

# **SENSIBILIDAD INTERCULTURAL EN LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE BARCELONA: GESTIÓN DE LAS NECESIDADES CULTURALES ESPECÍFICAS DE LOS CLIENTES.**

**Jordi Ficapal i Mestres**

**ESADE – Escuela Universitaria de Turismo Sant Ignasi**

**ficapalj@stignasi.es**

**Ricardo Santomà Vicens**

**ESADE – Escuela Universitaria de Turismo Sant Ignasi**

**santomar@stignasi.es**

## **Abstract**

Los clientes con necesidades culturales específicas pueden significar un reto para la industria hotelera en Barcelona en la búsqueda de más altos niveles de calidad de servicio. Este estudio preliminar pretende explorar la sensibilidad de los hoteles, por lo que respecta a la presencia de elementos de diversidad, ante el cliente de diferente identidad cultural. En el desarrollo del marco teórico se establece la importancia del vector cultural en la satisfacción del cliente en el sector de la hotelería. La investigación se ha llevado a cabo en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Barcelona y se centra en tres niveles de contacto entre la compañía y el cliente: la página web de los hoteles, el departamento de reservas / comercial contactado via e-mail y la recepción del hotel. Los elementos de diversidad cultural cuantificados en el estudio han sido las lenguas habladas y escritas, la religión y las variantes alimentarias.

El valor más importante en un mundo globalizado es el respeto y la aceptación de las diferencias religiosas, culturales e históricas.”

Prof. Klaus Schwab,  
Presidente y fundador del Fórum de Davos

## INTRODUCCIÓN

Un anónimo taxi se detiene ante la puerta de un anónimo hotel. El anónimo taxista saca del maletero dos anónimas maletas y las deposita en el lobby. El anónimo pasajero se persona en la Recepción y entrega el comprobante de su reserva hecha por e-mail al anónimo recepcionista. Éste le entrega la llave electrónica de la habitación y le indica la dirección que debe tomar. El huésped –Mr. Smith según la ficha cumplimentada- desaparece en el interior del ascensor en busca de su anónima habitación 302 tras cruzar una furtiva mirada con otro anónimo huésped que abandonaba la cabina. Todo en orden... ¿o no?

El antropólogo francés Marc Augé en su libro *Los no lugares. Espacios del anonimato* desarrolla un sugerente concepto que no puede pasar desapercibido para aquellos que estamos interesados de una u otra manera por los temas relativos a la calidad de servicio en la industria hotelera:

"Si un lugar puede definirse como lugar de identidad, relacional e histórico, un espacio que no puede definirse ni como espacio de identidad ni como relacional ni como histórico, definirá un no lugar." (Augé1992)

El “no lugar” es pues, siguiendo a Augé, un espacio de tránsito en el que la identidad del individuo queda reducida a la mínima expresión al tiempo que se le ofrece una identidad provisional ligada al rol que se le ha reservado. Así, por ejemplo, cadenas hoteleras, hospitales, medios de transporte y destinos vacacionales generan nuevas categorías identitarias que revisten al individuo de atributos estándar al tiempo que le despojan, total o parcialmente, de su especificidad individual. Tenemos así huéspedes, pacientes, pasajeros, viajeros y turistas (quizá se les podría reunir a todos bajo la categoría de usuarios o clientes) de los que se espera que asuman sin más los atributos que para ellos ha reservado el “no lugar” porque esto es lo que se cree que todos ellos desean. Aparentemente igualitario ya que no suele hacer distinciones individuales, el “no lugar”, que no existe nunca en estado puro como afirma el propio Augé, absorbe la diversidad hasta hacerla desaparecer. Como si se tratara de un agujero negro para las identidades.

¿Hasta qué punto se puede atribuir la categoría de no lugar a los hoteles? ¿Hasta qué punto el suspenso de identidad ofrecido por los hoteles es fruto del respeto o de la falta de interés hacia la especificidad

del cliente? ¿Hasta qué punto quiere el cliente ser anónimo o en qué quiere serlo? ¿De qué manera puede esto influir en la satisfacción del cliente? ¿Qué vende el hotel? ¿Qué compra el cliente?

En esta investigación preliminar no pretendemos responder definitivamente a las preguntas formuladas sino tan sólo ofrecer una primera aproximación a la relación diversidad cultural – calidad de atención al cliente en base ciertas constataciones hechas en los hoteles de gama alta de la ciudad de Barcelona.

Es necesario destacar aquí el reto que para la hospitalidad de la ciudad, en la que tienen mucho que ver sus hoteles, va a suponer el Fórum Universal de las Culturas a celebrar entre mayo y septiembre del 2004. Precisamente en la Agenda del Fórum se enumeran, entre otros, los siguientes principios y valores:

- “4. El respeto a todas y cada una de las identidades culturales, con especial atención a la protección de las culturas minoritarias, en el marco de la consolidación de sociedades abiertas y plurales.
5. El respeto a las religiones y el fomento del diálogo interreligioso.
6. El reconocimiento y el respeto a todas y cada una de las lenguas, con especial atención a la diversidad lingüística, entendida como patrimonio universal que hay que proteger y promover sin perjuicio del fomento del aprendizaje de lenguas comunes y de otras grandes lenguas vehiculares.” (Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004)

Esta investigación pretende pues ser una modesta contribución a la hotelería de nuestra ciudad en el empeño en que sea una industria cada vez más humana e interculturalmente hospitalaria, colaborando así en, utilizando palabras de Klaus Schwab, “afrontar el mayor reto de la humanidad en su transición al siglo XXI: encontrar el justo equilibrio entre las fuerzas del mercado y las necesidades de las personas”. Los cinco millones de visitantes estimados para el Fórum 2004 pueden ser un buen motivo para ponerse manos a la obra.

## LA INTERCULTURALIDAD EN HOTELERÍA

Un anónimo taxi con su característica combinación de colores negro y amarillo se detiene ante la puerta de un anónimo hotel barcelonés perteneciente, por ahora, a una compañía internacional radicada en USA aunque de capital mayoritariamente saudita. El anónimo taxista ecuatoriano, que trabaja como dependiente en una pequeña flota cuyo propietario es chino, saca del maletero dos anónimas maletas y las deposita en el lobby. El anónimo pasajero, judío americano, se persona en la Recepción y entrega el comprobante de su reserva hecha por e-mail, en castellano, al anónimo recepcionista alemán. Éste le entrega la llave electrónica de la habitación, que no podrá utilizar durante el sabbat, y le indica la dirección que debe tomar. El huésped –Mr. Smith según la ficha cumplimentada- desaparece en el interior del ascensor, que tampoco podrá utilizar durante el sabbat, en busca de su anónima habitación 302 (en la cuarta planta) tras cruzar una furtiva mirada con otro anónimo huésped que abandonaba la cabina encaminándose a la salida del hotel para asistir a la oración en una mezquita cercana. Todo en orden... ¿o no?

En un reciente trabajo sobre la gestión intercultural en hotelería presentado en el Congreso de Eurochrie en Barcelona los autores afirmábamos:

“Éstos fenómenos [la internacionalización de las compañías y el crecimiento del sector turístico en sí] influyen inequívocamente en la actividad de la industria hotelera y suponen, a menudo, un problema de gestión para el que las herramientas conceptuales y las aproximaciones analíticas hasta ahora utilizadas pueden revelarse ineficientes. El Cross-Cultural Management (CCM), a pesar de tratarse de una joven disciplina, trata de proporcionar respuestas a éstas problemáticas específicas y empieza a generar investigaciones que pueden aportar conocimiento relevante en la materia. Y empieza a atraer sobre sí las miradas de los directivos hoteleros con visión de futuro suficiente como para comprender que su responsabilidad profesional y una de las claves del éxito empresarial consiste en afrontar apropiadamente el reto intercultural.”(Solà-Morales, C. *et ali.*, 2002)

Efectivamente, tomar en consideración el factor cultural en la actividad hotelera implica un incremento de la complejidad en la gestión para el que son necesarias las adecuadas aproximaciones analíticas. Pero requiere ante todo una correcta lectura de la importancia de la cultura en la configuración de la identidad de los individuos y, también, en las relaciones entre las personas o los grupos humanos. Reducir la cuestión intercultural a un mero problema de gestión (abordable con procedimientos estándar) es empobrecerla y expone a la compañía a la pérdida de una fuente importante de ventajas competitivas: la atención diversa a la diversidad.

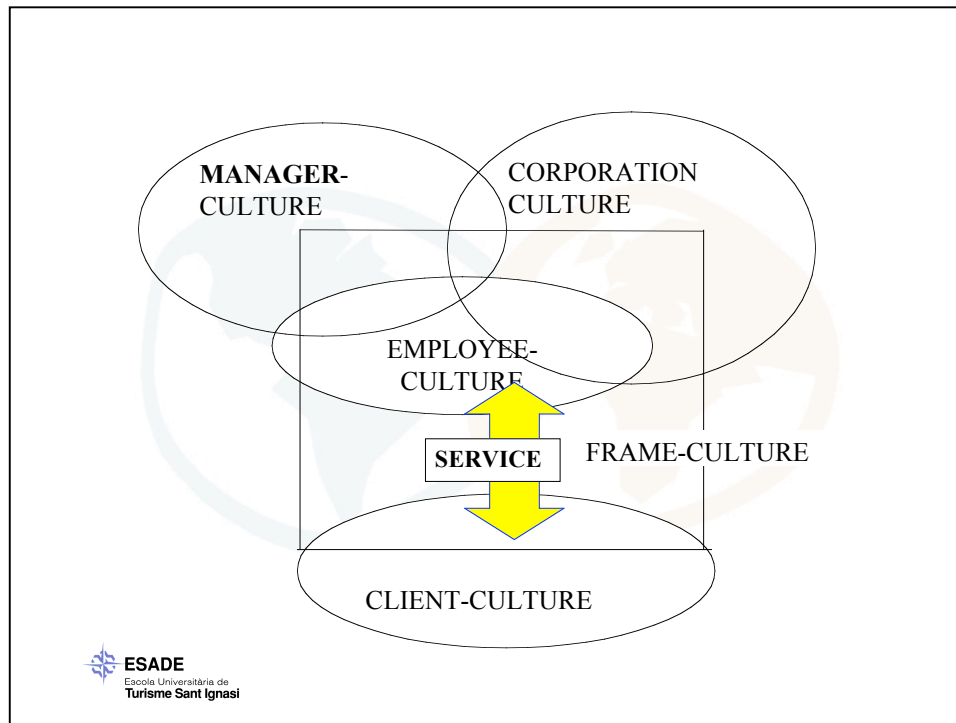
“No compartimos ésta concepción de la cultura como un sistema estable y homogéneo de valores y creencias transmitidas entre generaciones que conduce, en el entorno organizativo, al tratamiento patológico de la diversidad, sino que nos inclinamos por una aproximación dinámica de la conceptualización de la cultura, en la que primen la construcción social y las relaciones por encima de las cuestiones de esencia.

Ésta visión constructivista es la que ha permitido a otros autores como Schneider y Barsoux (1997), Dupriez y Simons (2000), Morosini (1998) y Gersten y Sørderberg (2000), éstos tres últimos centrándose especialmente en procesos post-fusión, plantear la diversidad cultural en el management como oportunidad en lugar de cómo amenaza.”

(Solà-Morales, C. *et ali.*, 2002)

Estos mismos autores proponíamos un modelo de análisis del complejo de interacciones culturales en el entorno de la Hotelería internacional que contempla las especificidades de los diferentes actores implicados en la prestación del servicio.

El modelo propuesto es el siguiente:



### **Cultura-manager**

Es evidente la influencia que sobre nuestros actos tiene el patrón cultural de la educación recibida. Por supuesto, el CCHM no es ajeno a la influencia de su cultura de origen. Es necesario recordar que el complejo de valores propio se conforma con la aportación de la educación y la tradición recibidas en el entorno familiar y con la dimensión proveniente, en este caso, de las interacciones con los otros niveles descritos en el modelo de análisis: con cultura-empresa, con cultura-empleado, con cultura-cliente y con cultura-marco.

### **Cultura corporativa:**

Las compañías hoteleras internacionales suelen establecer una filosofía común para todas sus unidades, que ha de ser asumida por sus empleados. Establecen pautas, protocolos y orientaciones que contribuyen a evidenciar los valores corporativos, entre ellos el valor que conceden a la diversidad y su concepción de las relaciones interculturales. En el entorno competitivo en el que se mueven, la cultura corporativa no es una cuestión superficial, sino que pretende impregnar todos los niveles de gestión y servicio de la compañía para asegurar la consecución de los objetivos. En la Hotelería, quizá más que en otros sectores de servicios, el empleado ha de encarnar los valores de la corporación y se convierte en su transmisor ante el cliente.

Como en el caso de la cultura-manager, la cultura corporativa se nutre de dos fuentes: el origen cultural de la compañía y sus interacciones con la cultura-marco, la cultura manager, la cultura-empleado y la

cultura- cliente. Si bien podemos distinguir características provenientes del origen nacional de una compañía, lo cierto es que en las políticas de expansión, las compañías intentan adaptarse al entorno y a su capital humano. Además los clientes determinan de manera notable el servicio a ofrecer.

### **Cultura-empleado**

La fuerza de trabajo en la Hotelería Internacional de hoy proviene de orígenes culturales muy diversos:

- Los empleados en los hoteles son a menudo del área geográfica en la que se ubica la unidad hotelera.
- El personal de base proviene, en gran parte, de culturas muy distantes a consecuencia de los fenómenos migratorios.

La principal interacción horizontal en este caso es el input proveniente de la cultura-empresa, que se produce principalmente por mediación del HM. Aunque no hay que olvidar que los empleados son quienes mayor interacción tienen con el cliente y que, por lo tanto, reciben de él un buen número de “inputs” que influirán en la prestación del servicio.

### **Cultura -cliente**

La diversificación cultural de clientes es cada vez mayor especialmente en destinos privilegiados como la ciudad de Barcelona. El tiempo que se tarda en cubrir la distancia geográfica entre culturas muy alejadas se reduce cada vez más, no existiendo periodo de adaptación para el cliente que realiza una estancia en un lugar distinto al de su cultura original. No se debe esperar del cliente, a no ser que así lo quiera, que se adapte a una nueva cultura (la del lugar de destino, o del hotel, o de los empleados...) en unas pocas horas. Es el hotel el que debe adaptarse a su cliente. A estas consideraciones sobre el peso de la cultura de origen del cliente hay que añadir cómo operan sus expectativas, aspecto éste que trataremos en el próximo apartado.

### **Cultura-marco**

Todo hotel se emplaza en un espacio físico y cultural determinado. La cultura-marco interacciona con todas las culturas descritas. La legislación de cada país, su nivel de desarrollo económico y social, los comportamientos sociales, los niveles educativos, sanitarios, etc. conforman el marco en el que tienen lugar todas las demás interacciones. La cultura-marco modifica a menudo las culturas descritas, y en algunas ocasiones se ve modificada por ellas

Todos los componentes de este entramado de relaciones entre “culturas” influyen en la atmósfera intercultural del hotel. Nos centraremos en este trabajo, sin embargo, en el punto que consideramos crítico, la interfase de servicio (el encuentro de servicio), por entender que incide directamente en la satisfacción del cliente.

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Volvamos por un momento con el Sr. Smith con el que empezaba la introducción. Le habíamos dejado camino de su habitación que sin duda será agradable, confortable y enormemente parecida a la

fotografía que había podido ver en la página web del hotel o en el folleto de la agencia. Enormemente parecida a otros cientos de habitaciones. Pero ¿qué es lo que espera Mr. Smith de su estancia en el hotel?. En realidad no lo sabemos puesto que él no lo ha manifestado y nadie se lo ha preguntado aún. Por otro lado, el hotel sabe bien poco del Sr. Smith para arrogarse la potestad de decidir por él. Pero, ¿acaso no ha decidido ya el hotel qué es lo que esperan sus clientes y ha conformado una oferta estándar acorde a su percepción? De hecho, el hotel ha homogeneizado la identidad y las expectativas de sus huéspedes potenciales y posiblemente esto reporta ventajas. Pero, ¿no están los hoteles manipulando a la baja las expectativas del cliente al actuar así? Y ¿se les han preguntado a ellos?

Charles W. Lamben en su libro *Marketing* describe la "miopía de mercadotecnia" como "la definición de un negocio en términos de bienes y servicios, más que en los beneficios buscados por el consumidor", esto es el negocio que tiene como punto de partida al producto y supedita a éste la necesidad del consumidor. Se trata de un error común que coloca al satisfactor por encima de la necesidad e incluso por encima del individuo en su totalidad y que compromete la calidad del bien o servicio en cuestión. Ignorar la dimensión cultural del cliente pertenece a la misma categoría de errores.

La satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o del servicio vendidos y es clave para la perdurabilidad de la empresa ya que, entre otras muchas cosas, influye en la decisión del cliente de repetir en la compra del producto o en la contratación del servicio (existe abundante literatura en la que se establece el coste superior en tiempo y dinero que supone atraer nuevos clientes frente al de fidelizar los existentes) y el efecto multiplicador en términos de publicidad boca-oído que hace de la satisfacción del cliente el método más barato de promoción (Pizam, 1999).

El reconocimiento de la satisfacción del cliente como factor crítico de éxito ha facilitado la aparición de programas (Customer Satisfaction Measurement) que pretenden cuantificarla determinando cuáles son las actitudes y las percepciones del cliente respecto del servicio recibido sin tener que esperar a que el cliente tome la iniciativa de dar a conocer las satisfacciones o insatisfacciones producidas. Sin duda será esta una línea de investigación a implementar.

Pero, ¿de qué hablamos cuándo nos referimos a satisfacción del cliente? Según la OMT es un concepto psicológico que implica el sentimiento de bienestar y placer resultante de obtener lo que uno desea y espera de un producto o servicio determinado. De entre los múltiples desarrollos del concepto destacamos el de la teoría de la "disconfirmación esperada" (Oliver, 1980) en la que se sostiene que el cliente compra bienes y servicios teniendo ciertas expectativas previas sobre el rendimiento de lo comprado. Una vez comprado y utilizado el servicio, los resultados son confrontados con las expectativas y si se produce coincidencia entre ambos, tiene lugar la confirmación. Al contrario, si existen discrepancias entre los resultados y las expectativas, lo que se produce entonces es la disconfirmación. Ésta puede ser negativa si el rendimiento es inferior a lo esperado y positiva si el rendimiento supera a lo esperado. La satisfacción, entonces, se producirá cuando existe confirmación o cuando hay disconfirmación positiva respecto de las expectativas del cliente. La insatisfacción, en cambio, tendrá lugar a consecuencia de la disconfirmación negativa de las expectativas. No hay que olvidar, sin embargo, que la satisfacción del cliente es el estado final fruto de un proceso de consumo en el que intervienen diversos factores y que, especialmente en el sector de la hospitalidad, la satisfacción será el resultado de la suma de satisfacciones o insatisfacciones producidas por todos los productos y servicios que constituyen la experiencia.



De entre la variada literatura sobre los componentes de la satisfacción en un servicio adoptamos la clasificación de Lovelock que divide en nucleares (core) y secundarios los atributos del servicio en cuestión. El ejemplo que propone el propio Lovelock sobre el servicio de las aerolíneas nos parece altamente clarificador:

*“Airline service provides a good example, with customers first making inquiries and reservations, then checking in their baggage, getting seat assignments, being checked at the gate, receiving on-board service in flight, and retrieving their baggage at the destination airport. Each of these activities is an operation task that is secondary to the core product of physically transporting passengers and their bags between two airports. But these secondary tasks have a greater potential to generate customer dissatisfaction if performed poorly” (Lovelock, 1985, p. 272).*

Hemos destacado en cursiva algo que nos parece clave para nuestra argumentación. Se trata de la constatación de que los elementos secundarios del servicio son críticos para la satisfacción o la insatisfacción respecto a éste, incluso más que el núcleo del servicio en sí. En ésta categoría de atributos secundarios clave podemos considerar los elementos interculturales de la prestación del servicio tal y como veremos más detalladamente en el punto siguiente en el que abordamos la síntesis entre la importancia de lo cultural descrito en el apartado anterior y la satisfacción del cliente abordada en el presente.

## **MOMENTOS DE ENCUENTRO INTERCULTURAL**

Dado que los clientes que compran un servicio perciben la calidad de éste en el momento en que se produce la interacción con el proveedor del servicio, es entonces importante considerar y estudiar cuáles son los encuentros entre cliente-proveedor que serán percibidos como positivos o negativos. (Stauss, Mang 1999).

La literatura general de la calidad de servicio, como hemos visto con anterioridad, identifica algunas vías de satisfacción e insatisfacción, pero generalmente ha olvidado la dimensión internacional e intercultural del cliente. La atención a la diversidad cultural, como ya hemos dicho, debe considerarse como un aspecto fundamental en la calidad de servicio y por tanto un elemento a tener en cuenta en el momento en que se produce el encuentro entre el cliente y el proveedor del servicio.

El momento de encuentro entre el proveedor y el cliente es descrito metafóricamente por algunos autores como “el momento de la verdad” (Albrecht, 1988) ya que es en este momento cuando se pondrán a prueba todas las expectativas que el cliente tiene sobre el servicio que recibe. Este momento de encuentro ha sido motivo de investigaciones diversas resultando diferentes definiciones. Destacamos aquella que lo describe como el período de tiempo durante el cuál el cliente interactúa directamente con el servicio (Shostack 1985). Ésto implica que, por lo tanto, la percepción de la realidad del servicio empieza desde el momento en que el cliente decide probarlo y empieza a informarse sobre él. En éstas búsquedas previas de información por diferentes vías (website, e-mail y



front office) hemos centrado nuestra investigación en los hoteles barceloneses, asociando, además, el vector intercultural a la información requerida.

Cuando entre el cliente y el proveedor del servicio existe una diferencia intercultural, podría afirmarse que existe un “momento de encuentro intercultural” (Stauss, Mang 1999). Por tanto, en la industria turística y más específicamente en la industria de la hospitalidad, se producen momentos de encuentro intercultural cuando un cliente de una identidad cultural concreta consume un servicio proveído por un empleado de identidad cultural distinta o consume un servicio radicado en una cultura marco diferente a la suya.

Centrándonos en el momento de encuentro intercultural y relacionando este concepto con el de calidad de servicio, encontraríamos casos en los que existen, como bien describen Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), *gaps* entre las expectativas de los clientes y los servicios recibidos por éstos que están directamente relacionados con la dimensión cultural de las partes que intervienen en esta relación.

Los *gaps* pueden producirse por insuficiencias en uno o varios de los componentes del servicio:

- El aspecto físico de la instalación donde se presta el servicio.
- Las relaciones personales (incluyendo la dimensión intercultural de éstas) durante la prestación del servicio.
- La comunicación verbal y no verbal (de importante componente cultural) entre ambas partes.
- Deficiencia sistemática en la prestación del servicio por parte del proveedor.
- Las relaciones entre los co-consumidores del servicio.

### **La zona de tolerancia**

Stauss y Mang (1999) introducen en un destacable artículo el concepto de zona de tolerancia para profundizar en la mecánica de los *gaps*. Entre el servicio deseado y el adecuado existe la zona de tolerancia, si el servicio que recibe el cliente no llega a ser considerado como adecuado, el cliente se sentirá insatisfecho. Por el contrario, cuando el servicio sea considerado como adecuado sentirá indiferencia y cuanto más se acerque al servicio adecuado, mayor satisfacción experimentará el cliente. Debe considerarse la dimensión cultural como uno de los factores que determinarán la percepción del servicio deseado y adecuado para el cliente y, por lo tanto, es clave para la definición de la zona de tolerancia máxime cuando entendemos la cultura como la suma de normas de comportamiento y los modelos de conducta que son compartidos por un grupo social (Usunier, 1993). Los diferentes grupos sociales tendrán diferentes modelos de conducta y diferentes normas de comportamiento que definirán diferentes expectativas en el momento en que una persona perteneciente al grupo solicite un determinado servicio.

### **La zona de tolerancia, la calidad de servicio y la interculturalidad**

Considerando los aspectos antes mencionados podemos hacer diferentes consideraciones:

1. La calidad del servicio está definida por la satisfacción del cliente, por lo tanto hemos de considerar al cliente como el juez.
2. El cliente considerará que el servicio posee una calidad mínima cuando la percepción que tenga de éste sea igual a las expectativas de servicio adecuado. En este momento el cliente sentirá indiferencia por el servicio.

3. Cuanto más se acerque la percepción del servicio al servicio deseado, mayor satisfacción experimentará el cliente por el servicio recibido.
4. Existen una serie de factores en el servicio que permiten que éste se acerque o se aleje del servicio deseado. Podríamos llamar factores fidelizadores a aquellos que cuando se producen acercan al servicio al estadio de deseado, mientras que los aspectos desfidelizadores alejarán al servicio prestado del servicio deseado.
5. La dimensión cultural del cliente influye sus expectativas – y por tanto las percepciones de servicio adecuado y servicio deseado –, su zona de tolerancia y determina en buena medida cuáles son los factores que le fidelizarán y los que le desfidelizarán.
6. La fidelidad de sus clientes es clave para la industria hotelera como ha sido ya comentado. Para fidelizarlos debe ofrecerles productos y servicios que no sólo satisfagan sus expectativas sino que se acerquen a su idea de servicio deseado. Para poder conseguirlo deberán tomar en consideración aquellos elementos que fidelizan al cliente aquellos que le desfidelizan y para ello se debe prestar atención al origen cultural del huésped y ofrecerle, en función de éste, elementos que le fidelicen y evitar los que no.

En la investigación que presentamos a continuación hemos tenido muy en cuenta esta dimensión cultural del cliente y su influencia. Las expectativas que se creen en el momento de utilizar los servicios de un hotel estarán muy relacionados con esta dimensión. Y no se debería defraudar al cliente si se quiere sobrevivir en un entorno tan competitivo. El hotel pretende que el cliente se identifique con él, pero ¿es esto posible si el hotel ignora aquello que configura la identidad del cliente? Planteado de otro modo, ¿están los hoteles de Barcelona preparados para atender demandas culturalmente específicas? ¿Consideran la cultura del cliente como potencial generadora de elementos fidelizadores?

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Hemos circunscrito la recolección de datos de este estudio preliminar a los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Barcelona, entendiendo que estos hoteles de gama alta son aparentemente los que tienen un mayor compromiso con la calidad de servicio al cliente en todas sus facetas. Por otra parte, la proximidad del Forum Universal de las Culturas barcelona 2004 hace especialmente pertinente el planteamiento de este tipo de investigación.

Hemos decidido centrar el estudio en tres instancias en las que se puede producir habitualmente el contacto intercultural entre el cliente y el proveedor del servicio: las páginas web, el departamento de reservas o comercial y el front office. Éstas son además las vías habituales de acceso del cliente al sistema de información del hotel. Para la obtención de información en cada una de estas tres instancias hemos utilizado una herramienta diferente:

- Las páginas web han sido analizadas mediante la visita pormenorizada a cada una de ellas consignando la presencia de atributos, previamente determinados, relacionados con los aspectos del estudio.
- El contacto con el departamento de reservas se ha llevado a cabo mediante la técnica del “e-mail mystery guest”.
- Para la recolección de información en las recepciones se ha utilizado la técnica del cuestionario.

El objetivo común a cada uno de los tres subestudios es el de explorar el nivel de información y la predisposición de los hoteles para atender la diversidad cultural de sus clientes, centrandó ésta en tres aspectos claramente delimitados: las lenguas, la alimentación y la religión. Entendemos que ambos factores, información (conocimiento) y predisposición (orientación y valores) influyen de forma notable en la calidad del servicio prestado y, en definitiva, en la satisfacción del cliente. Las tres diferentes instancias de servicio intercultural exploradas, además, han permitido recabar información sobre aspectos colaterales susceptible de ser utilizada en desarrollos posteriores.

### **1. Análisis de las páginas web de los hoteles**

Tal y como afirman Jeong y Lambert (2001), la World Wide Web tiene un papel importante en la intermediación entre clientes y compañías hoteleras como canal para la obtención de información e incluso para la realización de transacciones. Pero, como para el resto de instancias en que se produce el encuentro de servicio entre hotel y cliente, las necesidades de éste último son el factor más importante para el éxito. Los visitantes de las webs de los hoteles recompensarán de alguna manera a la compañía si el sitio les proporciona servicios e información valiosos (Chung y Law, 2003).

El primer paso consistió en establecer una pauta de análisis que permitiera comparar la cantidad y la calidad de la información que ofrecen los hoteles en sus webs. Posteriormente se procedió al análisis en sí mismo de la imagen que dichos establecimientos ofrecen al mundo. Para ello se identificaron las webs del listado de hoteles de cinco y cuatro estrellas de Barcelona, reduciendo la lista de 73 hoteles a 68 ya que algunos de ellos no poseen página web o todavía está en construcción.

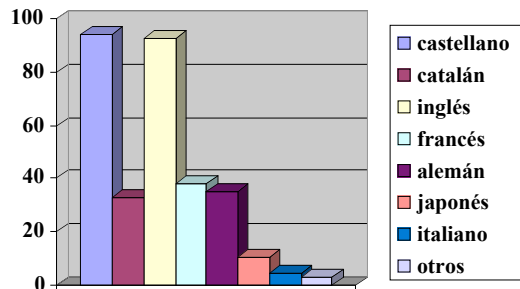
La pauta de análisis elaborada estaba formada por 13 ítems correspondientes a las siguientes categorías:

- Idiomas
- Valores corporativos presentados
- Información sobre el entorno de la ciudad donde se encuentran ubicados
- Moneda en la que se presentan las tarifas
- Información requerida para hacer una reserva
- Contenido de las imágenes expuestas en la web

## Resultados obtenidos del estudio de las páginas web de los hoteles

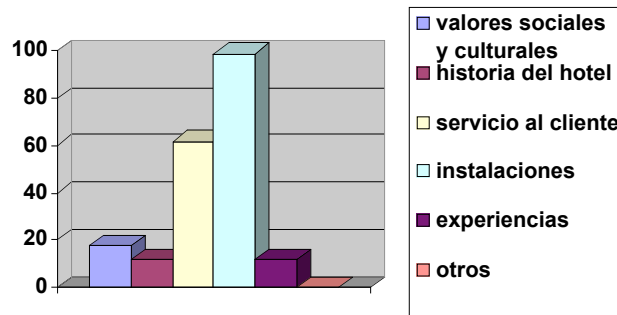
### Idiomas ofrecidos por la web (gráfico 1)

castellano	94,1 %
catalán	32,4 %
inglés	92,6 %
francés	38,2 %
alemán	35,3 %
japonés	10,3 %
italiano	4,4 %
otros	2,9 %



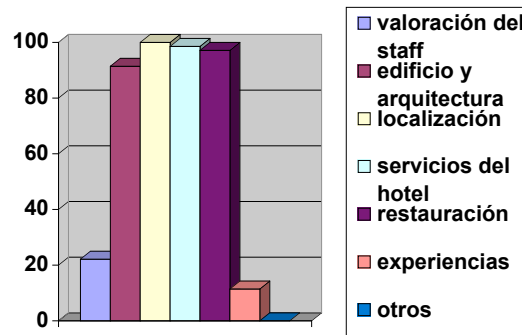
### Presentación corporativa (gráfico 2)

valores sociales y culturales	17,6 %
historia del hotel	11,8 %
servicio al cliente	61,8 %
instalaciones	98,5 %
experiencias	11,8 %
otros	0,0 %



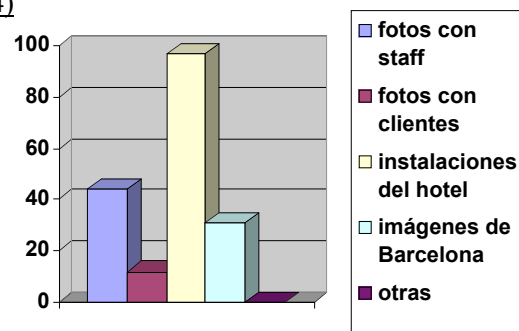
### Información sobre el hotel (gráfico 3)

valoración del staff	22,1 %
edificio y arquitectura	91,2 %
localización	100,0 %
servicios del hotel	98,5 %
restauración	97,1 %
experiencias	11,8 %
otros	0,0 %



### Tipo de imágenes presentes en la web (gráfico 4)

fotos con staff	44,1 %
fotos con clientes	11,8 %
instalaciones del hotel	97,1 %
imágenes de Barcelona	30,9 %
otras	0,0 %



## **Conclusiones del estudio de las páginas web de los hoteles**

Coincidiendo con los resultados obtenidos posteriormente en el análisis de las encuestas, las webs presentan una oferta de idiomas muy reducida, limitándose en muchas ocasiones a los idiomas inglés y castellano. Por lo general no ofrecen ningún tipo de elemento de tipo intercultural, llegando incluso a omitir información sobre la ciudad donde se encuentran ubicados, aspecto que nos hace concluir que muchos de estos hoteles tan solo se preocupan por vender sus instalaciones y no asocian su imagen a la de la ciudad, como si el lugar de radicación no tuviera interés. Todo esto se ve reflejado tanto a nivel escrito como visual ya que las imágenes también se centran, en la mayoría de los casos, sólo en las instalaciones y dependencias del hotel. Solo el 16% de las web sites analizadas poseen algún tipo de enlace que permite obtener datos culturales y turísticos.

## **2. E-mail “mystery guest”**

Con la intención de comprobar hasta qué punto los hoteles responden afirmativamente ante necesidades culturales específicas de algunos clientes, nos planteamos la utilización de la técnica del "e-mail mystery guest". Creamos así un cliente de identidad ficticia para realizar una solicitud de disponibilidad con requerimientos culturales específicos.

El objetivo que nos planteamos fue tratar de comprobar hasta qué punto los hoteles de 4 y 5 estrellas de Barcelona estaban dispuestos a atender de forma solvente a clientes con requerimientos lingüísticos, alimentarios y religiosos específicos.

Se creó una dirección de e-mail gratuito y se diseñó una identidad que consistió en una asociación interreligiosa que deseaba mantener una reunión de trabajo en Barcelona en unas fechas determinadas. Los miembros de la asociación pertenecían a diferentes religiones – por tanto tenían unas necesidades alimentarias y de culto concretas – y hablaban diferentes idiomas – por lo que requerirían información turística de la ciudad de Barcelona en diferentes idiomas.

El envío del e-mail se realizó a 70 de los 73 hoteles de 4 y 5 estrellas de Barcelona. No enviamos ningún e-mail a ninguna central de reservas ni a ninguna central de cadena hotelera ya que el análisis pretendía hacerse directamente sobre los hoteles de Barcelona.

## **Resultados obtenidos del e-mail “mystery guest”**

De los 70 emails enviados:

14 no funcionaron (25% de los enviados) en 10 casos fue porque la dirección obtenida a través de la guía de hoteles de Turisme de Catalunya era errónea, los otros 4 casos fue por un error tipográfico, y por tanto culpa nuestra.

56 se enviaron correctamente, significando un 75% del total y por tanto un número suficientemente grande como para ser considerado.

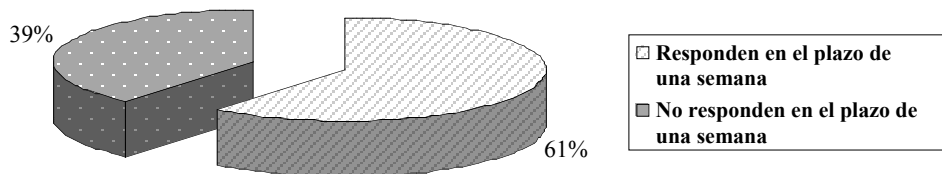
De los 56 emails que se enviaron correctamente, 22 (39% de los que se enviaron correctamente) no respondieron en el plazo de 1 semana y por tanto se descartaron. Los otros 34 (61% de los que se enviaron correctamente) respondieron en el plazo de una semana, en este punto hay que remarcar que las respuestas tardaron un promedio de 1,79 días, plazo que puede considerarse aceptable.

Las respuestas que se obtuvieron a los 56 emails que se enviaron correctamente fueron:

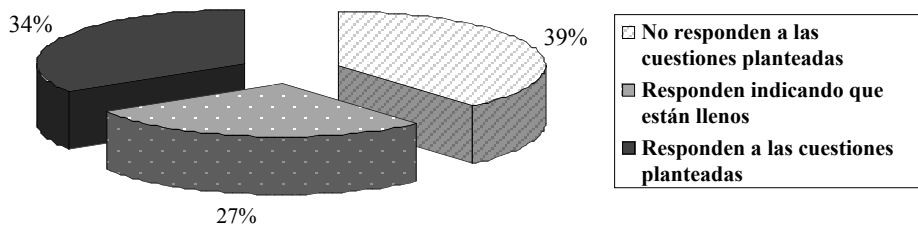
15 hoteles indicaron que no tenían disponibilidad de habitación y por lo tanto no podrían ofrecernos un servicio (27% de los emails enviados y 44% de las respuestas obtenidas). Para contrastar esta respuesta, hicimos una llamada telefónica a los hoteles solicitando el mismo servicio en las mismas fechas pero para un cliente sin necesidades culturales específicas. Fue interesante comprobar que de los 15 hoteles que indicaban que no tenían disponibilidad, 12 sí que tenían cuando se les preguntaba por teléfono (80% de los 15 hoteles que indicaban que no tenían disponibilidad y el 21% de los 56 emails enviados).

19 hoteles indicaron que tenían disponibilidad (34% de los emails enviados y 56% de las respuestas obtenidas) pero no todos contestaron a las preguntas planteadas. 6 hoteles (11% de los emails enviados y el 31% de los hoteles con disponibilidad) hicieron referencia sólo a los precios de las habitaciones sin responder a las solicitudes de información alimentarias, de información turística y de información religiosa. 13 hoteles (23% de los emails enviados y el 69% de los que indicaron disponibilidad) hicieron alguna referencia a las preguntas planteadas, 8 hoteles (14% de los emails enviados y 61,5% de los hoteles que hicieron referencia a las cuestiones planteadas) indicaron que podían atender a los requerimientos indicados, 4 hoteles (7,1% de los emails enviados y 30,7% de los hoteles que hicieron referencia a las cuestiones planteadas) indicaron que podían atender a parte de las solicitudes y 1 hotel (1,8% de los emails enviados y 7,7% de los hoteles que hicieron referencia a las cuestiones planteadas) indicó que no podía atender a ninguna de las cuestiones planteadas.

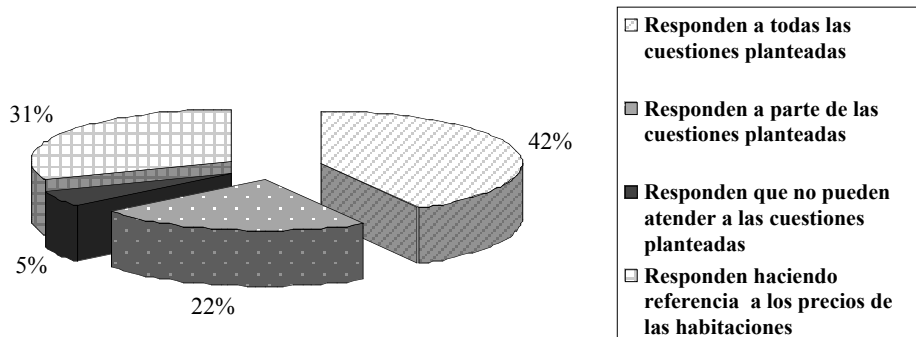
Respuestas obtenidas a los e-mails enviados (gráfico 5)



Los hoteles que tienen disponibilidad responden de la siguiente manera (gráfico 6)



Grado de ajuste de respuesta a las cuestiones planteadas (gráfico 7)



**Conclusiones de los resultados obtenidos**

Pueden establecerse las condiciones en tres niveles, un primero sería el comentario de la propia herramienta, un segundo nivel es el nivel de respuesta obtenida y un tercer nivel es el tipo de respuesta obtenida.

La herramienta del e-mail “mystery guest” la valoramos muy satisfactoriamente por cuanto puede analizarse desde la no-respuesta hasta la calidad de la respuesta obtenida. Por otro lado es una herramienta que permite analizar la reacción que tienen los receptores del correo electrónico ante la solicitud de información manifestada por un cliente. A la vez es una herramienta que presenta alguna limitación en cuanto analiza una respuesta que puede dar una persona en un momento determinado, no puede ir más allá que la respuesta al ser objeto de análisis la propia respuesta. Pese a estas limitaciones consideramos que la herramienta ha cumplido el principal objetivo para la que fue utilizada.

Respecto a las respuestas obtenidas, concluimos que una respuesta del 60% es un nivel de respuesta muy bajo desde el momento que se trata de un cliente que está solicitando información, si una organización hotelera desea mantener un elevado nivel de calidad, deberá empezar por responder a las solicitudes de información que le planteen los clientes actuales y potenciales. Respecto al tiempo de respuesta de los e-mails lo consideramos adecuado ya que el promedio ha sido de 1,8 días, tiempo adecuado para atender a las necesidades.

En relación con el tipo de respuesta obtenida, hay que indicar que el 27% de los hoteles que respondieron indicaron que estaban llenos, para comprobar si efectivamente estaban llenos o era una respuesta disuasoria, realizamos una llamada telefónica en la que preguntábamos si disponían del mismo número de habitaciones y en las mismas fechas pero para la realización de otra actividad, en la que no existían necesidades interculturales específicas. El 80% de estos hoteles respondieron que sí que tenían sitio, por lo tanto, puede concluirse que cuando los hoteles indicaron en el e-mail que estaban llenos, en realidad no lo estaban.

Respecto a las respuestas obtenidas que indicaban que sí que tenían habitación, es curioso que la gran mayoría hacían referencia a la consulta de otras fuentes de información como la web del Ayuntamiento de Barcelona o de Barcelona Turisme –esta última no contiene la información solicitada -.

Por tanto y a modo de conclusión final, creemos que los hoteles no están preparados para atender a clientes con necesidades culturales específicas, representando estos un nicho de mercado que no está suficientemente aprovechado por los hoteleros de Barcelona a la vista de los resultados obtenidos.



### 3. ENCUESTAS A RECEPCIONES

Con el fin de completar la información obtenida a través del análisis de web y del e-mail “mystery guest” decidimos llevar a cabo una encuesta al personal de front office de todos los hoteles de 4 y 5 estrellas de Barcelona.

Se diseñó una encuesta que contemplaba básicamente varios aspectos: las lenguas que se hablan en recepción, tipo de información turística que se dispone en recepción, canales de televisión que se ofrecen a los clientes del hotel, tipo de alimentación que puede ofrecer a sus clientes, información religiosa a disposición de los hoteles.

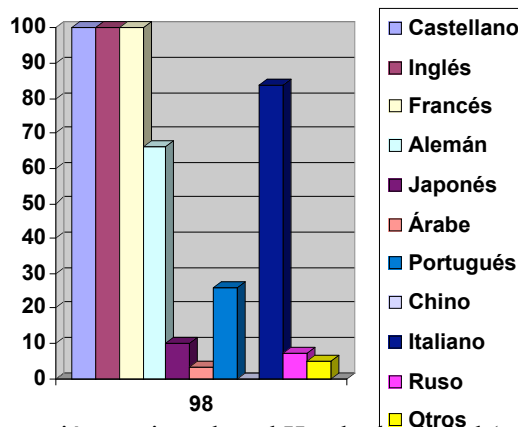
La encuesta se pudo realizar a 61 de los 73 hoteles de 4 y 5 estrellas de Barcelona (83,5%), consideramos que los datos obtenidos representan a la gran mayoría de hoteles.

#### Resultados obtenidos de la encuesta a front office

A modo de gráficos podemos observar los siguientes datos:

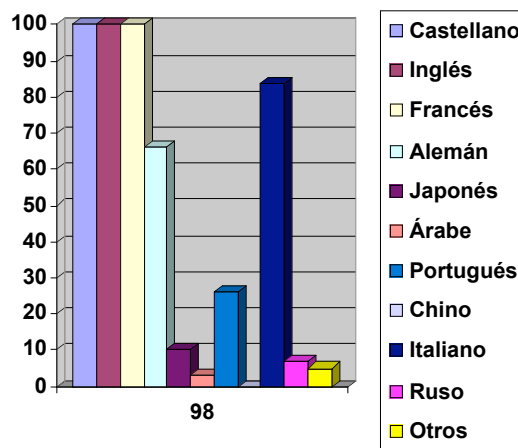
##### Idiomas que hablan en Recepción (gráfico 8)

Catalán	98
Castellano	100
Inglés	100
Francés	100
Alemán	66
Japonés	10
Árabe	3
Portugués	26
Chino	0
Italiano	84
Ruso	7
Otros	5



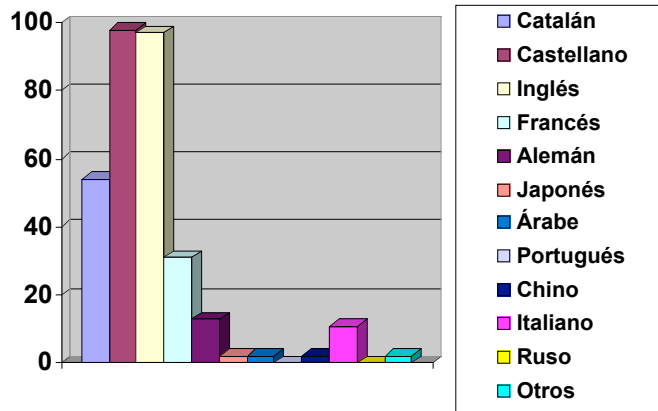
##### Idiomas en los que se facilita información escrita sobre el Hotel o la ciudad (gráfico 9)

Catalán	75
Castellano	98
Inglés	100
Francés	66
Alemán	33
Japonés	16
Árabe	2
Portugués	10
Chino	7
Italiano	28
Ruso	7
Otros	5



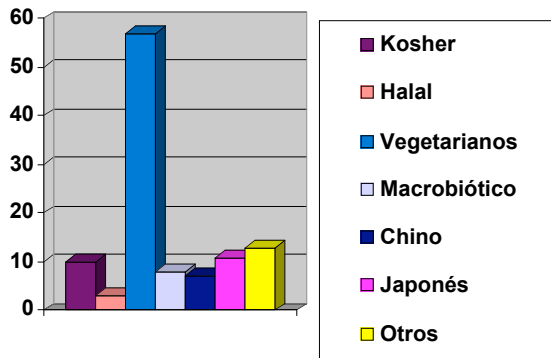
Idiomas en los que se dispone la carta o menús del/los restaurante/s del Hotel (gráfico 10)

Catalán	54
Castellano	98
Inglés	97
Francés	31
Alemán	13
Japonés	2
Árabe	2
Portugués	0
Chino	2
Italiano	11
Ruso	0
Otros	2



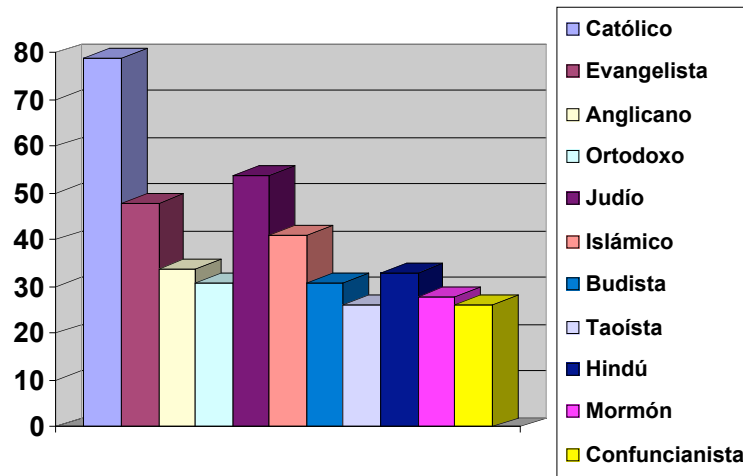
Oferta de menús/cartas/platos de variantes alimentarias (gráfico 11)

Kosher	10
Halal	3
Vegetarianos	57
Macrobiótico	8
Chino	7
Japonés	11
Otros	13



Existencia en el Hotel de información sobre los lugares y horarios de diferentes cultos religiosos en la ciudad (gráfico 12)

Católico	79
Evangelista	48
Anglicano	34
Ortodoxo	31
Judío	54
Islámico	41
Budista	31
Taoísta	26
Hindú	33
Mormón	28
Confuncianista	26



**Conclusiones de la encuesta realizada al front office**

Los resultados obtenidos demuestran diferentes aspectos a considerar:

- Las lenguas habladas: principalmente se habla y se puede ofrecer información en las principales lenguas occidentales: español, inglés, francés y catalán; en menor medida se habla alemán e italiano. Existe un porcentaje bajo de hoteles que pueden dirigirse a sus clientes en japonés.
- La información escrita ofrecida es mayoritariamente en castellano e inglés, hay muy pocos hoteles que ofrezcan información en otros idiomas que no sean estos. Respecto a los idiomas de las cartas de menús son todas en castellano e inglés.
- Los canales de televisión ofrecen más variedad ya que todos los hoteles disponen de conexión vía satélite.
- El factor alimentario está bastante olvidado en los hoteles, la información recibida a través de la encuesta demostraba poca predisposición de los hoteles a ofrecer menús que se saliesen de la alimentación occidental.
- El factor religioso aún está menos presente que el alimentario, apenas se dispone de información relativa al tema e incluso hay dificultades en saber cuáles son los procedimientos que deben seguirse para obtener esta información. Es remarcable indicar que sólo un 43 % de los hoteles disponía del calendario de fiestas católico.

## CONCLUSIONES

Mediante esta investigación hemos pretendido explorar el nivel de información intercultural que los hoteles disponen para sus clientes.

Los datos obtenidos demuestran una escasa preocupación en la mayoría de los hoteles, hay que destacar una diferencia notable entre los hoteles de 4 estrellas y los de 5 ya que estos últimos muestran un mayor interés por la diversidad cultural de sus clientes disponiendo de información suficiente para atender a las necesidades específicas.

A nivel de diversidad lingüística podemos observar la importancia del castellano, inglés y francés como lenguas mayoritariamente habladas, a nivel escrito la diversidad lingüística es mucho menor ya que se limitan a castellano e inglés mayoritariamente. No hemos detectado ningún esfuerzo por parte de los hoteles para incorporar nuevas lenguas en la atención a sus clientes.

En el ámbito religioso, hemos detectado una baja o muy baja conciencia por parte de los hoteles. Consideramos que este aspecto podría significar una diferenciación o un factor fidelizador por parte del hotel que lo aplique o lo considere.

El tercer ámbito estudiado, el alimentario, nos lleva a conclusiones similares al ámbito religioso.

Para finalizar el estudio preliminar hemos desarrollado un ranking en cada una de las herramientas utilizadas (encuesta, e-mail mystery guest y análisis de web). Es remarcable indicar que no existe mucha coincidencia en las posiciones que alcanzan cada uno de los hoteles en los tres rankings que hemos hecho.

Hay que destacar sin embargo como algunos hoteles parecen haber percibido como posible ventaja competitiva esta atención a la diversidad cultural ya que el puntaje alcanzado en los rankings es, en algunos casos, muy superior al del resto de hoteles.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. (1988). *At America's service. How corporations can revolutionize the way they treat their customers.* Dow Jones-Irwin. Homewood, USA

Augé, Marc. (1992). *Los no lugares, espacios del anonimato.* Gedisa. Barcelona

Chung, T. Law, R. (2003). *Developing a performance indicator for hotel websites.* International Journal of Hospitality Management.

De Borja, Luis; Casanovas, Andreu; Bosch, Ramón. (2002). *El consumidor Turístico.* ESIC. Madrid

Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004. *Agenda de principios y valores.*  
<http://www.bcn2004.org>

Galbreath, Jeremy; Rogers, Tom. (1999). *Customer relationship leadership.* The TQM Magazine. University Press.

Lovelock, C. (1985). *Developing and managing the customer-service function in the service sector,* in Czepiel, J.A. Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. eds. *The service encounter. Managing employee/Customer interaction in Services business.* Lexington books, Lexington, MA. USA

Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketign Research.

Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of retailing

Pizam, A. Ellis, T. (1999). Customer Satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. International Journal of Contemporary Hospitality Management. MCB University Press.

Robledo, Marco Antonio. (1998). Marketing Relacional Hotelero. EPE, S.A. Madrid

Shostack, L. (1985). Planning the service encounter in Czepiel, J.A. Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. eds. The service encounter. Managing employee/Customer interaction in Services business. Lexington books, Lexington, MA. USA

Solà-Morales, C. Et ali. (2002). Cross-cultural hospitality management: the relevant learning. EuroCHRIE Congress. ESADE – Escola Universitaria de Turisme Sant Ignasi. Barcelona

Stauss, B. Mang, P. (1999). “Culture shocks” in inter-cultural service encounters?. Journal of services Marketing. MCB University press

Usunier, J.-C.G. (1993). International Marketing. Prentice Hall. New York, NY. USA

Winstead, KF. (1997). Service encounter expectations: A cross-cultural analysis. Journal of transnational management development.