
Gestió de l'atenció al client

PID_00247131

Daniel F. Celis Sosa
Juan Carlos Ramírez Fierro

Temps mínim de dedicació recomanat: 5 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. L'atenció al client en les empreses turístiques	9
1.1. Concepte d'atenció al client	9
1.2. Naturalesa i importància de l'atenció al client	10
2. El servei en les empreses turístiques	12
2.1. Concepte de servei. Naturalesa i importància	12
2.2. Diferències entre producte i servei	14
2.3. La producció de serveis: servucció	16
2.4. El triangle dels serveis	18
3. L'estratègia de servei	20
3.1. La cultura de servei	20
3.2. El servei com a avantatge competitiu	21
4. El personal	23
4.1. Habilitats que ha de tenir el personal	23
4.2. La interacció amb el client	28
4.3. Les relacions interdepartamentals. La seva importància	29
5. El client	31
5.1. Expectatives del client	32
5.2. L'experiència del client	33
5.3. Components de l'experiència del client	35
6. La gestió de l'atenció al client	38
6.1. La satisfacció del client	39
6.2. Mesurar la satisfacció del client. Mètodes de mesurament	39
6.3. Errors en el servei i conseqüències de la satisfacció del client	44
6.4. Qualitat, valor i cost definits	45
6.5. Els programes de fidelització de clients. Mecanismes de fidelització	47
6.6. Gestió de queixes i reclamacions	52
6.7. Mediació i arbitratge de consum turístic	54
Resum	56
Glossari	57

Bibliografia..... 58

Introducció

En aquest mòdul tractarem d'una manera monogràfica el tema **d'atenció al client**, sens dubte un dels pilars fonamentals sobre els quals s'assenta l'activitat turística d'avui dia i de sempre. La seva importància és tan gran, que qualsevol persona que desitgi desenvolupar la seva activitat professional en el sector serveis ha de posseir certes actituds, valors i la predisposició correcta davant del servei. Això és necessari perquè, tot i l'alta diversificació de tipus de serveis que hi ha en turisme, o més concretament, en la indústria de l'hospitalitat, cal entendre que estem tractant de relacions personals.

Ens trobem dins del "negoci de la felicitat", que són persones que es troben oferint serveis essencialment intangibles a altres persones. Ha estat tanta la importància d'aquest negoci que també s'ha al·ludit al turisme com una indústria "sense xemeneies", però aquest últim concepte està canviant i renovant-se, fins al punt que en lloc de parlar d'*indústria turística* és més apropiat referir-s'hi com a *sistema turístic*, en el qual multitud de parts estan interrelacionades a tots els nivells. Aquestes són algunes de les singularitats que presenta el turisme i que cal tenir sempre presents, com el seu caràcter eminentment intangible. S'ofereixen expectatives, il·lusions i promeses que han de ser complertes i aquí és on veritablement resideix la seva dificultat i el seu repte: es treballa amb persones per a persones.

En els últims temps, en alguns casos d'establiments turístics, hi ha hagut una certa tendència a la despersonalització de l'atenció al client per diverses raons. La més comentada és la reducció de costos, ja que, com sabeu, els costos de personal són els més alts que suporta l'empresa turística i, per tant, a l'empresari sempre li interessarà reduir-los en la mesura que sigui possible, però mai no ha de ser en detriment del servei que s'ofereix al client.

En l'atenció al client hi ha un aspecte que es considera l'essència de l'atenció de servei. Aquest és que la persona ha de ser conscient que **treballa amb persones i per a persones**. No hem d'oblidar mai que la pedra angular de la nostra professió són les persones, tant clients com empleats. El paper i l'activitat que desenvoluparem en l'empresa turística quedaran influïts i dependran molt sovint del treball que desenvolupen altres persones. Això és així perquè en turisme es **treballa en equip** i la valoració que faci el client del nostre treball es pot veure entelada o sobresortir, per la tasca que fan altres companys.

Treball en equip

Per exemple, en el cas d'un sopar, un màitre podrà atendre un client amb exquisida professionalitat i aconseguir una actitud molt positiva del client, però si els aliments que ha sol·licitat arriben a taula mal presentats o fins i tot freds, tota la tasca del màitre quedarà compromesa.

Indústria de l'hospitalitat

L'anomenada indústria de l'hospitalitat (*hospitality industry*) bàsicament comprèn quatre grans àrees d'activitat turística: allotjament, restauració, lleure i viatges.





La satisfacció del client davant d'un determinat servei depèn de tots i cada un dels elements que formen part d'aquest servei, tangibles i intangibles, com ara el personal, la qualitat de les matèries primeres, l'entorn, la formació i actituds dels empleats, l'actitud del mateix client, entre d'altres.

Objectius

Els materials didàctics que conté aquest mòdul tenen com a objectiu principal mostrar la importància que té l'atenció al client en la gestió d'empreses turístiques.

Els objectius específics que heu d'assolir quan acabeu l'estudi del mòdul són els següents:

- 1.** Ser conscients de la importància que té l'atenció al client en les empreses turístiques i de la necessitat de saber gestionar-la.
- 2.** Valorar el concepte de servei, conèixer-ne la naturalesa i comprendre les diferències entre producte i servei.
- 3.** Identificar els elements que formen part i són responsables de l'atenció al client, amb especial interès en el capital humà de qualsevol empresa turística.
- 4.** Entendre la importància de la gestió de l'atenció al client com a eina que ens permet assolir un alt grau d'excel·lència en la prestació dels serveis.

1. L'atenció al client en les empreses turístiques

1.1. Concepte d'atenció al client

L'atenció al client es pot definir com el compliment de les necessitats que presenta un client dins l'activitat turística. Aquest concepte hauria d'anar molt més enllà, perquè no solament cal complir les seves necessitats i expectatives, cal intentar superar-les sempre.

L'objectiu de l'atenció al client no solament és **aconseguir clients satisfets**, sinó que es tracta de **fidelitzar-los**.

En el nou model de turisme, els nous turistes en són un dels motors propulsors. Uns turistes que difereixen dels tradicionals del turisme de masses, que esperen uns serveis i experiències personalitzades, flexibles i adaptades al seu nou sistema de valors, en el qual la tecnologia i la sostenibilitat econòmica i mediambiental són fonamentals. Les empreses turístiques que acceptin aquest repte, entre d'altres que caracteritzen el nou turisme, aconseguiran augmentar la productivitat i competitivitat. Aquest repte és considerar el turista com el centre i raó de ser de tota l'activitat, al costat del desenvolupament integral de les comunitats receptores en les destinacions.

L'entorn turístic és molt dinàmic i està sotmès constantment a grans canvis. Les empreses, si desitgen sobreviure, s'hi han d'adaptar com més aviat millor, abans que ho faci la competència. Aquesta és molt agressiva i tractarà de captar el nostre personal (el nostre bé més preat), el nostre saber fer, el *know-who*, els tipus de serveis i, finalment, el nostre client.

Els clients avui no són de ningú, cada vegada són menys fidels a la destinació i a l'establiment on s'allotgen i que fa anys que els ofereix el mateix tipus de servei. Això és degut, fonamentalment, al fet que el **perfil del client** està canviant, tal com exposarem més endavant, i les empreses turístiques han de redoblar els seus esforços, no només per a satisfer el client, sinó per a anar més enllà: han d'intentar fidelitzar aquests clients satisfets.

L'últim fitxatge

De ben segur que alguna vegada heu llegit en notícies del sector el cas d'un reconegudíssim director d'hotel, maître o xef que està treballant ara amb la competència.

1.2. Naturalesa i importància de l'atenció al client

L'atenció al client és clau per aconseguir clients satisfets i fidels, i contribuir, així, al sosteniment i supervivència de l'empresa turística. Des de fa molt pocs anys, les empreses en general han vist que **l'element més important és crear vincles amb els clients**, que la venda d'un producte o un servei no acaba quan el client l'adquireix, sinó que va molt més enllà. D'aquesta manera estem tractant amb el màrqueting relacional. Com a exemple d'això, hi ha empreses que tradicionalment han basat la seva activitat en la venda de productes i que s'estan reconvertint perquè la competència els obliga a fer-ho. Són el cas de tots els serveis postvenda i serveis d'atenció al client d'empreses mai no considerades pròpies del sector serveis, com ara empreses de vendes d'automòbils, entre d'altres.

Les empreses d'avui s'han adonat del que el client pot fer per l'empresa (fins i tot quan ha deixat de ser client perquè ja ha adquirit un determinat producte o servei), de la importància del client. Actualment els establiments d'allotjament d'alta categoria estan incorporant al seu organigrama un departament d'atenció al client, constituït amb personal amb una formació específica i algunes habilitats que només es poden adquirir a partir de l'experiència professional. Aquest tipus de formació i habilitats requerides es desenvoluparan en l'apartat del personal.

El client s'ha convertit, sobretot, en una font d'informació, en un indicador de com està evolucionant l'empresa. D'altra banda, com que es treballa amb persones i per a persones, entren en joc aspectes molt rellevants i que no ho són tant en altres activitats professionals: les **emocions**.

En turisme estem contínuament produint emocions i experiències en les persones, tant en aquells que s'encarreguen d'oferir el servei com en les persones que el reben.

L'atenció al client d'avui s'ha de fonamentar en les denominades **garanties de servei**. Les garanties són de molta utilitat per a assolir un alt grau d'excel·lència en l'atenció al client, però també poden representar tot el contrari si no es compleixen.

Aquestes garanties de servei són "promeses" que llança l'empresa turística cap al client abans que aquest adquireixi o consumeixi cap servei. Les garanties són de molta utilitat per a assolir un alt grau d'excel·lència en l'atenció al client, ja que ens permeten ajustar el servei a cada client, a més d'assegurar com a mínim la seva satisfacció. D'altra banda, si s'ofereixin promeses al client i des-

Web recomanat

És interessant conèixer el servei d'atenció al client de la cadena hotelera Mandarin Oriental. www.mandarinoriental.com/at_your_service/.



prés l'empresa turística no les compleix, s'originarà un problema important, que comportarà la més que probable pèrdua del client a més de conseqüències perjudicials sobre altres clients potencials.

D'aquesta manera, si una empresa de serveis turístics compleix les garanties que ofereix al client, només estarà complint les expectatives del client i obtindrà un client satisfet. Però cal aprofundir més, no solament hem de complir, sinó superar les expectatives dels clients, de manera que ens sigui més fàcil fidelitzar-los.

El primer pas per a poder superar les expectatives dels clients és conèixer-les, saber en què consisteixen, conèixer què demanen els clients. Només així es podran adaptar els serveis que ofereix l'empresa turística a cada un dels clients. Però aquesta és una tasca titànica, ja que hi entren en joc aspectes molt personals, com per exemple, el valor que cada persona dóna a determinats aspectes del servei, com ara la qualitat, la rapidesa, l'atenció de servei o el preu.

Lectura recomanada

Tajeddini, K. (2011, núm. 4). «Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry». *Journal of Hospitality & Tourism Research* (vol. 35, pàg. 437-468).

Aquest és un article molt interessant sobre el paper de l'orientació al client en la indústria hotelera que analitza l'impacte en el personal i en els clients quan es desenvolupen nous serveis.

2. El servei en les empreses turístiques

2.1. Concepte de servei. Naturalesa i importància

Els béns i serveis formen un continu en la indústria turística; en un extrem d'aquest continu estarien, per exemple, les agències de viatge (serveis), i en l'altre les botigues d'artesanía i de *souvenirs* o records (béns).

Segons l'Organització Mundial del Turisme, el turisme s'ha convertit en el primer i més important dels sectors d'activitat econòmica del món i ha arribat a desplaçar altres indústries manufactureres que tradicionalment han estat considerades com a molt potents. A més, és una realitat l'existència de més llocs de treball dedicats a oferir serveis que llocs de treball per a fabricar productes en general.

Avui dia, el sector serveis, que engloba altres activitats a més del turisme, i té una importància tan gran, que algunes companyies de fabricació s'estan incorporant cada vegada més a aquest sector.

El sector serveis

És el cas de moltes empreses que fabriquen productes físics, com dèiem anteriorment, com ara automòbils, computadores, telèfons mòbils, entre d'altres, i que estan fent importants esforços en el camp dels serveis, com per exemple, en el camp que ens ocupa, el d'atenció al client, per tal d'agregar valor als seus productes, de manera que puguin ser més competitives en un mercat que canvia contínuament i on és vital innovar i adaptar-se als canvis per a sobreviure com a empresa.

L'apogeu del sector serveis en l'economia global s'atribueix tradicionalment a diverses causes, com per exemple, les següents:

- La mecanització de l'agricultura i els processos de producció en cadena.
- L'augment de l'eficiència de l'agricultura i la manufactura per mitjà de la tecnologia, que provoca el desplaçament de mà d'obra cap als serveis.
- Millores en les condicions laborals.
- L'augment de la renda *per capita*.
- Disponibilitat de més temps lliure i de lleure.
- L'increment del comerç internacional.

Bàsicament, el creixement de les empreses de serveis en general es deu al fet que la producció de béns materials s'ha incrementat considerablement mitjançant la mecanització i l'ús intensiu de la tecnologia, canvis que permeten produir més quantitat, però amb menys empleats.

Web recomanat

Podeu consultar sobre aquest tema en la pàgina web de l'Institut d'Estudis Turístics. www.iet.tourspain.es.

Web recomanat

Visiteu el web de l'Organització Mundial del Turisme. Hi podreu consultar diferents previsions sobre l'activitat turística mundial. www.unwto.org.

Així doncs, arribats en aquest punt, funcions com la distribució, la comercialització, les finances, la tecnologia, la direcció i la gestió de les empreses s'han convertit en funcions cada vegada més importants, i hi ha un gran nombre de persones que s'hi dediquen.

Així mateix, una economia on predominen els serveis es considera com una característica típica d'una nació desenvolupada. Més encara, com menys desenvolupat estigui un país, més ocupacions hi haurà per a àrees com l'agricultura, la mineria, etc. Encara que la demanda de serveis ha augmentat considerablement en els últims anys, els serveis arrossegueu una característica negativa i aquesta és la seva falta de creixement en productivitat. És a dir, cada vegada hi ha més serveis i més persones que es dediquen al sector, però es tracta majoritàriament de serveis ineficients i amb productivitats baixes.

Classificació de l'activitat econòmica

Cal destacar que les activitats encaminades a la prestació de serveis no van ser considerades com a productives pels primers pensadors econòmics. J.B. Say va ser el primer que les va considerar com a productives, d'acord amb la seva tripartició de l'activitat econòmica en producció, distribució i consum, ja que va incloure la fabricació de tot allò que serveix per a assolir la satisfacció de les necessitats de les persones dins la producció, amb la qual cosa es reconeixia el caràcter econòmic dels serveis. Posteriorment, Colin Clark, en la seva divisió de l'activitat econòmica en sectors com l'agricultura, la indústria i els serveis, va atribuir als serveis el caràcter de sector terciari.

Abans de passar a definir el servei, és necessari deixar clares algunes diferències, com per exemple, entre el **client intern** i el **client extern**. El client intern es considera l'empleat. El client extern és el client pròpiament dit, és la raó de l'existència del nostre treball, ja que és qui demana els serveis que l'establiment ofereix.

Una vegada coneguts alguns aspectes bàsics del servei, podem trobar moltes definicions de servei, ja que la bibliografia sobre el tema és bastant extensa. Però la definició de servei que més s'adapta al rol que exerceix l'atenció al client en les empreses turístiques és la següent:

Un servei es defineix com qualsevol actuació o procés que una part pot oferir a l'altra, essencialment intangible, a canvi d'una contrapartida econòmica.

Hi ha dues classes de serveis que se subministren als clients interns i externs de l'empresa:

- Serveis bàsics.
- Serveis de valor afegit.

Els clients de **serveis bàsics** són aquells que demanen productes adaptats a les seves necessitats, amb qualitat, lliurats a temps i a un preu competitiu. Els **serveis de valor afegit** són aquells serveis que ajuden el client extern, i en el

Web recomanat

Per a conèixer la nova visió del turisme del World Travel & Tourism Council, visiteu el seu web. www.wttc.org

Exemple

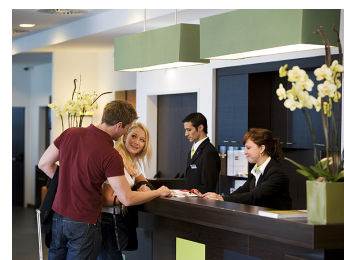
Els cambrers que formen part del restaurant són considerats els clients interns de la cuina; per al personal de recepció, els clients interns seran tots aquells empleats de cada un dels departaments de l'establiment als quals proporciona serveis.

cas dels clients interns, els ajuden a dur a terme més bé les seves tasques. Els serveis de valor afegit es basen en la informació i l'assessorament del producte o servei que s'ofereix al client. També els serveis de valor afegit es fonamenten essencialment en la resolució de problemes derivats del producte o servei.

Un exemple molt clar de serveis de valor agregat i molt senzill d'entendre és quan un conductor s'ha de proveir de combustible en una gasolinera: està demostrat que hi ha un segment molt important de conductors que està disposat a recórrer més quilòmetres i a proveir-se en una altra gasolinera més llunyana, i fins i tot pagar més car el litre de combustible, amb la condició que sigui una altra persona qui proveeixi el seu vehicle i no tingui necessitat de baixar del vehicle.

2.2. Diferències entre producte i servei

Les diferències entre un producte i un servei poden ser molt clares a vegades i molt difícils d'apreciar algunes altres. Una de les claus per als gestors és poder conèixer i quantificar la predisposició a pagar per part del client en relació amb cadascuna de les característiques i els elements que formen part del servei. Perquè pugueu comprendre millor les diferències existents, us presentem la taula següent:



Taula 1

Diferències entre producte i servei	
Producte	Servei
Tangible	Intangible
Contacte mínim amb el client	Contacte ampli amb el client
Participació mínima del client	Participació àmplia del client
Consum retardat	Consum immediat
Producció amb gran utilització d'equips	Producció amb gran utilització de recursos humans
Qualitat fàcilment mesurable	Qualitat difícilment mesurable
Es poden emmagatzemar	No es poden emmagatzemar
Fàcils d'estandarditzar	Difícils d'estandarditzar
Producció i consum diferenciats	Producció i consum no diferenciats
Producció i consum en llocs diferents	Producció i consum en un mateix lloc
Despesa posterior al consum	Despesa prèvia al consum

Font: adaptat de Meredith, 1999.

En el cas dels serveis turístics, comentem a continuació aquestes característiques:

a) Intangibilitat. El servei està format per idees, conceptes i informacions que no es poden experimentar amb els sentits abans de la compra. Després del seu consum, tampoc no hi ha la possibilitat de mostrar físicament el benefici obtingut, com per exemple, la satisfacció que proporciona un viatge o una

estada en un hotel. Al final, el que obté el client quan consumeix un servei és haver viscut una experiència. El caràcter intangible dels serveis es pot percebre, a més, en el fet que el venedor no pot demostrar les característiques del servei, ni el comprador pot apreciar-ne una mostra. El servei no es pot transmetre ni revendre, però és fàcilment imitable.

"Un servei és una experiència intangible i de temps predicable feta per a un client que actua com a coproductor."

Fitzsimmons i Fitzsimmons, 2000.

b) Contacte ampli amb el client. Per tal que existeixi servei, hi ha d'haver un client, i com més directe i intens sigui el contacte amb el client, més pur serà el servei. D'altra banda, si es compleix un ampli contacte amb el client durant la prestació del servei, s'estarà contribuint a augmentar-ne la qualitat.

c) Participació àmplia del client. Hi ha una idea fonamental i que el personal ha de tenir sempre present i és que "sense client no hi ha servei", però, a més, s'ha d'assumir que el client participarà en el servei. Tant és així, que el client en forma part.

d) Consum immediat. Un altre aspecte d'especial rellevància és que els serveis són peribles i són consumits en el mateix moment en què es produeixen.

e) Producció amb gran utilització de recursos humans. La producció de serveis comporta una utilització intensiva del personal de contacte, però s'ha de tenir en consideració que hi pot haver servei per mitjà d'un suport físic.

f) Qualitat difícilment mesurable. Per les seves característiques, és difícil de mesurar la qualitat d'un servei, ja que pot ser percebuda de manera diferent segons les persones. De la mateixa manera, el factor humà condicionarà la qualitat del servei. Si tenim en compte això, seran clau aspectes com la formació del personal, l'actitud i la interacció amb el client.

g) No es poden emmagatzemar. Els serveis no es poden emmagatzemar per a proporcionar-los posteriorment al client. No es poden emmagatzemar perquè són peribles.

h) Difícils d'estandarditzar. També cal considerar que els serveis no es poden estandarditzar totalment perquè, en primer lloc, els qui ofereixen algun tipus de servei són persones, cada una amb característiques, actituds i habilitats pròpies i distintives dels altres. Aquesta heterogeneïtat ocorre també en les persones que els reben, els clients. En segon lloc, tampoc no es poden estandarditzar fàcilment per la variabilitat dels components que els formen, per exemple, un paquet turístic que ofereix una agència de viatges, amb allotjament, pensió, transports, assegurances, etc. Per tant, el que es procura és estandarditzar els procediments per a produir el servei, no el servei mateix.

Personalització del servei

En aquest sentit, la prestació del servei que fa el personal s'ha d'adaptar al client, és a dir, s'ha d'establir una personalització del servei com a via per a oferir una atenció de servei d'alta qualitat.

Exemple

Aquest seria el cas d'un caixer automàtic i el client.

Exemple

Per tant, si el servei es genera alhora que es consumeix, qualsevol error o problema que sorgeixi afectarà directament el client, i llavors, la seva percepció sobre el servei serà negativa.

Exemple

No es poden emmagatzemar en una habitació sense ocupar en un establiment hotel·ler, un saló de congressos que no es lloga, una taula desocupada d'un restaurant, una plaça d'avió, entre d'altres. No es poden emmagatzemar per a llogar-los l'endemà o per a ocupar-los dues vegades.

i) **Producció i consum no diferenciats.** La producció del servei i la recepció per part client són tan simultànies que hi ha un contacte permanent amb el client des del moment en què es produeix el servei fins que es consumeix. Aquest contacte pot ser de dos tipus:

- Intervenció del client en el disseny del servei: són serveis denominats **personalitzats o fets "a mida"** segons les demandes del client.
- Intervenció del client en el procés de producció del servei o **servuació**: el client no només influeix en el disseny del servei, sinó en la totalitat del procés de producció. Generalment es tracta de serveis no personalitzats i procediments estandarditzats per a produir el servei.

j) **Producció i consum en el mateix lloc.** Una de les característiques principals dels serveis és que es produeixen i es consumeixen en el mateix lloc. A diferència del que passa amb els béns materials, que són produïts en una fàbrica i són adquirits en un punt de venda, i que es consumeixen, posteriorment, en un altre lloc.

k) **Despesa prèvia al consum.** En els serveis, la despesa que fa el client pot ser prèvia al consum, però hi ha altres serveis en què la despesa es pot fer després de rebre el servei. En el cas dels productes, la despesa es fa amb posterioritat al consum o adquisició del producte (la compra d'un llibre).

2.3. La producció de serveis: servuació

La paraula **servuació** sorgeix d'unir les paraules **servei** i **producció**. Les empreses turístiques són un clar exemple d'empreses de servuació, ja que produeixen serveis. A diferència de les empreses de fabricació o de producció de productes físics, en les empreses turístiques el client participa activament en el procés de producció de serveis. Encara més, el client és part del procés.

Quan un client fa ús d'un servei turístic, la servuació tindrà una importància vital en el resultat final. Per aquesta raó, és necessari conèixer quin tipus de clients tindrem en la nostra empresa i organitzar el servei d'acord amb les seves expectatives, deixant perfectament clar el que se n'espera.



Lectura recomanada

Organització Mundial del Turisme (1998). *Introducció al turisme.* Madrid: Publicació de l'OMT en Formació Turística.

Amb aquest llibre es pot conèixer amb detall la importància del capital humà en la indústria turística, i també les principals tendències del sector i les característiques pròpies dels serveis.

Exemple

Quan comprem un bitllet d'avió o un paquet turístic, no sabem si el servei serà satisfactori o no. D'altra banda, un sopar o una estada en un hotel s'abona *a posteriori*.

L'estudi de la producció s'ha centrat tradicionalment en les empreses industrials, on els seus *inputs* han estat el capital, el treball dels empleats i altres recursos molt específics, com per exemple, una patent o els recursos naturals de la zona on es localitza la fàbrica. En el cas de la producció de serveis (servucció), els *inputs* utilitzats tenen unes característiques pròpies que els fan diferents dels anteriors. Els elements que integren les especificitats de la servucció són:

a) El client. És l'element primordial. És la causa per la qual existeix el servei. És el factor a què devem l'existència dels llocs de treball en les empreses de serveis.

b) El personal de contacte. El personal de contacte són els empleats que estan en contacte directe amb el client: un recepcionista, un cambrer, un agent de viatges, un informador turístic, etc. Aquest personal ha de tenir unes actituds i aptituds especials per a exercir les seves tasques, en les quals les relacions personals seran d'una importància vital. L'actitud haurà de ser positiva i adequada al servei que es desitja oferir i l'aptitud comporta posseir certa empatia, educació i cortesia i, fins i tot, alguns dots de persuasió.

c) El suport físic. Té una doble perspectiva:

- Inclou les eines i mitjans necessaris per a la realització del servei: les taules i les cadires d'un restaurant, el taulell de la recepció d'un hotel, entre d'altres.
- Engloba l'entorn on es localitza l'establiment, la distribució de les diferents àrees que el componen, la decoració, la il·luminació, etc.

Hi ha tres classes de servucció o producció de serveis, que queden determinades per la suma dels *inputs* que acabem de definir:

1) Suport físic + client. El client rep el servei per mitjà d'un suport físic.

2) Personal de contacte + client. El client interacciona amb el personal de contacte. Aquest personal no utilitzarà cap suport físic per a oferir el servei. L'actitud davant del servei i la formació de què disposa el personal de contacte seran fonamentals per a l'èxit de la servucció. Es tracta d'un tipus de servei denominat *de tu a tu* o *face to face*.

3) Suport físic + personal de contacte + client. Aquest és el tipus de producció de serveis més comú. Tots els elements interaccionaran entre si per a oferir el servei.

Els tres *inputs* desenvolupats anteriorment constitueixen la base perquè es desenvolupi el procés de servucció i tingui lloc el servei. Però, a més, hi ha uns altres dos *inputs* que afectaran el procés, però no d'una manera tan significativa com els tres anteriors. Aquests dos *inputs* són:

Exemple

Reserva d'un servei de vol al web d'una aerolínia.

Exemple

Adquirir un bitllet d'avió en una agència de viatges. El bitllet serà el suport físic i el venedor serà el personal de contacte. El client estarà contractant un servei de transport per avió.

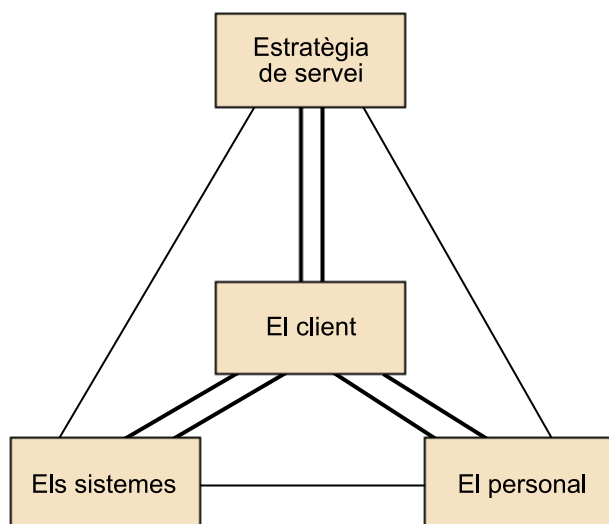
a) **El sistema d'organització intern.** Aquest element no és visible per al client. Formen part del sistema d'organització intern: l'àrea d'administració de l'empresa, les polítiques de màrqueting i comercialització, l'àrea de personal o recursos humans, etc. Tots influiran d'una manera o altra en el desenvolupament de les operacions de servei i en el resultat d'aquestes operacions.

b) **Els altres clients.** Són tots els clients presents a l'establiment que tenen la capacitat d'interactuar entre ells, i que arriben a produir situacions compromeses per al personal, o simplement, es poden produir incompatibilitats entre ells que poden arribar a afectar el servei. Per aquesta raó, és convenient fer una segmentació de clients segons diferents variables. Per exemple, el servei que demanaran uns clients joves sense fills i amb intenció de divertir-se serà completament diferent del d'uns clients que s'acabaven de jubilar i que desitgen gaudir de pau i tranquil·litat. També s'han de tenir en consideració les incompatibilitats que hi ha entre algunes nacionalitats, els segments d'edat, els hostes amb i sense fills...

2.4. El triangle dels serveis

El denominat **triangle dels serveis** és una eina que serveix per a definir les posicions entre els diferents elements que intervenen en la prestació d'un servei, i que permet, a més, conèixer les diferents relacions que es produeixen a l'hora d'oferir un servei.

Figura 1. El triangle dels serveis



Font: adaptat de Chase i altres, 2000.

El client està localitzat en el centre, és a dir, el client ha de ser pres en consideració en totes les decisions i accions que realitzin els responsables de l'empresa turística. El client és el centre de qualsevol estratègia de servei, és el centre dels sistemes que permeten oferir el servei i és el centre del personal que es necessita per a oferir aquest servei.

L'organització al complet (estratègia, sistemes i personal) estarà a disposició del client, mentre que cada un d'aquests tres elements separadament facilitarà el procés de producció del servei.

D'aquesta manera, el personal serà tota la mà d'obra indispensable per a fer operar els sistemes i oferir el servei, mentre que els sistemes són tots els procediments, instal·lacions i equips tècnics que cal utilitzar per a oferir el servei al client.

En els apartats següents d'aquest mòdul, presentem aquests elements (l'estratègia de servei, el personal i el client), a excepció dels sistemes, ja que els aspectes que els constitueixen són sobretot tècnics i, per tant, queden fora dels objectius d'aquest mòdul.

3. L'estratègia de servei

3.1. La cultura de servei

La cultura d'una empresa es podria comparar amb el caràcter d'una persona. Estem parlant del fet que porta implícita una credibilitat, reputació i imatge. Per tant, és necessari establir en què consisteix la cultura d'una empresa basada en el servei, o el que és el mateix, una **cultura de servei**.

"El conjunt de formes de pensar, de sentir i d'actuar compartit pels membres que formen part de l'organització."

La **cultura de servei s'ha de basar en els clients i en els empleats:**

- Encoratjar el treball en equip.
- Intentar assolir una excel·lència en el servei.

Una cultura basada en aquests dos elements és una tasca d'anys i de convenciment, tant dels clients com dels mateixos membres de l'organització, i que pot ser font d'avantatge competitiu. No obstant això, la cultura és una cosa intrínseca de cada organització, tant és així que no es pot copiar perquè cada empleat en forma part.

La cultura, segons Ford i Heaton (2001), es pot definir com el conjunt de filosofies compartides, ideologies, valors, suposicions, creences, actituds i normes que formen la comunitat. Totes aquestes qualitats interrelacionades reflecteixen una manera de comportar-se, pensar i actuar que els membres de l'organització aprenen i comparteixen.

No hi ha dubte que el primer pas cap a l'èxit i l'excel·lència en l'atenció al client és desenvolupar una cultura empresarial orientada cap al client. Es tracta d'una tasca molt difícil, ja que s'ha de fonamentar dia a dia, establint compromisos per als clients i els empleats que s'han de complir. Només mitjançant el convenciment dels empleats que estan exercint una important tasca, s'assolirà aquest grau d'excel·lència. Igualment, no hi ha dubte que la cultura ha d'evolucionar i adaptar-se als canvis que es produeixen en l'entorn i en la indústria turística.

Manca de cultura de servei

Avui dia, encara hi ha empreses turístiques que no tenen una cultura de servei clara i ben diferenciada. Això es deu, principalment, al fet que fallen en l'aspecte principal, en l'enfocament operatiu, és a dir, no defineixen què és allò veritablement important en la prestació del servei al client.



RITZ-CARLTON®

Logotip de la cadena hotelera Ritz-Carlton.

3.2. El servei com a avantatge competitiu

La cultura i l'estratègia de serveis han d'operar conjuntament per a convertir els serveis que ofereix l'empresa turística en font d'avantatge competitiu. És a dir, amb això es pretén que el caràcter de servei sigui el que imperi en l'empresa, conscienciar tots i cada un dels membres de l'organització sobre la importància que té l'atenció al client durant la prestació del servei, de manera que s'assoleixi l'avantatge competitiu tan anhelat.

D'altra banda, i abans de desenvolupar el concepte d'estratègia de servei, convé tenir present que aquesta forma part d'una estratègia més gran: **l'estratègia corporativa** o **estratègia empresarial**.

L'**estratègia corporativa** defineix la manera en què l'organització competirà en el mercat, mentre que l'**estratègia de servei** determina les tasques que s'han de desenvolupar com a operacions de producció que serveixin de suport a les línies establertes per a l'estratègia corporativa. També, l'estratègia de servei s'ha d'assegurar sempre que les activitats que desenvolupa són coherents amb les activitats i objectius establerts per a l'estratègia corporativa.

L'**estratègia de serveis** (o estratègia d'operacions) està integrada amb l'estratègia comercial i l'estratègia financera de l'empresa, i totes formen part de l'estratègia més gran que les acull, l'estratègia corporativa.

Podem observar, a més, que l'estratègia de servei o estratègia d'operacions té cinc **objectius** bàsics:

- La qualitat.
- La velocitat.
- El cost.
- La flexibilitat.
- El servei al client.

Així mateix, l'estratègia d'operacions ha de tenir **capacitats clau**, que són el conjunt de procediments, habilitats, productes i serveis que les operacions han de tenir per a obtenir un producte o servei superior al que pot oferir la competència. Les capacitats que té una empresa es defineixen com la manera en què l'empresa desplega els seus recursos de forma combinada.

Web recomanat

Visiteu el web del Ritz Carlton; hi podreu analitzar la filosofia de servei de la cadena hotelera: <https://www.espanol.marriott.com/ritz-carlton-careers/history.mi>.

Tenim dos tipus de capacitats:

- **Capacitats bàsiques:** són les que necessita l'empresa per a desenvolupar la seva activitat.
- **Capacitats distintives:** són les que l'empresa ha de tenir per a obtenir avantatge competitiu.

La idea general que preval és que la totalitat dels recursos que pot tenir l'empresa treballen junts per a crear capacitats, i d'aquesta manera, poder crear avantatges competitius. L'estratègia de serveis ha de seleccionar, primer de tot, l'enfocament operacional o de servei, és a dir, les prioritats d'acompliment mitjançant les quals l'empresa pensa competir.

Com a exemples de l'enfocament operacional o de servei i prioritats d'acompliment, tenim els següents:

- L'atenció al client, de quina manera es farà.
- La velocitat en el lliurament del servei.
- El preu del servei.
- La gamma i varietat de serveis que s'oferiran.
- La qualitat dels béns tangibles essencials per al servei o que l'acompanyen.
- Les habilitats úniques que constitueixen l'oferta de servei i que permeten certa diferenciació de la competència.

En definitiva, es tracta de seleccionar quin o quins dels enfocaments operatius o prioritats d'acompliment utilitzarà l'empresa turística per a produir i oferir el servei al client. No obstant això, la utilització d'un determinat enfocament, per exemple, basar la prestació del servei en la qualitat, pot representar una manera d'aconseguir que l'empresa es diferenciï de la competència i que els clients potencials assumeixin que es tracta d'un servei de qualitat. El mateix succeiria, si utilitzéssim el preu del servei com a enfocament. Actualment podem observar entre les diferents empreses de serveis que hi ha, quines estan orientades a algun o alguns dels enfocaments descrits anteriorment, per exemple, associem les empreses de menjar ràpid (*fast food*) a la velocitat en el lliurament del servei i el preu, i veiem que deixen la qualitat en un respectable segon pla.

4. El personal

4.1. Habilitats que ha de tenir el personal

El personal que forma part d'una empresa turística és l'ànima de l'organització, les persones són el més important i, a més, són directament responsables de l'atenció al client i de la seva posterior satisfacció o insatisfacció. Disposar o no d'un bon equip humà pot implicar la diferència entre l'èxit i el fracàs.

Avui dia, les empreses de serveis estan demanant professionals que presentin determinades habilitats indispensables per a tractar amb el client. En aquest sentit, convé aclarir que no totes les persones tenen aquesta capacitat i, per tant, és tasca de la direcció de l'empresa turística gestionar i ubicar convenientment els seus recursos humans, i identificar qui presenta certes habilitats gairebé innates per a tractar amb el client.

La predisposició cap a l'atenció al client que ha de presentar qualsevol treballador d'aquest sector es manifesta com un dels elements més importants que s'han de tenir en consideració a l'hora de buscar i contractar treballadors. En la majoria dels casos, els treballadors que ocupen llocs operatius decideixen dedicar-se al sector turístic perquè no tenen cap altra alternativa a causa de diverses circumstàncies. Per tant, la predisposició d'aquests treballadors serà molt baixa i influirà de manera decisiva en el desenvolupament del seu treball i en l'atenció al client. D'aquesta manera, és responsabilitat de la direcció motivar i formar aquests treballadors per a obtenir-ne un millor rendiment. I també procurar que l'acompliment de les seves tasques sigui l'òptim per a aconseguir una atenció al client de qualitat que contribueixi al desenvolupament positiu de la destinació turística, de l'empresa i, finalment, del mateix treballador.

El paper que exerceix el capital humà del sector és inqüestionable davant dels canvis nous i constants que està experimentant l'activitat turística. Actualment podem afirmar que aquest capital humà és un dels principals garants de la continuïtat i supervivència d'una destinació turística i, evidentment, de les empreses. Amb un personal qualificat, capaç d'oferir un servei de qualitat al client, s'aconsegueix que aquest quedi satisfet amb el servei, de manera que se'l pot fidelitzar.

Lectura recomanada

J. Felipe Gallego (2002). *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Barcelona: Thomson Paraninfo.

Respecte a la importància que tenen les persones en turisme, podeu ampliar els coneixements sobre la gestió de recursos humans amb la lectura d'aquest llibre.

Beneficis de la fidelització

Entre els beneficis que la fidelització reporta a la destinació turística tenim més seguretat i estabilitat laboral de les persones que es dediquen a aquest sector, sobretot en aquelles destinacions on hi ha estacionalitat.

En la taula 2 resumim les habilitats més rellevants que ha de tenir el personal de les empreses turístiques per a desenvolupar amb èxit el servei d'atenció al client.

Taula 2

Habilitats del personal d'atenció al client	
Empatia	Actitud positiva davant del servei
Facilitat en la comunicació	Psicologia
Capacitat per a treballar en equip	Coneixement exacte del seu treball
Estabilitat d'ànim	Experiència en atenció al client
Reconeixement de diferències entre cultures i valors dels clients	Tenir sempre presents les necessitats i expectatives dels clients
Educació	Cortesia
Nocions de negociació	Bona presència

Font: adaptat de Mullins, 1993.

Els deu principis que ha de tenir sempre presents el personal de l'organització per a aconseguir la satisfacció dels clients, adaptats de B.J. Knutson (1988), són els següents:

1) Reconèixer el client

Es tracta de connectar visualment amb el client, de mirar-lo als ulls i ser conscients de la seva presència. Aquest punt és molt important per al client.

D'altra banda, sempre cal saludar el client amb tot l'èmfasi que puguem. Cal agradar i reconèixer els nostres clients amb uns simples: "Bon dia!" o "Bona tarda!", preferiblement en el seu idioma. Molt sovint succeeix que el personal de l'establiment no és conscient de la importància d'aquest detall i de les possibilitats d'iniciar una comunicació o un vincle amb el client. Això pot ser de gran ajuda per a l'organització, ja que podem conèixer l'opinió del client pel que fa a la seva estada o alguna queixa, abans que transcendeixi més i es converteixi en una reclamació formal.

Un altre punt molt interessant que ajuda a fer que el client es trobi més còmode és dirigir-nos a ell pel seu nom, però amb correcció i sense tutejar-lo. Avui dia hi ha un tipus de tecnologia que permet a tots els membres de l'organització conèixer el nom del client just en el moment en què es registra. Es tracta d'un reconeixement, d'un senyal de proximitat cap al client. Això no sempre és possible, però sí que és molt convenient per a aconseguir aquesta satisfacció del client.

2) Procurar que la primera impressió sigui positiva

Exemple

El cas del recepcionista d'un hotel que està fent el registre d'entrada (*check in*) a molts clients alhora. Aquests estan en fila i el recepcionista ni tan sols aixeca el cap. Els clients de la cua s'impacienten cada vegada més, senzillament perquè el recepcionista no els ha mirat ni una sola vegada. El client pensa que no li fan cas i que no s'ha reconegut la seva presència.

Cal procurar oferir al client una primera impressió positiva. No s'ha d'oblidar que estem treballant amb persones i per a persones, per la qual cosa és molt interessant fer els màxims esforços per a aconseguir aquesta primera impressió.

Amb això es pot aconseguir que el client tingui una actitud també positiva cap a la persona que li ofereix el servei i, d'aquesta manera, la prestació de servei serà molt més satisfactòria per a tots dos. D'altra banda, en cas que la primera impressió sigui negativa, ens enfrontem a un client a la defensiva, i al personal li serà molt difícil canviar aquesta actitud del client. És en aquest punt on intervé la professionalitat i experiència del professional que ofereix el servei, ja que haurà d'intentar salvar la situació i tornar a aconseguir una actitud positiva del client.

3) Complir amb les expectatives del client

El client reclama determinats serveis de l'empresa turística i una experiència positiva, sense esperar complicacions de cap tipus. Així, si el personal se cenyeix exclusivament a aquest punt, s'aconseguiran clients satisfets. A més, si se superen les expectatives del client, se'l pot fidelitzar.

Qualsevol empresa turística és capaç de complir les necessitats i exigències del client, senzillament perquè és el client el que busca, selecciona i decideix la millor empresa turística que satisfaci les seves expectatives. El repte veritablement difícil és aconseguir complir amb el client més enllà de les seves expectatives, i aquest tret és el que marca els líders del sector.

4) Reduir l'esforç del client

Moltes vegades podem trobar empreses turístiques que no són conscients de la importància que representa un client satisfet. Algunes persones que es dediquen al sector opinen que els estan "fent un favor" per atendre'ls, i aquesta és una actitud que s'hauria d'eradicar perquè no és una actitud professional. Al client cal afalagar-lo i cal ser conscients que ve a viure una experiència agradable i positiva.

També s'ha de tenir present que el client, quan arriba a l'establiment o demana un tipus determinat de servei, reflecteix una predisposició positiva. El client ara està de vacances i ha estat treballant, estalviant, creant-se il·lusions durant molts mesos per a poder visitar l'establiment i convertir-se en client.

La tasca del personal, de les persones que fan el servei, és facilitar el servei al client i no posar-los inconvenients.

Exemple

El senyor Mancourt arriba per primera vegada a l'exclusiu Hotel La Pradera. Quan baixa del taxi, el porter li obre sol·licit la porta i li pregunta si és la primera vegada que s'allotja a l'establiment. L'acompanya fins a la recepció i mitjançant un senyal, prèviament establert, comunica al seu company de recepció que és la primera estada a l'hotel. La benvinguda del recepcionista té un discurs diferent en cas que el senyor Mancourt ja hagués pernoctat a l'hotel en alguna altra ocasió.

Web recomanat

Visiteu el web del Col·legi Oficial de Professionals en Turisme, l'únic col·legi professional de turisme actiu a Espanya des del 1996. Podreu comprovar els avantatges i beneficis: <<http://www.copturismo.com>>.

Exemple

Així ocorre amb un client que demana un servei de sopar en un restaurant, o senzillament una informació a un agent de viatges o un guia turístic. El client espera, per endavant, una experiència positiva.

Hi ha una regla d'or en turisme: no donar mai un no com a resposta a un client.

Sempre cal donar al client alguna alternativa i no tancar les portes davant de les seves demandes encara que siguin difícils de satisfer; aquí és on hi ha el repte. Per tant, totes les actuacions del personal en serveis s'hauran d'orientar cap a la facilitació del servei al client, o el que és el mateix, la reducció de l'esforç que ha de fer el client per a obtenir un servei determinat.

5) Facilitar al client la presa de decisions

Aquest punt està molt relacionat amb l'anterior. El personal ha de ser conscient que el client no està familiaritzat amb tota la gamma i oferta de serveis que l'organització li pot proporcionar. Per tant, és tasca del personal actuar com a **assessor** perquè el client tingui una experiència tan satisfactòria com sigui possible, informant-lo sobre els diferents serveis dels quals pot gaudir. Moltes vegades el client desitja un determinat tipus de servei i no s'acaba de decidir, senzillament perquè li pot resultar car, o bé no disposa de la informació suficient sobre què és o com funciona. Per tant, si el personal pot eliminar aquests dubtes per mitjà d'una bona informació, s'aconseguirà que el client gaudeixi de la seva estada a l'establiment i s'aconseguirà augmentar la producció de l'establiment gràcies a la venda d'aquest servei.

Visita guiada

En molts hotels amb *spa*, se suggereix una visita guiada perquè el client conegui tots els serveis que hi ha, i pugui decidir (juntament amb l'especialista) el tractament més adequat.

6) Centrar-se en la percepció del client

L'empatia és la capacitat que tenen algunes persones d'imaginar-se una situació concreta des del punt de vista d'una altra persona. És a dir, "ser capaç de posar-se en la situació dels altres".

Per exemple, és molt important que el personal que ofereix el servei sigui capaç de situar-se en la perspectiva que té el client en aquell moment. Això pot ser molt útil amb vista a resoldre situacions compromeses, com atendre i gestionar una queixa o reclamació. Sempre serà més grat i més senzill fer un determinat servei si coneixem el que el client realment valora. No hi ha dos serveis iguals, ni dos clients iguals.

7) Evitar transgredir els límits tàcits del temps d'espera

En consideració al client, els temps de lliurament del servei són crítics, tant pel seu excés com pel seu defecte.

Com a il·lustració

Imaginem el cas d'una parella de clients que celebren amb un sopar el seu aniversari. Si el personal triga a atendre'ls, els semblarà que no els tenen en consideració i tindran una percepció negativa del conjunt del servei. Ara bé, en cas d'atendre'ls amb molta rapidesa, els pot donar la sensació que es volen desfer d'ells com a clients com més aviat millor i, per tant, la seva percepció serà igual de negativa que l'anterior. Fins i tot pot ser pitjor

la percepció, per exemple, si poc temps després (exactament 5 minuts) d'agafar-los la comanda els porten els plats sol·licitats. Els clients pensaran que aquests són plats que altres clients han rebutjat.

A partir de l'exemple anterior, hem de ser conscients que cada tipus de servei té un temps tàcit d'espera; pel que fa a restauració, no és el mateix un sopar en un establiment de menjar ràpid que en un restaurant d'alta categoria, i això passa en qualsevol altre tipus de servei turístic.

8) Crear records que el client desitgi recordar

Aquest és un dels aspectes més rellevants de l'atenció al client. Com a mecanisme d'autodefensa les persones tracten d'oblidar o amagar tots els mals moments i tracten de viure sempre els bons. D'aquesta manera, tota l'organització ha de treballar per a **crear experiències i sensacions positives**, ja que aquestes es convertiran en records molt positius. El nostre objectiu no és només obtenir clients satisfets, sinó clients fidelitzats. Això s'aconsegueix amb una àrdua tasca que no acaba quan el client abandona l'establiment.

En aquest cas, si es disposen dels recursos, la iniciativa necessaris i mitjançant l'ús de la tecnologia disponible, es podrà mantenir una comunicació regular amb el client: felicitar-lo pel seu aniversari, anunciar-li noves ofertes i nous serveis, però sempre per a evocar-li els bons moments que va passar durant la seva estada a l'establiment.

9) Tenir en compte que el client recordarà les males experiències

Com en el punt anterior, tot el personal encarregat de fer el servei ha d'assumir que el client recordarà els moments dolents, tot just quan acabi la seva estada o el seu servei i, evidentment, comunicarà a totes les persones que pugui com de malament el van tractar en aquell establiment.

Com a resultat d'això, ens podem trobar amb persones que tenen una actitud o predisposició negativa davant dels nostres serveis, sense ni tan sols haver-los provat o sense arribar a convertir-se en clients nostres. Així doncs, és una tasca de la direcció de l'establiment alligonar el personal sobre aquest punt, ja que poden veure amenaçats els seus propis llocs de treball a causa d'un mal servei i no ser conscients d'això. Com diu el refrany, s'estarien tirant terra al damunt.

10) Fer que els seus clients se sentin en deute

La situació ideal de l'atenció de servei és arribar a aconseguir un grau tan alt de satisfacció dels clients que fins i tot se sentin en deute, o el que és el mateix, que tinguin la percepció que han rebut més a canvi de molt poc. Per exemple, el nivell de satisfacció del client és tan alt que no percep una contrapartida econòmica en forma de factura com a justa, ja que sent que el benefici que ha obtingut és desproporcionat en comparació amb el preu que paga. Per això, en aquest punt, el client sent que ha de fer alguna cosa per compensar-ho i no

sentir-se en deute, per la qual cosa comença a recomanar els nostres serveis a altres clients potencials i a tornar per la seva banda a utilitzar-los. D'aquesta manera, s'aconsegueix convertir els simples clients en clients fidelitzats.

4.2. La interacció amb el client

En les empreses considerades de serveis, la definició de servei engloba molts aspectes que s'han de tenir en compte. Per exemple, hem de ser conscients que en les empreses de serveis també es produeixen productes físics, és a dir, que no existeixen serveis purs.

Els serveis purs es consideren aquells serveis en què hi ha un 100% d'interacció del personal amb el client que rebrà el servei, és el cas, per exemple, d'un examen mèdic. Mentre que un productor de béns materials pur és aquell que no té cap contacte amb el client. En la figura 3 s'han volgut representar aquestes diferències entre els serveis i els productes, a partir del percentatge d'interacció entre persones.

Figura 2. Gamma de serveis a productes

% Serveis				% Productes			
100	75	50	25	25	50	75	100
Examen mèdic							
Reserves de viatge							
Restaurant de luxe							
Representació teatral							
Vestit fet a mida							
Reparació d'automòbils							
Lloguer de vídeos							
Compra de revistes							
Compra de farina							

Font: adaptat de Meredith, 1999.

L'alt índex d'interacció amb el client sovint redueix l'eficiència i productivitat d'una empresa de serveis, en el sentit que el servei que l'empresa ofereix s'ha d'adaptar a les demandes i requeriments particulars de tots i cada un dels clients. Com s'ha pogut comprovar, el client és una part fonamental del procés de servucció, amb una influència en el resultat final més que important.

En aquest punt, la interacció que exerceix el client amb la resta d'*inputs*, com el personal de contacte i el suport físic, és la que finalment determinarà l'èxit del servei, o el que és el mateix, si el servei ha estat satisfactori o no.

Algunes empreses turístiques, amb l'objectiu d'incrementar els beneficis en la seva escala màxima, han incorporat noves tecnologies per a la gestió, però en excés, i han arribat a perdre, fins i tot, part del contacte humà. D'aquesta manera, el client quan fa ús dels serveis d'un establiment turístic d'aquestes característiques percep un tracte fred i estandarditzat.

Per a eliminar aquesta percepció del client, s'han identificat els denominats **moments de la veritat**, o el que és el mateix: moments en què la interacció del personal amb el client és total i amb possibilitats d'infondre en el client una percepció i experiència positiva i satisfactòria.

Amb aquests "moments de la veritat" es té una formidable oportunitat de reconvertir una percepció negativa del servei en una percepció positiva. Per exemple, en el cas d'un servei mal dissenyat i mal ofert al client, es podria salvar la situació mitjançant una bona aplicació dels principis d'atenció al client, i d'aquesta manera recuperar un client insatisfet o molest per la prestació del servei.

El sistema ideal seria identificar cada un d'aquests "moments de la veritat" i fer-los explotar convenientment. A més, són moments en què el personal de contacte desenvoluparà les seves tasques d'acord amb els procediments establerts, i haurà d'interactuar positivament amb el client. Sovint, en les recepcions dels hotels, s'està més pendent del telèfon i les pantalles que del mateix client, el qual es pot arribar a desesperar si ni tan sols els recepcionistes no han contactat visualment amb ell. Es tracta, en definitiva, de mostrar interès cap al client, i això es denomina **importància personal**. Tots necessitem importància personal, reconeixement i un mínim d'interès.

La màxima "el client sempre té la raó" s'ha aplicat sempre en els casos en què el personal de contacte està davant de situacions compromeses amb el client. La frase constitueix un dels despropòsits més grans de la indústria turística, que era vàlida en el passat, quan la societat en general tenia una pèssima imatge de les persones que es dedicaven als serveis. Avui dia, el client pot tenir raó o pot no tenir-la, i en el cas que no la tingui, s'hauria de fer-li veure, de manera subtil, la seva equivocació. Més sovint del que ens imaginem, el client ens agrairà que li fem veure el seu error i, per tant, que s'eviti que en el futur pugui repetir-lo.

El client es considera com un *input* més del sistema productiu, un factor de producció més, que intervé de manera manifesta en el resultat final. Per aquest motiu és necessari "educar" el client, fer-li veure que està cometent un error, perquè altrament, estarem assumint que el client sempre té la raó encara que estigui equivocacat. Només així estarem contribuint, entre tots els que ens dediquem al sector turístic, a augmentar la professionalitat i a reflectir la seva importància en la societat tal com es mereix.

4.3. Les relacions interdepartamentals. La seva importància

Per a una empresa de serveis que desenvolupa la seva activitat en un entorn tan competitiu i susceptible de canvis continus, és imprescindible que les àrees responsables que ofereixen els serveis estiguin en contacte sempre amb l'àrea comercial, és a dir, amb el departament de màrqueting i vendes, a més de

Moments de la veritat

Com a exemples d'aquests "moments de la veritat" tenim les situacions cara a cara d'un registre d'entrada, el servei de taula d'un restaurant, entre d'altres.

Lectura recomanada

R. M. Angelo; A. Vladimir (1994). *Hospitality today. An introduction* (pàg. 250). Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Aquesta publicació és un dels referents de l'àmbit internacional en formació turística. En la pàgina 250 podreu llegir el credo del Ritz-Carlton o Ritz Carlton's Gold Standards, resumit en *We are Ladies and Gentlement Serving Ladies and Gentlement*.

També podreu conèixer els estàndards d'or de la cadena hotelera al web següent: <<http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>>.

l'àrea d'atenció al client. Això és així perquè actualment una empresa del sector serveis no pot obtenir un avantatge competitiu si no és amb la integració i el treball estret d'aquestes àrees.

L'àrea de màrqueting i vendes haurà de detectar canvis en la demanda, comprovar-ne l'evolució, estudiar nous segments de mercat, fer un seguiment dels productes i serveis que ofereix la competència i informar-ne la direcció de l'empresa, que és la que haurà d'establir les mesures necessàries per a adaptar les operacions de servei als nous requeriments del mercat, tot això amb l'objectiu de continuar essent competitiu.

L'èxit d'aquesta integració comportarà per a l'empresa l'obtenció d'un avantatge competitiu, però assolir l'èxit dependrà de la rapidesa amb què es puguin incorporar els canvis necessaris en l'àrea d'operacions.

Així mateix, s'haurà d'estudiar si s'estableixen en la fase de disseny del servei les **garanties de servei**, que són les promeses que des de l'àrea comercial es llancen al client potencial. Aquestes garanties poden comportar grans problemes i grans oportunitats per a l'empresa. Per exemple, si, d'una banda, l'àrea comercial no està prou integrada amb les operacions i al client se li garanteix la seva satisfacció en relació amb un futur servei i, d'altra banda, l'àrea operativa es veu incapaç d'oferir-lo en les condicions promeses, es corre el risc de perdre el client i de mostrar una pèssima imatge de l'empresa turística. Són moltes les ocasions i molts els establiments turístics que cometen aquest tipus de píflies i errors. Per aquesta raó, l'àrea comercial i d'atenció al client han de ser perfectament conscients del que poden i no poden fer les operacions de producció. També pot succeir que l'àrea comercial i les operacions estiguin ben integrades i que es pugui complir la promesa feta al client, però per a aconseguir-ho, s'ha de fer un esforç important per a la integració.

5. El client

Avui en dia, a les empreses turístiques ens resulta molt més complicat que en el passat segmentar els nostres clients. No podem oferir serveis de valor agregat si prèviament desconeixem el nostre client. A més, es tracta d'un gran desconegut perquè no resulta fàcil estudiar-ne el comportament.

Hem d'observar que els diferents rols estan canviant ràpidament i tot això és conseqüència de la realitat social que ens ha tocat viure. Els canvis socials i tecnològics constitueixen la raó principal per la qual els rols que interpreta una persona canvien significativament i tan ràpidament.

És per això que la majoria de les empreses turístiques no reïxen quan es tracta d'oferir els seus productes i serveis a través de determinats canals i a segments que actualment han evolucionat i han canviat irremeiablement. La conclusió és que es perden recursos molt importants i sempre escassos, senzillament perquè no s'ha previst l'evolució del mercat i no s'ha adaptat de la manera més ràpida possible als canvis de la demanda.

Multifragmentació del segment de mercat

Com a exemple de tot això tenim el cas d'un turista que fins no fa gaire era segmentat com a tipus de turista de vacances clàssic amb unes necessitats i expectatives molt clares i definides. Ara bé, avui això ha canviat, ja que aquesta persona no "roman" molt de temps dins del mateix segment de mercat. En definitiva, s'ha multifragmentat el segment de mercat original que assignàvem al turista. Avui, aquesta persona passa a realitzar diferents modalitats de viatges i cada una d'aquestes amb diferents necessitats i expectatives. Imaginem per un moment que es tracta d'un pare de família. En aquest cas, i ateses les característiques dels viatges actuals en els quals la tònica general és un nombre més gran de freqüències al llarg d'un any, però amb períodes d'estada cada vegada més curts, aquesta persona demanarà viatges amb la família, viatges amb la seva parella, viatges de treball, viatges per a ella sola, viatges amb els seus amics, entre altres, i tot això dins d'una mateixa temporada.

L'objectiu és la **fidelització del client**, però no totes les empreses turístiques estan en condicions d'afrontar aquest repte, ja que hem de partir de la base que el client, el nostre client, en realitat no ho és. No és nostre, no és de ningú, és captiu i cada vegada és menys fidel. Tant és així que els índexs de repetició i els indicadors de fidelitat cada vegada són menors i continuaran així, tret que l'empresa turística li ofereixi una cosa nova, diferent, única i innovadora.

Un exemple molt gràfic d'això és el plafó que molts hotels tenen a la sala recepció o *lobby* on apareixen diverses fotografies de clients fidelitzats, al peu de les quals apareix un indicador amb el nombre de vegades que el client s'ha allotjat a l'establiment. Avui dia, aquests plafons, abans replets de fotografies, cada vegada es veuen més buits. El perquè és molt clar: els nostres clients fidels

són d'edat avançada, mentre que els turistes més joves no són tan fidels ni tampoc no desitgen passar unes vacances a la mateixa destinació turística que els seus avis ni a l'establiment on es van allotjar.

5.1. Expectatives del client

El perfil i les motivacions dels turistes estan en constant evolució. Els factors determinants d'aquesta evolució són diversos:

- Avui dia els clients potencials estan més ben informats, coneixen quin tipus de servei volen i quant estan disposats a pagar per aquest.
- Els índexs de repetició han disminuït sensiblement, es tendeix a diversificar l'experiència en diverses destinacions i, per aquest motiu, la fidelització resulta cada vegada més complicada.
- Per al turista actual, té més importància la qualitat i atenció de servei que les luxoses instal·lacions i equipament, la qualitat ben entesa no s'ha de correspondre necessàriament amb el luxe i una categoria de cinc estrelles.
- L'immens dinamisme del sector turístic i la dura competència entre destinacions.
- La irrupció al mercat de noves ofertes de serveis turístics que col·lisionen amb l'oferta tradicional, com és el cas del lloguer de vacances, tots emparats sota l'anomenada *economia col·laborativa*.



Els clients arriben a l'establiment amb una sèrie d'expectatives sobre el que pot fer l'hotel o el restaurant escollits per ells, com ho haurien de fer, com s'haurien de comportar les persones que els atenen, com hauria de ser el marc físic, com hauria de ser el paper o la responsabilitat del client, com s'haurien de vestir i actuar els convidats i quin hauria de ser el cost i el valor del lliurament del servei. Els clients nous basen aquesta sèrie d'expectatives en els anuncis, noms familiars, promocions, experiències prèvies amb altres empreses turístiques, la seva pròpia imaginació, i en històries i experiències de la gent que coneixen i que ja han estat clients de l'establiment.

La majoria de les empreses turístiques tracten d'oferir als seus clients la informació precisa amb la major antelació possible, de manera que aquests sentin que l'organització pot complir les seves expectatives i, fins i tot, superar-les. Si no s'ofereix aquesta informació, els clients l'obtindran, d'una manera més o menys precisa, d'altres fonts, com per exemple, les experiències d'amics o d'internet, tot i que, sens dubte, això no ofereix un alt grau de garantia sobre la fiabilitat i la credibilitat de la informació.

Si el que els clients obtenen és decebedor no estaran satisfets. No pensaran en una experiència encantadora i curosament planejada. Recordaran els esdeveniments que van envoltar un servei que va constituir una mala experiència.

Per a conservar la reputació i els clients, l'empresa turística ha de complir o superar les expectatives dels seus clients. Si no pot o no ho fa, haurà de canviar la seva estratègia de màrqueting i crear unes expectatives diferents per als seus convidats, o haurà de canviar el seu producte de servei i/o sistema de lliurament del servei, de manera que sí que pugui complir aquestes altres expectatives.

El desafiament per a aquestes organitzacions és estimular les expectatives dels clients i aconseguir complir-les o superar-les. Si l'organització no pot complir les expectatives, no hauria de dir que pot; no hauria de prometre allò que no pot complir.

D'altra banda, l'organització ha d'anar amb compte de no extralimitar-se a l'hora de complir les expectatives dels clients, fins al punt que els faci sentir incòmodes o que els sorprengui d'una manera desagradable.

Exemple

És el cas de la següent situació ocorreguda en un restaurant del qual som propietaris. Partim de la base que els nostres cambrers són atents i educats. Imaginem un sopar durant el qual el cambrer està al voltant dels comensals i parla amb ells. O el cas d'un dinar de negoci, on es pretén tractar les clàusules finals d'un contracte, aprofitant la visita a la ciutat del director general d'una de les companyies. La presència constant d'un cambrer excessivament atent serà tant una gran molèstia com un servei exagerat. Quan un servei suficient es converteix en excessiu?

5.2. L'experiència del client

L'experiència del client és la suma total de l'experiència que el client té amb el proveïdor de serveis en una ocasió concreta o en diverses ocasions.

Cal partir de la base que el client d'avui dia està "hiperinformat" i disposa d'una àmplia experiència. Per mitjà de les TIC el client disposa d'un nivell d'informació inimaginable fins fa pocs anys, cosa que està provocant que demani uns productes i uns serveis turístics molt concrets i a un preu molt clar, i que tingui un nivell d'exigència molt superior. El client d'avui estudia, compara, valora diferents opcions i selecciona la que més s'ajusta al seu perfil i a les seves necessitats. Fins i tot s'està donant el cas que el mateix client "negocia" el preu directament amb els proveïdors de serveis, i aquests últims, per la por de perdre'l, li ofereixen uns preus "massa" competitius, per la qual cosa perjudiquen totes les empreses d'intermediació que prèviament havien tancat acords preferencials amb els esmentats proveïdors. Aquesta tendència és ben clara en determinades destinacions turístiques, per exemple en relació amb la contractació de serveis per a la celebració i organització d'esdeveniments, on és necessari contractar anticipadament diverses unitats d'allotjament, serveis de transport, manutenció, entre altres serveis.

Eslògans

Riu Hotels ha utilitzat diferents eslògans al llarg de la seva trajectòria, des de «Servei amb cor» fins a l'actual «Deixa't acaronar», entre d'altres. Es tracta de promeses del tipus de servei, del tracte que el client trobarà en els seus establiments. Visiteu el seu web: <<http://www.riu.com/es/posts/videos-youtube/experiencia-unica.jsp>>.

Lectura recomanada

Perutkova, J.; Parsa, H. G. (2010, núm. 2). «Consumers' willingness to pay and to patronize according to major restaurant attributes». *Undergraduate Research Journal* (vol. 4, pàg. 1-11).

Aquest estudi identifica els factors més importants en el procés de presa de decisions que fa el client alhora de triar un restaurant. A partir d'un procés de comparació dinàmica, aquest estudi explora la disposició dels clients a pagar per cadascun dels tres principals atributs dels restaurants: la qualitat dels aliments, el servei i l'ambient.

Un altre aspecte que els professionals en turisme hem d'assegurar al client perquè la seua experiència sigui el més positiva possible és la garantia que hem d'oferir-li en relació amb la seua seguretat física i tecnològica. Així, en el cas dels establiments allotjats i l'alt nivell de connectivitat tecnològica que el client d'avui demanda, la direcció ha d'oferir prou garanties perquè les dades del client no es vulnerin. En aquest sentit, ja han sorgit les primeres iniciatives per dotar les empreses turístiques del coneixement i els mitjans per garantir la ciberseguretat del client.

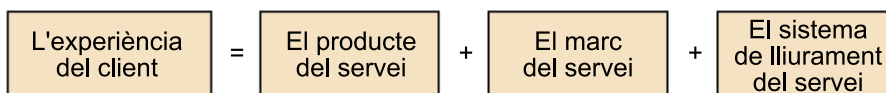
Prevenió de ciberdelictes en el sector turístic

S'ha constatat que el 2015 les companyies Let's Talk Management (LTM) i Rodma Solutions van ser les primeres a Espanya a abordar la prevenció de ciberdelictes en el sector turístic amb mesures i accions específiques.

Per a tenir èxit i atreure clients cal "seduir-los amb experiències". Això és clau, fins al punt que seria necessari canviar el significat de la definició de director general o CEO a les empreses turístiques i en lloc de denominar-se *chief executive officer* hauria de ser denominat *chief experienced officer*.

El turista d'avui dia demana "experiències", desitja viure-les i, sens dubte, després desitja recordar-les i sobretot explicar-les. Si des de l'empresa turística som capaços d'"embolicar" els nostres productes i serveis al client amb un halo d'"experiències" definitivament haurem encertat.

En una situació de servei senzilla, tota l'experiència del client l'ha d'oferir una sola persona, però per a la típica experiència del client, sembla més encertat parlar d'un sistema de lliurament del servei. Aquest sistema consisteix en una part de tecnologia inanimada (que inclou sistemes i tècniques d'organització i informació) i en una altra part de persones, la més important, la que està a primera línia, que ofereix, presenta o "produeix" el servei al convidat. Aquí teniu l'equació bàsica:



Per exemple, un client que passi un dia de vacances en algun centre turístic tindrà nombroses experiències de servei i acabarà amb un sentiment d'experiència global. Si passa tres dies o una setmana en un centre turístic, cada dia d'experiència individual se sumarà a l'experiència global diària, i cada experiència diària se sumarà a la global.

Com que els incidents i els esdeveniments mai no són els mateixos per a dues persones, tant si és en un teatre, en un restaurant o en un parc temàtic, no hi ha dues experiències de clients iguals. Fins i tot si els incidents i els esdeveniments fossin exactament els mateixos, la seva experiència seria única perquè els desigs, les necessitats, els gustos, les preferències i les expectatives que aporta a l'experiència són únicament seus. No es poden qüestionar la intangibilitat del servei i la singularitat de cada experiència del client. Aquesta singularitat és la que ofereix el primer desafiament al proveïdor del servei turístic.



Les bones organitzacions turístiques inverteixen temps, esforç i diners considerables per a estudiar els seus clients i assegurar-se que cada part de tota l'experiència del client afegeix un element positiu. També utilitzen recursos significatius per a solucionar de la millor manera possible els inevitables errors.



5.3. Components de l'experiència del client

Els elements amb què ha de treballar l'empresa turística sovint conflueixen en una **experiència contínua**. Aquesta experiència podem dividir-la en els tres components següents:

- El producte del servei.
- El marc del servei.
- El sistema del servei.

1) El producte del servei

El coneixem també com a **paquet de servei** o "barreja de servei i producte". És la raó per la qual el client apareix en el primer lloc d'importància per a l'organització. El producte principal pot ser tangible, com per exemple, una habitació d'hotel, o intangible, com ara una obra de teatre. La majoria dels productes de servei tenen tant elements tangibles com intangibles, i poden incloure des de la majoria dels productes amb pocs serveis, fins a la majoria dels serveis amb pocs productes.

2) El marc del servei

El segon component de l'experiència del client és el marc o lloc en el qual es desenvolupa l'experiència. L'expressió "espai del servei", el lloc on es desenvolupa el servei, s'usa per a descriure els aspectes físics del marc que contribueixen al "sentiment" físic global de l'experiència del client. Per exemple, l'atenció al detall del marc físic augmenta clarament el valor de l'experiència de Walt Disney Park and Resort. Els elements que van des del nivell de neteja fins al curós pla traçat per a fer cues en les diferents atraccions, comuniquen als convidats que Walt Disney Park and Resort vol que tinguin una experiència excepcional.

L'espai del servei

És un element extremadament important per als restaurants temàtics com Hard Rock Café o Planet Hollywood. Utilitzen el recurs del tema en el marc del servei de menjars com la principal manera de distingir-se d'altres restaurants.

3) El sistema de lliurament del servei

La tercera part de l'experiència del client és el sistema de lliurament del servei, que inclou el component humà (com el cambrer que serveix el menjar a taula) i els processos de producció físics (com la cuina d'un restaurant), juntament amb els sistemes i tècniques d'organització i informació que ajuden a lliurar el servei al client. A diferència de les cadenes de muntatge de les fàbriques, que no estan obertes al públic, moltes parts dels sistemes de lliurament de servei turístic sí que estan obertes al públic, de manera que es pot treure profit

directament d'aquest. De la mateixa manera, els productes que surten d'una cadena de muntatge es poden tocar i veure, mentre que el servei que sorgeix d'un sistema de lliurament s'experimenta.

Tots els aspectes del sistema de lliurament de servei són importants, però repetim, una vegada més, que les persones que estan en contacte amb els clients són, sense cap mena de dubte, el component més important del sistema i els que ofereixen un desafiament més gran a l'hora de gestionar l'establiment. No ens oblidem que la seva actitud, la seva amabilitat, la seva preocupació i la seva ajuda és el que determina, en gran mesura, el valor i la qualitat de l'experiència del client.

Com menys tangible sigui el producte de servei, més important serà el personal de primera línia a l'hora de definir la qualitat i el valor de l'experiència del client. No és estrany que els hotels, restaurants i altres empreses turístiques líders passin moltíssimes hores i emprin grans quantitats de diners per a buscar, formar i donar suport als seus empleats. Si els professionals en turisme no fan bé la seva feina, es perdrà el client i tots aquells possibles clients amb qui es trobi.

Encara que moltes situacions de servei o accions recíproques entre l'organització i el client actualment s'automatitzen, la interacció de l'empleat amb els clients és un període de temps durant el qual l'organització i el client interaccionen. La longitud d'una trobada típica de servei variarà d'un proveïdor de servei o d'un tipus d'organització a un altre.

D'altra banda, com que la majoria dels menjars són similars, i la majoria de les habitacions dels hotels també són molt similars, la característica distintiva de la majoria de les experiències dels clients és la manera en què s'ofereix el servei. Fins i tot si el menjar o l'habitació de l'hotel són els millors que s'han vist mai, una persona esquartera o un servei descarat poden arruïnar l'experiència del client en un moment.

Així mateix, alguns autors inclouen les interaccions amb objectes inanimats com a moments potencials de la veritat. Obrir la porta de l'habitació d'un hotel pot ser aquest moment. La primera impressió de la persona que s'hi allotja pot ser molt negativa, per exemple, si s'han oblidat netejar l'habitació que li acaben d'assignar o si el personal ha s'hi ha oblidat algun producte de neteja, o senzillament si percep que l'habitació no està ordenada. Aquest és un moment crucial, ja que no s'ha gestionat adequadament i, per tant, haurem perdut un client que podria haver estat un client excel·lent a llarg termini. Existeix una regla d'or en *housekeeping* o en el departament de pisos o neteja d'habitacions: la sensació que ha d'oferir l'habitació a un nou client és la sensació de ser la persona que l'estrena.

Interacció amb els clients

Les trobades de servei i les accions recíproques i, en especial, certs moments crítics, són d'una importància crucial per a l'avaluació de la qualitat del servei per part del client.

Exemple

La compra d'una entrada en la taquilla del teatre és una trobada de servei breu; la interacció entre el client i un recepcionista en un hotel és més llarga; i la sèrie d'interaccions entre el client i un cambrer en un restaurant representa una trobada encara més llarga. Un dia en un parc temàtic pot suposar prop d'un 50% de trobades de servei.

El concepte de moment de la veritat és molt important, tal com hem dit anteriorment. Cada client pot tenir només uns quants moments de la veritat durant la seva experiència com a client o durant la seva relació per a tota la vida amb una empresa, però cada empleat està compromès en molts dels moments de la veritat al llarg del dia.

6. La gestió de l'atenció al client

L'atenció al client és clau per a aconseguir clients satisfets i fidels, ja que contribueix al sosteniment i a la supervivència de l'empresa turística. Des de fa molt pocs anys, les empreses en general han vist que l'important és crear vincles amb els clients i que la venda d'un producte o un servei no acaba quan el client l'adquireix, sinó que va molt més allà.

No obstant això, no ens hem de conformar només de satisfer el client, sinó que hauríem d'anar molt més lluny, intentar "sorprendre'l" gratament i aconseguir superar les seves expectatives. Només d'aquesta manera podrem fidelitzar-lo.

El primer pas per a poder superar les expectatives dels clients és **conèixer-les prèviament**, saber en què consisteixen, conèixer què demanen. No és tasca fàcil, però no és un impossible. Només així es podran adaptar els serveis que ofereix l'empresa turística a cada un dels clients. Es tracta d'una tasca difícil perquè entren en joc aspectes i valors molt personals, com per exemple el valor que cada persona dóna a determinats aspectes del servei, com la qualitat, l'atenció de servei i fins i tot el preu que està disposat a pagar.

Cada vegada es presta més importància a l'atenció al client i això es pot comprovar amb els esforços que estan fent determinats establiments turístics en incorporar a la seva estructura organitzativa un departament d'atenció al client. En el passat, les funcions d'aquesta àrea eren competència directa de la direcció, o bé requereien en el personal de relacions públiques. Avui dia, això ha canviat radicalment i és necessari dotar de professionals qualificats aquestes àrees, les quals permetran més contacte i proximitat amb el client, conèixer directament i gairebé a l'instant les seves necessitats i expectatives perquè puguin ser satisfetes. Tot el personal de l'empresa turística ha de ser relacions públiques, ja que en qualsevol moment haurà d'interactuar amb el client, d'una manera o altra.

Actualment, estan sorgint noves companyies hoteleres amb un clar coneixement de les demandes del client, que ofereixen un tipus de producte i de servei molt cuidat i molt personalitzat i adaptat a les seves necessitats. Tot això juntament amb un caràcter innovador i fresc, que realment motiva el client a adquirir aquests serveis precisament per diferenciar-se molt dels establiments tradicionals.

Bibliografia

Minghetti, V. (2003, núm. 2). «Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system». *Information Technology & Tourism* (vol. 6, pàgs. 141-152).

L'augment de les taxes d'ocupació i dels ingressos mitjançant la millora de l'experiència del client és l'objectiu de les organitzacions d'hospitalitat moderna. Per aconseguir aquests resultats, els administradors d'hotels han de tenir un profund coneixement de les necessitats, el comportament i les preferències dels clients i ser conscients de la manera en què els serveis prestats creen valor per als clients i després estimulen la seva retenció i lleialtat. Aquest estudi proposa el marc metodològic que estudia aquestes relacions.

Exemples

Six Senses Resorts & Spas és una cadena hotelera especialitzada en un segment de luxe que es va considerar com de les millors del món el 2008 segons la publicació *Condé Nast Traveller*. Altres exemples de cadenes hoteleres innovadores i que convé estudiar amb detall són Mandarin Oriental i Ritz Carlton, les quals tenen importants i noves obertures programades.

6.1. La satisfacció del client

La satisfacció pot ser descrita com un procés basat en trobades entre clients i proveïdor. Aquesta satisfacció pot ser mesurada atenent a transaccions específiques, atributs del producte o servei, una marca particular o producte o, fins i tot, una companyia concreta.

L'estudi de la satisfacció del consumidor ha estat tradicionalment emmarcat dins el domini dels investigadors de màrqueting. Ara bé, en els últims anys, s'ha abordat el tema des d'un espectre més gran d'àrees de coneixement. Molts autors coincideixen a destacar que les pràctiques relacionades amb la millora de la qualitat condueixen a la satisfacció del client i conceben aquesta satisfacció com "un indicador important de la salut financera de l'empresa", en gran part perquè és percebut com l'indicador clau de la quota de mercat i la rendibilitat de l'empresa.

La satisfacció del client no sempre assegura compres continuades quan el producte està esgotat o quan els competidors ofereixen promocions atractives. La satisfacció és vista, cada vegada més, com el primer pas que assegura la retenció dels clients, pas menys costós que guanyar nous clients, però que de vegades pot no ser suficient.

La satisfacció del client té considerables implicacions estratègiques i ofereix un ampli ventall de beneficis per a les empreses. L'increment en la satisfacció dels clients pot oferir un cert respir en la intensa competència basada en el preu, la qual cosa probablement pot derivar en millores de quota de mercat. A més, la satisfacció hauria de quedar reflectida en els retorns econòmics i en la rendibilitat.

6.2. Mesurar la satisfacció del client. Mètodes de mesurament

La qualitat de servei ofert no es correspon necessàriament amb la que percep el client. Aquesta diferència obeeix a diversos factors. Per exemple:

Taula 3

Diferències entre percepcions	
L'empresa concep i mesura	El client percep i mesura
L'amplitud de la zona de recepció	El tracte amable i personalitzat
La disposició del bufet d'esmorzar	La presència d'aliments variats
Una targeta de crèdit com a mitjà de pagament	Regals espontanis
Els aspectes arquitectònics de les habitacions	La comoditat i calidesa de les habitacions

Font: elaboració pròpia.

Són poques les empreses que, sistemàticament, es posen en el lloc del client i poden tenir, així, una idea clara sobre la seva satisfacció. En matèria de serveis, l'experiència demostra que cal fer sonar el senyal d'alarma quan la taxa d'insatisfacció és superior al 20%. Si es desitja mantenir un avantatge competitiu durador, és necessari no superar una taxa mitjana d'insatisfacció inferior al 6%.

Exemple

McDonald's obté una taxa mitjana de satisfacció entorn del 95%.

Hi ha diverses maneres de conèixer la satisfacció del client:

1) Les enquestes de satisfacció

Com podem conèixer la satisfacció del client si no l'hem definida per endavant? Senzillament hem de preguntar-li com se sent, i fer-ho regularment, amb l'objectiu de seguir l'evolució i mesurar els avenços que s'han assolit.

L'èxit d'una enquesta es basa en un bon qüestionari, i per això cal dissenyar-lo molt bé i estructurar-lo perquè les preguntes s'adaptin perfectament a la informació que desitgem conèixer. Hi ha multitud de qüestionaris a clients en empreses de prestació de serveis que no tenen cap utilitat. No són útils perquè no s'han planificat convenientment, ni s'han previst quins objectius es volen assolir.

El qüestionari és una eina molt eficaç que pot proporcionar a la direcció importants conclusions per a definir quina orientació caldria donar a l'activitat. L'objectiu és recollir de la millor manera possible els sentiments i percepcions del client. Els qüestionaris en línia també són de molta utilitat, si, a més, els complementem amb la incorporació d'alguna classe d'incentiu perquè el client el realitzi.

Per a poder elaborar un qüestionari eficaç és indispensable que estigui precedit d'una fase qualitativa. Una sèrie d'entrevistes, tant individuals com en grup, posaran de manifest les preocupacions del client, les seves expectatives i la seva manera d'expressar-se. És important diferenciar les opinions dels clients nous i l'opinió dels antics clients.

Les preguntes del qüestionari se centraran en els diferents aspectes de la qualitat que realment són importants per al client. Caldria tenir en consideració que els resultats de les enquestes manquen d'interès per si sols. Ja que aquests han de ser comparats amb una altra sèrie de dades, que poden ser tant resultats de la competència com la qualitat d'un servei similar. Quan es fa aquesta comparació és possible que observem que la nostra taxa de satisfacció del 80% és inferior a la del nostre competidor principal, per la qual cosa haurem d'establir els mecanismes correctors oportuns.

Els mesuraments de la satisfacció els podem establir de manera diària, setmanal, mensual o anual. Tot depèn de la freqüència de compra i de la rapidesa amb què l'empresa pot modificar el seu programa de qualitat.

Hem d'eliminar les idees que els únics que contesten les enquestes són els clients insatisfets, que es molesta el client o, fins i tot, que el qüestionari produeix males idees en els clients. D'altra banda, mai no s'ha pogut demostrar que el qüestionari influeixi desfavorablement en els clients. El més probable és que la seva insatisfacció sigui anterior a la recepció del qüestionari. Ningú no té, d'altra banda, la sensació que se'l molesta quan se sol·licita la seva col·laboració per a una cosa útil.

L'enquesta ha de desembocar en accions concretes. Els qüestionaris recopilats amb l'únic objecte de comptar-los, evidentment no serveixen per a res. Les investigacions han posat de manifest que, entre els insatisfets, hi havia, gairebé sempre, al voltant d'un 15% de clients "impossibles" als quals hauria estat impossible de satisfer. Si la taxa d'insatisfacció és d'un 20%, això equival a dir que el 5% dels clients s'han perdut definitivament.

D'altra banda, les enquestes de satisfacció poden fer-se sobre molts suports, tot i que el paper és el més tradicional. Tanmateix, aquest mètode exigeix més esforç al client i temps. Tant és així que les enquestes de satisfacció que es poden emplenar mitjançant un format electrònic o digital tenen més acceptació per part del client, ja que no li exigeixen molt de temps ni d'esforç. Un exemple d'això són les enquestes a disposició del client a les quals pot accedir-se a través del televisor de l'habitació d'hotel, a través d'Internet o a través d'una pantalla tàctil al taulell de recepció, en el cas d'un establiment per allotjar-se. En ser informatitzats el tractament i el processament de les enquestes, aquestes són molt més ràpides i útils, ja que s'hi poden incloure més variables de processament en comparació amb el que permetia el mètode tradicional sobre paper.

Finalment, a partir d'un fitxer de clients, el que denominem *cardex* en els establiments d'allotjament, és possible seleccionar els que presenten un alt índex de repetició i interrogar-los separatament. Així es poden identificar les diferències entre els clients satisfets i els insatisfets.

2) Les cartes de reclamació

Són una font de beneficis potencial. L'enquesta no és l'únic mitjà per a mesurar la satisfacció del client. Les cartes de reclamació o d'agraïment també es poden transformar en instruments de gestió de la qualitat, a condició que es coneguin les seves limitacions. Si bé és cert que les cartes de reclamació i les de felicitació afegeixen alguns detalls que cap enquesta no podria aportar, la veritat és que no permeten deduir conclusions estadísticament vàlides.

Ocasions d'enquesta

La renovació de les habitacions, la presentació d'una nova carta del restaurant o la realització d'unes jornades gastronòmiques, són ocasions per a prosseguir l'enquesta sobre la satisfacció dels clients.

Asian Civilisations Museum

Un exemple d'enquestes de satisfacció mitjançant pantalla tàctil és l'Asian Civilisations Museum de Singapur.

Són poques les persones que es prenen la pena d'escriure. Hi ha molts més descontents que remitent de cartes. Les persones descontentes són molt més proclius a escriure que les satisfetes. Com a mitjana, es rep una carta de felicitació per cada deu de reclamació. Els estudis realitzats han demostrat que només quatre de cada deu persones descontentes, com a mitjana, escriuen una carta de reclamació. Sense tenir en compte aquells que escriuen a l'empresa per a iniciar, en realitat, un contacte, establir un diàleg o un llaç afectiu.

La carta de reclamació és un instrument molt poderós. Se sap avui que entre un 55% i un 70% dels descontents recorreran de nou al servei si es respon ràpidament a les seves cartes de reclamació. El percentatge puja fins a un 95% si es contesta aviat i bé. Fent un senzill càlcul, podem establir que podríem recuperar 950 clients si contestem aviat les reclamacions de 1.000 cartes. Per a recuperar aquest 95% dels descontents, primer fa falta que les cartes no es perdin. Hi ha un mètode molt senzill d'assegurar-nos que això no passi: hem d'indicar als nostres clients a qui i on es poden dirigir.

3) L'opinió aliena

Hi ha altres indicadors de la satisfacció. Es pot seguir, per exemple, la **taxa de repetició** d'un producte o servei.

L'opinió dels qui estan en contacte directe amb el client, el personal de primera línia, és una font d'informació inestimable, sense comptar que, a més solen ser també els qui tenen la clau per a solucionar el problema. Tant el recepcionista com el cambrer, el maitre, l'animador o el bàrman, estan en contacte directe amb els clients satisfets i insatisfets. I, de vegades, són els únics que coneixen el perquè de l'actitud d'un client.

Posar-se en el lloc del client continua essent un dels millors sistemes per a adonar-se de la qualitat d'un servei. Si el director truca per telèfon o es dirigeix per correu electrònic al seu propi establiment i demana informació com si fos un client, de seguida estarà informat de la qualitat del servei que està oferint la seva organització. I què pot fer si vol saber si el servei d'habitacions del seu hotel és satisfactori per als clients?

En resum, per a conèixer la veritable satisfacció del client, cal demanar-li la seva opinió i fer-ho de manera que tingui sentit per a ell. Cal fer enquestes fiables per les seves preguntes i pel seu nombre, que es puguin comparar amb els resultats de la competència. Si s'observa un problema, encara que sembli de caràcter excepcional, s'ha de prendre seriosament i dur a terme una investigació més profunda.

Avui en dia s'està estenent la figura del *mystery shopper* o client misteriós. Es tracta d'una persona que és aliena a l'organització i que forma part d'una empresa externa, generalment de consultoria. També pot pertànyer a la mateixa empresa turística, però a l'establiment que es disposa a avaluar ningú no el coneix.

Es tracta d'una persona que es converteix en un client més i que intenta consumir tots els serveis que l'establiment turístic ofereix. Després d'un temps, quan finalitzi la seva estada, presentarà a la direcció les seves conclusions sobre les operacions de serveis i el tracte rebut. Es tracta d'un mètode molt útil i eficaç, i a més hi ha la possibilitat de no avisar el personal sobre la futura presència d'un *mystery shopper*¹.

El fet que el personal de l'establiment no tingui una sensació de control pot portar a una situació molt compromesa amb el client, que afecti negativament la bona marxa de l'establiment.

Un exemple interessant i relacionat amb les aerolínies és l'estudi de Forgas *et al.* (2011) sobre la lleialtat i la fidelitat de clients d'aerolínies. Els autors van detectar que si bé en les aerolínies *low cost* el passatger associa el preu baix amb una qualitat de servei inferior, aquest necessita un plus de confiança i seguretat en el servei per realitzar la compra. Si la relació qualitat-preu és clau en el segment *low cost*, la professionalitat del personal resulta fonamental en les línies aèries considerades com a tradicionals. Si la satisfacció és l'antecedent de la confiança, el valor emocional és l'element que genera més satisfacció.

Forgas *et al.* (2011) també van descobrir l'alt potencial del valor emocional per generar experiències agradables i sentiments positius, amb la qual cosa es reforça la satisfacció i, en menor mesura, la confiança i la lleialtat en la marca. Entre altres indicadors que utilitzen les aerolínies per mesurar l'experiència i la lleialtat del client cap a la marca, s'utilitza el *net promoter score* (NPS) proposat per Reichheld (2003). Consisteix a proposar al client que quantifiqui en una escala del 0 al 10 el seu grau de recomanació de l'aerolínia a una altra persona. Aquesta mètrica es calcula restant el percentatge de clients que són «detractors de bestiar» o poc probable que recomanin, del percentatge de clients que són «promotors» o que probablement recomanin. Cal destacar que l'NPS s'està incloent com un incentiu anual no financer.

Lectura recomanada

R. B. Tucker (2002, març-abril). "Innovar con imaginación". *Harvard-Deusto. Marketing & Ventas* (núm. 42, pàg. 6-12).

Aquest article és rellevant perquè explica, amb exemples, com per mitjà de l'aplicació de la innovació es pot donar solució als problemes que planteja el client. Disponible a la Biblioteca de la UOC.

⁽¹⁾Cada vegada hi ha més empreses turístiques que utilitzen la figura del *mystery shopper*.

6.3. Errors en el servei i conseqüències de la satisfacció del client

Quan es produeix un error en el procés de prestació del servei, l'organització pot dur a terme accions que restaurin la satisfacció del client i que reforcin la lleialtat d'aquest, o que empitjorin la situació i dirigeixin el client a la competència.

Aquestes accions que una organització duu a terme com a resposta a un error en la prestació del servei és el que s'anomena **recuperació del servei**.

La gestió de la recuperació del servei té un impacte important en la satisfacció del client, perquè aquest està emocionalment més implicat en la recuperació (en les accions que l'empresa fa per a esmenar el servei) que en l'error del servei mateix.

Tant és així, que les accions ben executades per a recuperar el servei són molt importants per a relançar la satisfacció del client, construir relacions amb els clients i prevenir les seves desercions.

Tradicionalment, la satisfacció del client ha estat unida a la seva intenció de compra. Comprendre les conseqüències de la satisfacció sobre el comportament també té implicacions importants per a la gestió de les empreses de servei, com per exemple, la recuperació del client, la gestió de les queixes, l'estratègia del servei, la localització dels recursos, entre d'altres.

Hi ha diverses raons que fan que la satisfacció del client condueixi a incrementar la rendibilitat de l'organització (Anderson, Fornell i Lehmann, 1994):

- El desenvolupament d'estratègies d'associacionisme per mitjà de clients satisfets facilita un increment de vendes i una reducció de costos.
- Els clients satisfets són menys sensibles al preu que els clients insatisfets o nous clients.
- Estan més disposats a pagar pels serveis que reben.
- És menys costós mantenir un client fidelitzat que crear-ne un de nou.
- Els clients satisfets tendeixen a comprar més freqüentment i amb més volum que els clients insatisfets.

Una raó addicional que plantegen alguns autors és que els clients satisfets són propensos a aportar publicitat positiva per a l'empresa per mitjà del boca-orella. Addicionalment, els clients insatisfets tendiran a aportar publicitat negativa, i aquesta acostuma a ser molt més gran que la dels clients satisfets.

Aquests mateixos autors van establir l'impacte positiu de la qualitat en la satisfacció del client i en la rendibilitat, i van trobar que satisfacció i rendibilitat se solen moure en la mateixa direcció, però que sota certes condicions, un increment de la quota de mercat condueix a una satisfacció més minsa. Això pot ocórrer quan la quota de mercat s'incrementa a causa de clients heterogenis amb preferències diferents de les d'aquells que pertanyen a la quota de mercat originària.

Una empresa amb poca quota de mercat pot adequar el seu servei a un nínxol del mercat i ser bastant rendible, però quan l'empresa guanya quota de mercat, està menys disposada a atendre les necessitats de clients concrets perquè el client ha arribat a ser més heterogeni, llavors ens podem trobar que la satisfacció pot caure quan intentem servir a una clientela més gran i heterogènia.

6.4. Qualitat, valor i cost definits

En la indústria turística, els termes *qualitat*, *valor* i *cost* tenen significats especialitzats que s'ajusten a l'orientació basada en el client de les organitzacions de referència.

1) Qualitat

Hi ha diferents maneres d'aclarir el que signifiquen qualitat, valor i costos per als clients i per què diem que el client no determina la qualitat i el valor en un sentit absolut, com pot ocórrer en altres situacions.

La qualitat de tota l'experiència de client o de qualsevol part d'aquesta es defineix com la diferència entre la qualitat que espera el client i la qualitat que rep. Si les dues són una mateixa cosa, la qualitat en aquest sentit especial és normal o mitjana; el client rep la que esperava i està satisfet. Si en rep més de la que esperava, la qualitat és positiva, i si en rep menys de la que esperava, la qualitat és negativa.

L'expressió que segueix descriu aquestes relacions de la qualitat de l'experiència del client (Q_{ex}). La qualitat de l'experiència del client és igual a la qualitat de l'experiència oferta (Q_{eo}), menys la qualitat esperada (Q_{es}).

$$Q_{ex} = Q_{eo} - Q_{es}$$

Comportament del consumidor

Obtenir informació i coneixement sobre el comportament del consumidor s'està convertint en quelcom fonamental i crític per a la supervivència de les empreses de prestació de serveis. D'aquesta manera pot adaptar molt millor els serveis i garantir cert èxit en les operacions.

Si la qualitat oferta i l'esperada són pràcticament les mateixes, la qualitat no és zero, com seria si fos una equació matemàtica, sinó normal o mitjana. Si la qualitat és mitjana o per sobre de la mitjana, es pot dir que el client està satisfet. Si la qualitat està per sota de la mitjana, el client està insatisfet.

La qualitat percebuda pel client es podrà veure afectada per canvis tant en les expectatives del client com en l'actuació de l'organització. Si Q_{ex} és prou bona, el client tindrà una experiència de servei excepcional i memorable. La qualitat de qualsevol aspecte de l'experiència del servei no es podria descriure de la mateixa manera.

La qualitat és independent del cost o del valor. La qualitat pot ser elevada i el cost també; la qualitat pot ser elevada i el cost no ser-ho.

2) Valor

El valor de l'experiència del client (V_e) és igual a la qualitat de l'experiència (Q_{ex}) dividida entre els costos de totes les classes de client que viuen l'experiència.

$$V_e = Q_{ex} / \text{tots els costos}$$

Si la qualitat i els costos de l'experiència són gairebé els mateixos, el valor de l'experiència per al client serà normal o mitjà; el client únicament quedarà satisfet amb aquest valor just. La baixa qualitat i el baix cost, i l'elevada qualitat i l'elevat cost, satisfan el client de la mateixa manera, perquè són una bona manera de complir les seves expectatives. Les organitzacions intenten afegir valor a l'experiència del client mitjançant articles addicionals i comoditats sense que n'augmenti el cost.

3) Cost

Un concepte important en les organitzacions de serveis és el **cost de la qualitat**. Com a terme interessant, sovint s'usa com un recordatori, no de quant costa a l'organització oferir una qualitat de servei a un gran nivell, sinó de què poc li costa en comparació amb el cost de no oferir qualitat.

Si l'organització pensa en els costos derivats d'esmenar errors, de compensar els convidats per possibles errors, el cost de la qualitat és certament baix i el cost de no oferir qualitat és enorme. Per això, les organitzacions capdavanteres utilitzen els recursos necessaris per a perseguir dues metes complementàries: superar les expectatives perquè el convidat se senti encantat i evitar errors.

Complir o superar les expectatives de tots els diversos tipus de clients amb les seves diferents necessitats, desitjos, experiències i estats d'ànim és el desafiament fonamental i més estimulants per a l'empresa turística.

6.5. Els programes de fidelització de clients. Mecanismes de fidelització

Fidelització és un concepte d'ús relativament recent i que des de mitjan segle XX engloba tant les accions dirigides a aconseguir clients habituals, com el resultat de tenir clients que romanen en l'empresa durant un temps prolongat. Aquest és un objectiu que es troba en la història del comerç, en totes les èpoques i cultures.

Les raons fonamentals que han donat rellevància a la fidelització de clients en el moment actual són:

- La liberalització dels mercats.
- Els avenços tecnològics.
- La mobilitat de recursos productius.
- La deslocalització de la demanda existent.
- L'augment de la competència.

Les mesures de fidelització se sostenen amb freqüència, i d'una manera central, en la diferenciació respecte a la competència. Moltes de les eines utilitzades per a aconseguir la fidelització dels clients estan únicament dissenyades com a millores dels productes o serveis oferts, amb les quals les empreses es pretenen diferenciar de l'oferta dels competidors, una estratègia que coneixem com a **estratègia de diferenciació**, i que duen a terme moltes empreses turístiques en comptes d'una **estratègia en costos**, o el que és el mateix, operar amb els costos més baixos del mercat. Un objectiu lloable, però que convé complementar amb un altre tipus de diferenciació més àmplia.

La fidelització és un concepte vinculat de diferents maneres a la personalització, i així és manifestada per una gran majoria. Tanmateix, aquesta faceta és més aparent que real.

La personalització no deixa de ser, moltes vegades, una simple nominalització, és a dir, identificar en una etiqueta algunes dades amb què diferenciar el client dins del grup, però no respon a una identificació efectiva de les se-

Web recomanat

Visiteu en el web de la cadena hotelera Hilton i vegeu el seu Programa de fidelització Hilton Honors.www.hilton.com.

ves peculiaritats i necessitats. Aquest tipus de diferenciació és una mica difícil d'aconseguir si no s'aconsegueix la participació del mateix client. Aquesta absència de participació s'intenta cobrir, i molt sovint substituir, per una recerca encoberta d'informació sobre el client.

La fidelització també és un concepte molt relacionat amb la satisfacció del client. Alguns arriben a dir que un alt grau de satisfacció converteix la repetició en fidelització. Sense necessitat de secundar aquesta afirmació tan rotunda, la majoria de les persones accepten que la satisfacció és un requisit, si no suficient, sí que necessari per a assolir la fidelització, fet que ens obliga a admetre que qualsevol eina o pràctica que millori el nivell de satisfacció aplanarà el camí per a la fidelització. I en la mesura que s'aconsegueixi això, hauríem de parlar d'eines o pràctiques, no de satisfacció, sinó de fidelització, fet que ens condueix a un concepte de fidelització molt més ampli.

Eines de fidelització

No solament hauríem d'anomenar *eines de fidelització* aquelles que s'utilitzen directament i expressament per a aconseguir aquest propòsit, com poden ser la targeta de fidelització, un regal, un club de clients, entre d'altres, sinó totes aquelles eines que, per mitjà de la satisfacció, indirectament aconseguen que el client romangui de manera duradora a l'empresa. Aquí entrarien tot tipus de mesures que milloren la satisfacció del client: qualsevol millora en productes o serveis (qualitat, preus, varietat, etc.), en l'estructura empresarial (seguretat, eficiència, etc.), o en els components personals (motivació d'empleats, simpatia, professionalitat, etc.).

Són molt nombrosos els mitjans utilitzats per a aconseguir la fidelització dels clients. Alguns dels més coneguts els trobareu en la taula següent:

Taula 4

Mètodes de fidelització de clients	
Targetes de fidelització	Revista del consumidor
Cupons de descompte	CRM
Club dels clients	Centre d'atenció telefònica (<i>call center</i>)
Monedes virtuals	Comunicacions personalitzades
Punts per compra	Defensor del consumidor
Regals	Descomptes
Venda creuada	Contracte de fidelitat

Font: elaboració pròpia.

D'aquests mètodes assenyalats, en la indústria turística els més utilitzats són:

1) Targetes de fidelització

Lectura recomanada

C.W. Hart; M.D. Johnson (2002). "Clientes para toda la vida". *Marketing & Ventas* (núm. 49, pàg. 44-54).

Aquest text es basa en la importància que té aconseguir la confiança del client com a via per a la seva fidelització. Són interessants els exemples d'empreses que compleixen amb la confiança del client. Disponible a la Biblioteca de la UOC.

Les targetes de fidelització permeten acumular punts a partir de les compres efectuades d'un producte o servei. Aquests punts podran ser bescanviats per diferents regals que inclouen una extensa gamma: des de nits d'hotel gratuïtes, fins a descomptes en productes o serveis de diferents proveïdors.

Exemple

Un exemple és el del Programa MAS de la cadena hotelera Sol Melià.

Les dues targetes de fidelització més conegudes del mercat són Turyocio i Travelclub.

a) Programa de fidelització d'Iberia

El 1991, l'aerolínia Iberia va crear el programa de fidelització i de redempció de punts Iberia Plus (Avios), amb la qual cosa va ser la primera a tot Europa a incorporar aquesta classe de programes. El 21 de gener del 2011 es va produir la fusió d'Iberia amb British Airways, per la qual cosa es va crear l'International Airlines Group (IAG).

El més rellevant són les sinergies de fusió d'ingressos i de costos. Com a exemples de sinergies d'ingressos tenim:

- Capacitat de combinar tarifes entre xarxes de llarg radi.
- Capacitat de combinar tarifes entre codis compartits.
- Venta creuada als canals *ba.com* i *iberia.com*.
- Únic negoci de càrrega.
- Programa de fidelització i de redempció de punts Avios, que és comú per a totes les aerolínies membres de IAG.

Un altre exemple d'utilització del programa de fidelització és la Iberia PlusStore, la botiga en línia d'Iberia en la qual el client obtindrà Avios per realitzar compres de tot tipus d'articles i serveis del dia a dia.

b) Travelclub

El funcionament d'aquest programa és igual que el que hem descrit abans, és a dir, es basa en l'acumulació de punts. Quan es presenta la targeta en els establiments associats, s'acumulen punts que podran ser bescanviats per regals o descomptes.



Taula 5

Avantatges i inconvenients de la targeta de fidelització	
Avantatges	Inconvenients
Simplicitat en la utilització	Necessita un sistema informàtic eficient

Font: elaboració pròpia.

Web recomanat

Visiteu el web de la cadena hotelera Riu Hotels per a conèixer el Programa Riu Class. www.riuclass.com.

Avantatges i inconvenients de la targeta de fidelització	
Avantatges	Inconvenients
Genera informació fonamental per a les empreses associades (hàbits de consum, freqüència de compra, estacionalitat, etc.)	En alguns casos aquestes targetes són nominals, per la qual cosa només un membre de la família en pot obtenir els avantatges
Pot augmentar el nivell de consum depenent dels atractius regals o descomptes	És útil només per a productes o serveis de compra freqüent

Font: elaboració pròpia.

On Business d'Iberia

On Business és un programa de fidelització d'Iberia vinculat a empreses. Així doncs, una empresa genera punts quan es fan servir les targetes de crèdit Iberia Sento Empresa, els punts generats es denominen punts OnBusiness, i els podrà canviar per bitllets aeris. A més, s'ofereixen descomptes directes en el preu d'un vol per a les empreses del programa, així com millores. Aquest programa està tenint una gran expansió a diversos països d'Amèrica Llatina com l'Argentina, el Brasil, Colòmbia, Costa Rica, Xile, l'Equador, El Salvador, Guate-mala, Panamà i Perú.

2) Cupons de descompte

És una pràctica molt estesa al mercat anglosaxó. N'hi ha múltiples exemples, com els cupons de descomptes per a restaurants i cinemes, entre d'altres.

3) Club dels clients

És una manera de crear un fort vincle entre el client i l'empresa. L'empresa, mitjançant el club, obté una informació fonamental dels seus clients (gustos, preferències, etc.) que li permet innovar en els seus productes i adaptar-los perfectament a la demanda. En contraprestació, el client rep una sèrie d'atencions exclusives, com ara regals personalitzats o entrades gratuïtes per als seus espectacles preferits, i també serveis d'assessoria gratuïts.

Exemple

Un exemple n'és el programa Meliá Rewards de la mateixa cadena hotelera.

4) Punts per compra

Segons el volum de la nostra compra, podem obtenir una sèrie de beneficis a temps real.

5) Regals

És una tècnica de fidelització molt utilitzada. El client, després de la compra del producte o del servei, rep un regal per part de l'empresa que serveix per a demostrar el seu agraïment per haver-hi confiat. Alhora, el regal és una manera de perpetuar la nostra presència en la ment del consumidor, ja que el podem personalitzar amb el nostre logotip o eslògan.

6) Revista del consumidor

Són revistes, normalment gratuïtes, que giren entorn de l'empresa i els seus productes. És necessari incloure-hi articles i notícies de rellevància per a evitar que es converteixi en un mer catàleg de productes i perdi tot l'interès per als nostres clients.

Web recomanat

En el web de Riu Hotels trobareu la revista *Riu Magazin*. www.riu.com.

Taula 6

Avantatges i inconvenients de la revista del consumidor	
Avantatges	Inconvenients
És adequada com a suport per a projectar la imatge de l'empresa, la seva filosofia, la qualitat dels productes, entre altres valors	La seva realització implica un cost important per unitat, si la revista es publica en format paper, així com el dotar-la de bons continguts i disposar de la presència d'importantes empreses de reconegut prestigi que ajudin a la imatge de l'empresa turística que l'edita. Si fos una edició únicament en línia els costos es reduirien sensiblement.
Ens permet transmetre l'evolució dels nostres productes, les ofertes que hi ha, etc.	En les empreses del sector turístic el rendiment és difícil de mesurar, es generen multitud d'impactes, però és difícil determinar quants generen compres efectives

Font: elaboració pròpia.

7) Gestió de la relació amb els clients (*customer relationship management*, CRM)

En els últims temps, aquesta eina de fidelització s'està implantant en les empreses del sector turístic. Inicialment, el desenvolupament d'aquesta eina es va dur a terme en el sector de la banca i les assegurances. El CRM permet a les empreses analitzar i utilitzar la informació rellevant dels clients al llarg de la relació entre ambdós. Perquè la seva utilització sigui útil per a les empreses turístiques, és necessari que els nostres clients presentin un alt índex de repetició, és a dir, de fidelitat. L'anàlisi d'aquesta informació rellevant dels nostres clients ens permet prendre decisions sobre els nostres productes o serveis, adequar-los a les seves necessitats i requeriments, i comunicar-nos-hi d'una manera personalitzada. Podem distingir, llavors, dos tipus de CRM segons la funció que tenen: **CRM analític** i **CRM operatiu**.

8) Comunicacions personalitzades

Per a l'eficàcia d'aquesta eina de fidelització és necessari que fem prèviament una recollida de dades rigorosa. Actualment, les comunicacions personalitzades han passat de l'antiga carta postal a la tramesa de correus electrònics personalitzats. A cada client se li facilita informació dels productes o serveis d'acord amb les seves característiques personals (preferències, temes d'interès, etc.). Són nombroses les pàgines web d'empreses turístiques que gestionen aquesta eina.

Webs recomanats

Podem visitar les pàgines web de diferents companyies aèries per veure com són els seus respectius programes de fidelització:

Iberia: www.iberia.com/iberiplus/.

Singapore Airlines "Krisflyer".

Per acabar, només ens queda dir que l'èxit de qualsevol pla de fidelització rau en la manera en què es comunica, s'implementa i se li dóna suport. Tota l'organització s'hi ha d'identificar.



6.6. Gestió de queixes i reclamacions

Els consumidors i usuaris tenen cada vegada més coneixement i més experiència, i diferencien amb facilitat entre un bon i un mal servei. Un client a qui no s'ha donat un tracte adequat, sense un nivell mínim acceptable, no tornarà, i aviat difondrà el rumor entre els seus companys, familiars i amics, i perjudicarà la reputació de l'organització responsable.

Les reclamacions poden fer-se quan el consumidor torna al seu país d'origen, on, amb calma relata els problemes que ha pogut tenir i demana una reparació. Així mateix, el consumidor pot expressar la seva disconformitat en el moment mateix en què es produeix el problema, ja sigui a l'hotel, ja sigui en facturar la seva maleta, o posteriorment, si és el cas que aquesta empresa exigeix que la reclamació es dugui a terme d'una forma concreta.

Gestionar adequadament les queixes i reclamacions que presenten els usuaris, tant si es fa en línia com telefònicament o presencialment, des d'un primer moment, i disposar d'una política de queixes i reclamacions és bàsic per a la supervivència de l'empresa turística d'avui en dia.

És per això que disposar d'àrea o de departament d'atenció al client a les empreses turístiques resulta indispensable per a la resolució de reclamacions. L'àrea esmentada hauria de ser atesa per professionals adequadament formats en resolució de conflictes: tècniques de negociació, psicologia, comunicació i altres habilitats relacionades amb la gestió dels clients.

Es poden ensenyar les causes més habituals que motiven aquestes queixes i com resoldre-les en funció del motiu de la reclamació. Poden elaborar-se formularis que ajudin a fer aquesta tasca, en els quals el consumidor pugui expressar les seves queixes. Moltes vegades, qui atén les queixes i reclamacions és l'únic contacte directe del client amb l'establiment d'allotjament. És per això que, ja sigui per mitjà d'Internet, de forma presencial o per telèfon, és important resoldre una queixa amb celeritat, garantir la satisfacció dels nostres clients i aconseguir-ne la fidelització.

És molt important disposar d'una política de queixes i reclamacions que s'apliqui en els departaments corresponents i mesuri la qualitat del servei.

Seria important, en aquest sentit:

- Aprendre les regles bàsiques que ha de seguir l'àrea d'atenció al client per a gestionar les queixes i reclamacions i distingir com s'han de classificar per a facilitar-ne el tractament i l'anàlisi. Conèixer les tècniques per a atendre, de forma eficaç, les reclamacions dels nostres clients.
- Saber detectar els errors més comuns que es cometen en l'atenció de reclamacions i projectar una imatge positiva de l'empresa per augmentar la confiança dels seus clients i fidelitzar-los. Tot això, basant-nos en el coneixement de les queixes i en la seva atenció immediata, aportant solucions adequades que proporcionin satisfacció.
- Oferir ràpidament explicacions i solucions a un client insatisfet.

És molt important fer entendre que les queixes i reclamacions representen una oportunitat per a millorar.

L'important és tenir l'actitud adequada davant d'una reclamació i facilitar al client el seu dret a reclamar. Així mateix, fent referència al possible formulari per a expressar les seves disconformitats, poden esmentar-se alguns passos que podrien ajudar en aquesta comesa:

- Preguntar el nom de la persona i altres dades de rellevància.
- Escoltar sense interrompre i intentar comprendre fent preguntes i prenent notes, perquè tot quedi molt clar.
- Prestar una completa atenció.
- No infravalorar les queixes.
- Agrair al client que cridi l'atenció a l'empresa.
- Cridar altres membres del personal en cas de necessitar ajuda a fi d'evitar esperes.
- Demanar disculpes i ser amable si un company ha comès l'error. Per al client tots representem l'empresa a la qual dirigeix la queixa.
- Negociar. Proposar alternatives i fer veure que s'ha entès el problema perfectament.
- Acordar la solució amb el client i prometre la solució del problema.
- Actuar amb promptitud.
- No alçar mai la veu, només provocaria una discussió.
- Si sorgeixen dubtes, consultar amb un superior.
- No fer promeses irrealitzables.
- Assegurar-se que es coneix la política de l'empresa respecte a compensacions.
- No intentar posar-se per sobre del client. Cal elegir el llenguatge apropiat.
- Tot això requereix un exercici en el qual es conjuguen tota una sèrie d'habilitats negociadores i de coneixements concrets sobre saber escoltar, comunicació, cinestèsia, percepció, empatia, entre altres.

En definitiva, podria individualitzar-se la formació en aquestes àrees:

- Establint una adequada política de queixes i reclamacions.
- Determinant els procediments des de la realització de la reclamació fins a la seva resolució.
- Classificant i gestionant les reclamacions: els punts forts i les àrees crítiques.
- Determinant actituds, aptituds i habilitats per atendre correctament una queixa o reclamació.
- Establint els canals d'atenció de reclamacions.
- Fixant criteris sobre com tractar cada tipus de client.

6.7. Mediació i arbitratge de consum turístic

La **mediació** és la via extrajudicial de solució de conflictes en els quals les parts són ajudades per una tercera persona, un mitjancer, per a aconseguir una solució al conflicte en què es troben. La mediació en línia és aquella que es fa per mitjà d'Internet, en lloc de fer-se "cara a cara": les parts i els mitjancers es comuniquen a través de mitjans electrònics, i empren les diferents eines de les tecnologies de la informació i de la comunicació.

La Directiva 2008/52/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 21 de maig de 2008, sobre certs aspectes de la mediació en assumptes civils i mercantils manifesta expressament que no s'ha d'impedir de cap manera la utilització de les noves tecnologies de comunicacions en els procediments de mediació.

La mediació pot desenvolupar-se totalment en línia, o bé combinar-se amb determinades trobades físiques que el mitjancer consideri necessàries o que les parts sol·licitin. Normalment les esmentades trobades "cara a cara" es fan a l'inici de les sessions perquè el mitjancer pugui conèixer millor les parts i fixar així l'agenda de les futures sessions i el calendari de treball; la resta es du a terme a través de mitjans electrònics fins que s'arriba a un acord.

La pràctica de les juntes arbitrals demostra que són moltes les reclamacions dels consumidors que es resolen a través de la mediació. La mediació de consum no disposava d'una regulació sistemàtica en la nostra ordenació jurídica.

L'**arbitratge** és una forma de solucionar les controvèrsies en la qual una tercera persona, anomenada àrbitre, emet una resolució vinculant i executiva que resol el conflicte.

Internet, a més de ser espai d'informació i una àrea propícia per a la celebració de contractes per als consumidors de productes turístics, ofereix als usuaris mecanismes de solució dels seus conflictes en línia.

Quant a l'àmbit d'aplicació, el seu ús en la compra de productes turístics queda reduït sobretot a l'arbitratge de consum. El Reial decret 231/08, que regula l'arbitratge de consum electrònic, està en aquests moments pendent de desenvolupament, encara que hi ha preceptes dedicats expressament a aquesta qüestió.

En l'exposició de motius de la Llei 34/2002, d'11 de juliol, reguladora dels serveis de la societat de la informació i del comerç electrònic, s'hi adverteix la intenció del legislador de potenciar el recurs a l'arbitratge i als procediments alternatius de resolució de conflictes que puguin crear-se mitjançant codis de conducta, per dirimir les disputes que puguin sorgir en la contractació electrònica i en l'ús dels altres serveis de la societat de la informació, i s'hi afavoreix, a més, l'ús de mitjans electrònics en la tramitació dels esmentats procediments, a causa de la senzillesa, rapidesa i comoditat que els esmentats mitjans representen per als usuaris.

D'altra banda el **sistema arbitral de consum** és el sistema de resolució extrajudicial institucional, de caràcter vinculant i executiu per a ambdues parts, dels conflictes sorgits entre els consumidors o usuaris i les empreses o professionals amb relació als drets legalment o contractualment reconeguts al consumidor. Ens trobem davant d'un arbitratge institucional, gratuït, ràpid, especialitzat, discret, eficaç, accessible, voluntari, vinculant i executiu.

No podran ser objecte d'arbitratge de consum els conflictes relacionats amb intoxicació, lesió, mort o aquells en els quals hi hagi indicis racionals de delictes, inclosa la responsabilitat per danys i perjudicis directament derivada d'aquests, d'acord amb el previst a l'article 57.1 del Reial decret legislatiu 1/2007, de 16 de novembre.

En l'arbitratge de consum és el consumidor o usuari i el professional o empresari que li presta béns o serveis els que convenen de manera inequívoca sotmetre a la decisió d'un col·legi arbitral, designat conforme a regles prèviament acordades, una determinada controvèrsia present o futura, i que es comprometen a acatar-ne la resolució. El col·legi estableix un procediment extrajudicial voluntari encomanat a un òrgan denominat col·legi arbitral, la decisió del qual té l'eficàcia de cosa jutjada. L'objecte de l'arbitratge el constituïran, doncs, les controvèrsies jurídiques que sorgeixin com a conseqüència de la realització d'activitats econòmiques entre empresaris/professionals i consumidors/usuaris.

Actualment ja hi ha diverses comunitats autònomes que tenen incorporat un sistema d'arbitratge de consum turístic.

Resum

El sector turístic agrupa una sèrie d'activitats que es consideren intensives en mà d'obra a causa de les característiques pròpies que té aquesta indústria. Així, la importància que té el turisme en una regió concreta és tan gran que freqüentment ens hi referim com a "indústria de persones". A més, els treballadors i professionals representen una part important del valor i el grau diferenciador de l'activitat turística, i per tant, aquest sector econòmic presenta una capacitat de generació d'ocupació que sobrepassa la d'altres sectors econòmics.

Mitjançant la gestió de l'atenció al client i l'aplicació de les seves eines, l'empresa turística es pot posicionar adequadament i ser competitiva mitjançant l'excel·lència de servei. A més, el servei ofereix al client un valor afegit, valor pel qual estarà disposat a repetir l'experiència. Per tant, no només s'han d'aconseguir clients satisfets, sinó clients fidelitzats. Per a aconseguir-ho, és necessari tenir en compte els canvis que es produeixen en la clientela, ja que apareixen nous perfils i noves expectatives que necessiten ser satisfetes i superades. Això representa una gran oportunitat per a les persones que ens dediquem al sector turístic, oportunitat per a millorar i ser més eficients, més professionals i estar més orgullosos que mai de dedicar-nos a oferir serveis a altres persones i treballar en aquesta indústria. És per tot això que es requereix per part del personal "passió pels detalls", ja que són ells els qui marcaran la diferència.

No oblidem el lema de la cadena hotelera Ritz-Carlton: *We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen*. En aquesta breu frase es recull la gran importància que tenen les persones que són les encarregades d'oferir el servei al client, i que molt sovint no se les té en consideració.

El futur de l'activitat turística està determinat principalment per conceptes com "atenció de servei" i "fidelitat del client". El client és el centre del nostre petit univers. És la raó per la qual tenim una cosa tan preuada com un treball, i més encara, tota una professió. No hi ha satisfacció més gran per a un treballador del sector turístic que exercir la seva activitat amb gust i poder veure el seu treball recompensat amb els somriures dels clients que atén. Treballem amb persones i per a persones.

Glossari

actitud personal *f* Tarannà del personal d'una empresa que fa que es comporti de certa manera. En el sector serveis és imprescindible que el personal disposi d'una actitud positiva cap al servei i, sobretot, de predisposició i entusiasme. És fins i tot més important l'actitud del personal que la seva aptitud, ja que hi ha la possibilitat d'oferir-li la formació necessària perquè assoleixi l'aptitud que l'empresa exigeix al seu personal. Sense l'actitud correcta no és possible oferir un bon servei.

aptitud personal *f* Vàlua del personal per al desenvolupament d'una activitat concreta. És la qualificació tècnica, els coneixements i habilitats adquirides per a l'acompliment de les tasques i activitats.

avantatge competitiu *m* Quan dues empreses competeixen en el mateix mercat i són capaces de proveir els mateixos clients, una empresa té avantatge competitiu sobre l'altra quan obté una taxa de beneficis superior o té el potencial d'obtenir-la.

estandardització *f* Normalització. L'estandardització de serveis es refereix a l'oferiment d'un mateix tipus de servei per a diferents clients. És el contrari del servei personalitzat.

organització *f* Conjunt sistemàtic de persones orientades i encaminades a dur a terme un objectiu específic. En el cas d'organitzacions de serveis, l'objectiu és oferir serveis.

personalització *f* Servei fet a mida, adaptat i ajustat a la demanda específica d'un client.

servei *m* Actuació o procés que una part pot oferir a l'altra, essencialment intangible, a canvi d'una contrapartida econòmica.

valor afegit *m* Increment de valor d'ús d'un producte o servei, com a conseqüència del treball que porta incorporat. Són altres valors que s'incorporen en un producte o un servei per a augmentar-ne el valor d'ús.

Bibliografia

Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994). "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing* (vol. 58, núm. 3, pàg. 53-56).

Angelo R. M.; Vladimir A. N. (2001). *Hospitality today. An introduction* (4a. ed.). Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Blanco, A. (2008). *Atención al cliente*. Madrid: Pirámide.

Bordonaba, M.; Conde, L. (2003). "Viajar sólo, viajar con amigos: nuevos nichos de mercado". *Revista Editur* (núm. 2.268).

Chase, R. B.; Aquilano, N. J.; Jacobs, F. R. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. Mèxic: Irwin/McGraw-Hill.

Chon, K. S.; Sparrowe, R. T. (2001). *Welcome to hospitality*. Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.

Dorado, A.; Cerra J. (1996). *Manual de recepción y atención al cliente*. Madrid: Síntesis.

Eiglier, P.; Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*. París: Ediscience.fr.

Felipe Gallego, J. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Barcelona: Thomson Paraninfo.

Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2000). *Service Management, operation strategy and information technology*. Irwin/McGraw-Hill.

Ford, R. C.; Heaton Ch. P. (2001). *Managing the guest experience in hospitality*. Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.

Forgas, S.; Moliner, M. A.; Sánchez, J.; Palau, R. (2011, núm. 3). «La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (vol. 14, pàg. 162-172).

Hart, C. W.; Johnson, M. D. (2003). "Clientes para toda la vida". *Marketing & Ventas* (núm. 49, pàg. 44-54).

Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill.

Knutson, B. J. (1988). "Frequent Travelers: making them happy and bringing them back". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (1, pàg. 83-87).

Lucas, R. (2009). *Customer Service. Skills for Success*. McGraw-Hill International Edition.

Pérez Martell, R.; González Cabrera, I. (2008). *El alojamiento turístico: problemática y soluciones en la ejecución del contrato de hospedaje*. Madrid: Editorial La Ley.

Reichheld, F. F. (2003, núm. 12). «The one number you need to grow». *Harvard business review* (vol. 81, pàg. 46-55).

Tucker, R. B. (2002, març-abril). "Innovar con imaginación". *Harvard-Deusto. Marketing & Ventas* (núm. 42, pàg. 6-12).