



***La importància de la venda personal a les cadenes de luxe***

*Qualitats, aptituds i valors del capital humà reflectits a la perspectiva del client*

**Alumna:** Carola Martí Trull

**Tutora:** Dra. Konstantina Zerva

**Facultat:** Facultat de Turisme

**Estudis:** Grau en Turisme

**Assignatura:** Treball Final de Grau

**Curs acadèmic:** 2017 - 2018

## Índex de continguts

1. Introducció .....	4
1.1 Tema d'estudi i motivacions .....	5
1.2 Justificació .....	5
1.3 Objectius del treball .....	5
1.4 Agraïments .....	6
2. Metodologia .....	7
2.1 Àmbit teòric .....	8
2.2 Àmbit pràctic .....	8
2.2.1 Mètode d'investigació .....	8
2.2.2 Mostra.....	8
2.2.3 Extracció de resultats.....	10
3. Part teòrica .....	11
Capítol 3.1 El màrqueting relacional, la orientació al consumidor i la venda directa .....	12
3.1.1 El màrqueting relacional.....	12
3.1.2 La orientació al consumidor .....	13
3.1.3 La venda directa .....	13
Capítol 3.2 La importància de la venda personal i el servei post venda en els hotels de luxe.....	16
Capítol 3.3 Habilitats i perfil dels treballadors.....	19
3.3.1 Habilitats personals.....	21
3.3.2 Habilitats interpersonals.....	23
3.3.3 Tècniques de comunicació.....	26
3.3.4 Habilitats contextuais .....	27
Capítol 3.4 Estudis anteriors: què valora el client? .....	29
3.4.1 Estudis previs .....	29
3.4.2 Limitacions dels estudis previs.....	30
4. Part pràctica .....	32
4.1 Valoracions preferents.....	33
4.2 Les habilitats del servei .....	34
4.2.1 Habilitats personals.....	37
4.2.2 Habilitats interpersonals.....	41
4.2.3 Tècniques de comunicació.....	49

4.2.4	Habilitats contextuais .....	51
4.3	Observacions i dades d'interès .....	52
4.3.1	Repeticions .....	52
4.3.2	El "plus" o valor afegit .....	53
4.3.3	Ús del nom en els comentaris .....	53
4.4	Conclusions pràctiques .....	54
5.	Conclusions .....	56
5.1	Extracció de conclusions .....	57
5.2	Limitacions de l'estudi .....	59
6.	Bibliografia .....	61
7.	Annex .....	69

## Índex d'il·lustracions

Il·lustració 1:	Etapas de la venda personal. Basat en Berkowitz, Eric N., Kerin, Rober A. i Rudelius, William (1993) extret de (Meghisan, 1993). Font pròpia .....	13
Il·lustració 2:	Factors que influeixen en l'estrès d'acord amb Lewin. Basat en Whetten i al., (2000). Font pròpia. ....	22
Il·lustració 3:	Resolució eficient de problemes d'acord amb Kolb (2015). Font pròpia.....	25
Il·lustració 4:	Teoria d'escoltar. Extret de Whetten i al. (2000). Font pròpia.....	26

## Índex de taules

Taula 1:	Taula on es mostren les variables sorgides una vegada duta a terme la codificació axial. Font pròpia. ....	10
Taula 2:	Taula on es mostren les diferents habilitats trobades durant la recerca amb els respectius estudis o autors que les mencionen. Font pròpia.....	21
Taula 3:	Número de comentaris per conceptes analitzats. Font pròpia. ....	34
Taula 4:	Estrelles utilitzades per la valoració del personal. Font pròpia. ....	35
Taula 5:	Taula resum on s'exposen totes les habilitats sorgides juntament amb el seu percentatge i la seva menció tant a la part pràctica com a la part teòrica. Font pròpia. ....	36
Taula 6:	Taula Resum: Variables que componen l'excel·lència. Font pròpia.....	37

Taula 7: Taula resum: Excel·lència. Font pròpia. ....	37
Taula 8: Taula resum: Professionalitat. Font pròpia. ....	38
Taula 9: Taula resum: Eficiència. Font pròpia. ....	39
Taula 10: Taula resum: Experiència. Font pròpia. ....	40
Taula 11: Taula resum: Variables que componen l'amabilitat. Font pròpia. ....	41
Taula 12: Taula resum: Amabilitat. Font pròpia. ....	42
Taula 13: Taula resum: Disponibilitat d'ajuda. Font pròpia. ....	43
Taula 14: Taula resum: Mostrar interès cap al client. Font pròpia. ....	44
Taula 15: Taula resum: Hospitalitat. Font pròpia. ....	45
Taula 16: Taula resum: Educació. Font pròpia. ....	46
Taula 17: Taula resum: Iniciativa a problemes: Font pròpia. ....	46
Taula 18: Taula resum: Personalització. Font pròpia. ....	47
Taula 19: Taula resum: Somriure. Font pròpia. ....	49
Taula 20: Taula resum: Lingüística. Font pròpia. ....	50
Taula 21: Taula resum: Repetició. Font pròpia. ....	53
Taula 22: Taula resum on es mostren les valoracions positives i negatives sorgides durant la recerca. ....	72

# 1. Introducció

## **1.1 Tema d'estudi i motivacions**

Després de realitzar moltes pluges d'idees i analitzar diferents propostes, s'ha comprovat que alguns dels temes proposats anteriorment no podien aportar un bon resultat a aquest treball, a diferència d'alguns altres que tot i poder aportar bons resultats, no proporcionaven una motivació suficient per tirar-los endavant.

Així doncs, després de deliberar-ho amb molt deteniment i realitzar breus recerques *online*, s'ha acabat elegint la venda directa, un tema molt estudiat i molt important no només en l'actualitat sinó des de temps enrere.

Aquest tema, en part, s'ha acabat elegint perquè la venda directa consisteix en un factor molt important no només en l'àmbit de gestió interna hotelera, sinó que també és quelcom molt buscat i molt ben percebut pels clients sempre que s'executi de forma satisfactòria. Fet pel qual, la venda directa és un mitjà que pot acabar derivant la satisfacció o la no satisfacció dels usuaris davant el producte o l'experiència turística.

A més a més, un altre dels motius pels quals s'ha elegit aquest tema, és per pròpia motivació de l'autora, ja que no només considera la venda directa un tema interessant, sinó que també va molt lligat amb els recursos humans –d'ara endavant RRHH–, un tema que a més a més de proporcionar especial interès també desprèn una elevada motivació.

## **1.2 Justificació**

La venda directa, doncs, és caracteritzada pel tracte personal, una de les variables més importants a tenir en compte durant el producte o l'estada turística. De fet, és tal la importància del factor humà que si l'avinença entre ambdues parts no s'executa de forma satisfactòria, hi ha moltes possibilitats que el client opti per no tornar malgrat que la resta de components de l'hotel hagin estat totalment correctes. Cal, a més a més, fer especial èmfasi en el sector turístic, ja que la major part del sector consisteix en la venda d'experiències i aquestes sovint són condicionades pel factor humà. Així doncs, la venda directa consisteix en un factor molt important a l'hora de produir-se vendes entre persones així com un avantatge pels productes d'alt cost en una època on la fidelització és complexa i difícil d'assolir.

## **1.3 Objectius del treball**

L'objectiu principal d'aquest treball final de grau és comprovar si els clients d'hotels de cadenes de luxe valoren les mateixes habilitats personals i qualitats del servei que constaten en les altres investigacions prèvies a través dels seus comentaris *online*. Així mateix, dins aquest objectiu en deriven dos de secundaris; en primer lloc veure quines variables malgrat no constatar en la majoria d'estudis anteriors han estat valorades pels clients, i, contràriament, veure quines d'elles malgrat

formar part de les investigacions prèvies els clients no hi han donat suficient importància i no les han valorat.

Seguidament, un dels objectius secundaris del present és saber el pes del capital humà davant les altres variables de l'hotel que són valorades pels clients allotjats, com per exemple la localització, les instal·lacions i el restaurant entre d'altres.

#### **1.4 Agraïments**

Per finalitzar amb la introducció d'aquest treball, cal agrair a una sèrie de persones sense les quals no hauria estat possible la realització del mateix.

En primer lloc, agrair la meva tutora i doctora Konstantina Zerva per tota l'ajuda proporcionada durant l'efectuació d'aquest treball, tots els consells proporcionats, les guies i el suport incondicional.

Per altra banda, també es vol agrair el doctor Dani Blasco per haver-me assessorat i proporcionat no només informació sinó també contactes per la realització de la part teòrica, malgrat que *a posteriori* s'hagi modificat el rumb del treball.

Finalment, però no menys important, agrair també a l'especialista en el *Mendeley* Isabel Planas per tots els dubtes resolts referents al programa.

## **2. Metodologia**



## 2.1 Àmbit teòric

El present es troba estructurat en dos grans blocs. En primer lloc es troba el marc teòric, compost per quatre capítols que fan referència a la venda directa i el màrqueting, la importància de la venda personal en el luxe, les habilitats i perfil dels treballadors, i, finalment, l'últim capítol que compon la part teòrica fa referència als estudis previs que han dut a terme diferents investigacions en aquesta matèria.

Tots aquests capítols que formen la part teòrica estan elaborats a partir d'informació extreta de fonts documentals secundàries com ara llibres, articles, revistes i pàgines webs directament relacionades amb la venda directa com ara *Research gate* o *Science Direct* entre altres. Una vegada dins aquests portals, per exemple, s'ha optat per cercar a través de paraules clau com ara el comportament dels treballadors, habilitats dels treballadors en el luxe, la relació consumidor-venedor, RRHH en luxe entre altres paraules clau.

## 2.2 Àmbit pràctic

### 2.2.1 Mètode d'investigació

En relació ara a l'àmbit pràctic, per tal de poder veure quines són les característiques que els clients donen més importància en el moment d'interactuar amb els diferents empleats dels hotels, s'ha decidit utilitzar una tècnica de recerca qualitativa: la netnografia. Aquesta és una variant de l'etnografia i consisteix en un tipus d'investigació que dona molta importància al camp *online*, facilitant la interpretació i la comprensió a partir dels comentaris dels consumidors (Kozinets, De Valck, Wojnicki, i Wilner, 2010).

A més a més, cal fer referència a l'ús de la netnografia de caràcter no participant, ja que d'acord amb el mètode elegit i utilitzat, s'analitzen els comentaris sense cap mena d'interacció per part de l'investigador, fet pel qual, els usuaris participants en cap moment tenen constància que estan sent analitzats.

### 2.2.2 Mostra

En relació a la mostra, s'ha decidit extreure-la a través de *TripAdvisor*, una de les webs líders a nivell mundial d'informació en matèria de viatges i una de les plataformes més conegudes pel que fa al boca orella. D'acord amb Hawkins, Best, i Coney, (2004) mencionat a l'estudi (Jeong i Mindy Jeon, 2008) els testimonis dels hotels generen el seu propi contingut de caràcter interpersonal i informal tot valorant la seva experiència en termes de servei, ubicació i altres productes relacionats amb el viatge. D'acord amb aquests mateixos autors, el boca orella és molt utilitzat i permet compartir la informació i opinions específiques respecte productes, marques i serveis ajudant als futurs clients a decantar-se cap a una opinió o cap a una altra.

D'acord amb la classificació de mostres qualitatives de Patton (1990), la mostra escollida és de tipus criteri, degut, principalment, a que no s'analitzen els comentaris de qualsevol hotel, sinó que s'ha elegit 5 hotels que formen part d'una cadena de luxe reconeguda mundialment; *The Ritz Carlton*. Així doncs, s'han elegit 5 hotels que formen part d'una mateixa cadena hotelera perquè d'aquesta manera tots presenten una filosofia de luxe similar i intenten oferir un mateix tracte als seus clients.

Els hotels elegits, doncs, han estat l'Hotel *Ritz Carlton* Abama, l'hotel *Ritz Carlton* de Berlín, l'Hotel Arts de Barcelona, el *Penha Longa Resort* i el *Ritz Carlton* de Viena. Dir que en un primer moment es volien analitzar els hotels de la cadena més propers, com ara el *Ritz Carlton* de Madrid entre altres indrets pròxims però al no constatar a la pàgina web oficial per motius de reformes, s'ha optat per analitzar els que realment hi precisaven. A banda d'això, també mencionar que dins els que hi apareixien s'ha optat per analitzar els de més proximitat per qüestió de llengües, ja que es va intentar analitzar comentaris del *Ritz Carlton* d'Istanbul, però al haver-hi una gran varietat d'idiomes que no es dominaven, limitava molt l'extracció de resultats.

El primer hotel elegit, –ordenats alfabèticament– és l'hotel *Ritz Carlton* Abama que es troba ubicat a les illes Canàries (Espanya), i constava d'un total de 2.574 valoracions el passat mes de febrer de 2018. Per altra banda, un altre dels hotels escollits ha estat l'hotel *Ritz Carlton* de Berlín (Alemanya), amb 2.874 opinions el febrer de 2018. Seguidament a aquests, també s'ha elegit un hotel *Ritz Carlton* molt proper; en aquest cas l'Hotel Arts de Barcelona (Espanya) amb un total de 4.888 valoracions el febrer de 2018, que, tal com es pot veure, és l'hotel que té més valoracions de tots els que s'han analitzat. A més a més, també s'ha escollit el *Penha Longa Resort* que es troba ubicat a Sinitra (Portugal) amb 1.438 valoracions el febrer de 2018 i, en darrer lloc, s'ha elegit el *Ritz Carlton* de Viena (Àustria) amb un total de 1.386 valoracions el febrer de 2018.

Finalment, ja per enllestir la mostra, comentar que no s'ha optat per analitzar “x” comentaris concrets de cada hotel sinó que s'ha decidit analitzar els comentaris englobats dins un termini de temps concret. Això ha estat degut a que es volia veure el pes del personal en la totalitat dels comentaris, de manera que elegint un període de temps concret per tots els hotels, s'ha pogut veure el pes del personal davant les altres variables analitzades, i, alhora, s'ha pogut realitzar la comparativa de la menció del personal en tots els hotels analitzats. Després de veure la varietat i quantitat de comentaris s'ha optat per dur a terme un anàlisi dels comentaris en un termini de mig any enrere, en aquest cas, l'anàlisi ha englobat tots els comentaris des del 31 de gener de 2018 fins a l'1 d'agost del 2017.

### 2.2.3 Extracció de resultats

Finalment, pel que fa a l'extracció de resultats, s'ha decidit utilitzar l'anàlisi de continguts. Aquest consisteix en un conjunt de procediments interpretatius de la comunicació, sorgits a partir de processos de comunicació prèviament registrats –com podrien ser missatges online– i que tenen l'objectiu de detectar les dades rellevants (Piñuel Raigada, 2002).

És per aquest motiu que a mesura que s'han analitzat els comentaris s'ha anat introduint totes les variables en un excel/ per tal de realitzar una exhaustiva anàlisi de continguts. En un primer moment, s'han anat introduint totes les variables mencionades pels usuaris tot identificant-les i conceptualitzant-les mitjançant una codificació oberta. Tot seguit, però, a causa de la gran quantitat de variables mencionades, s'ha optat per dur a terme una codificació axial –la qual consisteix a filtrar les categories de l'anterior fase per així reduir el nombre de variables–, fet pel qual, totes les variables obtingudes s'han anat agrupant en categories en funció del seu significat. Així doncs, amb l'anàlisi de continguts s'ha vist la freqüència de conceptes, els nous conceptes que han sorgit, i les interrelacions dels mateixos.

Codis creats		
Ambient de treball	Amistat	Aparença
Capacitat d'escoltar	Comunicació i contacte	Coneixença
Confiança	Disponibilitat d'ajuda	Educat
Eficiència	Empatia	Esforç
Excel·lència	Experiència	Gestió del temps i l'estrès
Honestedat	Hospitalitat	Iniciativa a problemes
Interès cap al client	Motivació	Obert i agradable
Personalització	Professionalitat	Respecte
Responsabilitat	Seguretat	Somriure

**Taula 1:** Taula on es mostren les variables sorgides una vegada duta a terme la codificació axial. Font pròpia.

### **3. Part teòrica**

## **Capítol 3.1**

### **El màrqueting relacional, la orientació al consumidor i la venda directa**

Durant el transcurs d'aquest primer capítol, el lector podrà adquirir coneixements de tres conceptes importantíssims sense l'existència dels quals la relació entre el venedor i el consumidor no seria fructífera; el màrqueting relacional, la orientació al consumidor i la venda directa, tres termes molt relacionats entre sí. En un inici es farà èmfasi al màrqueting relacional consistent en l'intercanvi de relacions entre dos o més subjectes. Seguidament es definirà la orientació al consumidor, la qual es caracteritza per la diferenciació de comportaments d'individus per tal d'oferir-los un tracte personalitzat a cadascun, i, finalment, es focalitzarà en la venda directa i tot el procés de venda que engloba. Fet pel qual, la correcta execució d'aquests tres termes ajuda a crear un lligam que perduri en el temps i, a més a més, la total satisfacció dels clients.

#### **3.1.1 El màrqueting relacional**

El màrqueting relacional ha esdevingut una de les grans prioritats del segle i consisteix en el fet d'establir relacions entre consumidors i treballadors. D'acord amb Peng i Wang (2006) es defineix com el conjunt d'activitats de màrqueting dirigides a establir la fidelitat dels consumidors, és a dir, mantenir-los i guanyar-los a mesura que se'ls proporciona un intercanvi de valor. Per altra banda, el màrqueting relacional també es refereix a tot el conjunt d'activitats de màrqueting dirigides a establir, desenvolupar i mantenir un intercanvi de relacions de forma satisfactòria (Mishra i Li, 2008). Arnett i Badrinarayanan (2005) també el conceptualitzen com una competència de l'empresa que té l'habilitat d'identificar, desenvolupar i dirigir relacions cooperatives amb clients clau caracteritzades per la confiança, el compromís i la comunicació. Finalment, Parvatiyar i Sheth (2001), especifiquen que el màrqueting relacional consisteix en un compromís cooperatiu i col·laboratiu de programes i activitats pels consumidors amb la intenció de crear un lligam mutu a un cost reduït.

L'anomenat màrqueting relacional i la venda directa es constitueixen des del moment que s'inicien interrelacions entre dos subjectes. És per aquest motiu que cal fer èmfasi al fet que una gran part de referències que es contempen en aquest apartat són antigues, un fet que demostra que la venda directa ha sigut un tema estudiat des de fa anys enrere encara que les recerques contemporànies no han proporcionat noves teories al respecte.

Així doncs, d'acord amb Crosby i Stephens (1987), Gruen, Summers, i Acito (2000), Kim i Cha (2002), Peltier, Boyt, i Schibrowsky (1998) i Reynolds i Beatty (1999) les estratègies de màrqueting són aquelles que focalitzen l'atenció en les relacions entre el comprador i el venedor no només en un present sinó a llarg termini. A més, Evans i Laskin (1994) ho defineixen com el procés en el qual

es creen aliances a llarg termini tant per part del venedor com pel comprador per així assolir uns objectius particulars i buscats per ambdues parts. Aquest, doncs, permet millorar la fidelitat del consumidor i de la marca a través de forts lligams emocionals (Sirdeshmukh, Singh, i Sabol, 2002; Wulf, Odekerken-Schröder, i Iacobucci, 2001).

Focalitzant-nos ara en el sector turístic, es considera que el màrqueting relacional consisteix en el conjunt de relacions entre un hotel o indústria relacionada amb el turisme per dur a terme un conjunt d'activitats basades en el màrqueting. Aquestes consisteixen no només a atraure els consumidors a l'hotel, sinó en mantenir la relació i alhora millorar-la tot obtenint un benefici mutu per les dues parts. Un benefici que sigui interactiu, individualitzat i que generi un valor afegit per un llarg període de temps (Shani i Chalasani, 1992).

### 3.1.2 La orientació al consumidor

Conseqüentment, cal fer referència a la orientació del consumidor, que d'acord amb Martin i Bush (2006), és un factor molt important en la implementació del màrqueting. Aquesta es basa en una recerca on es defineixen el conjunt de comportaments del consumidor per així establir una relació totalment personalitzada amb aquest (Donovan, Brown, i Mowen, 2004). En altres paraules, consisteix en definir un producte de forma individualitzada per satisfer les necessitats específiques dels consumidors (Syam i Kumar, 2005). Alguns dels factors que influeixen en l'anomenada orientació al consumidor són: la confiança, el compromís, la satisfacció, els lligams, el valor afegit, l'empatia i la reciprocitat (Andreas i Simon, 2006; Ruyter, Birgelen, i Wetzels, 1998; Sin i al., 2005).

### 3.1.3 La venda directa

La venda directa (VD) és un concepte que ha evolucionat al llarg del temps, ja que fins no fa molt el mot de venedor no era ben vist i han anat sorgint nous termes representatius com "promotor de vendes", "tècnic comercial" o "representat comercial" entre molts d'altres. D'acord amb Weitz i Bradford (1999) la venda directa es coneix com un procés interpersonal de comunicació en el qual el venedor esbrina i satisfà les necessitats del client basant-se en un benefici mutu i sostingut a llarg termini.

D'acord amb la figura 1, Berkowitz, Eric N., Kerin, Rober A. i Rudelius i William (1993), extret de l'article (Meghisan, 1993) argumenten que la venda personal està formada per 8 etapes:

- Etapa 1: Prospecció  
Consisteix a cercar els clients potencials, és a dir, els usuaris que puguin esdevenir compradors de l'empresa.



**Il·lustració 1:** Etapes de la venda personal. Basat en Berkowitz, Eric N., Kerin, Rober A. i Rudelius i William (1993) extret de (Meghisan, 1993).

Font pròpia.

— Etapa 2: Classificació de prospectes

En el moment que s'han trobat aquests clients potencials, se'ls classifica en funció del seu poder econòmic, els seu volum de compres, l'autoritat per decidir la compra, entre altres tot elaborant una llista d'importància.

— Etapa 3: Preparació

En aquesta fase s'estudia tota la informació recollida dels usuaris –des de l'educació fins a les necessitats– i, a partir d'aquesta informació, es defineix com es contactarà i quines tècniques de venda s'utilitzaran en cada cas.

— Etapa 4: Presentació

És quan el venedor es troba amb l'usuari comprador, es saluden i s'identifiquen. El fet de trobar-se per primer cop fa que el venedor hagi de causar bona impressió i per tant hagi d'anar vestit de manera sòbria; arreglat i ben presentat.

— Etapa 5: Argumentació

El venedor presenta el producte i dona a conèixer totes les característiques a la vegada que s'adapta a les necessitats i interessos del client.

— Etapa 6: Objecions

És el moment en que el consumidor realitza tots el comentaris pertinents. Aquí el venedor ha de mantenir la calma i respondre totes les preguntes, ja que les objeccions del client són senyal d'interès pel producte. D'acord amb Balsley Ronald D. (1978) citat a (Meghisan, 1993) aquesta etapa està composta per:

- a) Admetre i convertir l'objecció: Tècnica que consisteix a utilitzar l'objecció com a raó per executar la compra. Un exemple seria que el client digués que el preu del producte és molt elevat i se li respongués que així és, que és elevat perquè ha estat elaborat amb els millors materials i li proporcionarà una experiència inoblidable.
- b) Posposar: Aquesta tècnica s'usa quan l'objecció es realitzarà més endavant. Un exemple seria que el client et demani algun dubte i el venedor en lloc de contestar, aconsella no preocupar-se ara per aquest tema i que si fa falta més endavant ja s'ho miraran. És a dir, el venedor no contesta al moment, i, per exemple, podria dir: "si més endavant sorgeix aquest problema podrà contactar amb la central i solucionar-ho".
- c) Acceptar i neutralitzar: Acceptar l'objecció, però fer-la veure com quelcom no important. En aquest cas es diria al client que moltes persones han fet aquest mateix comentari, però que al final van veure que no era un problema suficient enfront els beneficis que proporcionava el producte.

- d) Acceptar l'objecció: Hi ha ocasions en que les objeccions són vàlides. En aquests casos s'ha de deixar que els clients es puguin expressar.
  - e) Denegar l'objecció: Només en casos que la informació sigui errònia o falsa.
  - f) Ignorar l'objecció: Sempre en ocasions que no sigui important.
- Etapa 7: Tancament de vendes
- Consisteix en acabar de convèncer el client perquè es decideixi a comprar el nostre producte.
- a) Tancament de prova: Fer alguna pregunta al consumidor respecte el producte, per exemple, prefereix l'habitació estàndard o la suite superior?
  - b) Tancament d'assumpció: Es dona per suposat que el client realitza la compra i es pregunta respecte a l'entrega, la garantia, o termes monetaris. Com ara, prefereix pagar l'habitació amb efectiu o amb targeta?
  - c) Tancament d'urgència: És un mètode per posar pressió al client fent veure que s'acaba l'oportunitat. Per exemple: És l'última habitació disponible amb vistes al mar o l'oferta del 10% de descompte finalitza demà.
- Etapa 8: Seguiment
- És l'última etapa on el venedor segueix en contacte amb el client per assegurar-se que no té cap problema i que la compra ha sigut plenament satisfactòria.

Tal com s'acaba de veure, la VD consisteix en una transacció cara a cara. És per aquest motiu, que disposa d'algun desavantatge, com per exemple el fet de no poder arribar a més d'un client a la vegada, però, alhora, disposa d'avantatges, com el fet de poder fer demostracions del producte, aclarir dubtes o encoratjar la participació del client duran el procés.

No obstant això, a finals dels anys 90, experts comencen a fer incís a nous avenços tecnològics i una era de nous canvis: d'acord amb Reinders i Baker, (1997), durant aquests anys el sector turístic ha experimentat molts canvis, –entre ells el tecnològic–, i això ha fet que la VD no sigui tan important com ho era fa un temps enrere. Lligat amb aquest factor de canvi i d'acord amb Bhardwaj, (2007), avui en dia el mercat és molt dinàmic, vibrant i competitiu, alhora que els consumidors són més llestos, més informats i tenen accés a molts canals i eleccions en un termini de temps molt curt. Tots aquests nous canvis i alteracions, han introduït un nou concepte: la venda electrònica, una idea que està esdevenint cada cop més important i que està caracteritzada per la complexitat del producte i els requeriments del consumidor. La tecnologia, doncs, s'ha passat a concebre com un mitjà de venda incrementant els diferents avantatges, proporcionant una informació valuosa dels productes, de les companyies, i, alhora, dels consumidors (Randolph, Borders, i Loe, 2013).



## Capítol 3.2

### La importància de la venda personal i el servei post venda en els hotels de luxe

Una vegada conceptualitzats els elements base en el capítol anterior, en la secció que es mostra a continuació es vol exposar el valor de la correcta aplicació de la venda directa i el servei post venda en el marc del luxe. És a dir, la importància que presenta la bona execució del procés de venda directa en uns hotels on els clients estan disposats a pagar un preu més elevat a canvi d'obtenir un tracte més personalitzat així com la importància de mantenir el contacte una vegada finalitzada la venda per tal de captar futurs retorns.

Actualment ens trobem en un entorn canviant on les companyies no es caracteritzen per l'atracció de nous consumidors o l'expansió cap a nous mercats, sinó en sobreviure en mercats madurs i establir relacions de llarga duració amb els clients i *stakeholders* (Garcia De Madariaga i Valor, 2007). El problema que encaren la major part d'empreses avui en dia rau en la fidelitat i la retenció dels consumidors (Bhardwaj, 2007). Reynolds i Beatty (1999) afirmen que la VD és un element molt valuós, ja que aquesta condiciona la percepció que té el client de la nostra empresa i en funció d'aquesta concepció el client decidirà si tornar o no. En el supòsit que un client estigués satisfet amb l'empresa, significaria una repercussió positiva ja que no només tornaria a la nostra empresa sinó que també la recomanaria i en faria difusió.

Els venedors, doncs, tenen un rol importantíssim perquè fan de lligam entre el client i l'empresa, motiu pel qual s'han de comportar correctament i proporcionar una bona imatge, degut, principalment, al fet que aquesta generarà una percepció positiva o negativa en el client i, conseqüentment, li despertarà interès per tornar a l'empresa o no (Biong i Selnes, 1997). Per tant, de la bona execució d'aquests en deriva la fidelitat, que, d'acord amb Bowen i Shoemaker, (2003) consisteix en la possibilitat que un client retorni a un hotel alhora que també es disposa a consumir més a la companyia així com comunicar-los els problemes que puguin succeir durant l'estada. Lligat amb això, aquests mateixos autors van dur a terme un *focus grup* on un client es va gastar mil dòlars en un hotel de luxe. Un cop a la seva habitació, va trobar una tassa de cafè bruta i, tot seguit, se li va preguntar si va comunicar aquest problema a l'hotel, fet pel qual el consumidor va respondre que per què, que hi havia molts altres hotels a Nova York on allotjar-se. A continuació, se li va preguntar si hagués actuat de la mateixa manera en un hotel on estigués fidelitzat i la resposta va ser que no, perquè sempre hi podia haver algun error. Que si hagués sigut un hotel on ell era fidel ho hauria fet constatar a la direcció i així haguessin fet quelcom al respecte.

Seguint amb la fidelitat, es pot dir que se'n deriven dues tipologies. En primer lloc, la fidelitat del personal, basada en la confiança, l'afecció i el compromís cap al client, la qual és condicionada pel

servei del personal. Per altra banda, trobem la fidelitat de la marca, que aquesta consisteix no només en ser fidel a un únic establiment o producte, sinó a tot el conjunt de la companyia. Això ho confirmen Goff, Boles, Bellenger, i Stojack, (1997) on els seus estudis demostren que si es generen sentiments positius enfront el personal de venda, sovint donen lloc a sentiments favorables cap a la marca.

Per tant, tal com s'acaba d'esmentar es pot concloure que si al final de l'estada el client té una sensació positiva, pot ser que aquesta es mantingui a l'hotel on s'han allotjat, o bé que a més a més de mantenir-se s'expandeixi a la marca en general, fet pel qual hi ha més possibilitats que el següent viatge es tornin a allotjar en un hotel de la mateixa marca. D'aquesta manera el que intenten fer, és crear una relació entre el consumidor i el comprador la més forta possible i que afavoreixi el desenvolupament d'ambdós (Yim, Tse, i Chan, 2008).

Segons Adelman, Ahuvia, i Goodwin, (1994) el fet de mantenir relacions personals amb els venedors, no només dona lloc a una satisfacció en l'àmbit professional, sinó que també pot donar lloc a la satisfacció d'algunes necessitats personals, ja que aquestes poden aportar un benefici social al consumidor. Lligat amb això, un estudi de Bowen i Shoemaker, (2003) demostra que els clients fidels repercuteixen molt positivament en el boca orella, ja que aquests parlen de l'hotel a una mitjana de 12 persones i gairebé un 20% d'ells els menciona a l'hora de comunicar les seves preferències als amics o companys. Això s'ha demostrat en resultats d'estudis on clients han arribat a considerar "amics" els venedors personals. El resultat d'això acabat d'esmentar fa que per molts consumidors els venedors sovint tinguin un rol social com a amic (Jones, Taylor, i Bansal, 2008).

En relació a l'àmbit turístic es pot dir que els clients que tendeixen a freqüentar en hotels de luxe solen pagar més pel fet de sentir-se més cuidats, és a dir, busquen més dedicació i sentir-se més importants. El fet de percebre la qualitat i bon tracte, suposa un parell de conseqüències: la repetició, el compromís i les recomanacions. Els venedors dels hotels de luxe els interessa executar un bon tracte i obtenir una satisfacció a partir de la venda personal per així fidelitzar els clients i assegurar-se un retorn a l'hotel en un futur no molt llunyà. D'acord amb Berry i Parasuraman (1992), els clients que perceben la qualitat de forma satisfactòria generen una relació de valor, motiu pel qual tendeixen a ser fidels a la marca i hi ha menys possibilitats que es canviïn a un competidor simplement perquè el preu sigui inferior. El fet de repetir però, no només és l'únic benefici, ja que si els clients queden altament satisfets, no només tornaran, sinó que es gastaran diners molt més sovint en la marca així com amb productes complementaris o serveis addicionals com podria ser el servei de bugaderia i de restaurant (Bowen i Shoemaker, 2003).

En darrer lloc tal com s'ha anat comentant al llarg d'aquest capítol, l'anomenat boca a orella és una de les eines més poderoses de la comunicació capaç d'influenciar a molta gent sense necessitat d'un gran cost. Acabem, doncs, recalcant que és molt important generar una bona relació entre el personal treballador i el client tot creant una atmosfera que inciti al consumidor a continuar aquesta relació. Si pel contrari aquesta relació entre ambdós fos inexistent, el client no s'hauria sentit prou

important i no tindria la necessitat de continuar amb aquesta relació ni de tornar a utilitzar la marca (Crosby i Stephens, 1987; Singh, 1990).

Com que el sector turístic es basa en la comercialització d'experiències, s'ha de donar especial èmfasi als RRHH com a factor determinant per la seva sostenibilitat. Consegüentment a aquesta dependència dels RRHH pel seu correcte funcionament i creixement, és necessari que els empleats duguin a terme les relacions entre els clients de forma òptima i poder establir-se en un ambient canviant i competitiu com és l'actual (Zopiatis, Constanti, i Theocharous, 2014). En el moment que el treballador té aquestes habilitats o gran part d'elles, es considera que té professionalitat suficient i és capaç d'assolir l'èxit.

Lligat amb la correcta execució de la venda directa, cal mencionar el servei post venda. Aquesta, consisteix en una acció molt cercada per les empreses en l'actualitat d'acord amb Kim i Cha (2002) la qual emfatitza que la relació amb els clients no només s'ha d'establir durant el període de l'estada, sinó que ha de perdurar al llarg del temps. Aquesta doncs, consisteix en el fet d'interactuar constantment amb el client. Si aquesta comunicació fos inexistent, la relació es refredaria i es deixaria perdre, fet pel qual el client no tornaria a la nostra marca i/o companyia. Així doncs, alguns dels mètodes actuals per aconseguir el contacte i mantenir una relació post venda, són els següents: *Newsletters*, correus electrònics, cartes de felicitació pels aniversaris, cartes d'agraïment, regals, pacs de promoció, descomptes, mostres o programes d'informació (Kim i Cha, 2002).

Ja per enllestir aquest apartat, cal fer incís en una variable: el temps. Això és degut al fet que amb el temps s'ha observat que la fidelitat dels clients ha anat canviant i cada vegada tendeixen a ser menys fidels que en un passat (Bennett i Rundle-thiele, 2005). Actualment la major part dels segments són madurs i al mateix temps la competitivitat és molt elevada, fet pel qual en el moment de realitzar una reserva, encara que la teva satisfacció en un establiment fos bona, automàticament no reserves en aquesta. És per aquest motiu que molts estudis han mostrat que en comparació a la fidelitat del passat, els clients cada vegada tendeixen a utilitzar més marques i divideixen les seves compres en més d'una cadena (Bennett i Rundle-thiele, 2005). Concloent, doncs, els compradors post moderns són molt més crítics i escèptics respecte les influències dels venedors.

## **Capítol 3.3**

### **Habilitats i perfil dels treballadors**

El perfil és definit com el conjunt de característiques, facetes i aptituds que posseeixen els treballadors (Whetten, Cameron, i Woods, 2000). És per aquest motiu que en qualsevol empresa és imprescindible vetllar per aconseguir uns bons treballadors, exigint les característiques essencials per treure el millor rendiment del capital humà, un factor que cada vegada ha anat agafant més pes en la indústria turística. En aquest capítol, doncs, es pretén revelar quines són les habilitats que han de tenir els treballadors a l'hora d'interactuar amb els clients per tal d'assolir la plena satisfacció.

Aquestes bones relacions són molt valuoses en l'àmbit turístic. Això és degut al fet que aquest sector està molt vinculat al factor humà, ja que es basa en la venda d'experiències i comporta l'obligació de consumir el producte en el lloc de producció. És per aquest motiu que el personal de venda i la bona relació entre ambdós subjectes s'ha convertit en quelcom molt important i indiscutiblement essencial per les empreses.

En el moment de realitzar la classificació de les habilitats es troben múltiples catalogacions. En un primer moment i d'acord amb la recerca duta a terme per Cameron i Tschirhart (1988) extret del llibre (Whetten i al., 2000) s'ha optat per fer la distinció en quatre grans grups. El primer grup fa referència a les habilitats humanes i participatives, dins les quals es troben la comunicació o el treball en equip. Per altra banda, el segon grup es focalitza en el control i la competitivitat, és a dir, el poder, les influències, les delegacions o el lideratge. A diferència d'aquests, dins la tercera catalogació es troba l'emprenedoria, on s'engloba la iniciativa, la innovació, la creativitat, l'eficiència i la capacitat de resoldre problemes. I, finalment, l'últim grup fa referència a la racionalitat, en altres paraules, a l'ordre, el control del temps i la presa de decisions.

No obstant això, després de realitzar múltiples recerques s'ha optat per dur a terme un altre mètode d'organització que consisteix en els quatre grups que s'exposen a continuació; les habilitats personals, referint-nos amb aquestes es les habilitats pertanyents a una persona concreta, les habilitats interpersonals, que són les que venen a ser compartides entre dos o més persones, les tècniques de comunicació, que fan referència als processos comunicatius interpersonals, i, finalment, les habilitats contextuals que fan referència a l'ambient (Whetten i al., 2000). Mencionar que s'han utilitzat aquests 4 grans blocs de referència però que s'han fet algunes petites modificacions per tal d'ajustar-los a la present investigació.

En la taula següent, doncs, es mostren les habilitats sorgides durant la recerca—ordenades alfabèticament dins la categoria corresponent— juntament amb els diferents investigadors que les han mencionat.

<b>Habilitats personals</b>	
Aparença	(Hawes, Rao i Baker, 1993; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Leung i Law, 2010; Ward, 2016)
Coneixement	(Erdem i Açar, 2014; Ganesan, 1994; Hawes i al., 1993; Hawes, Strong, i Winick, 1996; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Limbu i al., 2016; Min, Lim, i Magnini, 2015; Román, 2001; Zia i Akram, 2016; Verbeke, Dietz, i Verwaal, 2010; Ward, 2016)
Eficiència	(Briggs, Sutherland, i Drummond, 2007; Fung So, Ceridwyn, Sparks, i Wang, 2016; Hawes i al., 1996; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Limbu i al., 2016; Min i al., 2015; Whetten i al., 2000)
Experiència	(Harmon i Kenneth, 1982; Hawes i al., 1993; J. Pérez, M. Merino, 2010; Swan, Bowers, i Richardson, 1999; Whetten i al., 2000; Wilson, 1995)
Gestió del temps i l'estrès	(Min i al., 2015; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000)
Motivació	(W. G. Kim i Cha, 2002; Limbu i al., 2016; Román, 2001; Swan i al., 1999; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000)
<b>Habilitats interpersonals</b>	
Obert i Amigable	(Baker, s.d.; Briggs i al., 2007; Doney i Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Harmon i Kenneth, 1982; Hawes i al., 1993; Jones i al., 2008; Kuo, 2009; Leung i Law, 2010; Strutton, Pelton, i Tanner, 1996; Swan i al., 1999)
Confiança i credibilitat	(Aggarwal i al., 2005; Alrubaiee i Al-Nazer, 2010; Busch i Wilson, 1976; L. A. Crosby, Evans, i Cowles, 1990; Doney i Cannon, 1997; Erdem i Açar, 2014; Fung So i al., 2016; Ganesan, 1994; Goff i al., 1997; Harmon i Kenneth, 1982; Hawes i al., 1996; W. G. Kim i Cha, 2002; Ramsey i Sohi, 1997; Strutton i al., 1996; Wilson, 1995; Xie, Zhang, i Zhang, 2014)
Afecció i empatia	(Aggarwal i al., 2005; Alrubaiee i Al-Nazer, 2010; Cohen, Pham, i Andrade, 2006; Cramer, 2003; Goff i al., 1997; Karaman, 2010; W. G. Kim i Cha, 2002; Limbu i al., 2016; Min i al., 2015; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000)
Honestedat i sinceritat	(Baker, s.d.; Briggs i al., 2007; L. A. Crosby i al., 1990; Doney i Cannon, 1997; Hawes i al., 1993; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Kvalnes, 2015; Malhotra, Mavondo, Mukherjee, i Hooley, 2012; Min i al., 2015; Swan i al., 1999; Ward, 2016; Whetten i al., 2000; Xie i al., 2014)
Mostrar interès cap al client	(Briggs i al., 2007; Fung So i al., 2016; Hawes i al., 1993; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Libai, Muller, i Peres, 2012; Whetten i al., 2000)
Resolució de conflictes	(Briggs i al., 2007; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Min i al., 2015; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000)
<b>Tècniques de comunicació</b>	
Capacitat d'escoltar	(Aggarwal i al., 2005; Gearhart i Bodie, 2011; Hawes i al., 1993; Kuo, 2009; Lester, 2002; Ramsey i Sohi, 1997; Weger, Castle Bell, Minei i Robinson, 2014; Whetten i al., 2000)

Comunicació i contacte	(Dawson, Madera, Neal, i Chen, 2014; Hawes i al., 1993, 1996; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Luo i Shenkar, 2006; Min i al., 2015; Ramsey i Sohi, 1997; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000)
<b>Habilitats contextuais</b>	
Bon ambient de treball	(Fung So i al., 2016; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000)
Relació d'amistat	(Jones i al., 2008; Sirdeshmukh i al., 2002; Weger i al., 2014; Wulf i al., 2001)

**Taula 2:** Taula on es mostren les diferents habilitats trobades durant la recerca amb els respectius estudis o autors que les mencionen. Font pròpia.

Malgrat les habilitats i tècniques que es poden apreciar a la taula superior, hi ha hagut altres conceptes trobats durant la recerca però que no han presentat un pes tan important principalment perquè no han estat mencionades per multitud d'autors. Algunes d'elles, han sigut l'adaptabilitat, la tecnologia, el comportament, la igualtat, l'ètica, la innovació, la utilitat, l'esforç, la responsabilitat i l'organització. També l'humor, l'estat mental dels empleats, les reaccions del mateixos i el fet d'oferir un tracte personalitzat cap al client. Alguns dels autors, doncs, que han fet esment a aquestes variables han estat els següents; Erdem i Açar, (2014); Lin i Wu, (2012); Ramsey i Sohi, (1997); Román, (2001); Ul Zia i Akram, (2016).

Una vegada mencionades les qualitats en el seu conjunt, es procedeix a fer incís a cada una d'elles per tal de millorar-ne la comprensió i acotar-les per facilitar l'extracció de la informació en el marc pràctic.

### 3.3.1 Habilitats personals

#### 3.3.1.1 Aparença

L'aparença visual i la forma de vestir és quelcom realment important perquè la major part dels usuaris creen una opinió en funció de les primeres impressions d'una persona. És per aquest motiu que l'aparença juga un rol molt important en la primera impressió de qualsevol individu, però especialment en els consumidors. Gràcies a això, és totalment imprescindible lluir una aparença professional i sòbria (Ward, 2016). L'aparença, doncs, sempre és importantíssima i d'ella en dependrà la manera en la qual et perceben els usuaris consumidors si més no en un principi.

#### 3.3.1.2 Coneixements

Els clients no volen haver d'interactuar amb un venedor que no està preparat. El simple fet de no estar preparat significa que el procés de venda serà molt més lent i més costós. Com més preparat està el venedor i més coneixements té respecte el producte o servei en qüestió, els clients tendeixen a confiar més amb ell (Erdem i Açar, 2014). A diferència d'això, en el moment que un venedor no està suficientment preparat, els clients solen tenir més dificultats a l'hora de comunicar-se i sovint creuen que el venedor els intenta confondre,

interpretant que s'intenta aprofitar d'ells (Ward, 2016). És per aquest motiu que els venedors sempre han d'estar el més preparats possible, tenint total coneixença del producte i transmetent una imatge de seguretat i confiança cap a l'usuari en qüestió.

### 3.3.1.3 Eficiència

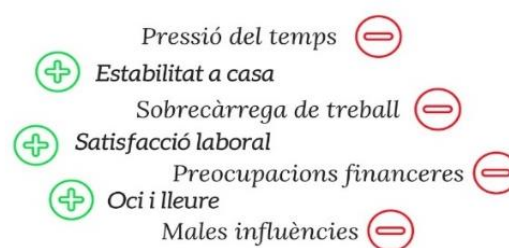
Consisteix en la capacitat de dur a terme totes les funcions de forma adequada. En el cas d'un recepcionista, per exemple, englobaria l'arribada del client, l'assignació de l'habitació, la informació de la zona i de l'establiment, entre moltes d'altres tasques assignades com seria la capacitat de reacció davant les queixes (Fung So i al., 2016; Min i al., 2015; Whetten i al., 2000). En el moment que es compleixen tots aquests requisits i es duen a terme totes les tasques de forma correcta, els consumidors tendeixen a tenir un grau de satisfacció molt més elevat.

### 3.3.1.4 Experiència

Consisteix en un coneixement adquirit a través d'un recorregut d'observacions i pràctiques anteriors. Si aquestes manifestacions i accions s'executen de forma correcta doten a la persona d'unes habilitats i coneixements addicionals per les experiències viscudes (J. Pérez i M. Merino, 2010). Avui en dia, l'experiència és considerada un dels factors més importants no només en el sector turístic sinó en qualsevol àmbit de treball. Principalment, això és degut a que el fet d'haver treballat anteriorment i haver adquirit més experiència, fa que les persones tendixin a reaccionar millor d'avant els problemes, tinguin més facilitat per superar les dificultats, i, per tant, presentin millor eficiència a l'hora d'executar les tasques del treball (Ganesan, 1994).

### 3.3.1.5 Gestió del temps i de l'estrès

L'estrès és un dels aspectes més negatius dels empleats perquè redueix l'eficiència. Això fa que no s'escolti, es prenguin males decisions i no es solucionin els problemes eficaçment. En el moment que un treballador es troba dins un context d'estrès també pot donar lloc a respostes més agressives i menys planificació (Whetten i al., 2000). Per tot això acabat d'esmentar, desenvolupar una capacitat que permeti gestionar l'estrès és un avantatge molt positiu no només pel mateix treballador, sinó també al conjunt de l'empresa. En la imatge superior, es poden veure d'acord amb aquests mateixos autors acabats de mencionar, alguns dels factors que influeixen en l'estrès.



**Il·lustració 2:** Factors que influeixen en l'estrès d'acord amb Lewin. Basat en Whetten i al., (2000). Font pròpia.

Per altra banda, la gestió del temps també és una tasca important sempre que es tracti d'atendre clients. Per tal de dur-la a terme satisfactòriament, existeixen unes pautes com les que s'esmenten a continuació: llegir selectivament, és a dir, els punts més importants,

prioritzar les tasques, tenir cada cosa al seu lloc per evitar perdre el temps buscant-les, dividir els projectes llargs, controlar el temps i posar temps límits (Whetten i al., 2000). El fet de controlar millor el temps fa que no s'acumulin llargues cues de clients i, per tant, fa que aquests puguin ser atesos més ràpidament i quedin més satisfets amb la companyia. Per altra banda, si aquests clients haguessin de fer llargues esperes al taulell o fossin atesos amb lentitud possiblement s'indignarien amb el servei i no tornarien a repetir a la nostra marca.

#### **3.3.1.6 Motivació**

El concepte de motivació personal està relacionat amb una emoció a l'hora de realitzar una acció. És a dir, és definida com l'acció d'estimular els diferents treballadors per així aconseguir un millor rendiment i assolir els objectius de l'empresa, proporcionant una millor atenció als usuaris consumidors.

Algunes de les essencialitats per tenir la plantilla motivada són les següents: En primer lloc donar a conèixer els treballadors quins són els seus objectius, no comparar mai els diferents treballadors i interessar-se en ells tot el possible fent que així es sentin més valorats. A més a més, cal acollir i integrar els nous treballadors, formar-los i desenvolupar-los laboralment, garantir la seva seguretat, agrair, saber-los escoltar i ajudar-los en la presa de decisions, entre altres. També hi ha motivacions més encaminades cap a l'àmbit econòmic, com podria ser una bona retribució salarial o dur a terme sistemes de premis i incentius, però, sobretot, un dels factors que tenen més pes a l'hora d'influenciar en la motivació és el bon ambient en el lloc de treball (Limbu i al., 2016; Verbeke i al., 2010).

### **3.3.2 Habilitats interpersonals**

#### **3.3.2.1 Afecció i empatia**

L'afecció avui en dia s'utilitza per referir-se a sentiments i estats interns, per tant, consisteix en el fet d'oferir un tracte individual a cada client (Cohen i al., 2006). Es pot dir que quan un venedor mostra empatia cap al client, el client té la sensació que el venedor es preocupa per ell, fet pel qual el client no es sent pressionat durant la compra i no nota com si l'únic objectiu del venedor fos efectuar-la. Tant l'afecció com l'empatia, doncs, tenen un rol molt important per tal d'assolir la confiança (Aggarwal i al., 2005). L'empatia, a més a més, es refereix a l'habilitat que té una persona per sentir allò que senten els altres i simplement entendre la perspectiva de l'altra persona i respondre-la emocionalment. És per aquest motiu, que per executar una bona relació entre els dos subjectes, no cal oblidar els sentiments i estats emocionals. Es diu que l'empatia té una relació positiva en l'eficiència de l'equip de vendes i, a més a més, és un dels lligams cap a la satisfacció dels consumidors (Cramer, 2003). Van ser Drollinger, Warrington, i Comer (2006) qui van mencionar que



l'empatia és considerada un dels factors més importants per entendre els clients i satisfer millor les seves necessitats i així ho reitera anys després Simon (2013).

### *3.3.2.2 Confiança i credibilitat*

D'acord amb Morgan i Hunt (1994) llegit a (Wilson, 1995), un dels pilars fonamentals de les relacions interpersonals és la confiança. Aquesta és un dels majors objectius del màrqueting i alhora de les empreses. Es pretén assolir una confiança mútua tant per part de l'usuari comprador com del venedor, ja que els estudis revelen que és molt més fàcil i menys car retenir un client ja existent que no pas captar-ne un de nou (Reynolds i Beatty, 1999). Tot empleat, doncs, ha de ser suficientment enginyós per saber com guanyar-se la confiança d'un client i mantenir-la. Els empleats són sincers? Són honestos? Són agradables? Són competents? Són responsables? Són ètics? Mantenen les promeses? Posen els interessos dels consumidors en primer lloc? Aquestes són algunes de les preguntes que donaran lloc a aquesta confiança, juntament amb el fet que el venedor identifiqui les necessitats del consumidor, l'intenti comprendre, cooperi amb ell i l'ajudi a triar decisions. (Whetten i al., 2000). En tot cas, quan la confiança aparegui, el client es sentirà més còmode i segur amb el venedor optant tornar en un futur.

### *3.3.2.3 Honestat i sinceritat*

Els venedors sempre tenen una millor oportunitat de constituir una bona relació quan hi ha honestat i sinceritat. Tots els clients volen ser tractats iguals, de forma oberta i justa. Aquests volen que els venedors els condueixin i assessorin amb integritat des del moment de presentar-los els productes i ajudant-los a escollir en funció de les seves necessitats. En altres paraules, que se'ls tracti de forma sincera i honesta, amb professionalitat i respecte des del moment de presentar-los els productes que més els convenen per la seva situació fins al moment de la compra. Per tant, en tot moment cal obviar els productes que li interessin al venedor per obtenir més rendiment i que no satisfan les necessitats dels consumidors. Això no vol dir que els clients esperin que els vendran els productes sense cap tipus de benefici, sinó que esperen uns resultats raonables del servei una vegada han pagat un preu just (Baker, s.d.; Ward, 2016).

### *3.3.2.4 Mostrar interès cap al client*

El professional té el deure de vetllar pels interessos del client en primer lloc. A més a més, no només ha de mirar per l'interès dels seus propis clients, sinó també pel dels seus *stakeholders* (Kvalnes, 2015). Lògicament les empreses sense clients no existeixen, ja que ells són el motiu pel qual aquesta avanci i obtingui beneficis. És per aquest motiu que les empreses sempre han de vetllar per: En primer lloc, satisfer les necessitats d'aquests clients i orientar-los en la venda, i, en segon lloc, sempre han d'escoltar la demanda, i en el cas que sigui una queixa, escoltar, entendre i proporcionar un feedback per combatre el problema.

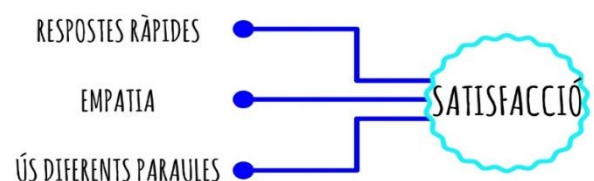
Per tant, cal ser flexible, negociar, i intentar trobar una resposta que beneficiï ambdues parts. A més, però, hi ha altres conceptes com per exemple el fet de marcar límits: si per exemple un client vol un descompte se li ha de fer entendre que no. És a dir, el client ja tingui o no la raó, sempre ha de ser escoltat i atès (Ward, 2016). Els venedors, tot i això, no sempre han de mirar per ells, ja que en determinades ocasions també han de demostrar que són capaços de renunciar als beneficis de la companyia per corroborar que volen el millor pel client, per exemple, el fet de regalar una entrada a l'SPA per corregir un error ocasionat (Kvalnes, 2015).

### 3.3.2.5 Obert i amigable

Dins aquest apartat s'engloben no només el fet que el personal sigui obert i amigable sinó també amable i simpàtic, alguns dels conceptes mencionats pels diversos investigadors. Tal com s'ha esmentat en el capítol anterior, les bones relacions entre venedors i compradors poden donar lloc a una relació d'amistat i confiança, fet pel qual ser una persona de caràcter o mentalitat oberta hi pot influir positivament. El venedor, doncs, ha de tenir una mentalitat suficientment oberta i amigable per ajudar el consumidor, ja que si el treballador només es centra en vendre i obtenir beneficis el client ho sol notar i no esdevé tan satisfet amb la compra. És per aquest motiu que el treballador ha de conversar amb el client i ajudar-lo durant tot el procés de la presa de decisions (Baker, s.d.). Així doncs, de forma clara i concisa, una persona oberta i amigable ve a ser –d'acord amb altres sinònims usats en les recerques prèvies– algú simpàtic, fàcil de tractar, amable i també agradable. De fet, d'acord amb Cordero, (2009) és molt important el grau d'amabilitat que es presenta durant el procés de compra, ja que és el factor que determinarà el retorn futur.

### 3.3.2.6 Resolució de conflictes

D'acord amb Kolb (2015), al sorgir qualsevol problema el primer que s'ha de fer és admetre'l i preguntar-se com hauria de ser la situació sense l'existència del mateix. A partir d'aquí, s'ha de decidir que és allò que cal canviar i triar quines solucions, accions i alternatives cal implementar per solucionar-lo. És en aquest punt on s'haurà de fer un balanç d'aquestes opcions per assolir l'objectiu determinat i seguidament implementar-la per combatre'l tinguent en compte les diferents repercussions que suposaria cada decisió. D'acord amb Whetten i al. (2000), tal com ens mostra a la imatge superior, per tal de resoldre un problema de forma eficient, cal incloure, en primer lloc, una disculpa. Aquesta ha de ser adequada tot utilitzant les paraules correctes per mostrar-li al client una forma individualitzada cap a ell. A més a més, un altre dels pilars importants que no pot mancar és l'empatia, –la qual ha estat esmentada anteriorment–, ja



**Il·lustració 3:** Resolució eficient de problemes d'acord amb Whetten i al. (2000). Font pròpia.

que aquesta mostra una sensibilització cap al client, fent que aquest es senti ajudat. I, finalment, tot aquest conjunt ha de donar-se en un context de rapidesa, ja que quan el client no està satisfet està més susceptible a queixar-se i cal actuar el més ràpid possible per aconseguir atenuar la situació i arribar a un acord.

### 3.3.3 Tècniques de comunicació

#### 3.3.3.1 Capacitat d'escoltar

El fet d'escoltar, implica no només entendre el missatge sinó realitzar preguntes quan sigui apropiat i alhora mantenir i moderar el llenguatge no verbal durant la transició de la conversació (Weger i al., 2014). El primer component de la capacitat d'escoltar és la sensibilitat, la qual indica rebre estímuls d'acord amb el missatge. El segon component és l'avaluació, que consisteix en un procés cognitiu que dona sentit i valor al missatge, mentre que el tercer, esdevé la resposta que ha de donar lloc a una reacció. Totes aquestes interaccions venen condicionades per les paraules i el to, i, totes i cada una de les respostes han de ser informatives, controlades, i sobretot han de mostrar interès i sentiments (Allen i Brown 1976; Mead 1986) extret de (Ramsey i Sohi, 1997).



**Il·lustració 4:** Teoria d'escoltar. Extret de Whetten i al. (2000). Font pròpia.

Així doncs, es pot dir que el fet d'escoltar va molt més enllà de l'oïda perquè al mateix temps cal donar molta importància a la comunicació no verbal (Weger i al., 2014). També s'ha de tenir en compte el fet de parafrasejar allò que diu el client, és a dir, si aquest expressa frustració, se l'ha de respondre per exemple, "entenc la seva frustració..." d'aquesta manera el client nota que efectivament està sent no només escoltat sinó també comprès. Finalment, un altre dels aspectes a tenir en compte és el fet de realitzar preguntes encoratjant el client a mostrar els seus propis sentiments. D'aquesta manera, tal com diu Lester (2002) es pot crear un clima d'empatia i confiança enfront el client i el venedor. A més a més, les persones que tenen la capacitat d'escoltar de forma eficient, s'entenen millor, els clients acaben confiant més en ells i poden donar lloc a un concepte d'amistat (Weger i al., 2014).

#### 3.3.3.2 Comunicació i contacte

La comunicació deriva de "*communis*" o "*communicatio*" i pot ser descrita com la transferència o intercanvi de missatges, emocions, pensaments, coneixements, cultura i diferents conceptes intangibles. Aquesta juga un rol importantíssim en l'èxit i l'eficiència de les organitzacions, i, a més a més és present a tot arreu i en qualsevol moment (Yildiz,

2015). La comunicació, doncs, no només és important per la satisfacció del client sinó també pel propi treballador, ja que aquesta és molt important en l'àmbit de treball i pot propiciar en fets positius pel treballador com menor l'estrès laboral, absentisme i rotació del personal tot contribuint en la millora de les relacions laborals (Gray i Laidlaw, 2004). Dins aquesta se'n poden diferenciar dos grans ventalls:

- a) Comunicació verbal: Sens dubte és un dels factors més importants que influeix tant en el tracte com en la recomanació. Aquesta és condicionada per l'habilitat dialèctica –entenent, amb aquesta, no només la capacitat d'expressar-se sinó també el conjunt d'idiomes en que el treballador es sap expressar–, la coherència a l'hora d'expressar-se, la capacitat de síntesi i anàlisi d'allò mencionat, l'atenció que es posa en la conversació entre d'altres (Whetten i al., 2000). Les anomenades barreres del llenguatge, sovint donen lloc a una no comprensió degut a paraules similars o significats diferents que la dificulten i poden donar lloc a interferències amb els clients tot generant llargues cues (Luo i Shenkar, 2006). Normalment els resultats de la comunicació són fructífers i s'assoleix la satisfacció quan aquesta comunicació s'ha executat de forma totalment positiva arribant a la comprensió mútua. Per tant, en el moment que hi ha aquesta comunicació coherent per part de les dues persones, el client tendeix a mostrar-se satisfet.
- b) Comunicació no verbal: Tal com s'ha mencionat dins l'apartat de la capacitat d'escoltar –ja que aquests darrers apartats es troben interrelacionats entre si–, consisteix en el conjunt d'estímul no verbals que presenten les persones al comunicar-se, en altres paraules, els gestos, la postura del cos, l'expressió facial, el contacte visual i el somriure entre altres. Aquesta comunicació no verbal, en cap moment s'ha de passar per alt, ja que és tan important com la verbal. Si aquesta no existeix a l'hora de comunicar-se amb un client, aquest últim tendeix a notar que no estàs per ell a 100%. Leigh i Summers, (2002) indiquen que el contacte visual també és important i totalment determinant per les impressions i les interaccions entre el consumidor i el venedor.

### **3.3.4 Habilitats contextuais**

#### *3.3.4.1 Bon ambient de treball*

Una altra qualitat que ha de tenir no el treballador sinó les condicions del lloc on es desenvolupa la transacció, és el bon ambient de treball. Aquest és un dels factors més essencials i totalment necessaris, ja que si el treballador no es sent a gust en el seu lloc de treball, hi ha més dificultats per assolir totes aquestes habilitats i/o simplement mostrar-les al

client, fet pel qual pot acabar influint en que el client no es senti del tot satisfet (Fung So i al., 2016; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000).

#### **3.3.4.2 Relació d'amistat**

L'amistat consisteix en una relació de valor molt apreciada pels clients. Per tal d'assolir-la, cal tenir en compte múltiples variables, entre elles, d'acord amb Weger i al. (2014), cal, sobretot, ser eficient a l'hora d'escoltar, ja que d'aquesta manera el lligam de comunicació és més consistent i pot acabar donant lloc a una confiança que derivarà a l'amistat. Per altra banda, mencionar també, que el personal de les grans cadenes hoteleres tendeix a estar format per tal d'assolir aquesta amistat i satisfer millor els hostes de l'establiment. Aquesta variable és pràcticament una de les més importants, ja que és capaç de generar forts lligams emocionals i, a resultat d'això, s'arribarà a una amistat perdurable en el temps que atraurà l'hoste en ocasions futures a allotjar-se al nostre establiment (Jones i al., 2008; Sirdeshmukh i al., 2002; Wulf i al., 2001).

Durant el transcurs d'aquest capítol s'ha pogut veure –a través de recerques, tesis i llibres– quines són les habilitats a les quals s'atorga més importància en el moment d'establir una venda, passant per quatre categories d'habilitats diferents; les habilitats personals, les habilitats interpersonals, les tècniques de comunicació i, finalment, les habilitats contextuais. Una vegada feta aquesta detallada anàlisi s'ha pogut veure que entre aquestes qualitats algunes de les que han tingut més pes han estat la confiança i credibilitat, l'afecció i empatia i l'eficiència entre altres.

## Capítol 3.4

### Estudis anteriors: què valora el client?

Una vegada explicades tot el conjunt de característiques que hauria de tenir un bon personal del sector, en aquest capítol el lector pot trobar altres estudis que, mitjançant la netnografia, han fet exhaustives anàlisis del que realment valoren els clients. En aquest capítol, però, no només es ressalten els resultats obtinguts anteriorment sinó que també es posen en valor les diferents limitacions que han patit els mateixos i, alhora, es fa referència a la informació generada pels consumidors, un concepte que ha pres gran importància en aquests darrers anys.

La informació generada pels consumidors (CGM) és un dels canals que està creixent més ràpidament pel que fa a la comunicació informal i interpersonal. Això és degut a que gràcies a internet hi ha hagut un impuls que ha accelerat la popularitat d'aquestes noves comunicacions –inexistents en un passat– basades en el boca orella (Jeong i Mindy Jeon, 2008). Es dedueix, doncs, que gràcies a aquest factor la netnografia cada vegada ha esdevingut una eina d'anàlisi més important fins al dia d'avui.

D'acord amb Kim, Mattila, i Baloglu (2011), la gent tendeix a buscar en la CGM:

- Perquè és la manera més fàcil d'aconseguir informació.
- Perquè s'estalvien temps.
- Perquè permet comparar hotels fàcilment.
- Per buscar el preu desitjat.
- Per saber si altra gent pensa el mateix de determinats establiments.
- Per poder comparar les seves valoracions amb les dels altres.
- Perquè fa sentir millor el fet que una altra persona hagi tingut el mateix problema.
- Per formar part d'una comunitat i participar en experiències dels membres que formen part d'aquesta.
- Per saber les novetats o tòpics actuals.
- Perquè les valoracions dels consumidors els ajuden a prendre la decisió correcta.
- Perquè es beneficien de les experiències d'altres persones abans de reservar una habitació.

Així doncs, per tot això esmentat i per la importància que ha pres el terme CGM en l'actualitat, cada vegada s'estan realitzant més estudis referents a la informació generada pels propis usuaris.

#### 3.4.1 Estudis previs

No tots els estudis confeccionats fins avui en dia i referents a la CGM han fet especial èmfasi a les habilitats dels treballadors. En alguns casos, per exemple, hi ha hagut estudis realitzats com el de

Jeong i Mindy Jeon (2008) i Xie i al., (2014) que han donat més importància a la localització, principalment, perquè en l'actualitat la major part de clients allotjats prefereixen no haver de fer desplaçaments i tenir una ubicació idíl·lica d'acord amb la seva motivació principal. Seguidament, cal dir que d'acord amb aquests dos autors acabats d'esmentar, a part de la localització també s'ha donat molta importància a la netedat de les habitacions.

No obstant, malgrat la gran quantitat d'estudis que s'han realitzat fins al dia d'avui, també n'hi ha hagut que han fet esment als empleats, ja que el personal treballador consisteix en un factor humà capaç de condicionar l'experiència turística en la seva totalitat (Briggs i al., 2007; Fung So i al., 2016; Jones i al., 2008; Kim, Mattila, i Baloglu, 2011; Kuo, 2009; Kvalnes, 2015; Leung i Law, 2010; Limbu i al., 2016; Malhotra i al., 2012; Min i al., 2015; Román, 2001; Ul Zia i Akram, 2016; Verbeke i al., 2010; Ward, 2016; Xie i al., 2014). Cal fer un petit incís que dins aquest apartat només s'han mostrat estudis d'exemple, però, com que aquesta recerca es basa en el personal, al llarg dels capítols anteriors se n'han anomenat molts més.

Per altra banda, cal mencionar una altra variable valorada pels clients encara que no amb tant de pes, com per exemple el fet que l'hotel disposi d'una connexió a internet ràpida i eficaç.

Finalment, fer incís a l'estudi de Jeong i Mindy Jeon, (2008) el qual demostra que els atributs dels hotels de 3 estrelles són inferiors que els de 4 o 5. Això vol dir que els hotels més luxosos tendeixen a fer més incís a les variables i presentar millor els seus productes que els hotels de categoria inferior. A més a més, els resultats de la investigació indiquen que els hotels que pertanyen a cadenes hoteleres ofereixen millor els serveis que els hotels independents, com ara la rapidesa en el *check-in* i *check-out*. Per altra banda, el personal d'aquestes grans cadenes també tendeix a estar més preparat i presenten algunes variables com l'amistat per tal de satisfer millor els diferents hostes. És per tot això esmentat que els usuaris que van a cadenes hoteleres luxoses estan disposats a pagar més, ja que gaudeixen de l'estada no només per uns productes i serveis molt més ben preparats sinó també per uns treballadors més entrenats.

### **3.4.2 Limitacions dels estudis previs**

Malgrat tot el que s'ha vist en aquest capítol, cal tenir en compte que qualsevol estudi dona lloc a un conjunt de factors influents en els resultats esperats per part dels investigadors. Entre ells, per exemple, d'acord amb Briggs i al., (2007) han considerat dins d'aquests factors les interpretacions que s'han dut a terme a l'hora de realitzar les codificacions, ja que poden haver donat lloc a interpretacions diferents del que realment volia transmetre el consumidor.

També s'ha considerat una limitació el fet que hi poden haver comentaris autorealizats pels propis treballadors o bé familiars i amics, i que aquests no es puguin distingir entre les opinions verdaderes i sinceres enfront totes aquelles que es publiquen (Jones i al., 2008; Verbeke i al., 2010; Xie i al., 2014).

Per altra banda, Fung So i al. (2016) atribueixen la variació del resultat al fet que l'estudi només s'hagi dut a terme a una marca concreta i al fet que la major part de responents fossin dones, –concretament el 70%–, fet pel qual la mostra no és totalment representativa. D'altra banda, també es pren en consideració que la mostra no es pugui generalitzar perquè la destinació només compren un segment turístic específic, com seria per exemple l'estudi de Kim i al., (2011) realitzat a Las Vegas.

Finalment, altres filtres que han influït en els resultats han estat que no hi hagi hagut molt de temps per realitzar les investigacions del treball de camp i, finalment, el fet que la mostra fos petita o no representativa (Gearhart i Bodie, 2011; Goff i al., 1997; Hui i al., 2007; Jones i al., 2008).

Durant l'execució d'aquest treball, malgrat tots aquests factors i punts de vista dels investigadors que s'acaben d'observar, es pretenen analitzar quines són les diferents habilitats que valoren els clients a l'hora d'interactuar amb els treballadors d'hotels luxosos. És a dir, com que fins aleshores la major part d'investigacions respecte el tema són de caràcter general, s'ha decidit dur a terme una investigació molt més aprofundida i completa respecte la importància dels RRHH en les cadenes de luxe, –un factor realment rellevant perquè tal com s'ha dit anteriorment en els serveis de més estrelles els clients estan disposats a pagar un preu molt més elevat per obtenir un millor servei i comoditats–. És per aquest motiu que la mostra és molt limitada, ja que consisteix a analitzar solament els comentaris dels clients que pernocten en hotels de cadenes de luxe a través de l'anàlisi *online*, concretament 5 hotels que formen part de la cadena hotelera *Ritz Carlton*.

Concloent aquest capítol, doncs, es pot dir que avui en dia la CGM té molt pes i cada vegada hi ha més estudis que es focalitzen en aquesta. Durant aquest capítol, a més, s'ha vist que hi ha una gran quantitat d'estudis que es focalitzen en l'anàlisi *online* i que cada vegada en sorgeixen més, tenint en compte tot el conjunt de limitacions que cal prendre en consideració quan es realitzen estudis d'aquest caire.

Així doncs, una vegada finalitzada la part teòrica i analitzades les diferents aptituds i característiques necessàries en el personal, en el següent apartat és durà a terme una exhaustiva anàlisi *online* per tal de determinar quines són les variables que més valoren els diferents usuaris del personal que els atén i veure si els resultats extrets concorden amb les variables mencionades dins els apartats teòrics o no.



## **4. Part pràctica**

En aquest capítol es mostren els resultats extrets de l'anàlisi netnogràfic i, per tant, s'aprecia quines són les aptituds dels treballadors que realment valoren els clients. Pel que fa a la mostra, tal com s'ha mencionat anteriorment s'ha extret a través de *TripAdvisor* i ha estat constituïda per un total de 801 comentaris extrets de 5 hotels europeus que tots formen part de la cadena *Ritz Carlton*, una de les cadenes de luxe més conegudes en tot l'àmbit mundial.

En relació a l'organització d'aquest apartat, en primer lloc es mostra l'èmfasi que fan els clients enfront les diferents categories: la ubicació, les instal·lacions, la decoració, el restaurant, el preu o el personal. Seguidament es fa referència a les habilitats específiques mencionades pels mateixos testimonis –diferenciant-les en habilitats personals, interpersonals, tècniques de comunicació i habilitats contextuals–, i, finalment, en el darrer apartat s'inclouen algunes observacions que s'han extret durant la recerca i que es creuen d'especial interès, com per exemple el percentatge de repeticions, o el fet que molts usuaris fan menció a treballadors específics en lloc de fer una valoració conjunta del personal entre altres.

#### 4.1 Valoracions preferents

Abans d'endinsar-nos en aquest apartat és convenient explicar la formació de les taules per tal que siguin de fàcil interpretació i comprensió. D'ara endavant, a la primera columna de les taules sempre es troba el concepte el qual es fa referència, per exemple, "el servei". A continuació, en les 5 columnes adjacents es troben el nombre de comentaris realitzats a cada hotel. A la penúltima columna que posa total, s'observa la suma dels comentaris de les 5 columnes anteriors mostrant el total de vegades que s'ha mencionat la variable a tots els hotels en el seu conjunt. Finalment, en l'última columna, es mostra el % total, en altres paraules, el percentatge equivalent que s'ha obtingut dividint el nombre de vegades que s'ha mencionat la variable en el total de mencions. Per exemple, en el cas del servei s'ha calculat de la següent manera: S'ha agafat 664 que són el nombre de vegades que s'ha mencionat el servei de forma genèrica, i, a continuació s'ha dividit per 2.268 que han estat el total de mencions, és a dir, la suma de mencions que han fet referència al servei, a la localització, les instal·lacions, la decoració, el restaurant i el preu a tots els hotels. Finalment, s'ha multiplicat per 100 i s'ha obtingut un percentatge del 29'27%.

Ara entrant en matèria, tal com es pot veure en la taula número 3 que es mostra a continuació, les quatre variables més importants i més valorades pels clients són el servei, les instal·lacions, la ubicació i el menjar. Això és degut al fet que molts usuaris fan comentaris –ja siguin de caràcter genèric o no– en relació a aquestes variables. Així doncs, s'ha vist que les dues variables més comentades han estat, en primer lloc, el servei amb un 29%, fet pel qual es pot veure que és un dels factors més importants i més valorats pels clients durant l'estada, i, seguidament, amb un 4% menys, les instal·lacions. Per altra banda, pel que fa a la ubicació i els restaurants o menjar, es troben per sota d'aquestes dues variables mencionades per un 20% i 18% d'usuaris, i, en darrer lloc, es troben la decoració i el preu amb menys d'un 20% de mencions. Referent al preu, cal dir

que hi ha hagut comentaris de tot tipus, alguns només fent referència al preu en si, mentre que altres ho han comparat amb allò esperat pel client. De fet, un dels comentaris referents al preu que es creu important destacar és el següent: *“Davant els preus em vaig sentir robat. L’única cosa positiva van ser els treballadors; tots molt ben preparats i molt amables”*.

Concepte	Abama	Berlín	Barcelona	Portugal	Viena	Total	Total (%)
Ubicació	77	63	172	67	63	442	20%
Instal·lacions	128	70	194	91	78	561	25%
Decoració	22	27	45	12	16	122	5%
Menjar/Rest.	121	57	101	81	42	402	18%
Preu	30	8	37	0	2	77	3%
Servei	145	93	223	100	103	664	29%
<b>Total</b>						<b>2.268</b>	

**Taula 3:** Número de comentaris per conceptes analitzats. Font pròpia.

En aquest apartat s’ha pogut comprovar com malgrat totes les variables que influeixen en l’experiència turística dels usuaris, com són la ubicació, les instal·lacions, el menjar, entre d’altres, la més valorada pels clients ha estat el servei. Aquest fet no només ha passat en un hotel concret sinó que en tots els hotels analitzats ha estat el servei qui s’ha imposat a la primera posició i seguidament les instal·lacions. Així doncs, d’acord amb el mencionat en el marc teòric, es pot confirmar que el servei del personal és molt important pel producte final i és altament valorat per la majoria de clients.

En el següent apartat, a diferència d’aquest primer, es pretén aprofundir molt més en els resultats obtinguts analitzant el pes de cada variable concreta que hagi estat mencionada durant l’estudi netnogràfic.

## 4.2 Les habilitats del servei

En relació a les habilitats del personal, a la taula número 4 que es mostra a continuació s’observen les valoracions dels clients pel que fa al servei professional obtingut. Tal com s’ha comentat anteriorment, del total de 801 comentaris que s’han analitzat entre tots els hotels, 664 comentaris han emfatitzat en el servei, fet pel qual, es pot veure la gran importància que els usuaris atribueixen al factor humà. Dins aquests comentaris, un 54% dels usuaris, és a dir, més de la meitat, han optat per valorar-lo amb 5 estrelles, entenen, amb aquestes, un servei excel·lent i, per altra banda, un 7% d’usuaris amb 4 estrelles que seria bo, fet pel qual es veu un resultat molt positiu i una clara satisfacció per part dels clients. En relació a les valoracions de 3, 2, i 1 estrelles, que equivaldrien a correcte, deficient i nefast, s’han calculat uns percentatges relativament baixos de menys del 5%. Tot i això, però, malgrat l’elevat percentatge de persones que han volgut compartir les estrelles del servei, hi ha hagut un menor percentatge d’usuaris, concretament del 30% que han optat per no fer cap tipus de valoració pel que fa a les estrelles del personal.

Concepte	Abama	Berlín	Barcelona	Portugal	Viena	Total	Total (%)
1★	3	1	11	1	0	16	2%
2★	2	2	4	2	2	12	2%
3★	9	4	11	1	4	29	4%
4★	4	12	16	9	4	45	7%
5★	49	46	136	71	54	356	54%
No valoració	108	42	45	16	39	206	31%

**Taula 4:** Estrelles utilitzades per la valoració del personal. Font pròpia.

Abans de començar amb l'anàlisi de les habilitats una per una, s'exposa la taula número 5 organitzada amb els mateixos grups que s'ha classificat a la part teòrica, és a dir, les habilitats personals, les interpersonals, les tècniques comunicatives i les habilitats contextuais d'acord amb (Whetten i al., 2000). En aquest cas, però, a diferència de la part teòrica les habilitats que componen cada grup es troben organitzades per freqüència i no alfabèticament, de manera que les més valorades pels usuaris es troben a la part superior de cada grup i van descendint a mesura que són menys mencionades.

A més a més, amb motiu de fer-ho més visual, al costat de cada habilitat s'ha optat per instaurar-hi el percentatge de menció per part dels diferents usuaris en la part pràctica. Aquest percentatge s'ha establert mitjançant la suma de totes les habilitats específiques mencionades dins el servei que en aquest cas és 1.444 –número obtingut a partir de totes les mencions de les diferents habilitats dins dels 664 comentaris, tenint en compte que cada comentari pot mencionar varies variables, com per exemple “*El personal era simpàtic i hospitalari*”–. Per tant, en el cas de l'excel·lència s'ha dividit 329 en 1.444 i s'ha obtingut un resultat del 23%.

Seguint amb la taula 5, en relació a les dues columnes de la part dreta, es veu quines de les habilitats han estat mencionades tant a la part teòrica com a la part pràctica, com ara l'eficiència, l'experiència, la coneixença, l'aparença, el fet que el personal sigui obert i amigable, mostri interès cap al client, sigui proactiu, honest, empàtic, faciliti contacte i tingui bona capacitat per escoltar. Per altra banda, es pot veure quines habilitats malgrat ser mencionades en la part teòrica pels diferents investigadors, no han estat valorades pels usuaris, com és el cas de la gestió del temps i de l'estrès, la motivació, la confiança i el bon ambient de treball. I, finalment, en la taula també es poden veure quines són les habilitats que tot i no ser prioritzades en investigacions prèvies per altres autors, els diferents usuaris han valorat i hi han donat importància en les seves valoracions *online*. Aquest ha estat el cas de l'excel·lència –el terme genèric més mencionat–, la professionalitat, l'esforç, la responsabilitat, la disponibilitat d'ajuda, l'hospitalitat, l'educació, la personalització, el somriure, el respecte, i la seguretat. Malgrat això, mencionar que els conceptes que es mostren a la taula següent i que tenen un percentatge del 1% o 0% és degut a que han estat mencionats molt poques vegades durant la recerca i la xifra es situa entre el 0 i l'1, de manera que una vegada arrodonit el resultat, pot ser que s'hagin quedat a un 1% o a 0%.

Concepte	Teoria	Pràctica	Percentatge part pràctica
Excel·lència	No	Sí	23%
<b>Habilitats personals</b>			
Professionalitat	No	Sí	5%
Eficiència	Sí	Sí	5%
Experiència	Sí	Sí	2%
Coneixença	Sí	Sí	1%
Aparença	Sí	Sí	0%
Responsabilitat	Sí	Sí	0%
Gestió temps i estrès	Sí	No	0%
Motivació	Sí	No	0%
<b>Habilitats interpersonals</b>			
Obert i agradable	Sí	Sí	15%
Disponibilitat d'ajuda	No	Sí	14%
Interès cap al client	Sí	Sí	11%
Hospitalitat	No	Sí	7%
Educat	No	Sí	4%
Iniciativa problemes o resolució de conflictes	Sí	Sí	3%
Personalització	No	Sí	3%
Esforç	Sí	Sí	1%
Honestedat	Sí	Sí	0%
Respecte	No	Sí	0%
Confiança	Sí	No	0%
Empatia	Sí	Sí	0%
<b>Tècniques de comunicació</b>			
Somriure	No	Sí	3%
Comunicació i contacte	Sí	Sí	1%
Capacitat d'escoltar	Sí	Sí	0%
<b>Habilitats contextuais</b>			
Seguretat	No	Sí	0%
Amistat	Sí	Sí	0%
Bon ambient de treball	Sí	No	0%

**Taula 5:** Taula resum on s'exposen totes les habilitats sorgides juntament amb el seu percentatge i la seva menció tant a la part pràctica com a la part teòrica. Font pròpia.

A continuació, abans d'entrar explícitament en totes les variables mencionades, es vol fer referència a l'excel·lència.

Tal com es veu en la taula 6, malgrat ser una variable molt genèrica, el 23% dels usuaris s'ha decantat per qualificar el personal com "excel·lent". Tot i això, però, no tots els usuaris han utilitzat la paraula "excel·lent" de forma precisa, sinó que molts d'ells han optat per utilitzar sinònims com els que es veuen en la taula 6 situada a la dreta. Mencionar, però, que una vegada realitzat l'anàlisi s'ha dut a terme una connexió axial, i, en establir connexions i lligams entre les paraules sinònimes, aquestes no es veuen reflectides en els resultats perquè s'ha escollit utilitzar la paraula excel·lent com a representativa de la variable.

En la taula resum número 7, es pot observar el nombre de mencions que ha tingut l'excel·lència i el percentatge corresponent a cadascun dels hotels. Tal com es pot veure, ha estat Portugal l'hotel en el qual més clients han fet referència a aquesta. Un usuari, per exemple, ha optat per comentar: *"He viatjat pels hotels més fins del món i mai he tingut una experiència tan excepcional com la d'aquest hotel en termes de servei. Espero que els altres ressorts en prenguin nota"*. Amb aquests adjectius, doncs, malgrat no saber quines habilitats va projectar el personal durant la relació entre els dos, es pot deduir que fossin quines fossin el personal estava molt ben preparat i sabia perfectament com actuar amb els clients perquè aquests tinguessin una experiència plenament satisfactòria, ja que és mitjançant aquests comentaris que es veu com els clients queden totalment contents amb el servei rebut.

<b>Excel·lència</b>
Excel·lent
Brillant
Superb
Perfecte
Fantàstic
Excepcional
Impecable

**Taula 6:** Taula Resum: Variables que componen l'excel·lència. Font pròpia.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total</b>
<b>Excel·lència</b>	<b>67</b>	<b>45</b>	<b>117</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>329</b>
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	18%	25%	24%	28%	20%	23%

**Taula 7:** Taula resum: Excel·lència. Font pròpia.

## 4.2.1 Habilitats personals

### 4.2.1.1 Professionalitat

Tal com s'ha pogut observar en la taula número 5, la professionalitat ha estat l'habilitat més mencionada dins el grup de les habilitats personals tot i no constatar en la part teòrica.

D'ara endavant totes les taules que es mostren estan elaborades de la següent manera: a la primera fila es mostra el concepte juntament amb els noms dels hotels i per sota d'aquesta, la variable amb el nombre de vegades que ha estat mencionada en cadascun d'ells. Seguidament, la fila "Total de variables de l'hotel" exposen totes les variables que han sigut

analitzades en cada hotel i, a sota d'aquesta, es troba el percentatge. Pel que fa al percentatge, ha estat elaborat agafant, en el cas de la professionalitat a l'hotel Abama, per exemple, les 26 vegades que ha estat mencionada, dividit en 372 que consisteix en el número total de variables de l'hotel en funció. D'aquesta manera s'ha obtingut un valor numèric que multiplicat per 100 ha donat el percentatge de menció de la variable en qüestió, que, en aquest cas, és de 6'9 però acte seguit s'ha realitzat l'arrodoniment i ha quedat a 7. Aquest càlcul, doncs, s'ha realitzat amb tots i cadascun dels hotels, i, finalment, a l'última columna on posa total, seguint el mateix procediment s'ha calculat el percentatge total de tot el conjunt dels hotels.

Tornant ara amb la professionalitat –un terme que no s'engloba dins la part teòrica–, aquesta ha estat valorada de forma positiva “professional” en 67 ocasions, mentre que també ha estat mencionada negativament “amateur” en menys concurrència, només 10 vegades. Tant les valoracions positives com les negatives han sumat un total de 77 opinions que han suposat un percentatge del 5% enfront totes les habilitats.

Cal dir, que tant en aquesta taula com en les que es veuran a continuació en la seva majoria són els hotels de Barcelona i Abama els que presenten més comentaris. Això és a causa que en aquests dos hotels s'han analitzat un total de 277 i 175 comentaris, a diferència dels altres hotels que tenien menys valoracions –ja sigui perquè la gent no fa valoracions *online* o perquè són hotels més petits amb menys capacitat d'allotjament–. Tot i això, però, si s'observa el percentatge es veu que els dos hotels on els clients han valorat més la professionalitat han estat, en primer lloc l'Abama amb un 7% seguit de Viena amb un 6%.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Professionalitat</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>77</b>
<i>Professional</i>	19	6	24	4	14	67
<i>Amateur</i>	7	1	2	0	0	10
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	7%	4%	5%	2%	6%	5%

Taula 8: Taula resum: Professionalitat. Font pròpia.

Seguint amb la professionalitat, alguns dels comentaris que han fet èmfasi a aquesta són els que s'esmenten a continuació: “Tots els treballadors faran el que sigui necessari perquè tot sigui perfecte, si no ho és, ells mateixos s'encarregaran que ho sigui” comentari mencionat per un client de l'hotel *Ritz Carlton* de Barcelona. Per altra banda, un altre dels comentaris per mostrar la professionalitat del servei ha estat el següent: “Al no estar satisfets amb la nostra experiència personal a l'hotel, el personal de la recepció ens va fer arribar les seves disculpes en el moment del check-out i, a més a més, posteriorment ens van fer arribar un correu electrònic” comentari realitzat al *Ritz Carlton* de Viena. En aquests dos comentaris es pot veure la professionalitat des d'un punt de vista tant positiu com negatiu, ja que en el

segon comentari es veu com després d'una mala experiència el personal és capaç de comportar-se, atenuar la situació i disculpar-se.

Ja per enllestir la professionalitat, cal fer èmfasi al comentari que es mostra a continuació: *“Hi havia personal en pràctiques i el servei era pitjor del que m’esperava”*, un comentari extret de l’hotel *Ritz Carlton* ubicat a Portugal. Veient aquest comentari, cal emfatitzar que no ha sigut l’únic d’aquest tipus, ja que hi ha hagut diverses persones que han expressat la seva lamentació davant el fet que hi hagués personal en pràctiques i, per tant, un personal que no tenia experiència i segons ells no era tan professional.

#### 4.2.1.2 Eficiència

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Eficiència</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>73</b>
<i>Eficient</i>	6	7	9	4	10	36
<i>Ineficient</i>	19	4	9	1	4	37
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	7%	6%	4%	3%	6%	5%

**Taula 9:** Taula resum: Eficiència. Font pròpia.

L’eficiència també ha estat una variable de les més mencionades no només en la part pràctica sinó també en la teòrica (Briggs i al., 2007; Fung So i al., 2016; Hawes i al., 1996; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Limbu i al., 2016; Min i al., 2015; Whetten i al., 2000). Igual que en el cas anterior, són els hotels de Barcelona i l’Abama els que pesen més. Observant ara la taula 9, ubicada a la part superior del paràgraf, es veu que curiosament l’eficiència ha tingut més comentaris negatius que positius, ja que han estat 36 els comentaris positius, i, per altra banda, 37 negatius. Aquesta variable ha suposat un total del 5% tal com s’ha vist reflectit a la taula 5. A més a més, igual que en el cas de la variable anterior, ha estat l’Abama qui ha obtingut més valoracions amb un 7% seguida de Berlín i Viena amb un 6%.

Alguns dels comentaris positius en relació a l’eficiència han estat, per exemple, *“El servei és increïble. Tot el personal va fer tot el possible per fer-me arribar la bufanda que em vaig deixar a l’hotel al marxar”* comentari realitzat a l’hotel *Ritz Carlton* de Berlín, per altra banda, un altre dels comentaris trobats al *Ritz Carlton* de Barcelona ha estat *“El conserge ens va salvar. L’aerolínia ens va perdre les maletes i ho vam anar a explicar al conserge de l’hotel. Dues hores més tard ja teníem tot el nostre equipatge”* o *“El millor de tota la nostra estada va ser sens dubte la qualitat típica d’un Ritz Carlton. Sense haver dit res a cap treballador de l’aniversari de la meva xicota, abans de l’arribada ens van posar cava i bombons a la nostra habitació”*, un comentari realitzat a l’hotel *Ritz* de Viena. Cal dir que aquests comentaris són molt subjectius i que malgrat haver decidit posar-los dins aquesta categoria, es podrien englobar dins d’altres àmbits, ja que de la mateixa manera que es relacionen amb



l'eficiència, també es poden relacionar amb l'experiència, la professionalitat o la resolució de conflictes, entre altres.

#### 4.2.1.3 Experiència

L'experiència també ha ressaltat en múltiples ocasions. Tal com es veu en la taula 10 ubicada al final d'aquest paràgraf, tant les crítiques positives com les negatives són bastant renyides. En el cas de les positives, "expert" hi ha un total de 15 valoracions mentre que les negatives tan sols es troben 2 punts per sota amb un total de 13. Tots aquests comentaris sumen un resultat de 28 mencions, i, en aquest cas, ha estat Barcelona qui ha agafat la davantera i ha estat més mencionada. Tot i això, fixant-nos bé en el cas de Barcelona malgrat ser la més mencionada també és on hi ha hagut més comentaris negatius, ja que ha estat nombrada 8 vegades negativament i 6 positivament. Finalment, alguns dels comentaris per indicar l'experiència ha estat el que s'exposa a continuació de l'hotel *Ritz Carlton* de Viena: "Els treballadors tenien molta experiència i sabien com solucionar els problemes ràpidament" un comentari que a més a més d'ubicar-lo dins l'experiència també es podria englobar dins la resolució de conflictes.

Concepte	Abama	Berlín	Barcelona	Portugal	Viena	Total (%)
<b>Experiència</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>28</b>
<i>Expert</i>	2	3	6	2	2	15
<i>Inexpert</i>	4	1	8	0	0	13
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	2%	2%	3%	1%	1%	2%

Taula 10: Taula resum: Experiència. Font pròpia.

#### 4.2.1.4 Altres

Malgrat totes aquestes habilitats acabades de comentar, n'hi ha hagut un seguit que tot i ser mencionades en les diferents valoracions no han tingut un impacte suficient com per desglossar-les una a una. En aquest apartat, es troben totes les variables que han obtingut un 1% o 0% en la part pràctica, de manera que han constatat en la recerca però no amb molta freqüència. En primer lloc, cal fer referència al coneixement, que malgrat en un primer moment relacionar-lo amb el coneixement del producte, s'ha vist que els clients tendeixen a associar aquest coneixement no al producte sinó al coneixement de la destinació en el seu conjunt. Pel que fa de comentaris del coneixement, se n'han trobat un total de 13, dels quals 9 han estat positius i 4 negatius sumant un total d'un 1%. Dir, però, que la major part d'aquests comentaris fan referència al fet que els conserges els transmetin coneixements de la destinació, des de recomanacions de restaurants, les indicacions dels recorreguts per arribar a diferents llocs, l'assessorament a l'hora de decidir què visitar a la destinació i també els preus dels diferents llocs d'interès.

També dins les mencionades però no amb un pes suficient, es troben l'aparença i la responsabilitat amb un total de 5 i 4 comentaris que representen un 0% d'avant de tots els comentaris analitzats –per tal de veure les valoracions de forma més detallada vegin l'annex–.

Finalment, abans d'enllestir les habilitats personals, cal fer incís en la gestió del temps i de l'estrès (Min i al., 2015; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000), i, alhora, la motivació (W. G. Kim i Cha, 2002; Limbu i al., 2016; Román, 2001; Swan i al., 1999; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000). Aquestes, tot i ser dues variables molt importants, es pot veure que no són especialment influents en la satisfacció dels clients, ja que en cap cas han estat mencionades i, per tant, no són prioritàries des del punt de vista de l'usuari consumidor.

## 4.2.2 Habilitats interpersonals

Tal com s'ha vist dins l'àmbit teòric, un altre dels grups a distingir en la classificació, d'acord amb Whetten, Cameron, i Woods, (2000) són les habilitats interpersonals, és a dir, aquelles que influeixen en la relació entre dues o més persones. A continuació, doncs, s'esmenten per ordre de freqüència aquelles més mencionades i les que menys.

### 4.2.2.1 Obert i agradable

Una de les habilitats específiques que ha tingut més pes ha estat el concepte d'agradable, és a dir, el fet que les persones fossin amables entre altres conceptes sinònims utilitzats que s'exposen en la taula 11 que es mostra a continuació.

<b>Obert i agradable</b>
Agradable
Amigable
Obert
Amable
Simpàtic
Amistós

**Taula 11:** Taula resum: Variables que componen l'amabilitat. Font pròpia.

Aquestes habilitats han estat nombrades un total de 212 vegades i han suposat un 15% dels comentaris, per tant, esdevé la segona variable amb més freqüència per sota l'excel·lència. Tal com es pot observar en la taula inferior, la número 12, diversos usuaris han fet èmfasi a la qualitat de forma positiva, concretament 200 persones. Els hotels que han tingut més valoracions positives han estat l'Abama, Barcelona i Viena, a diferència dels hotels de l'Abama, Berlín i Barcelona on hi ha hagut diverses persones que l'han nombrat de forma negativa. A *grosso modo*, es pot observar que els hotels on s'ha fet més referència a

l'amabilitat han estat Barcelona en primer lloc i un total de 479 comentaris, seguit per l'Abama amb un total de 372 i, seguidament, l'hotel de Viena, Berlín i en darrer lloc Portugal.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Amabilitat</b>	<b>55</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>212</b>
<i>Agradable</i>	50	25	45	36	44	200
<i>Desagradable</i>	5	3	3	1	0	12
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	15%	16%	10%	21%	18%	15%

**Taula 12:** Taula resum: Amabilitat. Font pròpia.

Tot i això, durant el transcurs del bloc teòric el sinònim que ha freqüentat més ha estat el fet que el treballador sigui "obert" (Baker, s.d.; Briggs i al., 2007; Doney i Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Harmon i Kenneth, 1982; Hawes i al., 1993; Jones i al., 2008; Kuo, 2009; Leung i Law, 2010; Strutton i al., 1996; Swan i al., 1999). Una vegada dut a terme l'anàlisi netnogràfic, però, s'ha vist que la major part dels usuaris no fan referència al fet que siguin oberts, sinó a que siguin amables.

Aquesta habilitat, doncs, per molts usuaris ha englobat el fet que el personal sempre tingui temps per ells, en altres paraules, que sempre que el client passi per davant la recepció, rebedor o corredor, els treballadors s'adrecin a ells i es parin a xerrar. Alguns exemples en relació a l'amabilitat han estat: *"Els treballadors eren extremadament amables i constantment comprovaven que tot estigués correcte"* o, *"sense exagerar ha sigut el personal més ajudant i més amistós que mai m'havia trobat en un hotel sense fer-me sentir com si em fessin un favor"*, ambdós comentaris realitzats al *Ritz Carlton* de Portugal.

Per altra banda alguns usuaris han fet referència a l'amabilitat lligada directament amb l'ajuda, ja que s'han observat molts comentaris com el següent que s'ha trobat al *Ritz Carlton* de Berlín: *"Volia agrair l'amabilitat del personal de la recepció pel tracte rebut. Degut al mal temps quan vaig arribar a l'hotel tenia molt dolor de gola. Davant aquest fet el personal del servei em va oferir antibiòtics, i, a més a més, un té verd amb menta i mel. Va ser un gest que mai oblidaré"*. En aquests tipus de comentaris, el personal no només és amable sinó que també ofereix un servei personalitzat davant el problema. Mencionar, a més, que el concepte de detallista ha sorgit esporàdicament i no ha tingut un pes suficient per incloure's dins aquests resultats. Ja per finalitzar amb l'amabilitat, dir que Portugal i Viena han estat els dos hotels amb més importància, ja que han estat mencionades un 21% i 18% seguit per Berlín, l'Abama i en darrera posició Barcelona.

#### 4.2.2.2 Disponibilitat d'ajuda

Una altra de les habilitats més comentades –tot i no ser mencionada en l'àmbit teòric–, ha estat sens dubte l'assistència per part dels treballadors cap als usuaris. De fet, alguns

usuaris han optat per fer comentaris com *“Pots demanar fins i tot la sorra del Sàhara que ells te la portaran”* a Barcelona, o, per altra banda, *“Per ells res és massa, faran el que sigui perquè l'estada sigui memorable”* també al *Ritz Carlton* de Barcelona. A través d'aquests comentaris es veu clarament com tots els treballadors posen el client en primer lloc i intenten fer tot el possible perquè la seva estada sigui perfecta i commemorable. Un comentari del *Ritz Carlton* de Viena on es mostra l'ajuda rebuda és el següent: *“La Maryam era absolutament increïble. Em va ajudar a planejar tots els detalls per proposar matrimoni al meu xicot. En un primer moment, el conserge Rainer em va organitzar i intentar comprar dues entrades per anar a l'Òpera tot i que llavors va resultar que estaven esgotades. D'avant aquest fet, ens van obrir el bar de la terrassa, que estava tancat perquè era hivern, i vam sopar allà íntimament. Ho van decorar amb pètals a terra formant un cor, copes de xampany sobre la tauleta, espelmes... Vam poder sopar i li vaig poder proposar matrimoni a la meva parella en un entorn privat i amb molt bones vistes. A més a més, quan vam pujar a l'habitació no m'ho podia creure, hi havia un globus amb forma de cor, 12 roses, maduixes banyades amb xocolata i xampany. Moltes gràcies! No m'ho hauria pogut imaginar mai!”*.

Tal com es pot veure aquest és un dels comentaris on no només es veu reflectida l'ajuda en termes de l'hotel, sinó també en termes referents a la destinació. Són molts els comentaris que van lligats als conserges i el fet que els recomanin restaurants, llocs d'interès i, fins i tot, els realitzin les reserves i trucades per demanar informació: *“El personal era increïblement amigable i ajudava en tot el que podia, a més, es veien contents de poder ajudar-nos amb tot el que poguessin, des de carregar-nos els telèfons a reservar-nos taules en restaurants, organitzant i comprant entrades. A més a més, el porter era molt amable i acollidor”*. Un comentari de l'hotel *Ritz Carlton* de Berlín on es mostra l'assistència personalitzada a la destinació en el seu conjunt.

Tal com es veu en la taula inferior, doncs, l'ajuda ha estat mencionada a tots els hotels analitzats i ha suposat 200 mencions positives. A més a més, en cap cas ha estat mencionada negativament, ja que tal com es veu en la taula número 13, no hi ha cap fila amb concepte negatiu. Finalment, doncs, mencionar que és a l'hotel de Berlín on predomina la variable d'ajuda amb un 17%, i que enfront totes les habilitats analitzades suposa un 14%.

Concepte	Abama	Berlín	Barcelona	Portugal	Viena	Total (%)
<b>Ajuda</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>64</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>200</b>
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<b>Percentatge total hotel</b>	<b>14%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>

Taula 13: Taula resum: Disponibilitat d'ajuda. Font pròpia.

#### 4.2.2.3 Mostrar interès cap al client

Concepte	Abama	Berlín	Barcelona	Portugal	Viena	Total (%)
<b>Preocupació</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>154</b>
Interès	38	9	39	23	23	132
Desinterès	9	3	7	1	2	22
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
Percentatge total hotel	13%	7%	10%	14%	10%	11%

Taula 14: Taula resum: Mostrar interès cap al client. Font pròpia.

L'interès cap als clients també ha estat altament valorat. Dins la part teòrica, de fet, ja va ser qualificada com una de les variables més importants a tenir en compte per diversos autors (Briggs i al., 2007; Fung So i al., 2016; Hawes i al., 1993; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Libai i al., 2012; Whetten i al., 2000). Una vegada dut a terme l'anàlisi, s'ha comprovat amb certesa que és una variable molt important, ja que un 11% dels comentaris analitzats han coincidit amb aquesta preocupació rebuda o no per part dels treballadors. Fixant-nos bé ara amb la taula, es pot veure que del total de 664 comentaris, 154 han fet referència a aquesta preocupació. Tot i això, però, uns 132 hi ha fet referència de forma positiva, mencionant que tots els treballadors vetllaven pel seu benestar i constantment es preocupaven i interessaven per ells. Per altra banda, 22 dels testimonis hi han fet referència negativament, fent èmfasi a que els treballadors no es preocupaven per ells; tot el contrari, només mostraven un elevat grau de desinterès. Una vegada més, és l'Hotel de Portugal qui encapçala el rànquing amb un 14% tot i que l'Abama el segueix molt a prop amb només un punt menys.

Una vegada dut a terme l'anàlisi s'ha vist que l'anomenada preocupació és quelcom totalment primordial pels clients ja que molts desitgen sentir-se especials, i, amb aquesta atenció i interès per part dels treballadors, els clients sovint es senten estimats, especials, i alhora mimats, una paraula que ha sortit en múltiples ocasions i que s'hi farà referència més endavant. Per exemplificar el terme actual, es vol mostrar un comentari on s'expressa la preocupació i el tracte rebut a l'hotel *Ritz Carlton* Abama: *Puc assegurar que el meu fill ha rebut més atenció aquesta setmana que en tota la seva vida. Cada matí en Jhon ens donava la benvinguda a l'esmorzar i parava la nostra taula. Pel meu fill sempre li posava una trona, copes, plats, i coberts (fins i tot ganivet) de plàstic. A més a més, ho decorava amb globus i cada dia ens esperava un nou regal a la taula a l'hora d'esmorzar. Sens dubte ens vam sentir com reis. Moltes gràcies de nou Jhon".*

Finalment, dins d'aquest mateix apartat cal fer referència a un concepte important i molt mencionat; l'anticipació. Amb això ens referim a un nivell màxim d'atenció en el qual els treballadors preveuen les necessitats i preferències dels propis usuaris inclús abans que aquests ho expressin. Han estat molts els usuaris que han fet comentaris com "els

*treballadors són increïbles, saben el que estàs pensant abans que ho demanis*”, al Ritz de Barcelona. De fet, un dels comentaris o anècdotes per il·lustrar aquesta qualitat ha estat el següent comentari del Ritz de Viena: *“Un dia estàvem a la porta de l’hotel decidint si anar a buscar un paraigua a l’habitació o donar una oportunitat al temps conforme no plouria. Al cap de 20 segons i sense haver dit res a ningú, va aparèixer un treballador de la recepció de l’hotel oferint-nos un paraigua a cada un”*. Així doncs, es pot veure que l’anticipació és un concepte molt valorat pels clients tot i no formar part en les investigacions prèvies.

#### 4.2.2.4 Hospitalitat

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Hospitalitat</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>96</b>
<i>Acollidor</i>	18	13	39	1	23	94
<i>Incòmode</i>	0	1	0	0	1	2
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	5%	8%	8%	1%	10%	7%

**Taula 15:** Taula resum: Hospitalitat. Font pròpia.

L’hospitalitat és un concepte que no consta en la investigació teòrica però sí que ha constatat amb un 7% a la part pràctica. Aquest 7% està format per un total de 96 comentaris on clarament tenen molt més pes els positius. D’aquest total de 96 comentaris, 94 han sigut positius i només 2 comentaris han estat de caire negatiu. En relació a l’hospitalitat, el lloc on ha estat més nombrada ha estat a Viena amb un 10%, seguida de Berlín i Barcelona amb un 8% cadascun. Per tal de constatar la importància d’aquesta hospitalitat pels clients, s’han elegit un parell de comentaris dels analitzats. El primer comentari és de l’hotel de Barcelona i tracta d’un comentari molt simple i molt directe *“Des del moment que surts del taxi ja et sents cuidat”*. Mentre que per altra banda, un altre comentari en el qual es demostra la importància de la familiaritat i l’acostament o estreta relació entre el client i el venedor és el que mostra a continuació *“Va ser molt agradable arribar d’un vol nocturn i que ens rebessin tant calorosament com si fóssim a la nostra pròpia casa”* extret del Ritz Carlton de Viena.

#### 4.2.2.5 Educació

L’educació és un concepte que tampoc consta en la investigació teòrica però que sí que ha sorgit a la part pràctica en un 5%. Aquest ha estat comentat 63 vegades de forma positiva i en cap cas s’ha mencionat negativament. Tot i això, cal dir que malgrat totes les persones que l’han mencionat, cap d’elles ha fet més incís i ha explicat el perquè d’aquesta educació. És per aquest motiu, el fet que hagi estat mencionat a *grosso modo*, que no es té cap comentari específic al respecte. Tot i això, es podria dir que l’educació consisteix en el desenvolupament i capacitat intel·lectual, moral i afectiva dels humans, en funció dels principis de convivència a la societat (León, 2007). Enllestint, doncs, l’hotel on l’educació ha

tingut més pes ha estat Portugal amb un 7%, per darrere d'aquest l'Abama i Barcelona amb un 5%, i finalment, Berlín i Viena amb un 3% a cada hotel.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Educat</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>63</b>
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	5%	3%	5%	7%	3%	4%

**Taula 16:** Taula resum: Educació. Font pròpia.

#### 4.2.2.6 Iniciativa a problemes

El present és un concepte que tant ha sortit en la part pràctica com en la teòrica (Briggs i al., 2007; W. G. Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Min i al., 2015; Verbeke i al., 2010; Whetten i al., 2000). Tal com es pot veure en la taula 17 que es mostra a continuació, la iniciativa ha estat valorada 47 vegades i ha suposat un 3% dels comentaris analitzats. Tot i això, mirant la taula atentament es pot observar que de les 47 vegades que s'ha nombrat, han estat 23 les que s'hi ha fet referència positivament, però, 24, és a dir, 1 més, l'han mencionat negativament. En aquest cas ha estat Barcelona el més mencionat amb un 4%, i, igual que en el cas de l'experiència, hi ha hagut més comentaris negatius que positius. Seguidament a l'Hotel de Barcelona, la segona i tercera posició se la queden l'Abama i Viena amb un empat al 3%, i, en darrer lloc, Berlín i Portugal amb un 2%.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>47</b>
<i>Proactiu</i>	6	1	9	3	4	23
<i>No reacció</i>	6	3	12	1	2	24
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	3%	2%	4%	2%	3%	3%

**Taula 17:** Taula resum: Iniciativa a problemes: Font pròpia.

Per tal de demostrar la iniciativa davant els problemes o la pro activitat dels treballadors, s'ha elegit un comentari positiu i un de negatiu. Pel que fa al positiu, és el següent: *“Quan vaig marxar de l’hotel em vaig deixar el meu mòbil. Quan ja era al creuer vaig trucar a l’hotel informant del que m’havia passat i de seguida em van dir que no em preocupés. El cap d’una estona van entregar el mòbil al creuer i va aparèixer a la meva cabina. Això sí que es pot considerar de primera classe. Els empleats d’aquest ressort són els millors”*. En aquest cas, es pot veure com el personal de l’hotel de Portugal va saber actuar davant el problema i el van poder solucionar el més aviat possible entregant de nou el mòbil al seu propietari.

Contràriament a aquest, hi ha hagut comentaris de caire negatiu on usuaris s’han queixat que el personal de l’hotel no ha fet res per atenuar ni corregir els problemes o simplement ocasions en les que el personal els deia que els donaria una resposta però la resposta no va arribar mai. Un dels comentaris on els clients lamenten aquest comportament per part

dels treballadors ha estat: “*Vam reservar una villa, era preciós però tot estava ple de formigues; el lavabo, el llit, els armaris i a més a més hi havia un ocell mort a la terrassa. Ho vam explicar a la recepció i vam tardar una hora en saber la solució que ens oferien i ho vam saber perquè la meva parella va baixar a la recepció a parlar-hi en persona. Els hi vam suggerir nosaltres un canvi d’habitació, ja que ells no ens donaven aquesta opció... El cap d’una altra hora ens van donar una altra villa i també amb formigues. Ja no és només per les formigues, és pel tracte rebut per part del personal... L’única resposta que ens van donar va ser que esperaven que la següent vegada fos millor.... De veritat m’haig de tornar a gastar 800 euros un cap de setmana perquè em tractin correctament?*”. En el cas d’aquest comentari, realitzat a l’hotel Abama, es pot veure no només la poca reacció d’avant els problemes, sinó també la ineficiència del personal, ja que una vegada feta la queixa no és el personal treballador qui els proporciona una solució, sinó que són els consumidors qui tenen la iniciativa d’anar-hi i proposar quelcom.

#### 4.2.2.7 Personalització

Concepte	Abama	Berlín	Barcelona	Portugal	Viena	Total (%)
<b>Personalització</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>44</b>
Únic	12	5	10	7	8	42
Estàndard	0	0	2	0	0	2
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
Percentatge total hotel	3%	3%	3%	4%	3%	3%

**Taula 18:** Taula resum: Personalització. Font pròpia.

La personalització és una altra de les habilitats que malgrat no constatar en part teòrica sí que ha estat nombrada en la part pràctica. La major part dels comentaris que han fet referència a aquesta han sigut positius, contretament 42, mentre que només n’hi ha hagut 2 de negatius. El total de comentaris referents a la personalització, doncs, han estat 44 i aquests suposen un 3% de tots els comentaris analitzats. En relació a cada hotel, tots els hotels han estat valorats en un 3% per part dels seus clients a excepció de l’hotel de Portugal que ha tingut un punt més i ha estat valorat en un 4%.

Cal dir que malgrat que només formi un 3% dels comentaris, a diferència de l’educació, la major part de persones que han fet referència a la personalització han explicat el perquè, fet pel qual, en aquest apartat es mostraran molts comentaris al respecte. Alguns dels comentaris analitzats, per exemple, han estat els següents: “*Està a dalt de tot dels hotels de 5 estrelles i supera tots els estàndards que esperava. El servei d’habitacions em posava un got d’aigua a la tauleta i el meu llibre per llegir cada nit*” a l’hotel de Barcelona, “*Hi vam anar per Nadal i vam demanar a veure si Santa Claus podia portar els regals de les nenes a l’habitació. No us podeu imaginar com de contentes es van posar només de veure que Santa Claus entrava a la nostra habitació*” a Portugal, o bé “*L’hotel ens va portar un bressol*



a l'habitació amb una bossa de benvinguda que incloïa joguines i els essencials pel meu bebè de 7 mesos" també a Portugal. Per altra banda, també hi ha hagut usuaris que han optat per fer comentaris molt més detallats davant la personalització rebuda, alguns d'ells, per exemple, han estat els següents: *"Els treballadors de l'hotel van crear un joc personalitzat per les meves filles. Els hi van preguntar quins eren els seus animals preferits i els hi van fer una gimcana perquè trobessin una sèrie d'objectes amagats per l'hotel i guanyar un premi (llaminadures). L'endemà només d'entrar a l'habitació van trobar una nota, les llaminadures i decoracions dels seus animals preferits que els hi havien dit el dia anterior"* a Portugal, o, també a Portugal, *"Encara que sigui un ressort massiu sempre es recordaven dels nostres noms i de prestar una assistència personalitzada. És més, no només es recordaven dels nostres noms sinó que cada vegada que ens trobaven també es recordaven perfectament de tot allò que havíem estat parlant el dia anterior, de les nostres preferències, els nostres hobbies, etc. Fins i tot es van recordar que era el nostre aniversari i ens van portar un pastís a l'habitació i un globus. Em trec el barret davant de tot el personal. De veritat."* En aquests dos comentaris acabats d'esmentar es veu com els treballadors vetllen per oferir una experiència única i totalment diferent de la resta d'hotels de menor categoria, un fet molt valorat pels clients.

#### 4.2.2.8 Altres

Ja per enllestir amb les habilitats interpersonals, començar amb l'esforç, una variable no mencionada en l'àmbit teòric però sí en la part pràctica amb un petit percentatge inferior a l'1%. L'esforç, doncs, ha estat valorat 3 vegades a l'Abama, 0 a Berlín, 7 a Barcelona, 3 a Portugal i 2 a Viena, per tant, ha sumat 15 mencions i, igual que en el cas anterior, també ha resultat un 1% del total. En aquest cas, els usuaris han fet esment a que els treballadors realment s'esforcen en satisfer les seves necessitats i en ajudar-los en tot el que poden. També s'ha de mencionar l'honestedat i l'empatia (Baker, n.d.; Briggs i al., 2007; Crosby i al., 1990; Doney i Cannon, 1997; Hawes i al., 1993; Kim i Cha, 2002; Kuo, 2009; Kvalnes, 2015; Malhotra, Mavondo, Mukherjee, i Hooley, 2012; Min i al., 2015; Swan i al., 1999; Ward, 2016; Whetten i al., 2000; Xie i al., 2014). Els dos conceptes han estat identificats en la teoria però no han tingut massa pes en la part pràctica, ja que l'honestedat a tingut un total de cinc vots i l'empatia dos –es farà referència a aquesta més endavant– de manera que totes dues variables tenen un percentatge del 0%. Pel que fa a l'honestedat, però, només ha estat mencionada en dos hotels, a Barcelona, on els 3 comentaris són positius i fan referència a la sinceritat, i a l'Abama, on dues persones han qualificat els treballadors de mentiders.

Per altra banda tenim el respecte, que a diferència de l'anterior no ha sortit en la part teòrica però sí que s'ha vist en la pràctica. Aquest ha tingut un total de 6 vots; 4 a Barcelona, 1 a

l'Abama i 1 a Viena, de manera que al no tractar-se d'un percentatge elevat s'ha quedat al 0%. De fet, d'aquests 6 comentaris 5 han estat positius i un altre negatiu.

I finalment, l'altre concepte de la part teòrica però que no ha sigut mencionat cap vegada en la part pràctica pels diferents usuaris ha estat la confiança.

### 4.2.3 Tècniques de comunicació

Una vegada mencionades les habilitats personals i les interpersonals cal dirigir-nos a les tècniques de la comunicació. En aquest cas, dins la part teòrica es distingia la comunicació i contacte, i, per altra banda, la capacitat d'escoltar. Ambdues han estat també mencionades a la part pràctica juntament amb el somriure.

#### 4.2.3.1 Somriure

El somriure s'ha mostrat dins l'anàlisi pràctica amb un 3% i només mencionat positivament. Tot i no trobar-se en la part teòrica hi ha hagut 45 persones que hi han fet èmfasi; concretament 18 a Barcelona, 14 a l'Abama, 5 a Alemanya, 4 a Viena i 4 a Portugal, per tant, Barcelona i l'Abama són els més valorats amb un 4% dels comentaris fent-hi referència. Aquesta variable es podria relacionar directament amb el concepte d'amabilitat, ja que l'opció per la qual donen importància al somriure, podria ser pel simple fet que el personal es mostri amable i simpàtic d'avant els diferents clients. Per tant, es podria deduir que el somriure actuaria com un complement de l'amabilitat, on el client es sent més a gust interactuant amb els treballadors sempre que aquests es mostrin més amables, simpàtics i somrients. Abans de finalitzar amb aquesta variable, alguns dels comentaris que han fet referència al somriure ha estat: *"Els treballadors de l'hotel sempre tenen un somriure per tu"* a l'hotel de Portugal.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Somriure</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>45</b>
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	4%	3%	4%	2%	2%	3%

Taula 19: Taula resum: Somriure. Font pròpia.

#### 4.2.3.2 Altres

Una altra habilitat mencionada dins aquest apartat ha estat la comunicació i contacte amb un 1%. La major part dels usuaris que hi ha incidit ho fa fet amb qüestions d'idioma, per tant, d'acord amb (Gray i Laidlaw, 2004), es fa referència al ventall de la comunicació verbal, ja que totes les vegades que alguna persona ha valorat la comunicació, ho ha fet mitjançant la lingüística i en cap cas s'ha fet referència a la comunicació no verbal. Tal com s'observa en la taula inferior, la número 20, han estat un total de 17 usuaris els qui hi han fet èmfasi –sumant un total d'un 1%–, i, d'entre aquests, 10 ho han valorat positivament i 7 negativament. De tots aquests comentaris ha estat l'Abama i Portugal els dos hotels on han

tingut més pes arribant a un 2%. Dins aquest apartat no s'adjunta cap comentari al respecte, ja que tal com s'ha comentat, en la seva majoria han estat de tipus “*parlen el nostre idioma*” a Barcelona o, al contrari, gent lamentant que no parlessin el seu idioma i no es poguessin entendre, fet pel qual ha estat també relacionat amb gent de pràctiques inexperta.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Lingüística</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>17</b>
<i>Idiomes</i>	5	0	2	3	0	10
<i>Barreres</i>	2	0	4	1	0	7
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>
<i>Percentatge total hotel</i>	2%	0%	1%	2%	0%	1%

**Taula 20:** Taula resum: Lingüística. Font pròpia.

Seguidament a aquesta, cal mencionar la capacitat d'escoltar. La capacitat d'escoltar no ha estat anomenada a la part pràctica, a diferència de la part teòrica que sí que ha estat mencionada per múltiples autors (Aggarwal i al., 2005; Hawes i al., 1993; Kuo, 2009; Lester, 2002; Ramsey i Sohi, 1997; Weger i al., 2014; Whetten i al., 2000). Aquesta, de fet, tan sols se li ha fet referència una sola vegada. Això es veu en el comentari que s'exposa a continuació realitzat a l'hotel *Ritz Carlton* de Berlín o no només es fa referència a la capacitat d'escoltar sinó també a l'empatia: “*Vaig tenir una mala experiència en un altre hotel de la destinació i vam voler marxar. Vam estar-ne buscant un altre però la majoria estaven plens. Nosaltres no ens podem permetre un Ritz però no sé per què, hi va haver alguna cosa dins meu que em va dir que hi anés i ho provés. Una vegada dins, em vaig apropar al taulell de recepció i hi havia una persona increïble que em va escoltar tot el que m'havia passat i com em sentia amb l'experiència viscuda. Acte seguit va fer un parell de trucades i va aconseguir uns resultats excel·lents. La seva compassió va fer que em saltessin les llàgrimes dels ulls. No només ens va aconseguir una habitació sinó que també ens va donar sopar de forma gratuïta. Som de Las Vegas i estem acostumats al millor servei, però no ens podíem creure que fos possible sentir-nos com ens vam sentir; com si fóssim a casa. Gràcies, gràcies i gràcies. Ja estem planejant tornar.*”

Davant aquest comentari es pot veure un client molt agraït amb el personal de l'hotel. En aquest, l'usuari no només fa referència a la capacitat d'escoltar, sinó també a l'empatia i la familiaritat. Sens dubte aquesta és una de les valoracions més importants. Tot i ser una persona que no es pot permetre allotjar-se en un *Ritz*, una vegada havent-hi anat, la cosa que més destaca és ni més ni menys que el tracte del personal i, de fet, es pot interpretar que és gràcies a aquest magnífic tracte que es plantegen repetir-hi en un futur. Per tant, es pot deduir que el tracte rebut per part del personal és una de les coses més importants i més valorades pel client, degut, principalment, a que no menciona cap altra variable de l'hotel com podrien ser les facilitats.

#### 4.2.4 Habilitats contextuals

Finalment, ja per acabar amb les habilitats s'ha de fer referència a les habilitats contextuals. Dins d'aquestes es troba el bon ambient de treball, l'amistat i la seguretat, tres conceptes que han obtingut un percentatge baix i s'exposaran de forma breu.

##### 4.2.4.1 Ambient de treball

En relació a l'ambient de treball, malgrat ser una variable analitzada a la part teòrica no ha sigut emfatitzada en la pràctica, ja que no hi ha hagut cap persona que hi hagi fet referència durant l'anàlisi netnogràfic (David A. Whetten i Kim S. Cameron, 2000; Kam, So, King, Sparks, i Wang, 2016; Verbeke, Dietz, i Verwaal, 2010). Això es creu que és degut al fet que és un factor important des del punt de vista del treballador perquè si hi ha un bon ambient de treball, possiblement els treballadors tindran més motivació, més energia i proporcionaran un servei millor. Tot i això, es dedueix que des del punt de vista dels clients no valoren aquest factor influent sinó que directament valoren les habilitats finals que li arriben i no el mitjà.

##### 4.2.4.2 Amistat

L'amistat també ha estat un tema molt tocat que constata en el bloc teòric d'acord amb Weger i al., (2014). Durant la recerca pràctica hi ha hagut diversos comentaris que han fet referència a aquest concepte, un dels més importants. En múltiples ocasions hi ha hagut comentaris com el següent *“marxem amb nous amics”* a l'hotel Abama ubicat a les Canàries. Davant aquest fet es veu com els treballadors no només estableixen una relació professional amb els consumidors, sinó que van més enllà i intenten crear un vincle entre ambdues parts. Un dels comentaris referents a aquesta amistat, per exemple, ha estat el següent: *“La Isabella va esdevenir tan amiga nostra durant l'estada que com que en el moment que vam fer el check-out ella no hi era, ens va enviar un regal especial (bombons)”*, un comentari sorgit de l'Hotel Arts, per tant el *Ritz Carlton* de Barcelona. En aquest comentari es veu com entre la recepcionista i els clients hi ha una relació especial, ja que no sempre es té aquest tipus de detall amb tots els clients. Altrament, una altra de les valoracions on es mostra l'existència d'un fort vincle no només a nivell professional sinó també personal és el següent a l'hotel de Viena: *“La Stephenie va fer un treball boníssim. A hores d'ara els meus nens encara la troben a faltar i ens pregunten per ella”*.

Per altra banda, hi ha hagut alguns comentaris que també han fet referència a l'amistat però des d'un altre punt de vista, en aquest cas, una de les persones ha opinat respecte a un tema que ja s'ha comentat en el marc teòric i fa èmfasi a la creació de relacions entre ambdós a llarg termini: *“Hi ha hagut diversos canvis de personal, fet pel qual dificulta les relacions creades a través dels anys”*. En aquest cas, –extret del *Ritz Carlton* de Berlín– l'usuari lamenta el fet que hi hagi hagut canvis de personal perquè, d'aquesta manera, totes

les relacions i amistats que havia creat fins al dia d'avui s'han vist afectades i possiblement haurà de tornar a començar de nou establint noves relacions amb els treballadors actuals.

#### 4.2.4.3 Seguretat

Per altra banda, una altra de les variables mencionades ha estat la seguretat. Cal fer especial èmfasi, però, que la seguretat només ha estat mencionada a l'hotel *Ritz* de Barcelona i en cap moment ha constatat en el marc teòric. *“Malauradament estava allotjat a l'hotel quan hi va haver l'atemptat a la Rambla de Barcelona. Des de l'hotel es va fer un bon treball incrementant el nivell de seguretat i fent que els clients allotjats ens sentíssim segurs”*. En relació a aquest comentari es creu molt important la tasca que realitza el personal per tal d'incrementar la seguretat a l'edifici i fer que tots els usuaris es sentin millor, encara que cap dels usuaris ha nomenat les mesures utilitzades per la incrementació de la seguretat. Així doncs, es conclou que la seguretat també és un factor influent i totalment necessari per l'experiència turística, encara que la major part d'usuaris no hi fan incís fins que es troben en una situació delicada d'inseguretat.

En aquesta part del capítol s'ha pogut comprovar quines han estat les habilitats mencionades en la part teòrica que també han constatat en l'anàlisi pràctic. Per altra banda s'ha pogut comprovar com moltes de les argumentades en la teoria no han format part de la pràctica, o, casos en els quals només s'han trobat en el marc pràctic del treball sense constatar en l'àmbit teòric. En l'apartat que es mostra a continuació, però, es deixaran a una banda les habilitats personals, interpersonals, comunicatives i contextuais i es farà èmfasi a alguns conceptes que han sortit durant l'anàlisi pràctic i que es creu important ressaltar-los.

### 4.3 Observacions i dades d'interès

#### 4.3.1 Repeticions

Tal com s'ha esmentat en els primers capítols un dels objectius principals dels hotels de luxe és assegurar-se la repetició dels seus clients, ja que suposa molt menor cost mantenir els clients actuals que recaptar-ne de nous (Leonard L. Berry, 1992). En el cas dels 5 *Ritz* analitzats, es veu un percentatge de repetició del 29%. Malgrat no tractar-se d'un percentatge molt elevat, es creu correcte perquè molts altres hotels de categoria inferior possiblement no arribin al 20%.

Tal com es pot veure en la taula 21 situada a la part inferior, el percentatge de repetició total és del 29%, dins el qual un 8% –total de 64 comentaris– diu que s'hi va allotjar en un passat, mentre que un 21%, referent a 167 persones, diuen que s'hi tornaran a allotjar en un futur.

Tot i això cal destacar que es desconeix el grau de certesa d'aquesta xifra, ja que és una opinió just en acabar l'experiència, de manera que pot ser que un futur retornin o no. Per tal de saber-ho amb exactitud caldria dur a terme una altra anàlisi en un futur.

<b>Concepte</b>	<b>Abama</b>	<b>Berlín</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Portugal</b>	<b>Viena</b>	<b>Total</b>	<b>(%)</b>
<b>Repetició</b>	<b>73</b>	<b>22</b>	<b>84</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>231</b>	<b>29%</b>
<i>Passat</i>	28	2	20	10	4	64	8%
<i>Futur</i>	45	20	64	16	22	167	21%
<b>Total variables hotel</b>	<b>372</b>	<b>178</b>	<b>479</b>	<b>173</b>	<b>240</b>	<b>1444</b>	
<i>Percentatge total hotel</i>	20%	12%	18%	15%	11%		

Taula 21: Taula resum: Repetició. Font pròpia.

Finalment, tal com es pot veure en la taula superior l'hotel amb el percentatge més elevat de repetició –en funció dels comentaris– ha estat l'Abama amb un 20%, seguit per Barcelona amb un 18%, Portugal amb un 15%, Berlín amb un 12% i, finalment, Viena amb un 11%. Algunes de les persones que han fet referència a la repetició ho han fet mitjançant comentaris com els següents: *“Repeteixo cada any a aquest hotel”* o bé *“És la segona vegada que el meu marit i jo venim a aquest hotel, la tercera que el visita el meu pare, i els meus oncles la dotzena”*. En aquests dos comentaris, el primer realitzat a l'hotel Ritz de Portugal i el segon a l'hotel Abama, es pot observar un elevat percentatge de repetició. Es dedueix doncs, que la repetició és un factor d'allò més important i que hi ha una gran quantitat de persones que opten per tornar a aquests hotels en un futur. No obstant això, repetir que la xifra no es sap fins a quin punt és certa, ja que pot ser que persones de les que han dit que tornaran al final no ho facin, o persones que tinguin planejat tornar però que no ho hagin precisat en els seus comentaris.

#### 4.3.2 El “plus” o valor afegit

Per altra banda també hi ha hagut alguns comentaris, aproximadament uns 15, que han fet èmfasi a un tracte sensacional per part dels treballadors. Molts d'ells han utilitzat expressions com *“ens han tractat com si fóssim reis”*, *“em vaig sentir estimat”*, *“ens han mimat”* entre altres expressions que han sigut presents a tots els hotels. En aquests comentaris es pot veure clarament com els treballadors vetllen per oferir el millor als seus clients, oferint-los una cura i dedicació impròpia d'hotels de categoria inferior. A través d'aquests comentaris es pot veure com els clients decideixen allotjar-se a aquests hotels i pagar més per obtenir aquest valor afegit inexistent en els allotjaments de menys estrelles com seria el fet de sentir-se més cuidats i mimats.

#### 4.3.3 Ús del nom en els comentaris

Ja per enllestir amb aquest apartat, una altra de les observacions extretes durant la confecció de la part pràctica ha estat el fet que molts dels usuaris fessin comentaris en relació a persones concretes. És a dir, en una gran quantitat dels comentaris analitzats, el consumidor no opta per fer valoracions genèriques dels treballadors sinó que es refereix a una persona en concret, possiblement la persona o les persones que més li han marcat l'estada. Això es pot comprovar en molts dels comentaris mostrats on hi consten noms dels

treballadors; “Jhon”, “Isabella”, “Stephenie”, entre altres com el comentari que es mostra a continuació de l’hotel *Ritz Carlton Abama*: “Volem també anomenar en Nicolás, un cambrer que ens va explicar pas per pas l’elaboració de cada plat i ens en va recomanar uns quants”.

#### 4.4 Conclusions pràctiques

Ja per enllestir el marc pràctic, s’ha pogut veure que moltes de les habilitats mencionades durant la recerca teòrica també han estat mencionades en la part pràctica, com per exemple, l’eficiència, l’experiència, la coneixença, l’aparença i la responsabilitat dins l’àmbit de les habilitats personals. En el cas de les interpersonals, han coincidit en les dues parts el fet que el personal sigui obert i amigable, demostrí interès cap al client, tingui iniciativa davant els problemes, mostri esforç, siguin empàtics i alhora honestos. Per altra banda, dins les tècniques de comunicació, les dues que consten en la part teòrica també s’han mencionat en la part pràctica, és a dir, la capacitat d’escoltar i la comunicació i contacte. Finalment, a nivell de les habilitats contextuais, l’única que ha constatat dins els dos marcs del treball ha estat l’amistat.

Un altre dels elements a ressaltar ha estat el fet que la major part d’usuaris han fet referència al personal treballador, i és que d’un total de 801 comentaris, 664 n’han parlat ja sigui positivament o negativament. També s’ha vist, a més a més, un elevat percentatge de repeticions –ja siguin passades o futures– i el fet que els clients que tendeixen a allotjar-se en aquests hotels es sentin molt mimats, un fet mencionat freqüentment durant l’anàlisi netnogràfic.

Per altra banda, destacar també l’ús de noms específics en els comentaris, és a dir, el fet que una gran quantitat d’usuaris no valorin el personal *a grosso modo* sinó que optin per fer esment a les habilitats tot referint-se a un o diversos treballadors concrets.

Per acabar doncs, s’ha vist que el tema del personal és pràcticament un dels més importants a tractar i, de fet, tal com s’ha esmentat en la part teòrica per Weger i al., (2014) aquests lligams no consisteixen en relacions passatgeres i de caràcter purament professional, sinó també personal, ja que en múltiples ocasions s’arriba a crear un lligam emocional entre el treballador i l’usuari que perdura en un futur.

Així doncs, per tal d’il·lustrar la importància del servei rebut, es vol finalitzar aquest resum de la part pràctica amb un parell de comentaris. El primer comentari s’ha registrat a l’Hotel *Ritz Carlton Abama*, i el segon al *Ritz Carlton* de Portugal: “No tinc cap dubte que és el millor hotel que hem estat (juntament amb el *Ritz Carlton* d’USA ara fa sis anys). Les habitacions, els restaurants i el menjar són excel·lents, però per sobre de totes aquestes coses es troba el personal. Increïble. Vagis on vagis tots són molt amables i et volen ajudar en tot per fer que la teva estada sigui perfecte. Això és el que marca la diferència. Mai ens havíem sentit tan ben cuidats. Pel que fa a la resta, tant la ubicació com l’hotel són increïbles. Però repeteixo que és el personal el que fa que

*l'estada i l'experiència siguin inoblidables.” i, per altra banda, un altre comentari molt més simple però igual de clar. “Ho recomano no per la qualitat en general, sinó per l'elevada qualitat dels treballadors.”*



## **5. Conclusions**

## 5.1 Extracció de conclusions

Donant pas a les conclusions, una vegada finalitzada la investigació d'aquest treball es pot afirmar que s'ha assolit l'objectiu principal plantejat anteriorment. És a dir, veure si els clients d'hotels de cadenes de luxe valoren les mateixes habilitats personals i qualitats del servei que diuen les investigacions prèvies a través dels seus comentaris *online*. Davant aquest objectiu, doncs, s'ha pogut veure quines de les variables mencionades en les investigacions prèvies han constatat en la recerca pràctica, així com les variables que també han estat altament valorades pels clients i que no han estat presents en les investigacions dutes a terme *a priori*. Abans de procedir a les diferents categories i les habilitats que componen cada una d'elles, es vol fer èmfasi a l'excel·lència, la qual, malgrat tractar-se d'una variable molt genèrica, ha estat la més mencionada arribant fins a un 23% dels comentaris.

Ara sí, fent referència a les habilitats personals, cal mencionar l'eficiència, l'experiència, la coneixença, l'aparença i la responsabilitat –ordenades d'acord amb el grau de menció–, les quals han estat citades tant pels previs investigadors com pels diferents hostes dels hotels. No obstant això, hi ha hagut dos variables que han constatat en la part teòrica però que posteriorment no han estat valorades pels clients, les quals han estat la gestió del temps i l'estrès, i, per altra banda, la motivació. La motivació, doncs, malgrat ser mencionada en l'àmbit teòric per múltiples autors, en el moment de l'anàlisi netnogràfic no hi ha hagut ni un sol client que hi hagi fet menció, fet pel qual, es dedueix que aquesta podria no ser una variable suficientment important pels clients, o bé que els clients hagin decidit no mencionar-ho per algun motiu. Finalment, una variable altament mencionada en els comentaris dels clients però que no ha format part de l'àmbit teòric ha estat la professionalitat.

Seguidament a aquestes tenim les habilitats interpersonals. Dins les presents també hi ha hagut una gran part de variables que han coincidit tant en l'àmbit teòric com el pràctic. Aquestes coincidències són les que s'esmenten a continuació; el fet que el personal sigui obert i agradable, mostri interès cap al client, tingui iniciativa d'avant els problemes i la resolució de conflictes, mostri esforç, honestat i empatia. Tot i això, també hi ha hagut algunes variables que no han constatat en la part teòrica però sí que han sorgit en la part pràctica com, per exemple, la disponibilitat d'ajuda per part del personal cap als clients, l'hospitalitat, l'educació, la personalització i el respecte. Finalment, dins d'aquest mateix grup només hi ha hagut una variable que s'ha mencionat en la part teòrica però que no ha constatat en la pràctica que en aquest cas ha estat la confiança.

Seguint amb la branca successiva; les tècniques de comunicació, s'han distingit tres variables diferents. D'aquestes tres variables, dues han sorgit tant en la part teòrica com en la pràctica, les quals han estat la comunicació i contacte, i, seguidament a aquesta, la capacitat d'escoltar. No obstant, dins aquest apartat també hi ha hagut una variable que malgrat no sorgir en la part teòrica sí que ha estat nombrada múltiples vegades a la part pràctica i ha estat emfatitzada per diferents clients de l'hotel; el somriure.

Ja per enllestir, dins l'últim apartat de les habilitats contextuals, també hi consten tres variables; la seguretat, l'amistat i el bon ambient de treball. En relació a les dues últimes, l'amistat i el bon ambient de treball, totes dos han format part tant de l'àmbit teòric com del pràctic, a diferència de la seguretat que només ha constatat dins la part pràctica i en un sol hotel; l'hotel *Ritz Carlton* de Barcelona. Fent ara especial incís en l'amistat –una de les dues variables que ha estat present tant en la part teòrica com en la pràctica– tal com s'ha vist en el capítol anterior dins l'apartat 4.2.4 la gent ha tendit a escriure comentaris en relació a l'amistat ja siguin de caire positiu o negatiu. Aquests comentaris han corroborat els estudis de Jones, Taylor, i Bansal, (2008) on es demostra que els clients poden arribar a considerar amics als venedors personals donant lloc a un rol social, un fet que és confirmat en el següent comentari realitzat al *Ritz Carlton* de Viena que ja s'ha mostrat anteriorment; *“Hi ha hagut diversos canvis de personal, fet pel qual dificulta les relacions creades a través dels anys”*. D'aquesta manera, doncs, es pot veure que si els treballadors de l'hotel executen un bon tracte i proporcionen totes aquestes variables altament valorades pels clients, aquests les perceben de forma satisfactòria i són capaços de crear una relació o vincle entre l'usuari venedor i el propi consumidor. A més a més, però hi ha un altre concepte dins les habilitats contextuals que malgrat no ser mencionat en la part teòrica sí que ha constatat en la part pràctica; la seguretat. Emfatitzar, però, que la variable de la seguretat no ha estat massa mencionada, ja que només s'hi ha fet referència en el cas de l'hotel Arts de Barcelona on va al tenir lloc l'atemptat de la rambla. Un fet que es pot deduir que els clients no valoren fins que passa quelcom que posa en perill la seva seguretat.

Seguidament, un altre dels objectius –de caire secundari– és saber el pes del capital humà, és a dir, quin percentatge de clients ha fet referència a aquesta variable davant els altres punts d'interès de l'hotel com són la localització, les instal·lacions, el restaurant, entre d'altres. En relació a aquest objectiu, es pot dir que també s'ha assolit. Aquest fet es veu clarament en la taula tres del capítol 4. En aquesta taula, s'observa que el servei ha estat la variable més mencionada amb un 29% i un total de 664 comentaris, seguit per les instal·lacions amb un 25% i un total de 561 comentaris. Així doncs, amb aquests resultats es reitera la importància del personal en les cadenes de luxe, ja que ha estat la variable més valorada en tots i cada un dels hotels analitzats.

Finalment, abans de procedir a les limitacions de l'estudi, es vol fer especial èmfasi a algunes dades d'interès i curiositats que s'han observat durant la confecció del present, tenint en compte que totes les experiències analitzades s'han executat dins el marc d'hotels de luxe i no a qualsevol tipus d'allotjament. És per aquest motiu que totes les variables trobades al respecte estan directament relacionades als hotels de luxe i les expectatives dels clients que freqüenten en aquest tipus de negoci. En relació a aquestes observacions, en primer lloc es vol fer referència a les repeticions, és a dir, el fet que un 29% dels comentaris hagin fet referència a repeticions ja siguin presents o futures, un percentatge, que tal com es pot veure, és tan elevat com el del personal.

Davant aquestes repeticions, mencionar que un 8% ha fet referència a que va venir en un passat i un 21% menciona que tornarà un futur, una xifra que encara podria ser més elevada tenint en compte que hi pot haver gent que tingui previst tornar o que no sigui la seva primera vegada a l'allotjament però que hagin decidit obviar-ho i no comentar-ho.

Per altra banda, seguint amb les dades d'interès, es vol fer un breu incís en el denominat valor afegit, és a dir, el "plus" que ofereixen aquestes luxoses cadenes i que és altament valorat pels clients. Durant la recerca, s'han trobat algunes variables en relació a aquesta. En primer lloc, s'ha fet referència a l'estimació, el mimar o el fet que els fessin sentir com reis, unes variables que han sorgit en múltiples ocasions i en tots els hotels analitzats sent valorades molt positivament pels clients, tal com es veu en el següent comentari de l'hotel Arts *"Els treballadors són amigables i complaents. Et fan sentir com si hi hagués un empleat per cada treballador"*. Per altra banda, seguint amb l'anomenat valor afegit també cal destacar la personalització, una variable que també ha estat molt valorada i, en la major part d'esments, els clients han optat per explicar a consciència el pes d'aquesta personalització i lo bé que els ha fet sentir, un fet que mostren els següents comentaris de l'hotel Arts a Barcelona *"Tot el personal de l'hotel sabia que era la nostra lluna de mel i ens van tractar com reis! Ens van donar la benvinguda amb xampany", "La meva filla tenia un refredat molt fort i va pujar directament al llit. El servei d'habitacions li van pujar una tassa de te calenta"* o, finalment, *"El millor de tota la nostra estada va ser sens dubte la qualitat típica d'un Ritz Carlton. Sense haver dit res a cap treballador de l'aniversari de la meva xicota, abans de l'arribada ens van posar cava i bombons a la nostra habitació"*. Davant aquests comentaris ja mostrats en el capítol 4, es pot veure que aquests hotels utilitzen diferents estratègies de personalització per tal de reforçar les seves relacions amb els seus clients i aconseguir repeticions futures.

Finalment, una última i breu curiositat que s'ha vist durant l'execució de la part pràctica ha estat el fet que una gran part dels clients que han realitzat comentaris, no els han fet de caire genèric sinó que han explicat explícitament la seva experiència lligada amb el treballador o els treballadors en qüestió. És per aquest fet, que es veu l'existència d'un fort lligam o relació entre determinats clients i treballadors.

## 5.2 Limitacions de l'estudi

Com a qualsevol investigació, dins el present estudi cal tenir en compte un seguit de limitacions que poden haver donat lloc a desviacions en els resultats extrets.

Algunes de les limitacions que poden presentar distorsions en els resultats obtinguts, podrien ser, en primer lloc i en relació als comentaris, el fet que no tota la informació recaptada fos certa. Dins aquest, doncs, es podria considerar el fet que diferents familiars, amics, treballadors, o altra gent que no s'hagi allotjat realitzi comentaris, ja que els comentaris de *TripAdvisor* són de caire obert i la major part de gent en pot fer. Seguidament amb aquest, també es podria considerar l'opció que alguns comentaris de caire negatiu no s'hagin realitzat per propis hostes, sinó que els hagi publicat

la competència. Aquests, consisteixen en un conjunt de factors influents en la veracitat resultats i que no sempre poden ser detectats per part dels investigadors. Un fet, que malgrat ja constar en una de les limitacions prèvies, no es pot fer res al respecte en termes d'anàlisi netnogràfic.

A més d'aquests esmentats, mencionar que una altra de les limitacions en relació a la manca d'informació seria el fet que no tota la gent es pren la molèstia de dur a terme comentaris relacionats amb els RRHH, fet pel qual pot ser que hi hagi gent que directament no hagi realitzat comentaris al respecte, o, per altra banda, persones que degut a la pressa i manca de temps, hagin fet comentaris genèrics sense detallar les habilitats del personal.

Acte seguit, una altra de les limitacions que es podrien contemplar en el treball, són les interpretacions dels comentaris, ja que pot ser que l'usuari ho escrigués amb una finalitat però que l'investigador ho hagi interpretat d'una altra. Aquesta limitació, però, consisteix en una limitació metodològica principalment perquè només hi ha una investigadora i les codificacions han estat dutes a terme per una sola persona.

Finalment, una última limitació que s'ha tingut present ha estat el fet que alguns dels comentaris es dirigissin a una o dues persones concretes de tota l'empresa. És per això, que es diu que el personal que està de cara al públic a l'empresa, són els que representen la imatge i la marca, fet pel qual el seu paper és pràcticament un dels més importants. És per aquest motiu, que si una persona llegeix un comentari negatiu respecte el servei de l'hotel, influeix a tots els lectors i la majoria d'ells generalitzen en que tots els treballadors de l'hotel no són bons, un fet totalment injust, però acaba sent el gran poder dels comentaris *online* i la recerca d'aquest treball.

## **6. Bibliografia**

- Adelman, M. B., Ahuvia, A., i Goodwin, C. (1994). Beyond smiling: Social support and service quality. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 139-171.
- Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R., i Shepherd, C. D. (2005). Salesperson Empathy and Listening: Impact on Relationship Outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 16-31.
- Alrubaiee, L., i Al-Nazer, N. (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: The customer's perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 155-174.
- Andreas, B., i Simon, J. (2006). Relationship marketing in the financial services industry: The importance of customer education, participation and problem management for customer loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 86-97.
- Arnett, D. B., i Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing customer-needs driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 329-343.
- Baker, J. (s.d.). Sales training institute. Recuperat 24 novembre 2017, de [http://www.saleshelp.us/sales\\_presentation.html](http://www.saleshelp.us/sales_presentation.html)
- Bennett, R., i Rundle-thiele, S. (2005). The brand loyalty life cycle: Implications for marketers. *Brand Management*, 12(4), 250-251.
- Berry, L., i Parasuraman, A. (1992). Marketing Services: Competing Through Quality. *Journal of Marketing*, 56(2), 132-134.
- Bhardwaj, D. (2007). Relationship Marketing in context to the IT industry. *The Journal of Business Perspective*, 11(2), 57-66.
- Biong, H., i Selnes, F. (1997). The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 3(3), 39-78.
- Bowen, J. T., i Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 12-25.
- Briggs, S., Sutherland, J., i Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28(4), 1006-1019.
- Busch, P., i Wilson, D. T. (1976). An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad. *Journal of Marketing Research*, 13, 3-11.

- Cohen, J. B., Pham, M. T., i Andrade, E. B. (2006). The Nature and Role of Affect in Consumer Behavior. *Handbook of consumer psychology*, 1-98.
- Cordero, J. C. (2009). Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística. *Gestión Turística*, 11, 101-111.
- Cramer, D. (2003). Facilitativeness, conflict, demand for approval, self-esteem, and satisfaction with romantic relationships. Duncan. *The Journal of Psychology*, 137(85), 1-14.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., i Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Crosby, L., i Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24, 404-412.
- Dawson, M., Madera, J. M., Neal, J. A., i Chen, J. (2014). The Influence of Hotel Communication Practices on Managers' Communication Satisfaction with Limited English-Speaking Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(4), 546-561.
- Doney, P. M., i Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Donovan, D. T., Brown, T. J., i Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Drollinger, T., Warrington, P. T., i Comer, L. B. (2006). Development and Validation of the Active Empathetic Listening Scale. *Psychology & Marketing*, 32, 161-180.
- Erdem, F., i Açar, A. (2014). The Dimensions of Trust in Salespersons: A Qualitative Research. *Asian Journal of Humanities and Social Studies*, 2(2), 315-322.
- Evans, J. R., i Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: A conceptualisation and application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.
- Fung So, K. K., Ceridwyn, K., Sparks, B. A., i Wang, Y. (2016). The Role of Customer Engagement in Building Consumer Loyalty to Tourism Brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Garcia De Madariaga, J., i Valor, C. (2007). Stakeholders management systems: Empirical insights from relationship marketing and market orientation perspectives. *Journal of Business Ethics*, 71, 425-426.



- Gearhart, C. C., i Bodie, G. D. (2011). Active-Empathic Listening as a General Social Skill: Evidence from Bivariate and Canonical Correlations. *Communication Reports*, 24(2), 86-98.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., i Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171-183.
- Gray, J., i Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., i Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64, 34-49.
- Harmon, R. R., i Kenneth, A. C. (1982). The Persuasive Effects of Source Credibility in Buy and Lease Situations. *Journal of Marketing Research*, 19, 255-260.
- Hawes, J. M., Rao, C. P., i Baker, T. L. (1993). Retail salesperson attributes and the role of dependability in the selection of durable goods. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(4), 61-71.
- Hawes, J. M., Strong, J. T., i Winick, B. S. (1996). Do closing techniques Diminish Prospect Trust? *Industrial Marketing Management*, 25, 349-360.
- Hui, T. K., Wan, D., i Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28(4), 965-975.
- J. Pérez, M. Merino. (2010). Definición de experiència. Recuperat de <https://definicion.de/experiencia/>
- Jeong, M., i Mindy Jeon, M. (2008). Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM). *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 17, 121-138.
- Jones, T., Taylor, S. F., i Bansal, H. S. (2008). Commitment to a friend, a service provider, or a service company-are they distinctions worth making? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 473-487.
- Karaman, S. (2010). The Importance of Personel Selling on Tourism Management. *Desconegut*, 553-559.
- Kim, E. E. K., Mattila, A. S., i Baloglu, S. (2011). Effects of gender and expertise on consumers' motivation to read online hotel reviews. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 399-406.
- Kim, W. G., i Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *Hospitality Management*, 21, 321-338.

- Kolb, D. A. (2015). *Experimental learning: Experience as the source of learning development*. Segona edició. Upper Saddle River; Pearson Education.
- Kozinets, R. V, De Valck, K., Wojnicki, A. C., i Wilner, S. J. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74, 71-89.
- Kuo, C. M. (2009). The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 302-309.
- Kvalnes, O. (2015). *Moral Reasoning at Work: Rethinking Ethics in Organizations*. Hampshire: Palgrave Macmillan. Pàgines 62-70.
- Leigh, T. W., i Summers, J. O. (2002). An initial evaluation of industrial buyers impressions of salespersons nonverbal cues. *The journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 41-53.
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Aducere. Artículos arbitrados*, 11(39), 594-604.
- Lester, d. (2002). *Crisis intervention and counseling by telephone and the internet: (3rd ed.)*.
- Leung, R., i Law, R. (2010). A review of personality research in the tourism and hospitality context. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(5), 439-459.
- Libai, B., Muller, E., i Peres, R. (2012). Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion. *Journal of Marketing Research*, 1-50.
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., Peterson, R. T., Babin, B. J., i Peterson, R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654-667.
- Lin, S. H., i Wu, H. (2012). Effects of ethical sales behavior considered through transaction cost theory: to whom is the customer loyal? *Journal of International Management Studies*, 7(1), 31-40.
- Luo, Y., i Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, 321-339.
- Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A., i Hooley, G. (2012). Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 1-7.
- Martin, C. A., i Bush, A. J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.

- Meghisan, G. (1993). Personal selling process. *Desconegut*, 3156-3161.
- Min, H., Lim, Y., i Magnini, V. P. (2015). Factors Affecting Customer Satisfaction in Responses to Negative Online Hotel Reviews: The Impact of Empathy, Paraphrasing, and Speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 223-231.
- Mishra, K. E., i Li, C. (2008). Relationship marketing in fortune 500 U.S. and Chinese web sites. *Journal of Relationship Marketing*, 7(1), 29-43.
- Parvatiyar, A., i Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2), 1-34.
- Patton, M. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 169-186.
- Peltier, J. W., Boyt, T., i Schibrowsky, J. A. (1998). Relationships building. Measure service quality across health care encounters. *Marketing health services*, 18(3), 16—24.
- Peng, L. Y., i Wang, Q. (2006). Impact of Relationship Marketing Tactics (RMTs) on Switchers and Stayers in a Competitive Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 2-35.
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología , metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Ramsey, R. P., i Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127-137.
- Randolph, A. B., Borders, A. L., i Loe, T. W. (2013). Into the mind of the seller: Using neurophysiological tools to understand sales techniques. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 425-429.
- Reinders, J., i Baker, M. (1997). The Future for Direct Retailing of Travel and Tourism Products: The Influence of Information Technology. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 119-120.
- Reynolds, K. E., i Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Román, S. (2001). Nuevas tendencias en la dirección de ventas y en la venta personal. *Desconegut*, 156-175.
- Ruyter, K. D., Birgelen, M. V, i Wetzels, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *The journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4-5), 1-15.

- Shani, D., i Chalasani, S. (1992). Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Desconegut*.
- Simon, F. (2013). The influence of empathy in complaint handling: Evidence of grateful and transactional routes to loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 599-608.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., i Lau, L. B. Y. (2005). Relationship marketing orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, 58, 185-194.
- Singh, J. (1990). Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors: An investigation across three service categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-15.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., i Sabol, B. (2002). Customer Trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, 15-37.
- Strutton, D., Pelton, L. E., i Tanner, J. F. (1996). Shall We Gather in the Garden The Effect of Ingratiation Behaviors on Buyer Trust in Salespeople, 25, 151-162.
- Swan, J. E., Bowers, M. R., i Richardson, L. D. (1999). Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research*, 44, 93-107.
- Syam, N. B., i Kumar, N. (2005). On Customized Goods, Standard Goods, and Competition. *Marketing Science*, *Desconegut*, 1-35.
- Ul Zia, N., i Akram, M. W. (2016). Impact of Salesman Behavior on Customer Satisfaction: An empirical Study of Dairy Retail Handlers. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(8), 20-32.
- Verbeke, W., Dietz, B., i Verwaal, E. (2010). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 407-428.
- Ward, K. D. (2016). *The New Selling IQ: Combining the Power of Buyer - Seller Intelligence to Optimize Results!* (Editorial Lulu).
- Weger, H., Castle Bell, G., Minei, E. M., i Robinson, M. C. (2014). The Relative Effectiveness of Active Listening in Initial Interactions. *International Journal of Listening*, 28(1), 13-31.
- Weitz, B. A., i Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Whetten, D. A., Cameron, K. S., i Woods, M. (2000). *Developing Management Skills for Europe* (Segona edició). Harlow: Pearson.

- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *The Pennsylvania State University*, 1-34.
- Wulf, K. D., Odekerken-Schröder, G., i Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
- Xie, K. L., Zhang, Z., i Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1-12.
- Yildiz, Ö. (2015). Internal Communication Function and Hotel Productivity—A Comparative Study. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(3), 45-54.
- Yim, C. K., Tse, D. K., i Chan, K. W. (2008). *Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer–Firm Affection and Customer–Staff Relations in Services*. Editorial desconeiguda.
- Zopiatis, A., Constanti, P., i Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

## **7. Annex**

La importància de la venda personal en les cadenes de luxe

CONCEPTE	RC ESP (Abama)	RC DE (Berlín)	RC ES (Barcelona)	RC PT (Sintra)	RC AT (Viena)	TOTAL	%
<b>Comentaris</b>	<b>175</b>	<b>107</b>	<b>277</b>	<b>130</b>	<b>112</b>	<b>801</b>	<b>-</b>
<b>Repetició</b>	<b>73</b>	<b>22</b>	<b>84</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>231</b>	<b>29%</b>
- Passat	28	2	20	10	4	64	8%
- Futur	45	20	64	16	22	167	21%
<b>Ubicació</b>	<b>77</b>	<b>63</b>	<b>172</b>	<b>67</b>	<b>63</b>	<b>442</b>	<b>19%</b>
<b>Instal·lacions</b>	<b>128</b>	<b>70</b>	<b>194</b>	<b>91</b>	<b>78</b>	<b>561</b>	<b>25%</b>
<b>Decoració</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>122</b>	<b>5%</b>
<b>Menjar/Rest.</b>	<b>121</b>	<b>57</b>	<b>101</b>	<b>81</b>	<b>42</b>	<b>402</b>	<b>18%</b>
<b>Preu</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>77</b>	<b>3%</b>
<b>Servei</b>	<b>145</b>	<b>93</b>	<b>223</b>	<b>100</b>	<b>103</b>	<b>664</b>	<b>29%</b>
- 1★	3	1	11	1	0	16	2%
- 2★	2	2	4	2	2	12	2%
- 3★	9	4	11	1	4	29	4%
- 4★	4	12	16	9	4	45	7%
- 5★	49	46	136	71	54	356	54%
- Sense valoració	108	42	45	16	39	206	31%
<b>HABILITATS SERVEI</b>							
<b>Excel·lència</b>	<b>67</b>	<b>45</b>	<b>117</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>329</b>	<b>23%</b>
<b>Habilitats personals</b>							
<b>Professionalitat</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>77</b>	<b>5%</b>
- Professional	19	6	24	4	14	67	
- Amateur	7	1	2	0	0	10	
<b>Eficiència</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>73</b>	<b>5%</b>
- Eficient	6	7	9	4	10	36	
- Ineficient/Lent	19	4	9	1	4	37	
<b>Experiència</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>2%</b>
- Expert	2	3	6	2	2	15	
- Inexpert	4	1	8	0	0	13	

<b>Coneixença</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1%</b>
- Coneixement	5	1	2	0	1	9	
- Ignorant	3	0	1	0	0	4	
<b>Aparença</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>
<b>Responsabilitat</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0%</b>
<b>Gestió temps i estrès</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Motivació</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Habilitats interpersonals</b>							
<b>Obert i agradable</b>	<b>55</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>212</b>	<b>15%</b>
- Agradable	50	25	45	36	44	200	
- Desagradable	5	3	3	1	0	12	
<b>Disponibilitat d'ajuda</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>64</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>200</b>	<b>14%</b>
<b>Interès cap al client</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>154</b>	<b>11%</b>
- Interès	38	9	39	23	23	132	
- Desinterès	9	3	7	1	2	22	
<b>Hospitalitat</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>98</b>	<b>7%</b>
- Acollidor	18	15	39	1	23	96	
- Incòmode	0	1	0	0	1	2	
<b>Educat</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>4%</b>
<b>Iniciativa a problemes</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>47</b>	<b>3%</b>
- Proactiu	6	1	9	3	4	23	
- No reacció	6	3	12	1	2	24	
<b>Personalització</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>44</b>	<b>3%</b>
- Únic	12	5	10	7	8	42	
- Estàndard	0	0	2	0	0	2	
<b>Esforç</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>1%</b>
<b>Honestedat</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>
- Sincer	0	0	3	0	0	3	
- Mentider	2	0	0	0	0	2	
<b>Respecte</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0%</b>



- Respectuós	1	0	3	0	1	5	
- Irrespectuós	0	0	1	0	0	1	
<b>Confiança</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Empatia</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>
<b>Tècniques de comunicació</b>							
<b>Somriure</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>3%</b>
<b>Comunicació i contacte</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>1%</b>
- Idiomes	5	0	2	3	0	10	
- Barreres	2	0	4	1	0	7	
<b>Capacitat d'escoltar</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>
<b>Habilitats grupals</b>							
<b>Seguretat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>
<b>Amistat</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>
<b>Bon ambient de treball</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
						<b>1425</b>	

**Taula 22:** Taula resum on es mostren les valoracions positives i negatives sorgides durant la recerca.

Dins aquest apartat s'exposa una taula resum de l'excel utilitzat a la part pràctica, és a dir, la base de dades confeccionada a través de l'anàlisi netnogràfic. En ella es poden veure quines han estat les variables mencionades a cada hotel i el percentatge total equivalent.