para la gestión y la participación en beneficios². Aunque había muchos otros hoteles de lujo en todo el mundo cuya propiedad y gestión estaban en otras manos, The Ritz-Carlton y Four Seasons eran las dos cadenas de mayor prestigio internacional enfocadas al segmento superior del mercado.

Dos indicadores básicos del éxito en el sector hotelero eran la tarifa diaria media (TDM) y los ingresos por habitación disponible (IngPHD; véase el Anexo 2). Mientras que la TDM dependía en el segmento superior de lo que pudieran absorber los mercados locales, los IngPHD se veían influidos tanto por la TDM como por los índices de ocupación. Era fundamental llenar las

² Informe anual de alojamientos Marriot, 1999.

habitaciones de los hoteles y los directores generales de los hoteles de Ritz-Carlton trataban por todos los medios de atraer a sus dos principales grupos de clientes: (1) viajeros independientes y (2) organizadores de reuniones.

Huéspedes

Los viajeros independientes, ya viajaran por motivos de trabajo o de turismo, se atraían por distintos medios. Por ejemplo, cuando McBride era director general de The Ritz-Carlton en Kuala Lumpur, recibía a los pasajeros en el aeropuerto con tragos y vales de descuento presentados en bandejas de plata, les amenizaba con conciertos de piano e incluso llegó a exhibir una habitación del hotel en el propio aeropuerto, provista de armario, cama, televisión y otros elementos característicos de la decoración del hotel. A punto de inaugurar el nuevo hotel en Washington D.C., McBride invitó a tomar el té en el Washington Circle a 100 embajadores, ciudadanos conocidos y representantes de los medios de comunicación, y organizó su traslado al hotel en coches de caballo y vagones abiertos para que pudieran disfrutar del famoso espectáculo de los cerezos en flor que ofrecía la ciudad.

McBride trató también de atraer a The Ritz-Carlton a las personas que viajaban por motivos de trabajo. En Kuala Lumpur introdujo el "Servicio de Tecnología", formado por un equipo de técnicos disponibles 24 horas al día para ayudar a los huéspedes a resolver problemas informáticos y otras dificultades tecnológicas. En Washington, McBride abrió un mostrador de recepción en los autobuses de Delta al aeropuerto nacional para realizar los trámites de facturación, ofreciendo así a los clientes más comodidades que sus competidores.

Aparte de las iniciativas individuales de los directores generales, la organización mundial de The Ritz-Carlton centró también su atención en la organización de reuniones como forma de atraer a viajeros independientes por motivos de trabajo. The Ritz-Carlton era consciente de que las personas responsables de organizar esas reuniones visitaban primero el hotel, de manera que cada interacción que tenía durante su estancia constituyía un paso más en una "prueba progresiva". Esa perspectiva reflejaba el reconocimiento por parte de la organización de que su oferta de productos era diferente de la de muchos otros: los clientes tenían que acudir a ellos. Al atraer de golpe a un gran número de huéspedes individuales, los organizadores de reuniones constituían un grupo reducido de clientes "cruciales" que se dedicaban a organizar muchas grandes reuniones en distintos lugares del mundo. Esos "clientes cruciales" generaban en torno al 40% de los ingresos anuales por ventas. Según Patrick Mene, vicepresidente corporativo de calidad de The Ritz-Carlton:

El sector de las reuniones es el más rentable. El viajero individual contribuye a nuestra rentabilidad. En nuestro negocio, la habitación y el espacio que ponemos a disposición del huésped son productos muy perecederos. Si una manzana no se vende hoy, puede que se venda mañana, pero si una habitación no se ocupa una noche, se pierde para siempre. Es un producto extremadamente perecedero. Por eso el sector de las reuniones nos interesa tanto, porque se vende por anticipado, se contrata y es un mercado en expansión. Es el segmento que mejor se controla en nuestro negocio.

Contratos de gestión

Gracias a su próspero negocio de organización de reuniones, The Ritz-Carlton pudo mantener la rentabilidad y proporcionar a los propietarios de los hoteles una rentabilidad aceptable de sus inversiones (normalmente entre el 10% y el 12%). Ahora bien, el coste que exigía la gestión de un

hotel de lujo (véase el **Anexo 3**) creaba a veces cierta tensión entre los gestores y los propietarios del hotel.

A principios de los años ochenta, cuando la industria hotelera estaba creciendo a buen ritmo, los contratos tipo de gestión solían atender las necesidades tanto de los propietarios como de los gestores. Sin embargo, los propietarios habían empezado a exigir en todo el sector hotelero que se tuvieran más en cuenta sus opiniones sobre cómo debían administrarse sus propiedades. El exceso de oferta de empresas gestoras y el repentino descenso de la demanda hotelera permitió a los propietarios adquirir un mayor peso en el proceso de negociación de los contratos de gestión³, un cambio que se vio favorecido por la crisis del sector inmobiliario en Estados Unidos a finales de los años ochenta. Muchos propietarios de hoteles perdieron sus inversiones, algunos de los cuales habían contratado los servicios de The Ritz-Carlton.

De hecho, si no hubiera sido por todas esas dificultades, posiblemente The Ritz-Carlton no hubiera trabajado nunca con Millennium en el nuevo complejo multiuso de Washington D.C. The Ritz-Carlton había gestionado ya un hotel en esa ciudad, pero su propietario, un jeque árabe llamado Abdul Aziz bin Ibrahim al-Ibrahim, demandó a la empresa en 1995 alegando que The Ritz-Carlton actuaba en beneficio propio y en perjuicio de sus intereses. Mene explicaba así la situación desde su punto de vista:

La demanda afectó a cuatro hoteles situados en Nueva York, Washington, Aspen y Houston, todos ellos propiedad de la misma persona. El asunto salió en todas las principales publicaciones del sector. Sinceramente, el problema estaba en que el propietario había pagado demasiado por esos hoteles. Nuestra actuación fue correcta, pero era imposible que él pudiera rentabilizar su inversión hasta pasado cierto tiempo, cosa que sus asesores nunca le dijeron. Simplemente pagó demasiado por los hoteles y luego quiso echarnos la culpa a nosotros. Salimos bastante bien parados, pero no volvimos a hacer negocios con él. Con esto no quiero decir que las relaciones con los propietarios sean malas en los contratos típicos de gestión hotelera, pero pueden sufrir algunas tensiones.

La calidad en The Ritz-Carlton

Cuando Patrick Mene se incorporó a The Ritz-Carlton en 1990 como director de calidad, su principal misión consistió en integrar y priorizar los valores y los conceptos que reflejaban los criterios del Premio Nacional a la Calidad de Malcolm Baldrige a todos los hoteles que la empresa gestionaba en el mundo. Pero antes de poder invertir en la mejora de los procedimientos de trabajo, Mene tuvo que convencer a Horst Schulze, presidente y director general de The Ritz-Carlton desde 1984 (véase en el **Anexo 4** un organigrama parcial) de la importancia que tenía la mejora de los sistemas y procedimientos. Como recordaba Mene:

Cuando llegué allí, la empresa estaba literalmente dominada por el departamento de recursos humanos. Yo les dije: "Supongamos que hemos contratado a las personas adecuadas. Son unas perfectas damas y perfectos caballeros y han recibido la orientación adecuada. Pongámoslos ahora en el mostrador de recepción. Pero el mostrador es demasiado alto, hace demasiado calor y al ordenador le llega información equivocada sobre otro departamento. Así no podrán trabajar bien".

³ James J. Eyster, "Hotel Management Contracts in the U.S.: The Revolution Continues," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38 (3) (junio de 1997): 14-20.

En los años siguientes, Schulze solía decirme, "Pat, siempre tratas de ignorar el elemento humano en todo". Y un día tuve el valor suficiente para contestarle: "Sí, tienes razón. ¿Y sabes por qué? Si allí hubiera mejores profesionales tú ya los habrías encontrado. Pero te voy a demostrar que podemos tener a un incompetente dirigiendo un Ritz-Carlton". Fue así como se formó un nuevo frente de batalla.

Aunque The Ritz-Carlton siguió haciendo un gran hincapié en los recursos humanos, la filosofía de la gestión de calidad total (GCT) empezó a calar en toda la organización. Utilizando como directrices los criterios del Premio Nacional a la Calidad de Malcolm Baldrige, Schulze y Mene se centraron en una serie de actividades e indicadores nuevos, como el coste de la mala calidad, la mejora continua, la planificación de la calidad, los estudios comparativos, la certificación de los proveedores y las auditorías de la calidad. Se diseñaron también otros programas para atender las necesidades de clientes específicos, como protocolos de seguridad para proteger a los hijos de los huéspedes, y se establecieron Indicadores de la Calidad del Servicio (ICS) (véase el **Anexo 5**).

Dentro de los ICS destacaban los procedimientos de reconocimiento de huéspedes. Como propietario, Collins quería mejorar ese aspecto en el nuevo hotel de Washington D.C.:

Le insistí a James [McBride] para que contratara a más empleados de los que contemplaba el plan de dotación de personal de The Ritz-Carlton para la función de Reconocimiento de Huéspedes. Creo que esa es la cosa más importante que podemos hacer. Si cuando un huésped llega al hotel, obtiene lo que desea y se le reconoce, se establece de inmediato una estrecha relación. En el fondo, se trata de organizar nuestras ideas y de crear procesos que nos permitan reconocer a las personas que llegan al hotel.

Después de alojarse varias veces en nuestros hoteles Ritz, los huéspedes reciben una almohada con sus iniciales. Se la encuentran en su habitación, de manera que cuando, después de registrarse en recepción, entran en su habitación y la vean, piensen: ¡Vaya, una almohada para mí. ¿No es estupendo? Eso es algo que nadie se espera la primera vez, es una sorpresa. Estamos haciendo algo diferente de lo habitual en The Ritz-Carlton, estamos superando las expectativas. Pero no obligan a todos los propietarios de los hoteles a perseguir esa elevada calidad, de manera que a veces surgen fricciones respecto a la mejora de la calidad al margen del programa de Ritz. Yo quiero replantearlo todo, replantearlo de principio a fin. Y eso les desespera.

Aún así, se consideraba que The Ritz-Carlton había conseguido ya un nivel muy alto de calidad (véase el **Anexo 6**). La empresa solicitó y ganó el premio Baldrige en 1992, convirtiéndose en la primera empresa del sector hotelero en recibir ese prestigioso reconocimiento. En el voluminoso informe que escribieron los evaluadores de Baldridge se sugerían 75 áreas de mejora y, partiendo de esas sugerencias como directrices para la acción, The Ritz-Carlton volvió a solicitar y a ganar el premio en 1999, convirtiéndose en la segunda empresa americana que obtenía semejante distinción en más de una ocasión. Schulze explicaba así su confianza en la GCT:

Ganar este premio confirma que la calidad no es una estrategia empresarial a corto plazo. Más bien es una hoja de ruta que nos procura la máxima satisfacción de los clientes y los empleados del sector. La mejora continua es un aspecto absolutamente fundamental. Si los directivos no mejoran algo todos los días van por mal camino. Las empresas que se estancan por una gestión demasiado tradicional, mueren. Punto final.

Recursos humanos en The Ritz-Carlton

La manera en que The Ritz-Carlton trataba a sus empleados era un sello distintivo de la organización. Según Leonardo Inghilleri, vicepresidente corporativo de recursos humanos:

Nosotros respetamos a nuestros empleados. Ese respeto es una cuestión filosófica promovida por nuestros directivos. Tenemos que sentir pasión por las personas. Si enfocamos la gestión de los recursos humanos desde la mera contabilidad, estaremos abocados al fracaso. A mí me parece inmoral mirar a un empleado y pensar, "Es un equivalente a tiempo completo, es un ETC, supone ocho horas de trabajo". Un empleado es un ser humano que no solo desempeña una función, sino que también persigue un fin. De manera que un buen negocio es aquel capaz de contratar a un empleado no solo por sus músculos y su trabajo, sino también por su cerebro, su corazón y su alma.

En los hoteles que llevaban más de un año funcionando, la tasa anual de rotación del personal de The Ritz-Carlton era solo del 20%, comparado con el 100% de media en el sector hotelero, mientras que los nuevos hoteles experimentaban unas tasas de rotación de entre el 20% y el 25% en los primeros 60 días. Inghilleri creía que el profundo respeto que sentía la empresa por sus empleados era lo que determinaba la satisfacción y el compromiso de estos con la organización. The Ritz-Carlton tenía tanto afán por tratar bien a sus empleados que organizaba una sesión el "Día 21" como control del proceso tres semanas después de empezar a trabajar un nuevo empleado. Durante esa sesión, la empresa evaluaba hasta qué punto había cumplido las promesas hechas al empleado durante su orientación y formación inicial.

Entre esas promesas estaban las oportunidades de desarrollo profesional, muy numerosas en The Ritz-Carlton. Globalmente, el 25% de los directivos de la organización habían iniciado su trayectoria profesional como trabajadores por horas, ya fuera lavando platos, limpiando o sirviendo las mesas en los restaurantes. Por ejemplo, Kate Monahan, que había sido ascendida de directora de reservas a directora general, recordaba: "Hace catorce años me puse a buscar un trabajo, pero lo que encontré fue una carrera profesional. En todo momento, The Ritz-Carlton ha potenciado y aprovechado al máximo mi talento"⁴. Igualmente, Alex Garza empezó como pinche de cocina y había llegado a ser jefe de cocina. Como él mismo explicaba:

The Ritz Carlton ha sido en todo momento un empleador amable y generoso. Yo siempre he recibido un trato justo y caballeroso, con el máximo respeto a mi talento. La preocupación que ha demostrado esta organización por mi desarrollo profesional y mis objetivos desde el principio, y el respeto que ha mostrado en todo momento a mis talentos, me ha permitido crecer. En The Ritz-Carlton, las oportunidades de desarrollo son numerosas. Depende de cada cual lo lejos que uno quiera llegar⁵.

Con la extensa preparación formal e informal que se ofrecía en The Ritz-Carlton (véase el Anexo 7), los empleados aprendían a desempeñar sus obligaciones y podían aceptar puestos de mayor responsabilidad en el futuro. A los empleados con ambiciones profesionales se les animaba a recibir formación en otras áreas y a conocer el mayor número posible de aspectos diferentes de la organización.

⁴ Citado en *The Mystique: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. Employee Newsletter*, Invierno de 2000.

⁵ Ibid.

El desempeño en The Ritz-Carlton no se evaluaba solo frente a los Indicadores de la Calidad del Servicio, sino que también era gestionado por los propios empleados. Como Inghilleri explicaba:

Hemos creado un clima en el que no se teme a la retribución, en el que los empleados entienden que su responsabilidad no consiste solo en desempeñar sus funciones, sino también en perseguir unos fines. Uno de esos fines es mejorar el sistema. Cuando se cuenta con un buen profesional y se crea un buen clima en torno suyo, esa persona tratará por todos los medios de hacer un buen trabajo. De manera que no tiene sentido castigarla por hacer algo mal.

Lo que hacemos es averiguar si el problema se debe a la falta de recursos o a la falta de formación, para luego abordarlo debidamente. Desde el principio les decimos a nuestros empleados que no hay nada más satisfactorio que reparar un error o un defecto. Ellos quieren encontrar los defectos, quieren averiguar cuáles son, porque cuando los conozcan, podrán repararlos. Nunca hemos tenido ningún problema motivado porque las personas oculten sus errores, ya que esa no es la cultura de la empresa.

Además de pedir a los empleados que evaluaran su propio desempeño, se reconocía su buen hacer de diversas formas, como la concesión de pequeños premios dentro de los departamentos y premios más importantes a nivel de todo el hotel. Por ejemplo, todos los años cada hotel elegía a los miembros de su "Equipo cinco estrellas", recibiendo cada uno de ellos cinco noches de regalo en un hotel Ritz-Carlton de su elección, quinientos dólares para gastos y un billete de avión de ida y vuelta para dos personas.

El proceso de apertura de nuevos hoteles de Ritz-Carlton

Según un directivo de The Ritz-Carlton, "Dirigir un negocio que ya está en marcha es muy diferente a inaugurar un nuevo hotel. Son, en realidad, dos competencias nucleares diferentes". Los procesos y actividades necesarios para crear un nuevo hotel se dividían en dos partes: por un lado, la construcción del propio hotel; por otro, la gestión de los recursos humanos necesarios para poner en marcha el hotel. Todo el proceso de puesta en marcha de un hotel se evaluaba frente a los Indicadores de la Calidad del Desempeño (ICD; véase el **Anexo 8**), los 10 defectos que The Ritz-Carlton había identificado como causas más probables de problemas con la calidad y los resultados financieros. Mene comentaba que aunque la puesta en marcha de un hotel "es en general, un proceso complejo en el que intervienen diferentes departamentos, funciones y empresas, los ICD representan las principales dificultades".

Elección del emplazamiento

Cuando The Ritz-Carlton se disponía a abrir un nuevo hotel, tenía que tomar una multitud de decisiones, como la selección del emplazamiento, la formulación del concepto o el nuevo producto, los estudios de viabilidad y la negociación de los contratos de gestión. Explicando lo importante que era la selección del emplazamiento, Mene decía sucintamente: "Debemos enfocarlo así: ¿Qué pasará si construimos un hotel de 300 habitaciones en un lugar en el que no se necesita para nada un hotel? Estaremos muertos. La habremos hecho buena. Será el final". El nuevo emplazamiento en Washington D.C. era conveniente por su proximidad a varios sitios de interés, como la Casa Blanca y el Capitolio, la Avenida de las Embajadas y el barrio histórico de Foggy

Bottom; la consideración de Washington como destino mundial; y la numerosa clientela potencial de diplomáticos extranjeros y residentes nacionales.

Se realizaron estudios de viabilidad para identificar a los principales clientes objetivo, así como sus deseos, necesidades y expectativas. A continuación se realizaron evaluaciones financieras para determinar el coste que supondría para el promotor y el precio que podría cobrarse a los clientes, los dos aspectos fundamentales que tenían que considerarse antes de seguir adelante. Toda esta actividad se realizó bajo presiones de tiempo. Mene comentaba: "Los últimos estudios de viabilidad son angustiosos, porque los promotores pueden estar también en contacto con nuestro principal competidor y este puede ser más rápido con el estudio de viabilidad que nosotros. Estamos realmente en competencia aquí". Una vez firmado el contrato, comenzaba la construcción del nuevo hotel, participando tanto The Ritz-Carlton como los propietarios en las decisiones relativas al proyecto.

Personalización del mercado

Además de tener en cuenta los deseos de los propietarios, The Ritz-Carlton tenía que personalizar cada hotel para atender las demandas de los mercados locales. Como explicaba McBride: "Se da mucha importancia a la necesidad de recabar información local para luego adaptarnos a ella. Eso es lo que aprendimos en Asia, y eso es lo que hemos estado haciendo desde hace seis años; adaptarnos a las condiciones locales para poder hacer negocios aquí". Una de las adaptaciones que tuvo lugar en el nuevo hotel de Washington D.C. exigió la visita de los Servicios Secretos a las obras para decidir conjuntamente con los constructores la mejor disposición de las entradas y salidas al hotel. Ante la probabilidad de que en el hotel se alojaran diplomáticos y embajadores extranjeros, el diseño de la seguridad se convirtió en un tema de posible importancia internacional.

Algunas de las innovaciones para la distinguida clientela que el hotel esperaba atraer fueron más creativas. Por ejemplo, McBride pensó en conectar los servicios prestados por el principal restaurante del hotel, Kobalt, a Internet. De esa forma, los clientes podrían visitar KobaltExpress.com y encargar sus menús por anticipado, además de elegir la mesa que les gustaría reservar, mientras que Kobalt@home.com permitiría a los residentes de los condominios encargar comidas a sus apartamentos. McBride pensaba también incorporar una cocina de exhibición a Kobalt, explicando: "El restaurante no va a ser un restaurante tradicional de Ritz-Carlton".

Pero ese no fue el único aspecto del nuevo hotel que rompía con las tradiciones; según Collins, Millennium Partners participó activamente en la definición de los espacios interiores:

Nosotros escogimos todas las obras de arte. En este hotel no encontrarán ninguna escena de caza inglesa, y eso ha sido doloroso para el Ritz. Su competidor es Four Seasons, y el Ritz ha estado dormido en los laureles pensando "Somos un hotel de estilo inglés", pero esa idea no va a seguir funcionando en el siglo XXI. No es eso lo que la gente quiere.

La elección que Millennium Partners hizo de obras de arte tuvo como resultado una colección valorada en unos dos millones de dólares, con objetos como los diseños en vidrio soplado a mano de Dale Chihuly, Seattle. Además, se utilizó el mejor tejido de algodón egipcio para todas las sábanas, se cubrieron todas las camas con edredones de pluma y se hicieron todos los cuartos de

baño en mármol beige y blanco. Rompiendo también con la decoración tradicional de Ritz-Carlton, el hotel tendría un jardín japonés de 3000 m² con cascadas, plantas de bambú y sauces.

Selección de personal para el nuevo hotel

Los propietarios del hotel tenían derecho a aprobar los nombramientos hechos por The Ritz-Carlton para ocupar tres puestos ejecutivos: director general, director de marketing e interventor financiero. Una vez nombrado McBride como director general, este fue decisivo para la elección de los demás miembros del comité ejecutivo del hotel, todos los cuales tenían ya experiencia en otros hoteles de Ritz-Carlton y empezaron a trabajar de lleno en el nuevo proyecto casi dos meses y medio antes de la fecha prevista para la inauguración del hotel.

A continuación, el comité ejecutivo seleccionó a sus directores funcionales, quienes, a su vez, fueron los principales responsables de contratar a los mandos intermedios. En los hoteles que ya estaban funcionando, el proceso de selección solía invertirse, de manera que los mandos intermedios elegían a sus superiores de entre varios candidatos. Igualmente, los candidatos a ocupar mandos intermedios eran seleccionados y formados por miembros relevantes de sus futuros equipos, pero cuando se trataba de inaugurar un nuevo hotel, el proceso era mucho más estructurado y jerárquico.

La idea que tenía Millennium Partners sobre cómo debía ser el personal nuevo del hotel se articulaba en torno a la distinción entre lo que significaba inaugurar un hotel y gestionarlo después, como explicaba Collins:

Tengo que reconocer que me encanta James McBride. Es simplemente fabuloso. Ha conseguido abrir con éxito numerosos hoteles de Ritz-Carlton. ¿Pero qué ocurrirá dentro de un año? Habremos sobrevivido 365 días y el peligro habrá pasado un poco. Pero el problema del negocio hotelero es que hay que llenar el hotel todos los días. De manera que no puedes bajar la guardia, sino trabajar al 99% todos los días. Y aún así, eso significa que estás perdiendo un cliente todos los días. Yo no sé cómo se hace para sobrevivir un año, dos años, cinco años. No sé cómo se consigue llenar un hotel. Ahí está la gracia.

Horst Schulze, presidente y director general de The Ritz Carlton, era también muy consciente de la dificultad de mantener lleno un hotel. Schulze empezó a trabajar como aprendiz de camarero y lavaplatos, y consiguió abrirse camino hasta la cima de una de las mejores empresas hoteleras del mundo. Por eso sabía de primera mano lo difícil que era mantener la motivación de los empleados para que estos prestaran un servicio excepcional a los clientes todos los días, y lo difícil que era para los directivos mantener alta la moral cuando se terminaban las fiestas de inauguración de un nuevo hotel. Para ayudar a prevenir fallos en la prestación del servicio, Schulze centró su atención en los procedimientos de recursos humanos, sobre todo en los procedimientos de selección, contratación y formación de los empleados.

Selección de personal. Se utilizaron herramientas muy diversas para atraer a los candidatos para ocupar puestos de trabajo en el nuevo hotel. McBride participó activamente en el proceso, cenando en un concurso de arco organizado por The Ritz-Carlton y entregando a los camareros que se lo merecían tarjetas en una de cuyas caras se leía "¡Ha prestado usted un servicio excelente!" y en la otra se daba información sobre cómo solicitar empleo. Otros métodos tradicionales consistieron en la publicación de anuncios dirigidos a profesionales del servicio de restaurantes en los periódicos de grandes ciudades como Nueva York y San Francisco. La población de Washington D.C. constituyó también un terreno fértil para la búsqueda de candidatos. La primera escuela superior de

hostelería de Estados Unidos estaba situada en la zona, y The Ritz-Carlton entrevistó a personas que participaban en programas de reinserción laboral.

Para ocupar puestos que exigían capacidades técnicas o prestación de servicios de alto nivel se contrataron a personas con una amplia experiencia previa. Para los puestos de menor nivel, se aceptaron candidatos sin experiencia en el sector de la hostelería. Como explicaba Marie Minarich, la directora de recursos humanos del hotel: "Si tienen talento y vocación de servicio, nosotros podemos formarlos. Podemos enseñarles las capacidades que necesitan para realizar muchas funciones diferentes. Siempre que nos aseguremos de elegir a personas que encajen en nuestra cultura podremos trabajar con ellas".

La feria del empleo de Ritz-Carlton. Los días 22 y 23 de agosto de 2000 tuvo lugar un proceso masivo de selección de personal, de 8:00 a 20:00, que recibió el nombre de "Feria del Empleo de Ritz-Carlton". Se invitó al lugar (todavía en obras) tanto a personas que habían enviado solicitudes de empleo como a personas que no lo habían hecho, para que pasaran por el procedimiento de selección. Durante esos dos días, el objetivo consistió en que el tratamiento recibido por los candidatos fuera una demostración personal de la cultura orientada al servicio que había hecho famoso a The Ritz-Carlton.

En la parada de metro de Foggy Bottom se instalaron tres representantes uniformados de Ritz-Carlton que anunciaban con grandes pancartas la feria del empleo y explicaban a los interesados cómo llegar al hotel. El camino entre la parada de metro y el nuevo hotel de The Ritz-Carlton se marcó con cintas de color azul cobalto. Justo a la entrada del edificio, los candidatos tenían que pasar por el puesto de la "Calurosa Bienvenida", donde eran recibidos por alguno de los empleados que les deseaba suerte y les acompañaba pasando por delante de un violinista hasta la planta baja del hotel, donde se habían acondicionado las salas de reuniones. Una vez allí, se les mostraba el Área de Registro, donde Claude Hedspeth amenizaba a los presentes con su piano eléctrico. A pesar de llevar más de 25 años actuando, era la primera vez que lo hacía en una feria del empleo.

En la Sala de Espera, donde se ofrecían bebidas y aperitivos, se proyectaba un vídeo de Ritz-Carlton en el que Schulze hablaba sobre sus comienzos como lavaplatos, y otros empleados de Ritz-Carlton narraban sus experiencias en la empresa. Una vez que los candidatos recibían información básica sobre el empleo, eran sometidos al mismo procedimiento de selección, que comenzaba con un cuestionario preliminar. Los que superaban esa primera selección, pasaban a una entrevista estructurada, diseñada y validada por profesionales. Concluida la entrevista, se les llevaba hasta la "Fuente de Farewell"(Despedida Afectuosa), donde se les agradecía su solicitud de empleo, se les regalaba chocolates en miniatura del Ritz-Carlton y se les acompañaba hasta la salida.

A las 14:00 h del primer día, más de 400 personas habían pasado por este proceso y todos los empleados, empezando por McBride, habían participado en él, ya fuera acompañando a los candidatos, realizando el papeleo necesario o haciendo las entrevistas, y eso antes de que los medios de comunicación locales empezaran a bombardear a sus lectores con artículos sobre el hotel. Habían pasado más de 10 años desde la inauguración del último hotel de lujo en Washington D.C. y los equipos de televisión inundaron la feria del empleo.

La sorpresa se produjo el segundo día, cuando se presentaron 1500 personas para competir por los puestos. Para cuando todo estaba dicho y hecho, 2300 personas habían pasado por el proceso de selección en 24 horas, además de otras 1700 que habían solicitado empleo antes de la feria. Esas

cifras eran impresionantes, sobre todo si se tenía en cuenta que la tasa de paro en la zona era solo del 5,4%⁶. Al final se contrataron cerca de 400 personas, lo cual hizo que conseguir un empleo en The Ritz-Carlton fuera casi tan difícil como ser aceptado como estudiante en la Universidad de Harvard.

Las personas que no fueron seleccionadas recibieron el mismo trato que todas las demás durante la feria del empleo, como explicaba Inghilleri:

Tratamos de asegurarnos de que los candidatos finalmente rechazados reciban un trato muy bueno. Es posible que sean hijos de nuestros clientes, no lo sabemos. ¿Para qué vamos a tratarlos mal? Si no contratamos a alguien y lo tratamos mal, ¿qué logramos con eso? Lo único que conseguiremos es que un miembro de nuestra comunidad nos vea y diga: "Esa gente es imbécil. Son unos estúpidos arrogantes que no saben quién soy yo, que no me valoran como persona". Nosotros no queremos que suceda algo así.

Con los candidatos seleccionados, The Ritz-Carlton utilizó un proceso de contacto preliminar para evitar el desgaste que solía producirse entre que se hacía la oferta de empleo y la persona tenía que empezar a trabajar (véase el **Anexo 9**). En esa etapa de la relación entre la empresa y los empleados, se los trataba como clientes que tenían sus necesidades particulares, y los directivos del hotel eran responsables de su satisfacción.

La Cuenta Atrás de 7 Días

La "Cuenta Atrás de 7 Días" era el resultado de la evolución y mejora del proceso de apertura de nuevos hoteles que se había consolidado a finales de los años ochenta y principios de los noventa, unos años en los que la cadena había abierto muchos hoteles nuevos. La sistematización trajo consigo una mayor eficiencia y alivió parte de la carga que soportaban los nuevos directivos responsables en última instancia del funcionamiento del hotel.

El primer encuentro de los nuevos empleados con la organización tenía lugar un mes después de haber sido contratados, cuando se presentaban para iniciar la "Cuenta Atrás de 7 Días" previa a la inauguración del hotel. Los primeros dos días se dedicaban enteramente a orientar a los empleados sobre la cultura y los valores de The Ritz-Carlton, dedicándose los cinco días siguientes a adquirir capacidades más específicas y a ensayar la prestación de servicios. Según Collins, el reto estaba en conseguir que todo saliera a la perfección el día de la inauguración:

Cuando todavía no han terminado las obras, cuando se siguen barnizando suelos, probando el sistema de alarma contra incendios, etc., llegan 400 personas que tienen que convertirse en empleados de Ritz-Carlton en los siguientes siete días. Tienen que recibir formación y sumergirse en la cultura de The Ritz-Carlton para que, cuando algún día llegue al hotel la Sra. Jones, viva una experiencia verdaderamente propia del Ritz. Siete días. Le he dicho a James que no sé si eso es tiempo suficiente.

Para ayudar a los nuevos miembros del personal a encontrar su camino en esa exigente "Cuenta Atrás de 7 Días", The Ritz-Carlton les entregaba un pequeño folleto informativo (véase el **Anexo 10**). Inghilleri explicaba la necesidad de esa cuenta atrás:

⁶ Oficina de Estadísticas Laborales, "Local Area Unemployment Statistics for the District of Columbia," agosto de 2000. <http://146.142.4.24./cgi-bin/surveymost>.

Nuestro proceso de orientación es muy lento y familiariza al trabajador con la misión de la empresa. La realidad es que los adultos solo cambian de conducta cuando tienen una experiencia emocional importante; de lo contrario, no cambian. Cuando contratamos a alguien para ocupar un nuevo puesto de trabajo, se trata de una experiencia emocional importante para esa persona, mostrándose atenta y receptiva a los cambios de conducta.

Pero el margen de maniobra que tiene la empresa para inculcar conceptos nuevos es limitado. De manera que si perdemos las primeras horas de los primeros días en hablar de cosas distintas a los valores, estaremos perdiendo nuestra oportunidad. Ese es el motivo por el que, en nuestra orientación, lo primero que hacemos es hablar sobre valores.

Primer día: Orientación del personal

El primer día de la cuenta atrás, los nuevos empleados se reunieron con otros miembros de sus divisiones fuera del hotel para lo que solo puede describirse como una carrera para canalizar energía. Portando carteles y cantando ("Orden y limpieza, Orden y limpieza"), todas las divisiones tenían que competir por ser el grupo más ruidoso y entusiasta de nuevos empleados. El personal de cocina tuvo ventaja, ya que consiguió crear grandes ritmos con sus cacerolas y sartenes. Un directivo trató de recorrer, dando volteretas laterales, el camino cubierto que llevaba hasta la entrada del nuevo hotel, mientras que otros corrían de un extremo a otro animando a la gente.

Después de varias rondas de "La ola" y cánticos de "¡Viva el Ritz!, ¡Viva el Ritz!", los empleados terminaron entrando en el edificio. Cuando bajaban lentamente las escaleras para dirigirse a las salas de baile donde tendrían lugar sus primeras sesiones de formación, escucharon el sonido de un caluroso aplauso. La ovación procedía de los directivos del hotel, que se habían apostado a los dos lados de la escalera curva de mármol. Una y otra vez, todos los empleados recibieron una sincera bienvenida como nuevos miembros de la familia de The Ritz-Carlton por parte de los directivos, quienes les sonrieron cordialmente y les dijeron, "Estamos muy contentos de que estén aquí". "¡Bienvenidos!". "Estamos muy contentos de que hayan venido".

Una vez dentro, todo el mundo se reunió en la sala de baile más grande, donde se habían colocado cámaras de vídeo enfocadas a una gran pantalla de TV en la que se proyectaba una transmisión simultánea de la actividad anterior. Mientras se reunían los empleados, sonaban canciones como "We're starting up a brand new day..." de Sting, "Another One Bites the Dust" de Queen y la siempre popular "We Are the Champions". Una vez reunidos todos, McBride presentó al equipo directivo del hotel, seguido por los responsables de formación de The Ritz-Carlton que habían llegado de 23 países diferentes del mundo exclusivamente para la cuenta atrás. Las personas elegidas como instructores representaban "lo mejor de lo mejor" de The Ritz-Carlton en todo el mundo y todas ellas tenían una amplia experiencia en la inauguración de nuevos hoteles. Las presentaciones continuaron con el Comité de Dirección Corporativo y luego con los representantes de Millennium Partners. Finalmente, McBride se dirigió a los presentes, explicándoles de inmediato la importancia de inaugurar el hotel con el mejor servicio posible desde el primer día:

Vamos a abrir el mejor hotel de Washington D.C., sin lugar a dudas. Nosotros somos como los gimnastas olímpicos que llevan años entrenándose. Luego todo se reduce al gran momento, en el que los gimnastas tienen que hacer un ejercicio perfecto; de lo contrario, no serán excelentes. Nosotros haremos un ejercicio perfecto. Seremos excelentes.

A continuación, se proyectó un primer video en el que Schulze y otras personas explicaban la historia de hotel, su filosofía y sus valores, y luego otro video en el que se presentaban los grandes logros de The Ritz-Carlton, como los premios que habían recibido y los nuevos hoteles que habían abierto. Cuando apareció en pantalla el hotel de The Ritz-Carlton en Washington D.C. fue acogido con numerosos aplausos y vivas.

El discurso de Schulze

Horst Schulze entró en la sala en medio de una ovación prolongada, mientras sonaba por el sistema de altavoces "We Will Rock You" de Queen. Dirigiéndose a todos los empleados del nuevo hotel, Schulze explicó su filosofía de lo que era una organización con un servicio de alta calidad:

Ustedes no son sirvientes. Nosotros no somos sirvientes. Nuestra profesión es el servicio. Somos damas y caballeros como lo son nuestros huéspedes, a los que respetamos como tales. Nosotros también somos damas y caballeros y debemos ser respetados como tales.

Yo me crié en un pequeño pueblo de Alemania. Cuando tenía 11 o 12 años decidí dedicarme al negocio hotelero, no sé por qué. Mi madre me dijo: "Los huéspedes son personas muy importantes y refinadas". A mí me parecían dioses. Mis rodillas temblaban. Tenía miedo. A medida que pasaban los meses, nunca dejé de verles como damas y caballeros de gran alcurnia. Pero cuando nuestro *maitre*, vestido impecablemente, se dirigía a ellos hablando un perfecto inglés, alemán o español, dejaba bien claro que él era tan señor como cualquiera de los demás presentes en la sala, por la excelencia con que hacía su trabajo. Si hacemos bien nuestro trabajo, nos volvemos tan importantes como ellos.

Así es como los empleados conocieron la génesis del lema de The Ritz-Carlton ("Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros"). Según Schulze, ese lema era un "sentimiento profundamente arraigado y una exigencia para la organización", una promesa hecha por la organización de respetar a todos como damas y caballeros. Era también una exigencia para todos los empleados, sobre todo para el personal directivo.

Las Reglas de Oro

El lema formaba parte de las Reglas de Oro (véase el **Anexo 11**) adoptadas por Schulze a mediados de los años ochenta para inculcar a los empleados los valores fundamentales de la empresa y que englobaban El Credo, Las Tres Etapas del Servicio, El Lema, La Promesa de los Empleados y los Veinte Principios Básicos. Según Schulze, cuando un empleado adoptaba El Credo, en realidad estaba diciendo: "Así es como voy a ser a partir de ahora". Los diferentes aspectos de las Reglas de Oro se reforzaban diariamente en el momento en que los departamentos "se ponían en fila" al comienzo de cada turno, algo que se hacía en todos los hoteles del mundo. Ese momento se aprovechaba para recordar la filosofía de la empresa y para repetir los fundamentos del negocio una y otra vez, inculcándoles así los hábitos necesarios para que pudieran prestar el servicio de la más alta calidad que demandaba The Ritz-Carlton. Inghilleri explicaba la importancia de ese ritual diario de ponerse en fila:

Nuestros empleados están siempre en la línea del frente. Están siempre en el campo de batalla. Por eso tenemos que alimentarlos día a día, cicatrizar las heridas que sufren todos los días en el campo de batalla. De lo contrario, se olvidarán de las verdaderas razones por las que están allí.

Después de arreglar 16 habitaciones con la meticulosidad que nosotros exigimos, cualquier persona termina agotada. Cuando vuelve a trabajar a la mañana siguiente, si no le recuerdo que los clientes son importantes, que es fundamental que seamos amables con ellos, que es imperativo que eliminemos los defectos, que es crucial que mostremos un sincero interés por el cliente, se olvidará de todo eso. Pensará que solo tiene que arreglar las habitaciones.

Filosofía de servicio

Como complemento de los conceptos contenidos en Las Reglas de Oro, Schulze explicó también la filosofía de The Ritz-Carlton a los nuevos empleados en ese primer día de orientación: "Nosotros no nos dedicamos al negocio hotelero. El negocio hotelero consiste en vender habitaciones, vender comidas, vender bebidas. Nosotros también hacemos eso, pero nuestro verdadero negocio es el servicio. Nosotros cobramos por el servicio que prestamos. Nuestro compromiso con los clientes en la excelencia en el servicio. El servicio es nuestra profesión". Durante su discurso a los empleados en ese primer día oficial como miembros de The Ritz-Carlton, Schulze les habló también del trato que podían esperar de la organización:

En estos primeros días los orientaremos sobre quiénes somos -les mostraremos nuestro corazón, nuestra alma, nuestros objetivos, nuestra visión, nuestros sueños- para que puedan unirse a nosotros y no solo trabajar para nosotros. Ustedes tienen derecho a saber quiénes somos y lo que pensamos. Tienen derecho a conocer nuestras esperanzas, nuestros sueños y nuestros objetivos.

Conseguiremos un gran hotel para nuestros huéspedes, ¿pero y para nosotros? También debemos conseguir para nosotros un estupendo ambiente de trabajo. Al margen del entorno puramente físico, son ustedes los que crearán el ambiente de trabajo; el ambiente de trabajo depende de las personas que trabajan en él. Tenemos que crear un buen ambiente de trabajo respetándose los unos a los otros. Pero las cosas no son tan fáciles. Tan pronto como dos personas están juntas, aparecen los conflictos. El problema no es que surjan conflictos, sino nuestra reacción ante ellos. Hablen con sus superiores. Ellos están para ayudarlos. Todos nosotros tenemos el mismo sueño de excelencia; todos tenemos un mismo objetivo: el éxito.

Orientación sobre el liderazgo

Después de pasar un tiempo con todos los empleados reunidos, Schulze comenzó la Orientación sobre el liderazgo dirigida a los directivos y su tono cambió:

Este negocio se ha creado con un único propósito: ganar dinero. Eso es lo que tienen que hacer ustedes. Ustedes han aceptado el papel de convertirse en ejecutivos del sector hotelero. Nadie en el mundo sabe más que nosotros sobre lo que quieren nuestros clientes. Les hacemos encuestas cada cuatro semanas. ¿Qué quieren los clientes? Un hotel limpio. A veces me paseo por los hoteles y veo algo tirado en el suelo ¡Y ustedes pasan por encima sin darse ni cuenta! Es increíble, inconcebible para nosotros, saber lo que quieren los clientes y no hacerlo. El porcentaje de clientes satisfechos es todavía del 92%. Eso se corresponde con una ocupación del 80%. ¿Por qué no lo celebramos? Solo el 8% se queda insatisfecho.

El 2 o 3% de esos clientes insatisfechos quieren cosas que nosotros no podemos hacer, o cosas que, si las hicieramos, molestaríamos a los demás clientes. Pero el restante 5% puede

evitarse. Ese 5% de clientes insatisfechos lo están por defectos estúpidos y patéticos que se repiten una y otra vez; defectos estúpidos y patéticos que ustedes deben eliminar de manera permanente. Ese 5% se traduce en 200 000 clientes insatisfechos: un ejército que nos ataca diciendo que no somos buenos. Si conseguimos satisfacer a ese 5%, en menos de tres años habremos conseguido una ocupación del 88%. ¿Qué significa ese 88% en dólares? Trescientos millones de beneficios. Estamos dejando de ganar 300 millones de beneficios por ese 5% de defectos.

Además del firme compromiso con la obtención de beneficios, Schulze pensaba que los directivos tenían grandes obligaciones respecto a sus empleados:

La orientación es un proceso básico para asegurarnos de tener a los empleados adecuados. ¿Por qué? Porque un empleado llega a nosotros con una mentalidad abierta. Ustedes deben compartir con ellos sus sueños y sus deseos; abrirles su corazón y su alma, para luego pedirles que contribuyan a lograr su misión. Ellos tienen derecho a saber quiénes son ustedes, cuáles son sus sueños.

Las personas tienen derecho a trabajar con un propósito. Las sillas en las que nos sentamos hacen su trabajo. Si no les dan a sus empleados un propósito, les convierten en sillas. Es inmoral ponerles a trabajar sin un propósito.

Esa intensa orientación de Schulze al trabajo como medio para conseguir un fin era el motivo de que muchos empleados de Ritz-Carlton siguieran comprometidos con la organización. Por ejemplo, Vijay Singh explicaba sus motivos para permanecer en la empresa:

Entré a trabajar en The Ritz-Carlton hace ocho años por unas declaraciones que le escuché a Horst Schulze: "Yo vengo a trabajar por dos razones. Una, para conseguir excelencia. La otra, para conseguir excelencia con amigos". Adopté esa filosofía en mi propia vida y he permanecido desde entonces con The Ritz-Carlton porque el Sr. Schulze no se ha desviado de esa visión⁷.

Segundo día: Sesiones sobre la visión de cada departamento

Durante el segundo día de la "Cuenta Atrás de Siete Días", los empleados de las distintas áreas funcionales se reunieron para la presentación de sus respectivos departamentos. Se realizaron ejercicios en grupo para ayudar a los empleados a conocerse mejor los unos a los otros, para saber lo que les gustaba y disgustaba, y encontrar la manera de trabajar conjuntamente y formar una unidad eficaz. Schulze empezaba las sesiones sobre la visión de cada departamento preguntando a los grupos dónde querían estar al cabo de un año. La respuesta era invariable: "Queremos llegar a ser los mejores" y Schulze iniciaba entonces el proceso (retomado más adelante por los directivos) de explicar lo que significaba ser los mejores en cada área. Al hablar con los empleados responsables del bar y del servicio de habitaciones, Schulze explicaba:

En el caso del bar, los clientes entran en nuestro espacio, pero no entran buscándonos a nosotros. No vienen a beber; tienen bebidas en sus habitaciones y en sus casas. No vienen a comer. Vienen a *sentirse bien*. Ustedes tienen que saber lo que ellos buscan. El cliente marca la pauta; ustedes aprovechan los momentos. Ustedes están trabajando. Su trabajo

⁷ Citado en *The Mystique: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. Employee Newsletter*, invierno de 2000.

consiste en ayudar a los clientes a sentirse bien. Su responsabilidad última es que todos los huéspedes se vayan contentos por como hemos contribuido a hacer más agradable su vida cuando hemos tenido la oportunidad de atenderles.

Por el contrario, cuando solicitan el servicio de habitaciones, entramos en su espacio, en la residencia que ellos han alquilado. Eso nos obliga a adoptar un estilo algo diferente, porque es su residencia, su espacio privado. Tienen que preguntarles: "¿Puedo entrar, por favor?" Comportarnos como damas y caballeros consiste en tratar las situaciones con profesionalidad. Ellos quieren que nosotros nos vayamos lo antes posible. Tienen que preguntarles, "¿Puedo poner aquí la bandeja?" Y no deben olvidarse de darles las gracias antes de irse: "Gracias por la oportunidad de poder servirle". Quiero que piensen en cómo se entrena ustedes. Solo hay una forma de aprender: enseñarse a uno mismo. Piensen, cuando se hayan ido, si habrán dejado alguna huella en la memoria de su huésped por cómo se han comportado en su habitación.

Del tercer al séptimo día: Adquisición de capacidades técnicas

Durante los siguientes cinco días, el equipo de liderazgo del hotel, los instructores y los directivos se reunieron todas las mañanas a las 6:00 para repasar las actividades de formación del día y resolver cualquier dificultad que pudiera haber surgido. Los empleados de las diferentes áreas funcionales recibieron una "Calurosa Bienvenida" por parte de sus directivos a las 8:30 todas las mañanas, y se les dio la despedida tradicional en la "Fuente de Farewell" (Despedida Afectuosa), del Ritz-Carlton todas las tardes. Durante los primeros dos días de esos restantes cinco días, se prepararon los uniformes, se organizaron sesiones sobre el aspecto personal y se les enseñó a los empleados el procedimiento diario para formar filas.

Todos los empleados acudieron a una sesión sobre la anticipación y la respuesta a las peticiones de los huéspedes, dirigida por McBride, al tiempo que los distintos departamentos siguieron formulando y mejorando su filosofía y su declaración de objetivos. Las presentaciones de cada área funcional orientaron a los nuevos empleados sobre el funcionamiento general de sus divisiones. Todos ellos recibieron un curso de primeros auxilios, presenciaron una cata de vinos y acudieron a una presentación de productos que les permitió aprender más sobre los materiales que podían hacerle la estancia más cómoda a sus huéspedes.

La "pacificación al instante del huésped" era uno de los procedimientos básicos del Ritz-Carlton y el cuarto día todos los empleados nuevos aprendieron este procedimiento normalizado para "resolver dificultades con los huéspedes". Los empleados aprendieron a interrumpir de inmediato sus actividades normales para resolver los problemas de los clientes, hacer uso de su autoridad para proponer una solución adecuada y solicitar la participación de otros departamentos cuando su ayuda fuera necesaria. Todos los problemas tenían que quedar reflejados en una Hoja de Incidentes en la que se registraba la "temperatura del huésped" antes y después del incidente en una escala que iba de "furioso" a "tranquilo". Esos impresos se utilizaban luego para mejorar los procedimientos y la comunicación diaria (véase el Anexo 12).

En los últimos tres días de la "Cuenta Atrás de Siete Días" se impartió formación técnica propia de cada departamento. Los empleados aprendieron los detalles necesarios para poder realizar su trabajo con la calidad exigida por The Ritz-Carlton, y todos ellos tuvieron que aprenderse al dedillo los procesos de producción básicos de sus respectivos departamentos. Los empleados trabajaron en dos turnos, totalmente vestidos de uniforme y desempeñando su puesto como si

estuvieran atendiendo a clientes reales. Por ejemplo, se sirvieron comidas ficticias, se ensayaron los procedimientos de registro y el personal de limpieza arregló las habitaciones para los "huéspedes".

Los miembros del Comité de Dirección Corporativo presenciaron todos los ensayos, desde la limpieza hasta los servicios de restaurante. Su misión era buscar defectos en la prestación de los servicios que los hicieran menos buenos de lo que The Ritz-Carlton exigía. A continuación pasaban sus observaciones a los instructores, quienes volvían a proporcionar a los empleados la formación adicional necesaria, individualmente o por divisiones. Inghilleri recordaba que, en ocasiones, Schulze había intervenido para ayudar a un empleado en apuros: "Era estupendo. Entraba en un restaurante y decía: "Bueno, ahora me van a permitir que les enseñe cómo se hace este trabajo" y hacia una demostración perfecta. Cuando el presidente de tu compañía te enseña a hacer tu trabajo, le prestas toda la atención".

Reconociendo que la calidad de su servicio era ya muy buena y que su objetivo de inaugurar un hotel de máximo lujo desde el primer momento era una tarea difícil, The Ritz-Carlton trató de evitar que sus empleados se sintieran abrumados controlando el índice de ocupación. Inghilleri explicaba:

Durante el primer mes de funcionamiento, posiblemente abramos el hotel con una ocupación del 50%. Luego iremos aumentando esa ocupación todos los meses, de manera que al cabo de 3 o 4 meses hayamos alcanzado el 80%. Pero desde el primer momento contrataremos a personal suficiente como para poder funcionar con un índice de ocupación del 80%.

De esta forma podremos reducir el número de mesas que un camarero tiene que atender, o el número de habitaciones que el personal de limpieza tiene que arreglar. Lo más importante es conseguir desde el principio un servicio de alta calidad. Nuestros empleados tienen que hacer su trabajo a la perfección, aunque tarden más tiempo; la productividad aumentará a medida que se vayan sintiendo más cómodos. El objetivo inicial es no cometer errores; luego ya ganaremos velocidad. Esta estrategia nos permitirá también disminuir la rotación de personal inevitable que suele producirse después de la inauguración de un hotel.

El día de después de la "Cuenta Atrás de Siete Días" y antes de la gran inauguración, los empleados se presentaron vestidos de manera informal para participar en una carrera para desfogar energía en The Ritz-Carlton, que marcaría la transición entre los ensayos y la prestación real del servicio. Al día siguiente, el 11 de octubre de 2000, el hotel de Ritz-Carlton en Washington D.C. abrió sus puertas.

El dilema

McBride se sentó en su nuevo despacho de Washington, reflexionando sobre las cuestiones que Collins le había comentado, con su habitual estilo directo y sincero, respecto al proceso de la "Cuenta Atrás de Siete Días". Collins se preguntaba si ese plazo de siete días no limitaría la capacidad del hotel para empezar a funcionar con un mayor índice de ocupación y alcanzar antes una ocupación del 80%. Puesto que la "Cuenta Atrás de Siete Días" representaba solo una pequeña parte del presupuesto previo a la inauguración (véase el **Anexo 13**), era fácil que los costes superaran a los beneficios. Puesto que Collins quería asegurarse de que el hotel prestara un servicio perfecto y un valor añadido para los futuros residentes de los condominios, se preguntaba si con

una formación más amplia podría ayudarse a los empleados a mejorar aún más sus capacidades de servicio.

McBride reconocía que la inversión de 700 millones de dólares hecha por Millennium Partners en seis hoteles gestionados por Ritz-Carlton le daba a Collins, desde luego, el derecho a manifestar sus opiniones. Pero una cosa era cambiar el tipo de decoración de los hoteles, y otra totalmente diferente cambiar unos procesos que aparentemente habían conseguido un equilibrio perfecto entre el control de calidad y los recursos humanos.

La formación de los nuevos empleados para que pudieran cumplir las elevadas expectativas de servicio de Ritz-Carlton en tan solo siete días era una tarea difícil, pero así es cómo funcionaba The Ritz-Carlton. Era cierto que a veces ese proceso de cuenta atrás tenía lugar cuando ni siquiera el hotel había acabado de construirse. En ocasiones conseguían finalizarlo a duras penas bajo la presión del día de la inauguración. Posiblemente el período de formación debía ser más largo, ¿pero qué significaría eso para The Ritz-Carlton? McBride sería responsable de abrir el segundo hotel Ritz-Carlton propiedad de Millennium Partners en Georgetown a finales de 2001. ¿Debía tratar de cambiar el proceso de la "Cuenta Atrás de Siete Días" que era una de las mejores prácticas de la organización en todo el mundo?

Anexo 1 Ubicación de los hoteles actuales y futuros de Ritz-Carlton y Four Seasons

<i>Asia/Pacífico del Sur</i>		<i>Europa/Oriente Medio</i>	
<i>The Ritz-Carlton</i>	<i>Four Seasons</i>	<i>The Ritz-Carlton</i>	<i>Four Seasons</i>
<ul style="list-style-type: none"> Bali Hong Kong Kuala Lumpur Shanghai Singapur 	<ul style="list-style-type: none"> Bali (2 complejos turísticos) Hong Kong Kuala Lumpur Shanghai (2001) Singapur (2 hoteles) 	<ul style="list-style-type: none"> Berlín Estambul (2001) Sharm El Sheikh, Egipto 	<ul style="list-style-type: none"> Berlín Estambul Sharm El Sheikh (2001)
<ul style="list-style-type: none"> Osaka Seúl 	<ul style="list-style-type: none"> Bangkok Chiang Mai en el Mae Rim Valley Yakarta Maldivas en Kuda Huraa Taipei Tokio Sidney 	<ul style="list-style-type: none"> Barcelona Doha, Qatar (2001) Dubai, Unión de Emiratos Árabes Dusseldorf Wolfsburg, Alemania 	<ul style="list-style-type: none"> Alejandría, Egipto (2004) Amman, Jordania (2002) Beirut (2004) Budapest (2002) Cairo (1 hotel ya funcionando; otro previsto para 2002) Dublin (2001) Lisboa (The Ritz, gestionado por Four Seasons) Londres Milán París Praga (2001) Riyadh, Arabia Saudí (2002)
<i>Las Américas y Caribe</i>			
<i>The Ritz-Carlton</i>	<i>Four Seasons</i>	<i>The Ritz-Carlton</i>	<i>Four Seasons</i>
<ul style="list-style-type: none"> Atlanta (2 hoteles) <u>Boston (1 hotel; Boston Common, 2001)</u> Houston (2002) <u>Nueva York (al sur del Central Park, 2002; centro urbano, 2001)</u> Palm Beach, FL Filadelfia San Francisco Toronto (2003) <u>Washington D.C. (Foggy Bottom; Georgetown, 2002)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Atlanta Boston Houston Nueva York (2 hoteles) Palm Beach, FL Filadelfia <u>San Francisco, 2001</u> Toronto Washington D.C. 	<ul style="list-style-type: none"> Laguna Niguel, CA (2002) Marina del Rey, CA Montreal, Canadá Naples, FL Naples Golf Resort (FL, 2001) Nueva Orleans, LA Pasadena, CA Pentagon City, VA Phoenix, AZ Rancho Mirage, CA Reynolds Plantation, GA (2002) Rose Hall, Jamaica St. Louis, MO St. Thomas, Islas Vírgenes San Juan, Puerto Rico Sarasota, FL (2001) South Beach, FL (2001) Tyson's Corner, VA 	<ul style="list-style-type: none"> Huallai, HI Las Vegas, NV Los Angeles, CA (2 hoteles) México, D.F. <u>Miami, Fl (2002)</u> Newport Beach, CA Península de Papagayo Costa Rica (2002) Punta Mita, México San Diego, CA San Miguel, México (2003) Santa Bárbara, CA Scottsdale, AZ Seattle, WA Vancouver, Canadá <u>Whistler, Canadá (2003)</u>
<ul style="list-style-type: none"> Amelia Island, FL Cancún, México Cleveland, OH Coconut Grove, FL (2002) Dearborn, MI Grand Cayman Half Moon Bay, CA (2001) Kapalua (Maui, HI) Key Biscayne, FL (2001) 	<ul style="list-style-type: none"> Austin, TX Caracas, Venezuela (2001) Chicago, IL (un Four Seasons; The Ritz gestionado por Four Seasons) Dallas, TX Grand Exuma, Bahamas (2002) 		

Fuente: La ubicación de los hoteles de Ritz-Carlton fue proporcionado por The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. El emplazamiento de los hoteles de Four Seasons se obtuvo de www.fourseasons.com (visitada el 16 de enero de 2001). Los que aparecen en negrita son complejos turísticos; los subrayados en cursiva son hoteles y complejos multiuso propiedad de Millennium Partners.

Anexo 2. Principales estadísticas operativas de The Ritz-Carlton y Four Seasons.^a

	1999		1998		1997	
	The Ritz-Carlton	Four Seasons	The Ritz-Carlton	Four Seasons	The Ritz Carlton	Four Seasons
Indice de ocupación	75,4%	70,0%	72,5%	70,4%	76,7%	73,7%
Tarifa diaria media (TDM)	\$ 202	\$ 266	\$ 194	\$ 248	\$ 187	\$ 243
Ingresos por habitación disponible (IngPHD)	\$ 152	\$ 189	\$ 140	\$ 178	\$ 145	\$ 180

Fuentes Los datos de Ritz-Carlton correspondientes a 1999 y 1998 se han obtenido de los Informes Anuales Internacionales de Marriot de 1998 y 1999. Las cifras de The Ritz-Carlton correspondientes a 1997 se han calculado teniendo en cuenta los cambios declarados en las cifras del Informe Anual Internacional de Marriot. Los datos sobre Four Seasons se han obtenido de su Informe Anual 1999.

^aTodas las cifras de Four Seasons se han convertido de dólares canadienses a dólares americanos aplicando el tipo de cambio medio durante el año en cuestión según los datos del Fondo Monetario Internacional. Las cifras corporativas se han calculado utilizando medias ponderadas a partir de la información regional facilitada en el Informe Anual de Four Seasons de 1999.

Anexo 3: Resumen de los presupuestos mensuales durante el primer año de funcionamiento de The Ritz-Carlton Washington D.C., 2001.^a

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAYO	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	AÑO
<i>Fuentes de ingresos</i>													
Habitación noches disponibles	9.300	8.400	9.300	9.000	9.300	9.000	9.300	9.000	9.300	9.000	9.300	9.300	109.500
Habitación noches vendidas	5.318	5.145	6.645	6.381	7.083	6.689	4.817	6.661	7.624	6.340	4.193	71.524	
Porcentaje de ocupación	57,2%	61,3%	71,5%	70,9%	76,2%	74,3%	51,8%	49,8%	74,0%	82,0%	45,1%	65,3%	
Tarifa diaria media (TDM)	\$305,32	\$299,36	\$312,08	\$305,71	\$305,44	\$291,97	\$263,08	\$246,48	\$322,76	\$345,38	\$302,88	\$289,85	\$302,44
Ingresos por habitación disponible (IngrPHD)	\$174,64	\$183,51	\$223,14	\$216,75	\$232,75	\$216,93	\$136,48	\$122,75	\$228,84	\$283,21	\$213,23	\$130,72	\$197,49
<i>Ventas e ingresos</i>													
Habitaciones	1.624	1.540	2.074	1.951	2.163	1.953	1.267	1.141	2.150	2.633	1.920	1.215	21.631
Servicios de restauración	1.314	1.195	1.686	1.721	1.957	1.907	1.146	1.047	1.747	1.949	1.510	1.617	18.796
Teléfono	69	67	86	83	91	86	63	60	86	98	82	54	925
Tiendas minoristas	12	11	15	14	16	15	11	10	15	17	16	27	179
Ocio/Spa	4	4	5	5	5	5	4	4	5	6	5	3	54
Aparcamiento	111	107	138	132	147	138	100	96	138	157	131	87	1.482
Otros ingresos	51	49	61	59	65	61	47	45	61	69	59	42	668
Total ingresos	3.184	2.973	4.064	3.965	4.444	4.166	2.637	2.403	4.202	4.929	3.724	3.046	43.736
<i>Gastos presupuestados</i>													
Habitaciones	500	479	560	545	580	559	464	456	555	607	538	448	6.291
Servicios de restauración	1.049	1.011	1.315	1.339	1.478	1.460	977	917	1.354	1.484	1.210	1.303	14.898
Teléfono	42	39	44	43	45	43	41	41	43	46	42	39	506
Tiendas minoristas	12	11	13	13	13	13	11	11	13	14	14	19	157
Ocio/Spa	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	38
Aparcamiento	105	98	117	113	121	116	101	99	116	126	113	94	1.321
Otros ingresos	25	25	30	29	31	30	24	23	30	33	29	21	329
Total gastos presupuestados.	1.736	1.665	2.083	2.085	2.273	2.224	1.620	1.549	2.114	2.314	1.950	1.927	23.540
<i>Gastos no presupuestados</i>													
Administración y generales	247	229	267	252	266	249	226	223	262	277	250	245	2.994
Marketing y ventas	222	193	229	224	233	220	199	198	231	244	222	213	2.628
Calefacción, luz y electricidad	53	52	57	51	54	52	41	39	50	57	54	46	607
Reparación y mantenimiento	135	127	135	131	134	131	130	130	131	135	130	134	1.583
Total gastos no presupuestados.	657	600	688	658	687	652	507	591	674	713	657	637	7.812

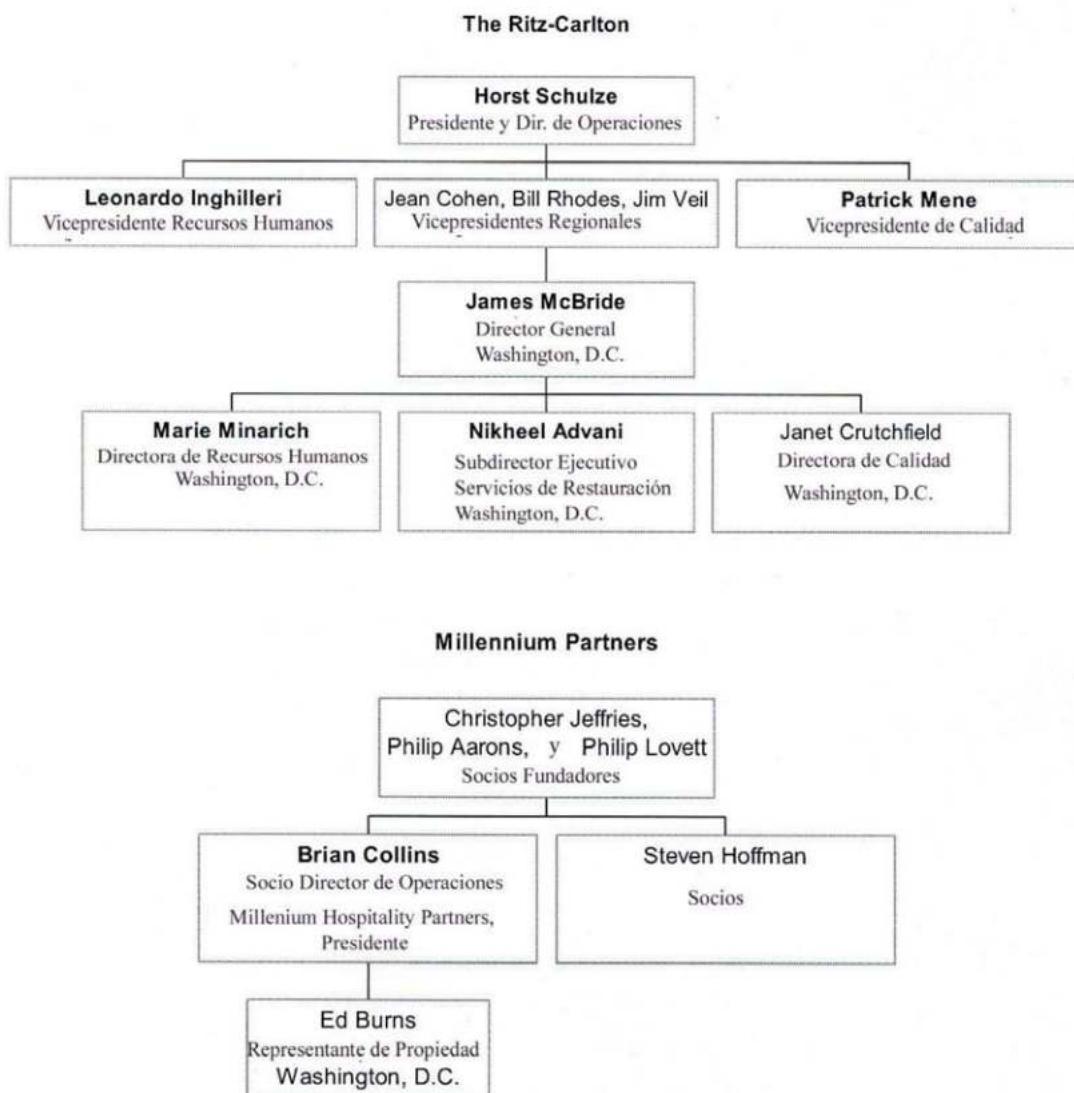
^a Todas las cifras son ficticias. Todas las cifras monetarias, salvo la TDM y los IngrPHD, se expresan en miles de dólares.

Anexo 3 (continuación). Resumen de los presupuestos mensuales durante el primer año de funcionamiento de The Ritz-Carlton WashingtonD.C., 2001.^a

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO
Beneficio interno	791	708	1.293	1.222	1.484	1.289	420	264	1.414	1.901	1.117	481	12.384
<i>Otras deducciones</i>													
Sueldo base de directivos	104	97	133	129	145	136	86	78	137	162	122	98	1.429
Incentivos para los directivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reserva del programa para gastos de capital	31	29	9	38	43	40	25	23	40	95	72	58	532
Impuestos sobre bienes inmuebles	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.400
Seguros	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	175
Alquileres y otros	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Arrendamiento de suelo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total otras deducciones	271	262	308	304	324	312	248	238	314	393	330	292	3.596
Caja antes de deuda	520	445	984	919	1.160	978	173	26	1.100	1.508	787	189	8.788
Servicio de deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caja después de deuda	520	445	984	919	1.160	978	173	26	1.100	1.508	787	189	8.788

Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

^a Todas las cifras son ficticias. Todas las cifras monetarias, salvo la TDM y los IngPHD, se expresan en miles de dólares.

Anexo 4 Organigrama parcial de The Ritz-Carlton y Millennium Partners en 2000

Anexo 5 Indicadores de la calidad del servicio (ICS)

<i>Procesos de producción básicos</i>	<i>Indicadores de la calidad del servicio</i>	<i>Lugar de la evaluación</i>	<i>Informes exigidos</i>
Reservas individuales y en grupo	Llamadas no atendidas: Llamadas que no se responden y el cliente cuelga el teléfono.	Oficina de Reservas	Informe diario al Departamento de Calidad (DDC) en el momento de cerrar la Oficina de Reservas.
Anticipación de las necesidades de los huéspedes	Desconocimiento de preferencias: Llegada de huéspedes habituales (es decir, después de cinco o más visitas al hotel de su ciudad, tres o más visitas a su complejo turístico) en cuyo perfil no aparecen más preferencias que el tipo de habitación, zonas de fumadores o no fumadores o tratamiento.	Oficina de Reconocimiento de Huéspedes	Informe diario al DCC a las 17:00 Horas.
Calurosa bienvenida/registro	Habitación del huésped no preparada: Habitaciones que no están inmediatamente preparadas para el huésped cuando este se registra, a cualquier hora del día; incluye reasignación a otra habitación durante el registro del huésped.	En el momento del Registro	Informe diario al DDC al final del segundo turno.
Asignación de habitación al huésped	Cambio de habitación: El huésped solicita un cambio de habitación después de haberse registrado	Oficina de Atención al Cliente	Informe diario al DDC al final del segundo turno.
Estado de la habitación del huésped	Estado de la habitación: El huésped solicita alguna reparación en su habitación.	Todos los departamentos	Informe diario al DDC al final del segundo turno.
Arreglo de habitaciones	Defectos en el arreglo de las habitaciones: Evaluación global de defectos en el arreglo de las habitaciones durante cinco inspecciones diarias aleatorias.	Habitaciones de los huéspedes	Informe diario al DDC a las 5:00 de la tarde.
Limpieza del hotel	Estado inaceptable de las zonas comunes: Identificado durante el Proceso Matutino.	Zonas comunes	Informe al DDC inmediatamente después de las inspecciones diarias.
Resolución de problemas	Pérdida o deterioro de propiedades de los huéspedes/accidentes: Número de quejas/incidentes por la desaparición o daño de propiedades de los huéspedes (como vehículos, llaves de coche, maletas, ropa, joyas, objetos valiosos, etc.) o accidentes en los que se vea implicado un huésped o un empleado y que exijan atención médica.	En el momento de notificar el incidente	Informe diario al DDC inmediatamente después de cada incidente.
Resolución de problemas	Corrección de facturas: El cliente solicita un descuento o devolución por deficiencias reales o percibidas.	Oficina de Contabilidad	Informe diario al DDC en el momento de cerrar la Oficina de Contabilidad.
Resolución de problemas	Dificultades sin resolver: Dificultades descubiertas durante el proceso de inspección de J.D. Power para las que no se haya encontrado una solución satisfactoria.	J.D. Power	Envío de fax al DDC después de cada incidente.
Organización de reuniones:			
1. Deseo de negocio 2. Comunicación del programa 3. Flexibilidad en las negociaciones 4. Advertencia de conflictos 5. Audiovisual	Dificultades con la organización de reuniones: Evaluación global de las dificultades referidas por el organizador de la reunión durante la conversación posterior a la reunión.	En persona, o por teléfono	El Director de Servicios de Conferencia envía un Registro de Dificultad con Reunión al DDC después de cada conversación.
Comidas y bebidas:			
1. Restaurantes, cafeterías, bares	Evaluación compuesta: Facturas no cobradas o modificadas por cualquier tipo de insatisfacción del cliente.	En el establecimiento	Informe diario al DDC lo antes posible.
2. Servicio de habitaciones	Pedidos al servicio de habitaciones: Pedidos que tardan más tiempo en servirse del tiempo prometido por el hotel o pedidos que se sirven incompletos.	Servicio de habitaciones	Informe diario al DDC al final de cada turno.
3. Organización de banquetes	Dificultades en la organización de banquetes.	Planta de banquetes	El Responsable de Banquetes envía un informe al final de cada banquete.

Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Anexo 6 Premios ganados por The Ritz-Carlton

Premio Nacional a la Calidad de Malcolm Baldrige

- 1992: Primera y única empresa hotelera en ganar ese premio.
- 1999: Primera y única empresa de servicios en ganar dos veces ese premio.

Globo Magazine

- Mejor empresa hotelera del mundo (1999)

Premios Cinco Diamantes AAA

- 10 hoteles y 6 restaurantes (2001)
- 11 hoteles (2000)
- El primer hotel en recibir ese premio (1999)

Gourmet Magazine

- Mejor hotel de México (1999)
- Los mejores para un romance (1999)
- Sexto hotel del mundo, las mejores habitaciones según las encuestas (1999)
- Mejor cadena o grupo hotelero en Estados Unidos y en todo el mundo (1998)

Conde Nast Traveler, Premios para Viajes de Negocio

- Mejor cadena hotelera europea para viajes de negocio (2000)
- Tercera cadena hotelera norteamericana para viajes de negocio (2000)
- Quinta cadena hotelera de Asia/Pacífico para viajes de negocio (2000)
- Mejor cadena hotelera de Asia/Pacífico
- Mejor Club Floors del mundo (1998)

Premios Cinco Estrellas de Mobil Travel Guide

- The Ritz-Carlton, Naples (2000, 2001)
- El comedor en The Ritz-Carlton, Buckhead (2000)

Guía Oficial de Hoteles

- Medalla de oro a la "Cadena hotelera de lujo favorita en Norteamérica" (1998)

Conde Nast Traveler, Lista de Oro 2000

- 16 hoteles en la Lista de Oro
- "El único hotel urbano con dos puntuaciones perfectas en servicio y habitaciones"
- "El hotel más valorado en las Américas"
- "El hotel más valorado por su servicio en Estados Unidos"

Senses, Premio al Bienestar 2000

- "Mejor complejo turístico de playa"
- Segundo en "Su favorito personal para todo el invierno"

Travel & Leisure, Hoteles Más Valorados 2001

- The Ritz-Carlton, Bali
- The Ritz-Carlton, Montreal

Conde Nast Traveler, Premios Concedidos por los Lectores 1999

- Segundo en "Los mejores de los mejores"
- Primer hotel de Asia
- Primer y segundo complejo turístico de Norteamérica
- Tercer hotel de Norteamérica
- Primer hotel de Australia
- Primer hotel del Caribe/Latinoamérica
- Primer complejo turístico del Caribe/Atlántico

Travel & Leisure, Premios a los Mejores del Mundo (1999)

- Seis de los 100 mejores hoteles del mundo
- Primer hotel en: Estados Unidos continental y Canadá; Hawai; México, América Central y América del Sur; Caribe, Bermudas y Bahamas; y Australia, Nueva Zelanda y Pacífico del Sur.

East Magazine

- Tercero entre los mejores hoteles para viajes de negocios de Asia (2000)

Travel & Leisure, Premios al Mejor Servicio del Mundo (1999)

- Cinco hoteles con el Mejor Servicio del Mundo
- Primero en servicio en: Hawai, México, América Central y América del Sur; y Australia, Nueva Zelanda y Pacífico del Sur.

Fast Eastern Economic Review

- Citado como una de las 200 empresas más importantes de Asia

Worth Magazine, Premios Concedidos por los Lectores

- Mejor cadena hotelera de lujo (2000)

Florida Living Magazine, Premio al Mejor de Florida 2000

- "Mejor complejo turístico"

Encuesta de Zagat sobre Hoteles, Complejos Turísticos y Spas de Estados Unidos

- Mejor cadena hotelera (1990, 1993, 1995)

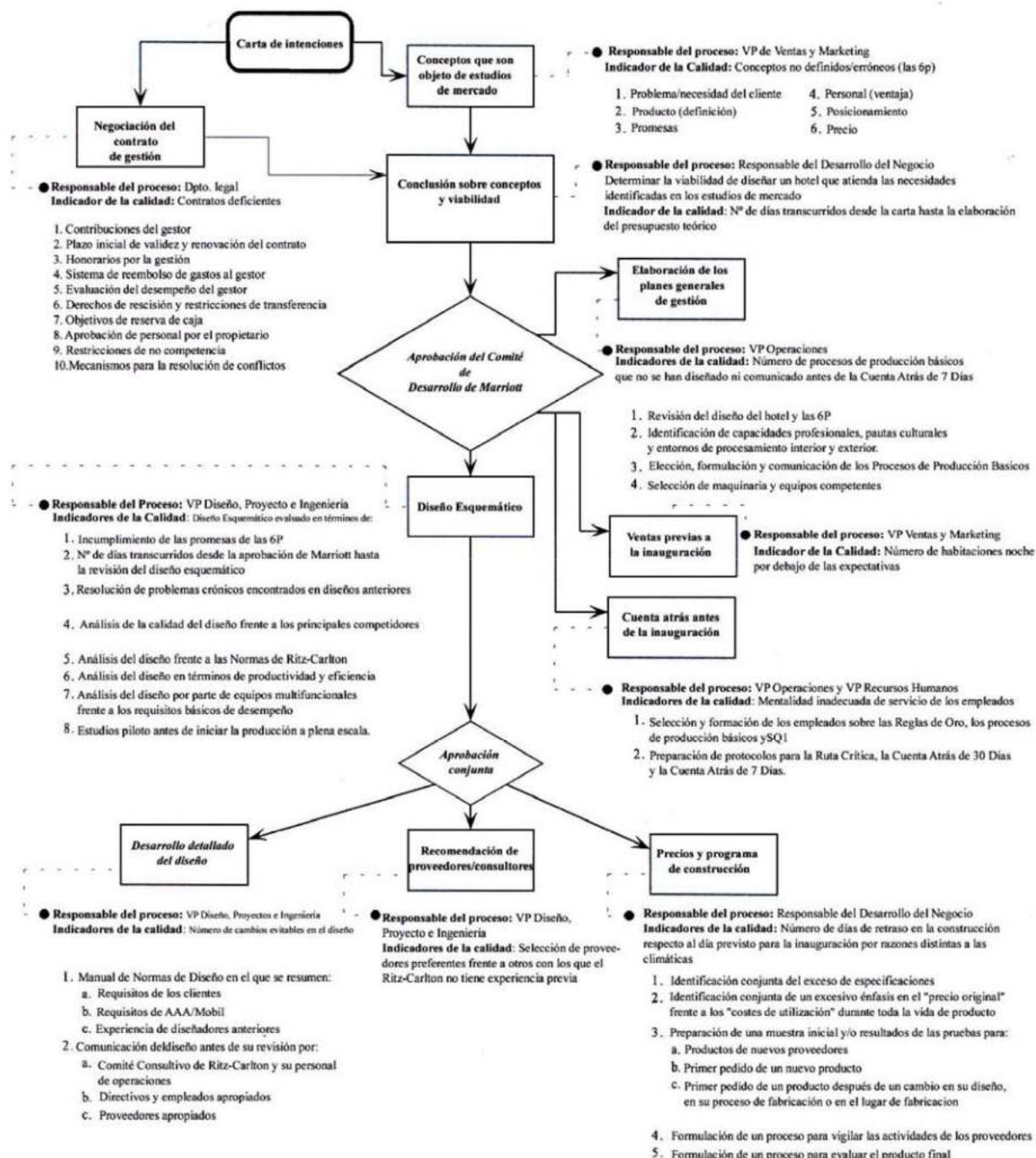
Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Anexo 7 Programa de formación y desarrollo después de la inauguración de un hotel de The Ritz-Carlton

Fase 1			
	Empleado	Mando intermedio	Director general
• Orientación sobre el hotel (16 horas; en el caso de hoteles nuevos, forma parte de la "Cuenta Atrás de 7 Días")	X		
• Certificación de la formación (120 horas; empieza durante la "Cuenta Atrás de 7 Días")	X		
• Día 21 (4 horas)	X	X	X
• Orientación sobre el liderazgo (4 días, 32 horas)		X	X
• Si es posible, participación en la inauguración del nuevo hotel (2 semanas, 100 horas)		X	X
• Dos días de reunión en la oficina corporativa con altos directivos (16 horas)			X
• Dos semanas en un hotel de la misma clase o nivel que ya esté funcionando (100 horas)			X
Fase 2			
	Empleado	Mando intermedio	Director general
• Orientación sobre el hotel (2 días/16 horas)	X	X	X
• Proceso de resolución de problemas de los huéspedes (3 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Técnicas avanzadas de resolución de problemas de los huéspedes y de mejora de las ventas (4 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Funcionamiento de una organización basada en el talento (para instructores de departamento; 8 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Creación de un clima de confianza y delegación de autoridad (5 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Control eficaz de los riesgos del alcohol (3 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Seguridad alimentaria (2 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Día 365 (3 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Recertificación (10 horas)	X	Para los departamentos de la división; en los primeros 5 meses de la segunda fase	
• Re-orientación (4 horas)	X	En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Formación del formador sobre el proceso de certificación de la formación de Ritz-Carlton (5 horas)		En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Liderazgo de situaciones (16 horas)		En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Los siete hábitos de las personas muy eficaces (32 horas)		En los primeros 5 meses de la segunda fase	En los primeros 5 meses de la segunda fase
• Proceso de certificación de la formación en cada puesto de un departamento o división		Continuo durante las primeras 3 semanas de la segunda fase	
Fase 3			
	Empleado	Mando intermedio	Director general
Centro de Liderazgo para adquirir técnicas avanzadas de gestión (2 días/16 horas)		X	X
TOTAL HORAS DE FORMACIÓN	174	279	349

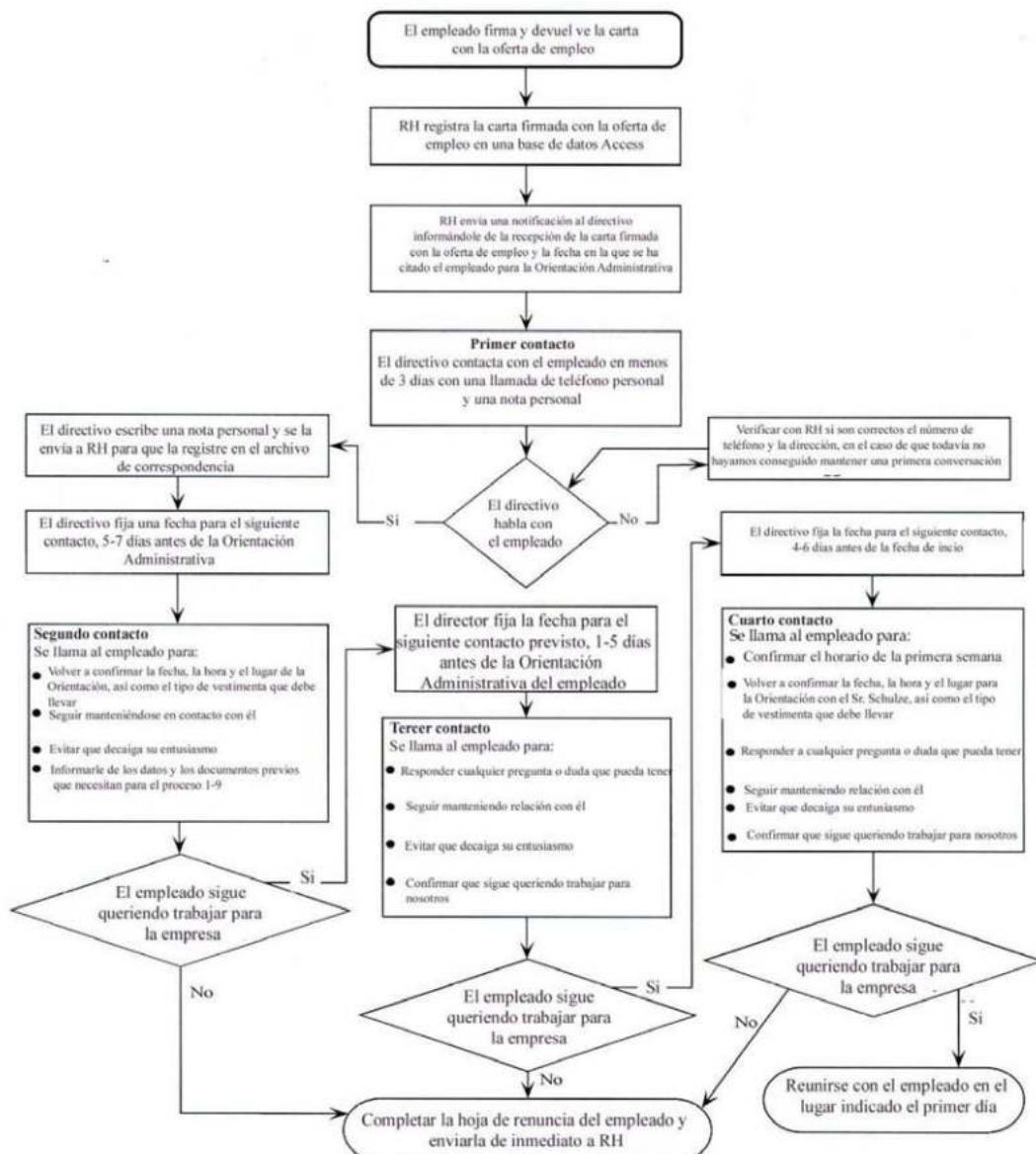
Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Anexo 8 Indicadores de la calidad del producto (ICP)



Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Anexo 9 Proceso de contacto previo al empleo



Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Anexo 10 Folleto informativo

 <p>Folleto Informativo</p> <p>Cuenta atrás para la Inauguración</p> <p>11 de Octubre de 2000</p> <p>The Ritz-Carlton Hotel, Washington D.C.</p>	<p>Warm Welcome</p> <p>Welcome to the team that is going to receive Service excellence.</p> <p>We next few weeks will be challenging, but the rewards will be great.</p> <p>I thank you for your commitment and hard work.</p> <p>Warm regards,</p> <p>James W. Duke</p> <p>Bienvenidos al equipo que le ayudará a alcanzar la excelencia. Las próximas semanas serán difíciles, pero tendrán su debida recompensa. Gracias por su compromiso y su duro trabajo.</p> <p>Atentamente,</p> <p>The Ritz-Carlton, Washington, D.C. Paper Palm</p>	<p>Mission Statement</p> <p>The Ritz-Carlton, Washington, D.C.</p> <p>The Ritz-Carlton redefinirá el negocio del servicio en Washington D.C., consignando prestigio mundial gracias a la lealtad con que recompensen nuestro compromiso, nuestros huéspedes, empleados y propietarios.</p> <p>Ofreciendo un servicio innovador de cinco estrellas y cinco diamantes perfeccionado con la más avanzada tecnología, The Ritz-Carlton será el hotel elegido por nuestros huéspedes en Washington.</p> <p>Como líderes, cumpliremos nuestra obligación hacia nuestros Propietarios y The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. de asegurar el liderazgo de nuestro producto y nuestro beneficio.</p> <p>The Ritz-Carlton, Washington, D.C. Paper Palm</p>
--	--	--

<p>Información Adicional Contenida en este Folleto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargos y nombres del Comité de Dirección Corporativo y el Equipo de Asesoramiento Hotelero • Historia de Marriott International y Millennium Partners • Descripción de las obras de arte del hotel e información sobre los distintos artistas • Programa general de la Cuenta Atrás de Siete Días 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios para futuras ampliaciones y servicios básicos, como portería, limpieza, servicios al cliente, reservas de restaurante y servicio de habitaciones • Fórmulas apropiadas que deben utilizarse con los huéspedes, como: "Buenas tardes", "Que tenga un buen día", "¿En qué puedo ayudarle?", "Perdón?", "Le ruego me disculpe", "Una elección excelente", "Es un placer"
--	---

Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Anexo 11 Las Reglas de Oro

LAS TRES ETAPAS DEL SERVICIO	EL LEMA	PROMESA DE LOS EMPLEADOS	EL CREDO
<p>1 Recibir al huésped con una bienvenida calurosa y sincera. Dirigirse a él por su nombre siempre que sea posible</p> <p>2 Anticiparse y atender las necesidades del huésped.</p> <p>3 Fuente de Farewell. Despedir calurosamente al huésped y dirigirse a él por su nombre siempre que sea posible</p>	<p>Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros.</p>	<p><i>En The Ritz-Carlton, nuestras damas y caballeros son el recurso más importante que tenemos para prestar a nuestros huéspedes el servicio que nos hemos comprometido a prestarles.</i></p> <p><i>Aplicando los principios de confianza, honestidad, respeto, integridad y compromiso, desarrollamos al máximo el talento en beneficio de todos los empleados y de la empresa.</i></p> <p><i>The Ritz-Carlton fomenta un ambiente de trabajo en el que se valora la diversidad, se mejora la calidad de vida, se cumplen las aspiraciones individuales y se refuerza la mística de The Ritz-Carlton.</i></p>	<p>El hotel de Ritz-Carlton es un lugar en el que nuestra principal misión es la atención y la comodidad de nuestros huéspedes.</p> <p>Prometemos prestar el mejor servicio personal y poner las mejores instalaciones a disposición de nuestros huéspedes, para que disfruten en todo momento de un ambiente cálido y relajado, pero también refinado.</p> <p>La experiencia de The Ritz-Carlton estimula los sentidos, instila bienestar y satisface hasta los deseos y las necesidades que nuestros huéspedes no expresan.</p>

The Ritz-Carlton Basics	1. El Credo refleja la principal creencia de nuestra empresa. Todos los empleados tienen que conocerlo, aceptarlo y respetarlo.	7. Para crear orgullo y entusiasmo en el lugar de trabajo, todos los empleados tienen derecho a participar en la planificación del trabajo que les afecte.	13. No debe perderse nunca a un huésped. Todos los empleados son responsables de la pacificación al instante de los huéspedes. Quien reciba una queja será responsable de ella, tendrá que resolverla para satisfacción de huésped y dejará constancia del incidente.	Deben dirigirse al huésped por su nombre en la medida de lo posible. Cuando sea necesario, deben preguntar al que llama, "¿Me permite usted que le haga esperar un momento?". No deben filtrar las llamadas ni transferirlas a otros en la medida de lo posible. Deben cumplir las normas del correo de voz
	2. Nuestro lema es: "Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros". Como profesionales del servicio, todos los empleados deben tratar a los huéspedes y a sus compañeros con respeto y dignidad.	8. Todos los empleados participarán en un proceso continuo de identificación de defectos en todo el hotel.	14. "Sonrían - Salimos a escena." Los empleados deben mantener siempre un contacto visual positivo. Deben utilizar el vocabulario apropiado con sus huéspedes y con sus compañeros (utilizando expresiones como "Buenos días", "Desde luego", "Estoy encantado de," y "Es un placer").	18. Los empleados tienen que preocuparse y cuidar de su aspecto personal. Todos son responsables de transmitir una imagen profesional cumpliendo las normas de vestimenta y arreglo personal de Ritz-Carlton.

Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.C.C.

Anexo 12 Resolución de las dificultades de los huéspedes

Procedimiento para resolver las dificultades de los huéspedes

1. **Interrumpir el trabajo.** Principio básico nº 10 (Llamar a alguien si no podemos interrumpir nuestro trabajo).
2. **Pacificación al instante del huésped.** Principio básico nº 13.
3. EEPP
 - a. Escuchar
 - b. Establecer empatía
 - c. Pedir aclaraciones. Tomar notas cuando sea necesario.
 - d. Proponer una solución. Hacer uso de la autoridad que tengamos. Si no podemos resolver el problema por nosotros mismos, pedir ayuda a nuestro superior. Realizar el debido seguimiento del problema con otros departamentos implicados en la solución.
4. **Completar la Hoja de Incidentes.** (Distribuir a todos los departamentos si procede).
5. **Realizar un seguimiento del tema en menos de 20 minutos.** Averiguar si el huésped está satisfecho con la solución.

THE RITZ-CARLTON, WASHINGTON D.C.

Hoja de incidentes con huéspedes

Fecha del incidente:

Hora:

Nombre del huésped:			Afiliación a empresa (si corresponde):		
Dirección:			Número de teléfono:		
Número de habitación:	Fecha de llegada:		Fecha de salida:		
TEMPERATURA DEL HUÉSPED					
Antes:	Furioso	Muy enfadado	Enfadado	Normal	Tranquilo
Después:	Furioso	Muy enfadado	Enfadado	Normal	Tranquilo
<i>¿Cuál fue el problema?</i>					
<i>¿Qué se hizo para resolver el problema?</i>					
<i>¿Se resolvió el problema para satisfacción del huésped? Sí</i>			NO		
<i>Medidas de seguimiento recomendadas:</i>					
Empleados implicados:			Hoja cumplimentada por: Departamento: Fecha:		

Advertencia: Este es un documento formal. Debe reflejar sólo hechos reales.

Envíese por correo electrónico a GRP RC Washington DC Everyone o depositar una copia en los buzones de correo.

RESOLUCIÓN DE DIFICULTADES CON LOS HUÉSPEDES: GESTIÓN DEL PROCESO

QUÉ

1. Imprimir y añadir al paquete preparado para su distribución al día siguiente:
 - Hoja de incidentes
 - Resumen de huéspedes internos con dificultades
2. Imprimir y añadir al paquete preparado para su distribución al día siguiente:
 - “Informe sobre dificultades importantes”
3. Asegurarse de que las Hojas de Incidentes sean objeto de un seguimiento personalizado con el huésped y el responsable correspondiente.
4. Análisis de las principales dificultades por hotel y departamento
 - Diseño de planes de acción para 20 de los 80.

QUIÉN, CUÁNDO

Responsable de turno de noche, todas las noches

Responsable de turno de noche, noche del viernes

TG y directores de departamentos. Todos los días.

Departamento de Calidad: Trimestral

Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Anexo 13 The Ritz-Carlton Washington D.C., Presupuesto previo a la inauguración del hotel

SUELdos Y SALARIOS		OTROS GASTOS	
<i>División de Servicio de Restaurante</i>		<i>Ventas y Marketing</i>	
Banquetes	49.900	Derechos de asociación	4.003
Catering	136.383	Folleto y publicidad por correo	106.780
Dirección de restauración	43.264	Gastos de representación	50.000
Honor Bar	3.505	Varios	25.000
Cocina	101.517	Suministros y producción de consumo interno	65.000
Salón del vestíbulo	9.767	Materiales impresos	151.085
Reservas de restaurante	2.998	Relaciones públicas	45.000
Servicio de habitaciones	11.135	Gastos de visitas al lugar	29.000
Despensa	21.483	Teléfono	40.000
Almacén	3.960	Ferias comerciales	25.000
Bar	5.950	Viajes	60.000
Restaurante	21.892	Regalos a huéspedes VIP	10.000
División de Restauración	414.844	Total Ventas y Marketing	610.868
<i>División de Habitaciones</i>		<i>Gastos de Explotación y Oficina</i>	
Centro de negocios	7.108	Fotocopias/Fax	10.000
Portería	9.170	Impresos del hotel	40.000
Oficina de atención al cliente	30.096	Presentadores de menús y facturas	55.000
Limpieza	74.621	Alquiler de oficinas/equipos	39.500
Teléfono	17.810	Materiales de oficina	20.000
Reservas	39.092	Correo	10.000
Dirección de habitaciones	38.630	Teléfono	35.004
Personal de mantenimiento	9.650	Total Gastos de Explotación de Oficina	209.504
El Club	7.970		
Total División de Habitaciones	234.147	<i>Selección, Orientación y Formación</i>	
		Publicidad	5.000
<i>Otros Departamentos</i>		Selección de medios de comunicación	5.000
Contabilidad	176.343	Viajes (Entrevistas)	10.000
Cafetería	28.569	Entrevistas a talentos y ejecutivos	5.000
Ingeniería	115.680	Costes de presentación ^a	5.000
Dirección ejecutiva	137.128	Instructores ^a	40.000
Recursos Humanos	80.762	Carrera para desfogar energía ^a	5.000
Lavandería	40.298	Total Orientación y Formación	75.000
Compras	39.030		
Ventas y marketing	409.642	<i>Ensayos de Recetas y Servicios de Restaurante</i>	
Seguridad	20.174	Banquetes	4.000
Tienda de regalos	5.065	Mesa del Chef ^a	2.500
Total Otros Departamentos	1.052.691	Cafetería de empleados ^b	30.000
		Exhibición de alimentos ^a	7.000
<i>Otras retribuciones</i>		Preparación de cocina	28.000
Retribución por incentivos	161.527	Salón del vestíbulo	2.500
Impuestos sobre rentas de trabajo y prestaciones sociales	357.340	Productos no perecederos	10.000
Recolocación	165.077	Servicio de habitaciones	2.000
Total otras retribuciones	683.944	Bar	3.000
		Restaurante	20.000
Total sueldos y salarios	2.385.626	Total Ensayo de Recetas y Servicios de Restauración	139.000
Varios		TOTAL GASTOS	3.500.000
Gastos de representación	10.000	Notas:	
Viajes de Comité Ejecutivo	25.000	^a Forma parte de la Cuenta Atrás de 7 Días	
Varios	24.000	^b La mitad de los costes de la cafetería de empleados se imputan a la Cuenta Atrás de Siete Días.	
Viajes	21.002		
Total Varios	80.002		

Fuente: The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. Todas las cifras son ficticias.