

Curso conocimientos esenciales de turismo de salud y bienestar

Módulo: dirección y gestión de un centro hidrotermal. Funciones del spa manager.

Profesora Ana Luisa Ladeiras.

1. Introducción.

La gestión de un centro termal o de un spa es una actividad multifunción que implica un conocimiento profundo acerca de todo lo que pasa dentro o está relacionado con ese centro.

Cada centro tiene su propio contexto y experimenta una realidad única exigiendo una capacidad técnica y un grado de conocimiento elevado por parte del que tiene por competencia dirigirlo.

En este módulo abordaremos las principales áreas de actuación del *Spa Manager* indicando cuales son las actividades críticas que tiene que desarrollar.

Serán presentados los principales estándares de calidad que los centros termales y spas deben adoptar y adaptar a su realidad teniendo como objetivo la mejora del servicio al cliente, la optimización de los recursos de su empresa y la consecuente mejora en materia de competitividad.

Se pretende que cada alumno analice y evalúe estas áreas y actividades identificando aquellas para las cuales ya tiene competencias específicas y en las que debe incidir para poder ejercer correctamente la función de *Spa Manager*.

2. Dirección y gestión de recursos humanos.

Los recursos humanos de un centro hidrotermal constituyen uno de los elementos clave del éxito de ese centro. De entre ellos se destacan el director o *Spa Manager* y el equipo técnico.



2.1 El director o Spa Manager.

Las competencias del *Spa Manager* no pueden estar reducidas a la capacidad de ejecución técnica de los protocolos y los masajes. Deben ser lo suficientemente amplias para garantizar una experiencia de calidad al cliente y transmitirle plena seguridad en la utilización del centro. Por este motivo debe tener un conocimiento general acerca del centro: de sus instalaciones, de sus protocolos, de sus terapias, de sus técnicos y de sus equipos, al mismo tiempo, debe tener conocimientos de gestión que le permitan analizar económica y financieramente el funcionamiento del centro para asegurar una gestión eficiente de todos los recursos y la maximización del beneficio por el generado.



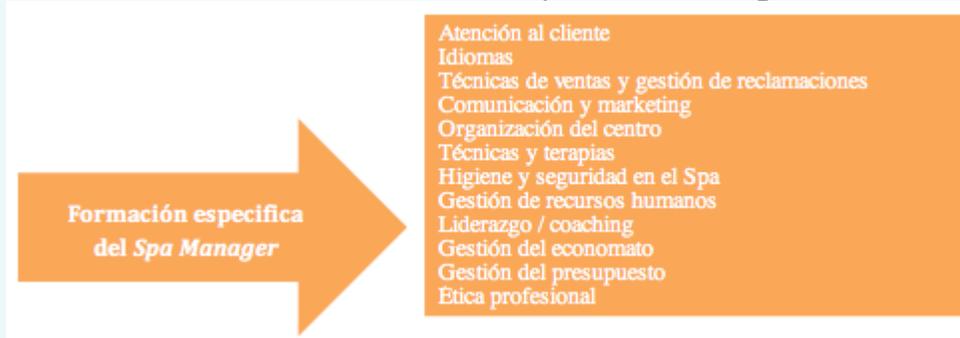
2.1 El director o Spa Manager.

El *Spa Manager* es el responsable que garantiza, en todo momento, que los servicios ofrecidos por el spa se hacen de acuerdo a los procedimientos y protocolos asegurando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.



2.1 El director o Spa Manager.

El *Spa Manager* debe tener formación de nivel superior en áreas relacionadas con las actividades del centro (fisioterapia, fisioterapia, medicina de rehabilitación, educación física, termalismo, ...) o en áreas relativas a la gestión y las ciencias económicas. En cualquier de los casos, deberá acumular una formación especializada en gestión de centros hidrotermales.



2.1 El director o Spa Manager.

El *Spa Manager* es responsable de:

- Responder ante la administración por las actividades y resultados del centro.
- Definir los requisitos y criterios aplicables a la selección de los recursos humanos que integren el equipo técnico.
- Decidir la composición del equipo técnico de acuerdo con las necesidades del centro en cada momento y de acuerdo con las cualificaciones y acreditaciones que cada tarea exige.
- Definir el plano de formación anual de los recursos humanos.
- Coordinar los diferentes servicios y promover la resolución de conflictos.
- Asegurar el cumplimiento de horarios (tanto de trabajo como de la agenda de clientes).
- Determinar o escoger los protocolos de tratamientos y elaborar o aprobar el respectivo manual.
- Especificar y modificar el menú (carta de servicios) del centro.
- Puntualizar el o los elementos diferenciadores del centro y de los productos utilizados en el mismo.

- Delimitar la estrategia de marketing del centro (de acuerdo con la estrategia del hotel donde esté integrado) teniendo en cuenta los criterios de comercialización y promoción de las marcas utilizadas en el centro.
- Definir un sistema de seguimiento de la calidad de servicio del centro, de la satisfacción del cliente y del personal.
- Asegurar una gestión eficiente de las reclamaciones de los clientes y de la implementación de las adecuadas acciones correctivas.

2.1 El director o Spa Manager. (5)

Como ya se ha indicado anteriormente una de las principales tareas del *Spa Manager* es la selección de los recursos humanos adecuados a las necesidades del centro. De hecho, esta selección implica saber escoger la persona más indicada para el puesto que va a cubrir, siempre teniendo en cuenta que dicha persona será un miembro más de un equipo de profesionales que comparte la visión y los objetivos comunes del centro. En este contexto, el *Spa Manager* es el líder (el *coach*) de la plantilla y será reconocido por el equipo como tal no solo porque es su superior jerárquico sino especialmente porque es la persona a la cual todos saben que pueden recurrir para exponer dudas, proponer mejoras o presentar ideas. De la misma forma, porque es el líder, es el responsable de resolver los conflictos y diferencias de opinión que puedan surgir entre la plantilla.



2.1 El director o Spa Manager. (6)

El *Spa Manager* es el mediador entre los funcionarios del centro y la administración debiendo en cada momento encontrar puntos de equilibrio entre las expectativas de unos y las exigencias de otros. Es el responsable de establecer los requisitos de polivalencia de cada uno de los empleados y del conjunto del equipo técnico de manera que esté asegurada la calidad continua del servicio ante cualquier situación o eventualidad sin olvidarse de contribuir a la máxima rentabilidad del centro.

Spa
Manager



Responsable del **reparto de funciones y responsabilidades** entre las distintas unidades de servicio o funciones. Este reparto debe ser formalizado y documentado convenientemente.

Responsable de definir las **funciones y responsabilidades** de cada unidad de servicio o función, identificando sus relaciones con otras unidades de servicio.

Debe **designar una persona que asuma la responsabilidad** sobre todos los servicios del establecimiento en su ausencia (noches, fines de semana, vacaciones, etc.)

Responsable de la **coordinación adecuada** entre las distintas unidades de servicio o funciones y en especial para resolver posibles conflictos en las interfaces (la existencia y forma de estos mecanismos se formaliza documentalmente).

Responsable de **identificar y registrar** cualquier problema con la calidad de los servicios y de **iniciar acciones de prevención y corrección** de esos problemas.

Responsable de **decidir el refuerzo** de la plantilla con empleados de carácter transitorio en los puntos de congestión o de alta rotación de personal.

2.1 El director o Spa Manager.

Crear un equipo conlleva la creación de unas normas de convivencia entre las personas que lo integran, que les permitan apoyarse unos a otros en la ejecución de sus actividades y el trabajar conjuntamente y en armonía con el mismo objetivo.

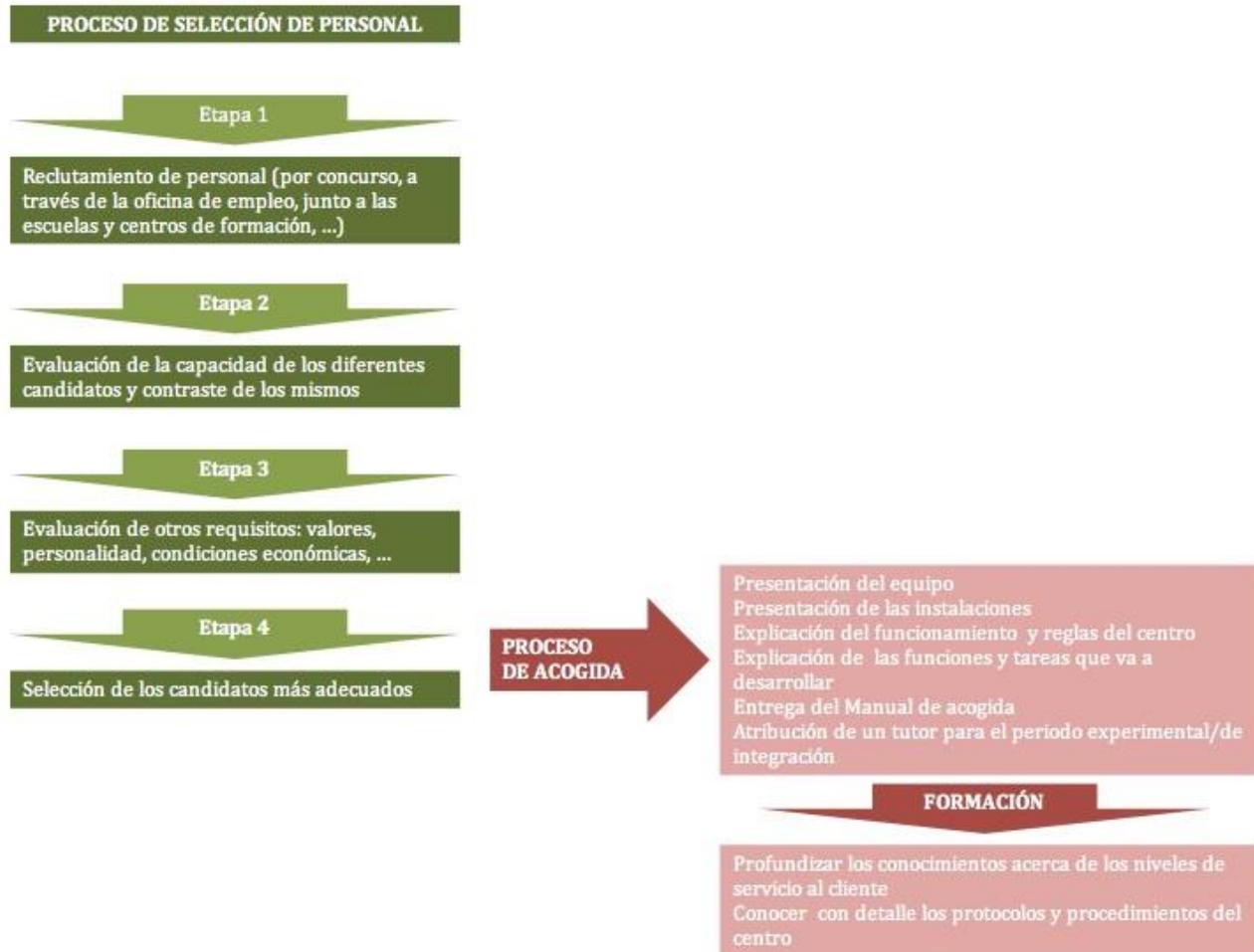
A la hora de contratar a un nuevo empleado tiene que estar muy bien identificado el perfil del recurso humano que el centro necesita. El perfil definirá los valores, aptitudes y calificaciones que ese recurso humano debe tener. Para cada puesto, servicio y función debe encontrarse previamente definido el respectivo perfil.

La incorporación de un nuevo empleado se inicia en el proceso de selección de personal y concluye cuando entra a trabajar en el centro y se integra en el equipo. Preferentemente, el *Spa Manager* deberá poner a disposición del nuevo trabajador el **MANUAL DE ACOGIDA** donde podrá encontrar: las reglas de funcionamiento del centro; la visión, misión y objetivos; el organigrama; las competencias exigidas a cada función; las normas de convivencia entre los compañeros y de relación con los clientes.

Una vez que el nuevo integrante de la plantilla tiene conocimiento de cómo es y cómo funciona el centro se le ofrecerá un período de formación que profundice en los conocimientos acerca de los niveles de servicio al cliente y se explique con detalle los protocolos y procedimientos del centro. Porque, tal como venimos apuntando a lo largo de todo el curso, en un centro termal o de wellness los recursos humanos son la clave de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente, la formación de los recursos humanos tiene que ser continua y garantizar que la plantilla se encuentra permanentemente actualizada y es conocedora de todas las novedades que vayan surgiendo en el mercado.

La formación inicial es fundamental para la plena integración del nuevo miembro en el equipo y en el espíritu del centro, la formación anual asegurará la actualización de conocimientos y la corrección de problemas en aquellas áreas o especialidades que afectan a la calidad del servicio o la satisfacción del cliente. También es fundamental para asegurar la

polivalencia del equipo y debe hacerse extendida a los empleados de carácter transitorio. El plan de formación podrá ser impartido por expertos externos o personal interno.



2.2 El equipo técnico.

Por su parte, el conjunto del *equipo técnico* deberá conocer todas las funciones del cargo que ocupa, así como todos los protocolos relativos a los servicios de su responsabilidad.

Todos los miembros del *equipo técnico* son responsables de: - Responder satisfactoriamente a todas las situaciones imprevistas que pueden surgir en el desarrollo de su prestación de servicio o en el ámbito de sus funciones. - Desarrollar su prestación de servicios de forma competente y estar permanentemente centrado en las necesidades del cliente. –

Ejercer sus funciones dentro de los límites de sus cualificaciones y capacidades. - Mantener actualizada la certificación profesional que lo habilita en el desempeño de su trabajo. - Cumplir con los horarios establecidos y ejecutar las tareas que le son atribuidas en los plazos previstos/definidos. - Cumplir los procedimientos y protocolos definidos por el centro en especial los relativos a los servicios que desarrolla. - Verificar previamente si el tratamiento o terapia elegida por el cliente es adecuada o contraindicada (recomendándole, siempre que sea necesario, consultar al médico). - Aplicar correctamente o verificar si fueron ejecutados correctamente los procedimientos de higienización de instalaciones y equipos antes de cada utilización. - Aplicar y exigir el cumplimiento de las reglas básicas de seguridad.

Composición del Equipo Técnico

Técnicos de recepción y atención al cliente
Técnicos de balneoterapia
Masajistas
Otros (a definir de acuerdo con la oferta del centro)

Como se ha indicado, el *equipo técnico* debe tener la formación específica para las funciones y tareas que va a desarrollar y dicha formación deberá ser actualizada de forma permanente.

Para completar la plantilla-tipo de un centro termal, spa o wellness, al *Spa Manager* y al equipo técnico deberá sumarse el personal de mantenimiento de las instalaciones y en momentos de máxima ocupación o ante situaciones excepcionales, por empleados de carácter transitorio.

Los puestos de trabajo de la plantilla estándar correspondientes a actividades importantes para el servicio al cliente deberán estar identificados y tener establecidos los requisitos que deben de reunir las personas que los ocupan.

A la hora de definir las funciones de los empleados pertenecientes a la plantilla estándar se deberá tener en cuenta las diferentes tareas –polivalencia– que puedan realizar en función de los niveles de ocupación del centro termal o de wellness.

Formación específica del equipo técnico

FORMACIÓN GENERAL
Atención al cliente
Técnicas de ventas
Idiomas
Gestión de reclamaciones y conflictos
Ética profesional

FORMACIÓN ESPECIFICA
Anatomía
Dermoestética
Técnicas de balneoterapia
Terapias complementarias
Higiene de espacios y equipos

Todos estos aspectos deben estar recogidos en el Reglamento Interno del centro. Este documento explica el modo de funcionamiento del centro incluyendo todos los principios y reglas de conducta de los recursos humanos que lo integran. Se trata de un manual de procedimientos de actuación general y de relación entre los diferentes servicios.

El Reglamento Interno debe incluir:

- La visión, misión y objetivos del centro
- Su organigrama
- Las competencias y atribuciones de cada servicio
- Las reglas de funcionamiento del centro
- Los derechos y deberes de los trabajadores
- Los derechos y deberes de los clientes
- El procedimiento disciplinar

REGLAS BÁSICAS PARA LOS RRHH:

- Todos los recursos humanos del centro termal o del spa que estén en contacto con el cliente deberán estar uniformados. Los uniformes deberán, preferentemente, ser distintos para cada una de las funciones existentes en el centro.
- Todos los recursos humanos del centro deben poder ser identificados, en todo momento, a través de una placa identificativa donde figure su nombre y su función en el centro
- Todos los recursos humanos (muy especialmente el equipo técnico) del centro deben estar cubiertos por seguro de responsabilidad civil.
- Los recursos humanos que estén en contacto con el cliente deberán conocer y dominar lo idiomas hablados por los clientes de sus segmentos de mercado objetivo. El conocimiento de idiomas va a servir para conseguir la fidelización de un cliente y, sobre todo, va a permitir una clara explicación acerca de los servicios, terapias y protocolos del centro.
- Para todos los RRHH se definirá, anualmente, un plan de formación que incluya formación inicial, formación complementaria y formación de reciclaje.
- La definición y los requisitos de cada función están descritos en el Manual del Centro y en la ficha de empleados.
- La sala de descanso de personal dispondrá de un tablón de anuncios a través del cual se mantendrá debidamente informado al personal.

3.1 Contratación de empleados temporales.

La especificidad de la actividad de los centros hidrotermales hace que dicha actividad tenga que estar basada en un equipo técnico que garantice el funcionamiento del centro dentro de lo que son los parámetros normales de su actividad definidos de acuerdo con su dimensión, localización y tipología de servicios que ofrece.

La estacionalidad de la actividad constituye una importante variable que puede ser decisiva para la rentabilidad del centro.

En este contexto es necesario definir una plantilla estándar, en función de los diferentes grados de demanda del establecimiento para asegurar la prestación de los servicios dentro de los niveles de calidad correspondientes.

Una correcta gestión del centro pasa por adaptar y adecuar el equipo técnico a todos los momentos en que se verifica un incremento de la actividad (periodos de vacaciones, fines de semana, eventos, grupos, ...).

Para gestionar los periodos de mayor actividad, el centro debe contar con un sistema fiable y debidamente testado de una bolsa de empleados externos con formación y cualificaciones adecuadas y previo conocimiento de la filosofía y funcionamiento del centro.

Otra opción podrá pasar por el establecimiento de un sistema de requisitos relativos a las empresas de trabajo temporal, preferentemente especializada en esta tipología de profesionales.



3.2 Gestión del centro en régimen de outsourcing (externalización)

Una opción a evaluar en lo que toca a la gestión profesional de un centro termal es la contratación en *outsourcing* de este tipo de servicios.

Actualmente, en Europa, existe un amplio conjunto de proveedores de servicios de consultoría y gestión de centros termales y una amplia gama de contratos tipo que pueden incluir únicamente proveer al centro de un equipo técnico adaptado o la cesión completa del espacio para su exploración por una institución externa.

En la medida que algún servicio del centro termal o de wellness (o la totalidad de ellos) esté subcontratado a terceros, las cláusulas del contrato deberán garantizar que los contratistas reúnen las aptitudes para ello y las van a mantener durante la duración del mismo.

Cuando los servicios que se prestan en los dominios del centro hidrotermal afecten a la calidad y no dependan de la gestión propia de la empresa, el sistema de contratación debe incluir fórmulas de seguimiento (a través de inspecciones, reclamaciones, quejas o cuestionarios de medición de la satisfacción del cliente, el nivel de calidad de dichos servicios). Cualquier fallo detectado referente a la calidad del servicio deberá estar contemplado en el sistema de contratación como causa de rescisión contractual.

4. Gestión de instalaciones y equipamientos.

La gestión de instalaciones y equipamientos es otra área crítica dentro de la gestión global de un centro hidrotermal no solo por su impacto directo en la rentabilidad de la actividad del centro sino fundamentalmente porque se trata de un espacio dedicado a la salud que tiene que responder a importantes exigencias legales en términos de higiene y seguridad (tanto de sus clientes como de sus empleados).

Para una correcta gestión de un centro termal o de wellness es muy importante saber dimensionar y adaptar las infraestructuras a los servicios que pretende vender y a los clientes que quiere conquistar. Importa identificar y optar por los equipamientos que mejor respondan a esos servicios y clientes, eligiéndolos de acuerdo con su expectativa de vida útil, grado de utilización esperado y relación calidad precio.

La gestión de instalaciones y equipamientos está sujeta a una importante diversidad de normativas y legislación, dependiendo de cada país o comunidad específica, que es indispensable conocer y aplicar de forma correcta por lo que se recomienda la elaboración de un listado identificativo de todas las leyes y normativas que regulan y condicionan la actividad del centro que pueda consultarse en cualquier momento.

Sin embargo, la acción más importante que se debe llevar a cabo en el ámbito de la gestión de instalaciones y equipamientos corresponde al diseño y implementación de un Plan de Gestión de Riesgos.

Elaborar y mantener actualizado un listado identificativo de la legislación y normativas aplicables al centro hidrotermal. Conocer y garantizar la correcta aplicación del plan de emergencia del centro.

Diseñar e implementar el Plan de Gestión de riesgos:

- Actividades de seguimiento y control del funcionamiento de las instalaciones.
- Mecanismos de detección y comunicación de anomalías, averías e incidentes.
- Plan de mantenimiento.
- Plan de higienización y desinfección de instalaciones y equipos.
- Procedimientos de conservación y almacenamiento de productos.
- Plan de control analítico del agua.
- Plan de seguimiento y control del aire acondicionado, humedad y calefacción.

4. Gestión de instalaciones y equipamientos.

Elaborar un plan de gestión de riesgos es una tarea compleja ya que toca a varias dimensiones de la gestión del centro. Su objetivo es prevenir y evitar los riesgos, tanto para los clientes que utilizan el centro como para la plantilla de trabajadores, definiendo procedimientos que minimicen la posibilidad de que ocurran. Los riesgos deben ser identificados por categorías, deben ser cualificadas y cuantificadas las probabilidades de que sucedan y deben preverse todos sus posibles impactos y consecuencias.

De entre las múltiples facetas que debe tener bajo control el plan de gestión de riesgos hay que destacar las destinadas a hacer un seguimiento y control de las condiciones de funcionamiento de las instalaciones que, normalmente, implican actividades de inspección rutinaria y por sorpresa. Estas actividades deben permitir identificar y substituir/corregir todos los productos, piezas de vestuario, mobiliario equipos e instalaciones que se encuentren en mal estado o puedan crear algún inconveniente al cliente.

El sistema (mecanismos) de comunicación e información de incidentes relacionados con equipamientos e instalaciones, tanto por parte de los funcionarios como de los clientes, es otra parte importante del plan de gestión de riesgos.

Este plan debe también incluir la definición de los procedimientos y condiciones de almacenamiento y conservación de todos los productos utilizados en el centro (bien sean productos de limpieza, productos de cabina, productos de desinfección o productos para venta). Del mismo modo es fundamental que incluya los procedimientos de control analítico del agua (con especial relevancia para los relacionados con las bañeras y piscinas) y los procedimientos de control y seguimiento de los sistemas de aire acondicionado, calefacción y control de humedad (de verificación de su correcto funcionamiento, de definición de la periodicidad de verificación de los flujos de agua y respectiva temperatura, determinación de la

necesidad y frecuencia de los choques térmicos de desinfección y prevención de la legionelosis, entre otros).

La descripción de las condiciones de mantenimiento y conservación de los equipos e instalaciones (incluyendo las instalaciones eléctricas) asegurando las correctas condiciones de funcionamiento y operatividad constituye, junto a la definición de los procedimientos de desinfección e higienización de equipos e instalaciones, el “corazón” del plan de gestión de riesgos del centro.

Toda la plantilla del centro debe conocer perfectamente este plan y comprender la importancia de su propio papel para su eficacia.

REGLAS BÁSICAS PARA LAS INSTALACIONES y EQUIPAMIENTOS:

- Todas las áreas del centro deben estar limpias, higiénicas y convenientemente ventiladas.
- En el centro no puede haber olores ni ruidos molestos, salvo los propios de las técnicas de balneoterapia.
- Las instalaciones y mobiliario del centro debe ser cómodo, práctico y estar en buen estado de conservación.
- Todas las áreas del centro (en especial los accesos y salidas) deben estar bien señalizados y estar libres de cualquier obstáculo.
- La iluminación debe ser suficiente y adecuada en todas las instalaciones.
- La superficie del suelo debe ser definida y construida de acuerdo con las actividades previstas para cada una de las áreas del centro estando, en todas ellas, garantizada la seguridad.
- Los circuitos de circulación del personal deben ser distintos e independientes de los de circulación de los clientes (en el caso de no ser posible esta separación, el circuito de circulación de personas debe ser utilizado por clientes y personal en horarios diferentes).

5. Gestión de mantenimiento.

Como se ha explicado en el capítulo anterior, el plan de gestión de riesgos incluye – como contenido fundamental – los procedimientos de mantenimiento y conservación de instalaciones y equipos. Por su relevancia para el normal funcionamiento del centro, la calidad del servicio ofrecido y la rentabilidad del mismo, en este capítulo profundizaremos un poco más sobre los factores clave y los principales procedimientos en la gestión de mantenimiento.

El servicio de mantenimiento no constituye una excepción por lo que su primer objetivo es garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Es fundamental que el plan de mantenimiento y conservación incluya revisiones periódicas debidamente pautadas para que la plantilla del centro (en especial el *Spa Manager* y el equipo técnico) tenga conocimiento previo y se realicen sin alterar la actividad normal del centro. Cuando surja algún problema o tenga lugar una avería durante la actividad del centro, deberán corregirse de modo que la actividad del centro se vea afectada lo menos posible, respetándose siempre la intimidad y privacidad del cliente.

En el caso concreto de los establecimientos termales y centros de talasoterapia, puede haber necesidad de, una vez al año, parar por completo la operación del centro para una intervención de mantenimiento y conservación debido a la agresividad de los componentes químicos del agua sobre los materiales, equipos y incluso cañerías de abastecimiento. Como en el resto de las intervenciones de mantenimiento y conservación, esta actividad deberá estar previamente pautada y debidamente comunicada al resto de los servicios.

Independientemente del tipo de centro hidrotermal (balneario, centro de talasoterapia, spa) la zona húmeda (piscinas, bañeras, duchas jet,...) es el área que necesita de una mayor atención, no solo porque es donde se desarrollan las actividades principales del centro sino también porque las medidas de seguridad necesarias (flotadores salvavidas, escaleras,

materiales antideslizantes del andén, sistema de desinfección, ...) deben estar garantizadas en todo momento por el servicio de mantenimiento. Normalmente y dependiendo del número de usuarios del centro, las operaciones de mantenimiento en esta área deberá ser diaria.



5. Gestión de mantenimiento.

Otra de las áreas críticas de mantenimiento y conservación es la relacionada con la prevención de la legionelosis en las instalaciones de agua y aire que pueden, preferentemente, estar recopiladas en un plan de prevención exclusivo para esta contaminación. Todas las acciones ejecutadas en este ámbito deben ser apoyadas por las autoridades pertinentes en la materia (o, como mínimo, estar en conocimiento de la entidad sanitaria local/regional). El plan de mantenimiento debe asegurar el control riguroso de los niveles críticos que pueden provocar riesgo de contaminación. No menos importante son las acciones de mantenimiento y conservación en la captación y almacenamiento del agua (en especial en los centros balnearios y de talasoterapia). El centro debe garantizar en todo momento la calidad del agua que utiliza en sus tratamientos, así como el mantenimiento de la composición química de la misma para salvaguardar sus propiedades terapéuticas. En este ámbito los servicios de mantenimiento deberán verificar convenientemente el hermetismo de los depósitos y tuberías. Es fundamental que el servicio de mantenimiento – interno o en *outsourcing* – responda de modo rápido, fiable y sin errores a todos los imprevistos que puedan ocurrir. Es preferible que la tipología de imprevistos esté previamente listada e identificadas las correspondientes medidas de corrección, así como los procedimientos de actuación. Por lo general, las actividades de mantenimiento y conservación conllevan un mayor grado de riesgo para su ejecutor que las demás actividades del centro por lo que es imprescindible definir e implementar reglas de cumplimiento obligatoria en lo que respecta a la seguridad de su ejecución.

- Los depósitos prefabricados se considerarán correctamente mantenidos cuando:

REGLAS BÁSICAS PARA EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO:

- Todas las reparaciones y/o actividades de mantenimiento deben ser previamente fijadas y no perturbar el normal funcionamiento del centro.
- Su actividad debe estar, en todo momento, coordinada el resto de los servicios del centro.
- La respuesta del servicio de mantenimiento a cualquier imprevisto debe ser rápida y asertiva.
- El personal de mantenimiento debe ser identificado a través de una placa con su nombre y su función y también a través de su uniforme
- El calendario de acciones de manutención de la zona húmeda del centro deberá incluir acciones de seguimiento diario de su funcionamiento

6. Control de aprovisionamiento.

La gestión del economato engloba, de un modo general, todas las operaciones de control de aprovisionamiento y reciclaje del centro.

En el ámbito de esta actividad es necesario establecer un sistema de procedimientos para la realización de todas las compras y subcontrataciones. Este sistema tiene que ser fiable y garantizar una respuesta rápida a todos los servicios del centro, funcionando de manera que no haya ruptura de stocks o cualquier otro contratiempo que pueda comprometer la actividad normal del establecimiento.

La gestión de economato deberá garantizar las condiciones relativas a la calidad, seguridad e higiene, así como medioambientales. Debe garantizar también un estrecho y permanente control del inventario y de la caducidad de los productos (de limpieza, desinfección, de cabina y para venta) y materiales.

La gestión del economato tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de los productos y materiales comprados y debe conocer perfectamente a que se destina cada uno de ellos y las características técnicas que deben tener. Deberá asimismo llevarse a cabo una evaluación continua de nuevos productos o propuestas comerciales, de características diferenciadas a las que se apliquen en ese momento, que sean presentadas por los proveedores.

Las acciones de aprovisionamiento no pueden, de ningún modo, influir negativamente en el normal funcionamiento del centro por lo que debe establecerse un horario diferente para la recepción de mercaderías y expedición de producto reciclables para que dicha actividad no genere molestias a los clientes.



Archivo (en papel o informalizado) de todos los documentos correspondientes (pedidos, contratos, facturas, ...).

Listado de proveedores.

Inventario permanente de productos (con controles periódicos y aleatorios).

Diagrama de flujo de pedidos y autorizaciones de compras.

Diagrama de flujo de requisiciones internas de productos y materiales.

Definir el stock mínimo y máximo para cada uno de los productos y materiales almacenados.

Control de calidad y cumplimiento de los requisitos de las mercancías compradas y control de la calidad de esas mismas mercancías.

La gestión del economato es, dentro del centro, la que más conflictos puede generar debido al continuo contacto con diferentes proveedores. Hay que gestionar problemas, presentar reclamaciones y evaluar periódicamente (conjuntamente con el servicio a que corresponda) si continuar con la relación existente, si es necesario o favorable iniciar contactos con nuevos y/o antiguos proveedores).

Por todo lo expuesto anteriormente, es fundamental que los servicios de aprovisionamiento sean capaces de comunicarse de una forma rápida y fluida con el resto de los servicios.

Por sus características especiales conviene destacar los aspectos más relevantes para el cuidado de ciertos productos manejados y utilizados en los centros hidrotermales:

Los productos de cabina utilizados en el centro deberán estar certificados, homologados por la autoridad competente y disponer del respectivo certificado sanitario.

Los productos de cabina y para venta deberán estar almacenados en zonas apropiadas para evitar cualquier tipo de contaminación al estar en contacto con otros productos o líquidos.

El gestor del economato deberá elaborar, conjuntamente con el *Spa Manager* y el equipo técnico, el Manual de Producto donde se identificarán posibles incompatibilidades de uso, contra-indicaciones y condiciones de manipulación del mismo. Este manual incluirá un apartado dedicado a las reglas y condicionantes del almacenamiento de cada producto (plazo de caducidad, temperatura, manipulación de envases). Podrá incluir también un apartado dedicado al método de control, ordenación y limpieza de los respectivos stocks.

REGLAS BÁSICAS PARA EL ALMACÉN:

- Los artículos estarán colocados en el lugar del almacén que tengan asignado poniendo en primer lugar el producto con fecha de caducidad más próxima.
- Los productos perecederos tendrán de manera visible las fechas de caducidad y/o la fecha de elaboración o de uso preferente.
- Los materiales o productos frágiles – vidrio, instrumentos médicos, etc.– están sujetos a reglas de manipulación que tengan en cuenta las instrucciones inscritas en los embalajes. Se utilizarán recipientes adecuados para su almacenamiento.
- Los productos diferentes deberán ser almacenados en zonas diferentes para evitar eventuales contaminaciones y confusiones.

7. Técnicas para evaluar el servicio y el grado de satisfacción del cliente.

Los objetivos de cualquier centro hidrotermal se pueden resumir en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y su eficiencia empresarial. La calidad del servicio y la satisfacción del cliente son los factores que van a definir la imagen externa del centro y su posicionamiento de cara a la competencia. La calidad del servicio es una variable interna que debe ser evaluada a nivel interno. Por el contrario, la satisfacción del cliente constituye una variable externa que tiene que ser evaluada siempre en función de la percepción del cliente. En el momento en que un cliente escoge un centro para comprar sus terapias y tratamientos, está generando una determina expectativa en cuanto al servicio que va a recibir y su grado de satisfacción será tanto mayor cuanto el servicio supere positivamente esas expectativas iniciales. La evaluación de la calidad del servicio deberá hacerse a través de la definición de estándares, modelos o normas de calidad diseñadas para cada uno de los servicios. Al mismo tiempo, deben ser definidos indicadores internos y/o externos que permitan medir el éxito de su implementación (la medida en que esos estándares han sido cumplidos). De la comparación de la calidad deseada (establecida por los estándares escogidos) y la calidad producida (valorada a través de los indicadores previamente definidos) se establece la calidad del servicio producido por el centro. Las diferencias encontradas en este proceso deben ser analizadas en profundidad, sus

conclusiones deben ser del conocimiento de la plantilla y de ahí deben deducirse las acciones de mejoría de las actividades y servicios del centro. Otra de las técnicas de evaluación de la calidad del servicio es el “cliente misterioso” que consiste en contratar un experto externo, desconocido de la platilla, que haga el rol de cliente, se someta a diversas terapias y tratamientos y se vea envuelto en alguna situación de conflicto para presentar, posteriormente, un informe donde describa su propio análisis con respecto a la calidad del servicio.



7. Técnicas para evaluar el servicio y el grado de satisfacción del cliente.

La evaluación del grado de satisfacción del cliente puede hacerse utilizando diversos métodos como son: la observación, las encuestas y las técnicas de comunicación.



Cualquiera de estas técnicas tiene por finalidad la detección de alguna inconformidad existente y su rápida corrección.

Las encuestas presentan la ventaja de permitir una comparativa, a lo largo del tiempo, acerca de la evolución del grado de satisfacción del cliente.

Por último, hacer referencia a otro aspecto muy relevante en lo que toca al grado de satisfacción del cliente: la gestión de reclamaciones y quejas. Una reclamación o una queja nunca y en ningún momento constituye un momento positivo para el centro pero es fundamental comprender y enfrentar este momento como una oportunidad de mejoría para el centro y de fidelización del cliente.

Por esta razón, la plantilla (muy especialmente el *Spa Manager*) debe tener formación específica acerca de cómo responder a las reclamaciones y quejas del cliente. Importa entender los motivos que están en la origen del problema del cliente e importa solucionarlo de forma eficiente y lo más rápidamente posible.

8. Bibliografía.

- Guía de las normas de calidad de gestión de centros termales de ANBAL.
- Manual de Boas Práticas da Associação das Termas de Portugal.
- Manual de Boas Práticas para Spas em Empreendimentos Turísticos.