

El Branding a les Empreses Familiars Turístiques:

El cas del Grup Mas de Torrent

Autor: Pilar Presas Maynegre

Tutors: Dr. Jaume Guia Julve

Dra. Dolors Muñoz Soler

Programa de Màster:

Màster Oficial en Direcció i Planificació del Turisme

Màster Tesi Acadèmica

Universitat de Girona, Setembre 2008

Taula de Continguts

| | |
|---|-----------|
| Introducció..... | 9 |
| 1. Rellevància i Interès del Treball de Recerca..... | 11 |
| 2. Objectius | 13 |
| 3. Metodologia | 14 |
| 4. Estructura del Treball..... | 15 |
| | |
| CAPÍTOL 1: Les Empreses Familiars Turístiques | 17 |
| 1. Introducció | 19 |
| 2. Empresa Familiar | 19 |
| 2.1. Concepte..... | 19 |
| 2.2. Avantatges i fortaleses de l'empresa familiar | 22 |
| 2.3. Desavantatges i debilitats de l'empresa familiar | 22 |
| 2.4. Models d'empresa familiar | 23 |
| 2.4.1. Model bàsic | 23 |
| 2.4.2. Model dels Tres Cercles..... | 24 |
| 2.4.3. Model de Fundador a Consorci de Cosins | 26 |
| 2.4.4. Model Evolutiu Tridimensional | 27 |
| 3. Empresa Familiar i Turisme..... | 29 |
| 3.1. Objectius i motivació dels empresaris..... | 29 |
| 3.2. Tipologies d'empreses familiars turístiques..... | 30 |
| 3.3. Principals problemes de les empreses familiars turístiques | 31 |
| 3.4. Principals avantatges de les empreses familiars turístiques..... | 32 |
| 3.5. Característiques de les empreses segons la seva localització territorial | 32 |
| 4. Buits en la Recerca..... | 33 |
| | |
| CAPÍTOL 2: Branding a l'Empresa Familiar Turística | 37 |
| 1. Introducció | 39 |
| 1.1. Producte de l'empresa familiar turística | 40 |
| 1.2. Diversificació | 41 |
| 2. Branding com Element Diferenciador | 42 |
| 2.1. Introducció | 42 |
| 2.2. Branding: Concepte i Característiques..... | 44 |
| 2.2.1. Concepte de marca | 44 |
| 2.2.2. Característiques de la marca..... | 45 |
| 2.2.3. Marca de producte versus marca d'empresa | 47 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 3. | La Formació de la marca (del Branding)..... | 48 |
| 3.1. | Visió estratègica | 49 |
| 3.1.1. | Objectius..... | 50 |
| 3.2. | Cultura organitzativa | 51 |
| 3.2.1. | Valors | 54 |
| 3.2.2. | Creences..... | 57 |
| 3.2.3. | Premisses o maneres d'actuar..... | 57 |
| 3.3. | Imatge corporativa..... | 57 |
| 3.3.1. | Reputació | 60 |
| 3.3.2. | Fidelitat dels clients | 62 |
| 4. | Proposicions de Treball | 62 |
| CAPÍTOL 3: Estudi de Cas..... | | 65 |
| 1. | Introducció..... | 67 |
| 2. | Metodologia..... | 68 |
| 3. | Descripció del Cas | 69 |
| 3.1. | Història del grup | 70 |
| 3.2. | Característiques del grup | 71 |
| 4. | Anàlisi del Cas..... | 73 |
| 4.1. | Visió estratègica | 74 |
| 4.2. | Cultura organitzativa | 77 |
| 4.3. | Imatge corporativa..... | 80 |
| 5. | Elements Destacats de l'Anàlisi del Cas | 86 |
| CAPÍTOL 4: Conclusions i Recerca Futura..... | | 89 |
| 1. | Conclusions | 91 |
| 2. | Recerca Futura..... | 95 |
| Bibliografia..... | | 97 |

Índex d'Il·lustracions

| | |
|---|----|
| Il·lustració 1: Model Bàsic d'empreses familiars | 23 |
| Il·lustració 2: Model dels tres cercles | 25 |
| Il·lustració 3: Model de fundador a consorci de cosins | 26 |
| Il·lustració 4: Model Evolutiu Tridimensional | 27 |
| Il·lustració 5: Model de formació de la marca corporativa..... | 48 |
| Il·lustració 6: Organigrama del Grup Mas de Torrent | 73 |

Índex de Taules

| | |
|---|----|
| Taula 1: Definicions del terme empresa familiar | 21 |
| Taula 2: Tipus d'empreses familiars | 30 |
| Taula 3: Síntesi els buits de recerca | 36 |
| Taula 4: Definicions del terme cultura organitzativa | 52 |
| Taula 5: Classificació dels valors dels fundadors..... | 55 |
| Taula 6: Resum de les proposicions de treball | 63 |
| Taula 7: Elements destacats del procés de formació de la marca: Grup Mas de Torrent | 87 |

Introducció

1. Rellevància i Interès del Treball de Recerca

Les empreses familiars representen una de les formes empresarials i de propietat dominant en molts països i s'estima que almenys un 60% ho són a nivell mundial. Hi ha comunitats, comarques i províncies en que el mercat turístic té una importància cabdal, i on les empreses familiars en general es podrien calcular en un 95% del total de les empreses.

Al formular el present treball de recerca, ens varem plantejar que ja que el sector turístic a les nostres comarques té molta importància, es podria lligar amb empresa familiar d'aquest sector i s'ha dut a terme d'aquesta manera. En aquest sentit i una vegada s'ha dut a terme la revisió de la bibliografia existent sobre els temes d'empresa familiar en el sector turístic, s'ha cregut important fer un anàlisi d'alguna empresa familiar del sector turístic, per tal de poder omplir algun dels buits detectats en la revisió bibliogràfica.

S'ha d'assenyalar, però que el interès i la recerca sobre les empreses familiars es troba a partir dels anys noranta, per tant es recent (Sharma *et al.*, 1996; Smyrniotis *et al.*, 1997), doncs les qüestions específiques de l'empresa familiar sobretot en el sector turístic han estat incloses dins les petites empreses i/o l'esperit empresarial. Un altre aspecte a tenir en compte és que el turisme ofereix moltes possibilitats per la creació d'empreses per exemple: atreuen famílies d'agricultors i ramaders que inverteixen en aquest sector com a complement de la seva activitat principal i també a inversos que busquen un entorn més atractiu i persegueixen un estil de vida.

Les empreses familiars no s'han d'observar com un element individual, ja que a les zones rurals i perifèriques contribueixen a la comunitat i a la cultura, gràcies a l'aportació d'un desenvolupament econòmic i una conservació del seu entorn i tradicions, que són els recursos que atreuen als turistes. És a dir, les empreses familiars són realment importants ja que poden afavorir al desenvolupament de la comunitat i contribuir a la sostenibilitat econòmica, mediambiental i cultural.

El que fa que les empreses familiars siguin úniques i que tinguin un interès especial no és simplement la importància en quan al número d'empreses, ni per

les seves dimensions habitualment petites. Sinó, que és la visió dels propietaris per iniciar un negoci per satisfer les necessitats de la pròpia família. En el cas del turisme, en general, la creació d'empreses familiars es basa en la recerca d'un estil de vida i en una ubicació territorial concreta. En canvi, no busquen prioritàriament un creixement i/o una maximització dels beneficis, com altres empreses d'altres sectors.

Les empreses familiars tenen un seguit de modificadors que fan que cada una sigui única. Els modificadors més importants segons (Getz, Carlsen i Morrison, 2004) són: la naturalesa del servei, la acollida dels clients, les interaccions amb la família, la demanda cíclica, el cicle de vida de la destinació, les oportunitats de negoci, els interessos personals, entre altres. Un altre modificador és el que va observar Wanhill (1997) on les famílies que tenen una empresa poden formar part de l'experiència turística d'un visitant, així com augmentar la seva satisfacció. Quan es produeix aquest fet s'anomena *family branding*, és a dir, la marca familiar.

Tenint en consideració aquestes premisses, en el treball de recerca que es presenta a continuació, es pretén analitzar el procés de creació d'una marca en una empresa familiar. A més, el present estudi permetrà minimitzar un dels buits (*gaps* amb nomenclatura anglesa) existents en la literatura sobre les empreses familiars turístiques.

Si bé hi ha molts treballs que estudien les empreses familiars turístiques des de diferents perspectives a nivell disciplinar i conceptual, en cap cas s'ha estudiat la influència que exerceixen els valors familiars sobre una marca corporativa (*corporate branding* amb nomenclatura anglesa). Per tant, la rellevància d'aquest treball de recerca es centra en l'anàlisi d'un model conceptual sobre la creació d'una marca corporativa a una empresa familiar en el sector turístic. Fonamentalment, es té en compte que una empresa familiar amb uns valors associats a una activitat empresarial, desenvoluparà un producte seguint els seus propis ideals.

2. Objectius

Tal i com ja s'ha deixat exposat, en el present treball de recerca es parteix de la proposició que hi ha una estreta relació entre els valors d'una empresa familiar i el desenvolupament d'una activitat empresarial.

En aquest context, es planteja com a objectiu genèric dur a terme un estudi exploratori sobre les empreses familiars en l'àmbit del turisme, a través d'una revisió de la literatura existent sobre l'empresa familiar turística, amb la posterior localització dels actuals buits en la recerca, i de on sorgeix la necessitat d'omplir de contingut un dels buits detectats.

D'altra banda, els objectius particulars que es plantegen per poder fer més operatiu el treball són els següents:

- Observar com els valors familiars influeixen a l'activitat empresarial d'una empresa familiar turística.
- Determinar quins són els elements intangibles que fa que una empresa familiar desenvolupi un producte d'acord als seus ideals i valors familiar.

Aquests objectius s'assoliran per mitjà de dos premisses:

- Identificar un model conceptual que il·lustri el procés de formació d'una marca corporativa a una empresa familiar turística.
- Analitzar els elements que interactuen en el procés de formació d'una marca corporativa.
- Aplicar aquest model conceptual desenvolupat en un cas pràctic.
- Elaborar les preguntes de recerca i formular les proposicions que es deriven del model conceptual proposat.

3. Metodologia

La metodologia emprada pel desenvolupament del present treball és qualitativa amb un anàlisi del discurs.

En primer lloc s'ha fet una revisió de la literatura sobre empreses familiars en el sector turístic i sobre el *branding* (la marca), a la qual s'hi ha accedit a través de fonts d'informació secundària, destacant els recursos electrònics que ofereix la biblioteca de la Universitat de Girona com bases de dades i revistes electròniques, i *CABI publishing*.

A partir de la recopilació de la literatura acadèmica i els seu anàlisi corresponen, s'ha pogut desenvolupar el marc teòric del treball que ens ocupa. La literatura acadèmica sobre empresa familiar ens ha permès definir el seu concepte i tenir una visió sobre les seves característiques i les investigacions portades a terme en aquest camp, així com els actuals *gaps* en la recerca. Dels diferents buits que s'han trobat a l'empresa familiar turística, es decideix analitzar com el *branding* afecta l'empresa familiar.

A partir d'aquest buit en la recerca, s'han formulat un seguit de preguntes de recerca que han derivat en unes proposicions de treball per poder donar resposta a les preguntes de recerca citades sobre la marca a l'empresa familiar. La literatura acadèmica sobre el *branding* ens ha permès determinar el concepte i components de la marca d'un producte turístic, així com les especificitats de la marca d'una empresa turística.

Posteriorment i mitjançant una investigació qualitativa de l'anàlisi del discurs, s'ha fet un estudi de cas per poder contrastar les proposicions plantejades i observar el funcionament de la marca a una empresa familiar turística. Aquest estudi de cas, s'ha dut a terme a una sola empresa turística del sector hotelier, però amb pes específic dins el sector ja que ha estat pionera en el turisme de qualitat, el Grup Mas de Torrent, a través d'entrevistes. S'han dut a terme un total de 5 entrevistes en profunditat semi-estructurades a familiars i professionals de l'establiment.

4. Estructura del Treball

El present treball s'estructura a partir de quatre capítols. En el primer capítol es presenta el marc teòric en relació a l'anàlisi de la literatura acadèmica sobre l'empresa familiar i les particularitats d'aquest tipus d'empreses en el sector turístic, així com els buits de recerca en el marc teòric analitzat.

A continuació, en el segon capítol es porta a terme el desenvolupament de les preguntes de recerca i les proposicions que se'n deriven. A partir d'aquí es realitza un anàlisi de la literatura sobre el *branding* i els seus principals components, per tal d'observar el procés de formació de la marca dins l'empresa familiar.

En el tercer capítol s'analitzen les respostes de les entrevistes de l'estudi de cas, per tal, de dur a terme un anàlisi pràctic de les diferents perspectives dels temes centrals que s'han desenvolupat en el segon capítol de manera teòrica. Aquest apartat permet contrastar les proposicions plantejades i observar en un cas real la formació de la marca.

Finalment, en el quart i últim capítol es plantegen les principals conclusions a les quals s'ha arribat en el present treball de recerca, així com les futures línies de recerca.

CAPÍTOL 1:

Les Empreses Familiars Turístiques

1. Introducció

En una primera aproximació a les empreses familiars, cal dir que les estadístiques del Institut de l'Empresa Familiar (2008) estimen que hi ha 17 milions d'empreses familiars a la Unió Europea, que suposen un 60% del seu teixit empresarial.

A Espanya, el Institut de l'Empresa Familiar (2008) estima que hi ha més de 2,8 milions i mig d'empreses familiars, és a dir, més d'un 60% del teixit empresarial espanyol. Aquestes empreses representen el 75% del treball privat, és a dir, donen feina a més de 13,5 milions de treballadors. El total de la seva facturació equival al 70% del PIB espanyol.

A Catalunya, segons el CIDEM (2004), s'observa que el 65,6% de les empreses catalanes són familiars, les quals concentren gairebé el 60% de l'ocupació total. Girona és la província que compta amb una major proporció d'empreses familiars respecte al total d'empreses, concretament amb un 80,9%.

2. Empresa Familiar

2.1. Concepte

L'empresa familiar no té un significat acceptat a nivell global, és a dir, existeixen moltes definicions ja que s'ha anat adaptant el concepte a les diferents investigacions i recerques. Sharma *et al.* (1996) i Chua *et al.* (1999) varen dur a terme una revisió de tota la literatura i com a resultat es van trobar 34 definicions d'empresa familiar.

A continuació, a la taula 1, es fa un recull de les definicions sobre l'empresa familiar, fruit de la revisió de la literatura, fent menció al seu principal enfocament.

Poder saber les característiques d'una empresa familiar és una cosa complicada, però a través d'un estudi que es va dur a terme l'any 1997 a Austràlia (*Business Longitudinal Survey*), es varen observar tres elements bàsics: (1) la successió on la propietat es manté dins la família, (2) contractar a membres de la família amb o

sense participació en la gestió de l'empresa, i (3) participar en el govern i/o compartir responsabilitats de gestió entre els membres de la família. Aquests elements citats, correspondrien a les característiques o trets diferenciadors de l'empresa familiar. Tot i això, cal remarcar que una empresa familiar no s'ha de confondre amb una PIME, ja que la mida no és un factor que caracteritza una empresa familiar.

Les problemàtiques més comunes que es troben les empreses familiars en el transcurs de la seva evolució són: el creixement, la continuïtat, el finançament i la successió, entre altres.

Taula 1: Definicions del terme empresa familiar

| Autor | Any | Definició | Enfocament |
|---------------------------------------|------------|--|---|
| Donnelley | 1964 | Una empresa es considera un negoci familiar quan s'ha identificat estretament amb, almenys, dos generacions d'una família i quan aquest vincle ha tingut una influència mútua en la política de l'empresa i sobre els interessos i objectius de la família. | Generacional Transferència |
| Bernard | 1975 | És una empresa que, a la pràctica, està controlada pels membres d'una mateixa família. | Família Direcció |
| Barnes & Hershon | 1976 | Quan el control de la propietat es troba a mans d'un individu o dels membres d'una mateixa família. | Propietat Família |
| Davis | 1983 | Són aquelles empreses que la seva política i direcció està subjecte a una influència significativa per part d'una o més unitats familiars. Aquesta influència s'exerceix a través de la propietat i, a vegades, a través de la participació dels membres de la família a la gestió. | Direcció Propietat Família |
| Davis & Tagiuri | 1985 | Una empresa en la que dos o més membres d'una família influeixen en la direcció de l'empresa (citada per Rothstein 1992). | Família Direcció |
| Rosenblatt <i>et al</i> | 1985 | Qualsevol empresa en la que la propietat majoritària o de control es troba dins d'una mateixa família i en que dos o més membres de la família són o en algun moment van estar directament involucrats en el negoci. | Propietat Gestió Família |
| Davis | 1986 | És la interacció entre dos tipus d'organització, la família, i l'empresa que estableix el caràcter bàsic de l'empresa i defineix la seva singularitat. | Família Empresa |
| Pratt & Davis | 1986 | És en la que dos o més membres d'una família influeixen en la direcció d'una empresa a través dels seus llaços familiars, funcions de gestió, o drets de propietat. | Família Propietat |
| Stern | 1986 | La propietat i la gestió són a càrrec dels membres d'una o dos famílies. | Propietat Família |
| Babicky | 1987 | És un tipus de petites empreses iniciades per una o varies persones amb l'idea de treballar dur per desenvolupar-la amb un capital limitat i un creixement mantenint la propietat majoritària del capital de l'empresa. | Empresa Capital Propietat |
| Ward | 1987 | Un negoci que ha passat a la següent generació familiar per dur a terme la gestió i el control. | Generacional Transferència |
| Lansberg <i>et al</i> | 1988 | Un negoci on els membres d'una família tenen control legal sobre la propietat. | Família Propietat |
| Dyer | 1989 | Una empresa familiar és una organització en la qual les decisions en quan a la seva propietat o gestió estan influenciades per una relació amb la família (o famílies). | Propietat Família |
| Handler | 1989 | La empresa familiar és una organització que les seves principals decisions de funcionament i els seus plans de successió de lideratge es veuen influenciades pels membres de la família que presten serveis en la gestió o en la junta. | Direcció Propietat |
| Dreux | 1990 | Són empreses econòmiques que resulten ser controlades per una o més famílies amb un grau d'influència sobre la direcció. | Família Direcció |
| Leach, <i>et al.</i> | 1990 | Una empresa on més del 50% de les accions amb dret a vot estan controlades per una sola família, i/o una proporció significativa de l'alta direcció són els membres d'una mateixa família (citada per Astrachan, 1993). | Accions Direcció Família |
| Gallo & Sveen | 1991 | És una empresa on una sola família es propietària de la majoria del negoci i té un control total. | Propietat Família |
| Lyman | 1991 | La propietat ha de ser per complets dels membres de la família, i almenys un propietari ha de treballar a l'empresa, i un altre membre de la família ha de treballar-hi encara que no sigui de manera oficial. | Propietat Família |
| Holland & Oliver | 1992 | Qualsevol empresa on les decisions sobre la propietat o gestió estan influenciades per una relació amb una família o famílies. | Empresa Família |
| Churchill & Hatten | 1993 | L'empresa familiar és quan hi ha una previsió que un membre jove de la família assumeixi el control del negoci dels majors. | Generacional Transferència |
| Welsch | 1993 | És aquella empresa que la propietat està concentrada, i els propietaris o familiars dels propietaris estan involucrats en el procés de gestió | Propietat Família |
| Commonwealth of Australia | 1997 | L'empresa familiar té 3 elements principals: 1- Successió (propietat resta dins la família). 2- Donar feina als membres de la família (amb o sense participació en la gestió). 3- Gestió compartida de les responsabilitats (els membres de la família són responsables conjuntament de l'empresa en funcionament) | Propietat Direcció Successió Família |
| Getz <i>et al.</i> | 2003 | L'empresa familiar es compon de qualsevol empresa de propietat i/o explotada per una persona, parella (es) o família. | Propietat Direcció |
| Definició europea corregida pel CIDEM | 2008 | La que pertany d'una manera continuada en el temps a membres d'una família i que és governada o dirigida per una o més membres d'una família. La majoria del capital, amb els seus corresponents drets de vot, pertany a membres d'una família, de manera que governen el destí de l'empresa. | Direcció Capital Govern Família |

Font: Elaboració pròpia a partir de Chua *et al.*, 1999 i Ollenburg, 2006 i altres.

2.2. Avantatges i fortaleeses de l'empresa familiar ¹

Els avantatges competitius de l'empresa familiar deriven de la relació entre els dos conceptes bàsics que componen el mot: empresa i família.

Els elements més destacables són els següents:

- Major grau de compromís i dedicació en el negoci.
- Major grau d'autofinançament i reinversió dels beneficis per finançar un futur creixement de l'empresa.
- Millor orientació al mercat.
- Major vinculació amb els clients.
- Comportament més entusiasta per part dels treballadors.
- Important afany de superació i capacitat de progrés, degut a la gran motivació del fundador per obtenir un èxit.
- Flexibilitat competitiva i capacitat per adaptar-se a les diferents fases econòmiques.

2.3. Desavantatges i debilitats de l'empresa familiar ²

La mateixa interacció entre la família i l'empresa pot ser font de debilitats en una empresa familiar. Aquestes limitacions es poden classificar en dos grups: en matèria financera i en matèria de gestió. Entre elles destaquen les següents:

- En matèria financera. Limitació financera, fent que sigui necessari demanar diners a familiars i amics, i/o demanar un préstec per iniciar l'empresa, i posteriorment pel seu creixement. Dificultat per la venda de participacions pròpies, per poder ampliar el capital. Dificultat per la recompra de participacions per la carga financera que suposa.

¹ Guía para pequeña y mediana empresa familiar. Ministerio de economía (2002).

² Guía para pequeña y mediana empresa familiar. Ministerio de economía (2002).

- En matèria de gestió. Possibles conflictes per relacionar la propietat del capital amb la capacitat professional per dirigir, és a dir, la col·locació de persones no qualificades en llocs de responsabilitat directiva i problemes entre la relació de familiars i no familiars. Limitacions dels processos de desenvolupament per les limitacions en la incorporació de noves tecnologies.

Els factors que poden generar un seguit de situacions crítiques i que s'agreugen en el moment de la successió són: les relacions inter-familiars i intra-familiars, els diferents interessos entre accionistes, i les dificultats de relació entre gestors i familiars.

2.4. Models d'empresa familiar

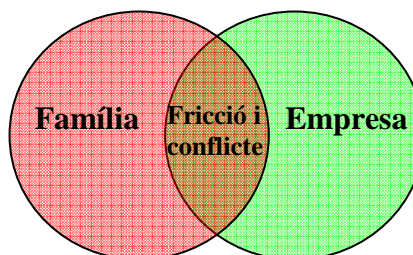
L'empresa familiar ha estat objecte de molts estudis per intentar crear un model conceptual on es reflectís la seva composició, estructura i comportament. Així com, observar les diferències entre una empresa familiar i una de no familiar.

A continuació es farà referència als models més citats en la literatura i més utilitzats en la investigació i la recerca.

2.4.1. Model bàsic

Aquest model recull el primer esquema que varen elaborar John Davis i Renato Tagiuri a principis de la dècada dels 80. En ell es relacionen els dos conceptes bàsics que conceptualitzen l'empresa familiar i la seva intersecció: la família i l'empresa.

Il·lustració 1: Model Bàsic d'empreses familiars



Font: Davis i Tagiuri, 1980

En el cercle de la família es localitzen aspectes funcionals com la base emocional, la conducta subconscient, la introversió i la minimització del canvi. Per contra, l'empresa té un funcionament contrari a la família, ja que treballa amb una base laboral, una conducta conscient, la extraversió i l'aprofitament del canvi de mercat.

Per evitar possibles conflictes, s'ha de mantenir un balanç entre els dos sistemes:

1. Equilibri de les necessitats i els desitjos de la família
2. Requeriments i oportunitats del negoci.

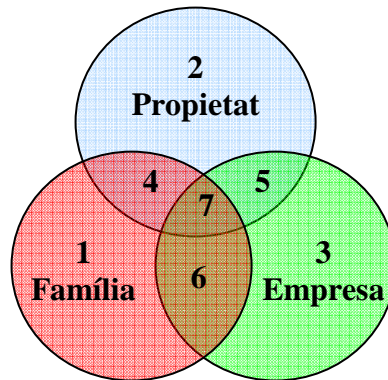
Això s'aconsegueix a través d'una millora en el control i en el govern de l'empresa, amb un creixement professional dels seus membres, tenint cura del capital, solucionant els conflictes, i amb un ús correcte dels valors i la cultura familiar durant el desenvolupament dels plans i accions de l'empresa.

2.4.2. Model dels Tres Cercles

Un dels models més complets, i més utilitzat durant les investigacions, és el Model dels Tres Cercles creat per Davis i Tagiuri (1982). Aquest model es va crear a partir del model primari format per dos cercles (Família i Empresa), i es va introduir un tercer cercle (el de la Propietat). El model explica la interrelació entre els tres cercles d'interessos, i com a través de les interseccions entre els diferents cercles s'han creat un seguit de subgrups, exactament un total de set.

En aquest model cada cercle representa un grup de persones, amb unes característiques concretes i que tenen una relació específica amb l'empresa familiar. Les interseccions amb els tres cercles són aquelles persones que posseeixen dos o tres característiques identificades pel model.

Il·lustració 2: Model dels tres cercles



Font: Davis i Tagiuri, 1982

El primer cercle és el de la família, del qual formen part tots els membres d'una mateixa família. El cercle de l'empresa està format per un conjunt de persones que treballen dins de l'empresa, i que reben un sou o un benefici econòmic directe pel producte del seu treball i que agrega un valor afegit a l'empresa. El cercle de la propietat determina qui són els propietaris de l'empresa.

A través d'aquest model cada persona que forma part o té alguna relació amb una empresa familiar es pot ubicar en algun dels grups o subgrups d'aquest model, tal com s'observa a la il·lustració 2:

1. Membres de la família, que no treballen ni són propietaris del negoci familiar.
2. Propietaris o socis de l'empresa, que no treballen a l'empresa i no són membres de la família.
3. Treballadors en l'empresa, que no són propietaris ni tampoc membres de la família.
4. Membres de la família, que són propietaris, però que no treballen a l'empresa familiar.
5. Membres de la família, que treballen a l'empresa, però que no en són propietaris.

6. Propietaris que treballen a l'empresa familiar però que no són membres de la família.
7. Propietaris i membres de la família que treballen a l'empresa.

2.4.3. Model de Fundador a Consorci de Cosins

El model de Fundador a Consorci de Cosins desenvolupat per Ward (1987), contempla l'evolució de l'empresa familiar des d'una doble perspectiva de la propietat i la direcció, i on distingeixen tres etapes.

Il·lustració 3: Model de fundador a consorci de cosins



Font: Ward, 1987

La primera etapa és la del fundador que és qui té la propietat, i un gran compromís perquè l'empresa tingui èxit. La direcció de l'empresa es caracteritza per tenir un esperit emprenedor, i en aquesta etapa es centrarà en la supervivència i el creixement de l'empresa gràcies al lideratge del fundador. Les decisions preses durant aquesta etapa tindran un gran impacte en el futur de l'empresa.

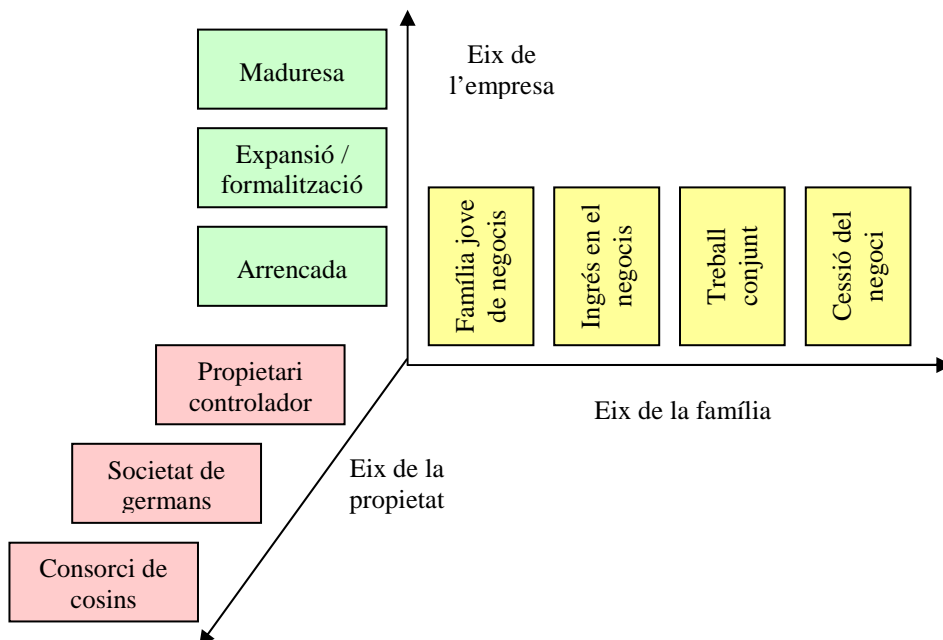
La segona etapa és l'associació de germans que són els propietaris. És una etapa intermèdia on l'empresa es troba a la seva maduresa, i on s'ha aconseguit una professionalitat gràcies al aprenentatge al llarg de la vida de l'empresa. El fundador desitja el control i l'estabilitat del negoci, i l'objectiu que es persegueix és el de creixement i formació dels descendents, així com el manteniment de la propietat i l'èxit familiar. Com que l'organització s'ha convertit en més complexa s'intenta adoptar sistemes professionals en la direcció.

La tercera i última etapa del present model, és l'anomenada consorci de cosins. En aquesta generació, el fundador ja sol estar casi retirat, es treballa pel creixement i per introduir nous canvis a l'empresa. L'objectiu de la família és mantenir la tradició i la cultura familiar, així com intentar resoldre tots els conflictes que puguin aparèixer. A nivell de la direcció, les preocupacions es situaran al voltant de l'assignació de recursos, la cartera d'inversions, el rendiment, etc.

2.4.4. Model Evolutiu Tridimensional

El model Evolutiu Tridimensional va ser creat per Gersick, Davis, McCollon i Lansberg (1997) agafa com a referent el model dels tres cercles, i es completa per oferir una nova dimensió que és el temps. Això s'aconsegueix incorporant el model de Ward. Ajuntant els dos models s'aconsegueix una nova visió del procés de creixement de l'empresa familiar.

Il·lustració 4: Model Evolutiu Tridimensional



Font: Gersick, Davis, McCollon i Lansberg, 1997

Aquest nou model explica cada una de les dimensions individuals o eixos d'evolució dels subsistemes família, propietat i empresa, i la seva evolució en el temps a través de diferents etapes.

Durant l'evolució dels eixos, ens trobem amb tres etapes importants que coincideixen amb l'aparició de diferents fets a cada subsistema. Tot i això, cal remarcar que aquestes diferents etapes i fets no es distingeixen clarament a totes les empreses, és a dir, hi ha moments on conflueixen dos etapes, on es crea un període de transició d'una etapa i una altra. Tal com va apuntar Neubauer i Lank (1998), aquest matriu $4 \times 3 \times 3$ pot oferir nombroses de combinacions possibles, i d'aquesta manera una empresa familiar podria situar-se en més d'una etapa de qualsevol d'aquests tres eixos.

L'eix de la propietat s'inicia amb el fundador de l'empresa que, al mateix temps, és el propietari. Quan es retira deixa el negoci als seus fills creant una societat de germans, consegüentment, aquests últims deixen la propietat als seus fills formant un consorci de cosins que seria la última etapa.

En quant a l'evolució de la família, ens trobem amb la primera etapa que es caracteritza per una activitat intensa en nucli de la família que estaria formada pel matrimoni fundador. Quan els fills comencen a treballar dins el negoci familiar, ens trobem amb un treball en grup que es tradueix amb un creixement de l'empresa. La segona etapa és el moment de la successió de l'empresa als fills, però cal remarcar, que és el període on la majoria d'empreses fracassa. Un cop finalitzada aquesta etapa, s'inicia la tercera etapa de l'empresa familiar que es relaciona amb la tercera generació on la propietat passa a ser del consorci de cosins.

Finalment, l'últim eix coincideix amb els models generals de cicles de vida de les empreses (independentment del seu origen familiar o no). La primera etapa és la del creixement on se situen la primera i segona etapa del model tridimensional; la segona etapa és la de maduresa relacionada amb la tercera etapa, i finalment; la última etapa que és la de decadència i desaparició, o la renovació i renaixença de l'empresa, on en aquest últim cas es tornaria a iniciar el cicle de vida de l'empresa.

Aquest model teòric és el utilitzat per Getz, Carlsen i Morrison per estudiar el cas concret de les empreses familiars turístiques.

3. Empresa Familiar i Turisme

Fent una radiografia del sector turístic es pot observar que aquest està dominat bàsicament per petites empreses, negocis familiars i propietaris individuals. En l'àmbit turístic, la literatura que hi ha sobre empreses familiars és molt poca, si es compara amb el que s'ha estudiat en altres indústries. La major part d'aquesta literatura es troba tota recopilada en un llibre anomenat *The Family Business in Tourism and Hospitality* (Getz *et al.*, 2004).

Les empreses familiars turístiques tenen uns elements especials a la resta de sectors perquè poden tenir efectes sobre la família, com són l'estacionalitat de la demanda que pot causar fluctuacions amb el flux de caixa, i l'alt nivell de contacte amb els clients que pot provocar una intrusió al espai de la família fent que es perdi la privacitat del propietaris, entre altres qüestions que s'aniran observant a continuació.

3.1.Objectius i motivació dels empresaris

Els motius, els objectius i el comportament dels propietaris d'empreses familiars turístiques són diferents als altres tipus d'empreses, ja que el turisme atrau molts inversos amb raons d'estil de vida i autonomia. L'objectiu d'ells és el desig de treballar per compte propi en un entorn més atractiu com és el rural i les perifèries, en comptes d'un objectiu principal de creixement i l'obtenció de beneficis que és el que solen buscar empresaris d'altres sectors. El fet de no buscar un creixement de l'empresa, provoca que no es creïn nous llocs de treball, i el poc personal que es contracta solen ser membres de la mateixa família. Aquí apareix el paper de la dona, que en molts de casos és l'emprenedora d'aquestes empreses turístiques, malgrat les barreres que encara troben les dones en la nostra societat. Elles creen empreses, relacionades sobretot amb allotjament turístic, per les ganes que tenen de guanyar independència i ingressos extres pels seus fills, però sense deixar de vista la casa i la família.

3.2. Tipologies d'empreses familiars turístiques

Els tipus d'empreses familiars turístiques estan relacionats amb els objectius i les motivacions per engegar el nou negoci. Per exemple, trobem les empreses a temps parcial com són les que es dediquen a organitzar excursions i/o guiatge els caps de setmana però que són totalment independents a la feina principal. Després trobem les empreses a temps complet que es localitzen al mateix habitatge familiar, com les que es creen com a hobby com la creació d'una hípica per dur a terme excursions a cavall; i les que ja no es poden separar de la vida familiar com és el Bed&Breakfast. Unes altres empreses a temps complet són aquelles activitats econòmiques que aporten una font d'ingressos secundaria a l'activitat principal de la família com els establiments d'agroturisme.

Moltes empreses familiars turístiques s'han creat com a diversificació del seu patrimoni o riquesa. Per exemple, alguns agricultors i/o ramaders han creat establiments d'allotjament turístic com a segona font d'ingressos a l'agricultura i ramaderia, altres han creat empreses turístiques amb l'objectiu d'aconseguir un estil de vida fora de les grans ciutats on tenen altres empreses o negocis en altres sectors industrials que continuen en actiu, o altres s'han creat per invertir diners d'altres negocis per augmentar el seu capital econòmic, diversificar o, fins i tot, per poder obtenir un prestigi o reconeixement social.

Taula 2: Tipus d'empreses familiars

| Tipus d'empresa familiar | Especificitats | Exemple |
|---------------------------------|--------------------------|----------------|
| Empreses a temps complet | Primera font d'ingressos | Bed&Breakfast |
| | Segona font d'ingressos | Agroturisme |
| Empreses a temps parcial | Segona font d'ingressos | Guiatge |

Font: Elaboració pròpia

3.3.Principals problemes de les empreses familiars turístiques

Moltes de les empreses familiars turístiques no evolucionen més enllà de la etapa de fundació (del model de Gersick *et al.*, 1997). Els motius d'aquest estancament ve donat per diferents elements com són:

1. No hi ha un desig de créixer o de maximitzar els beneficis, així com evitar l'endeutament que suposa el fet de demanar préstecs per poder dur a terme una expansió.
2. La falta de professionalitat dels empresaris, ja que el sector turístic no ofereix cap tipus de barrera per atreure inversos amb cap o poca experiència en el sector, i això limita el seu possible creixement. Per solucionar aquest problema es busca la contractació de professionals perquè dugin a terme la gestió de l'empresa, però molts negocis no tenen suficients beneficis per poder contractar personal extern, fent que la major part dels treballadors siguin membres de la família, tal com s'ha dit anteriorment, i que aquests no sempre tinguin una remuneració o un salaris.
3. La marcada estacionalitat del turisme, durant uns mesos concrets, ponts i caps de setmana, fa necessària la contractació de personal, com per exemple estudiants, durant els períodes més alts de demanda. El principal problema que d'aquesta estacionalitat va relacionat amb la pèrdua de rendibilitat i de viabilitat de l'empresa (Baum, 1998), impeding un possible creixement (Brown, 1987).
4. Un dels elements que fa que l'empresa no evolucioni de la fase de fundació és que els fills o els hereus del negoci no volen continuar amb l'empresa familiar, ja que han vist que es necessita una gran dedicació i hores de treball, i a canvi, s'obté molt poca remuneració econòmica.
5. La falta d'innovació d'aquests establiments turístics és una altra característica negativa, ja que tots solen presentar les mateixes característiques i serveis fent que puguin ser substituïbles molt fàcilment. Així doncs, la competència sol ser molt intensa, però no només entre

empreses sinó que també entre destinacions turístiques. Per evitar les conseqüències negatives d'aquesta competència, les empreses familiars s'han de posicionar en uns nínxols de mercats, és a dir, a un mercat concret i atreure un públic molt especialitzat.

3.4.Principals avantatges de les empreses familiars turístiques

Malgrat les problemàtiques que tenen les empreses familiars per tirar endavant, també tenen un seguit d'avantatges que es presenten a continuació:

1. Les empreses familiars tenen un gran potencial en la contribució a la comunitat i la cultura, fàcilment visible en zones rurals i perifèriques, on aporten un desenvolupament econòmic i una conservació del seu entorn i les tradicions, ja que els turistes solen venir atrets per aquests elements, i la seva pèrdua tindria conseqüències en la quantitat de clients.
2. En les empreses familiars, la família pot ser una part molt important del producte o servei turístic, sobretot quan l'empresa se situa a casa particular de la família o en una de les seves propietats. Wanhill (1997) va dir que les famílies podien ser una part de l'experiència turística i que pot incrementar la satisfacció dels clients, ja que poden proporcionar una informació i un coneixement del territori més bo. Quan la família és part de l'atracció turística, s'anomena *family branding*.
3. Les empreses familiars turístiques poden mostrar al turista autenticitat d'aquella zona, oferir un servei personalitzat als turistes fent que es pugin sentir part de la família i la comunitat.
4. En quan al finançament, sol haver-hi un gran suport del sector públic.

3.5.Característiques de les empreses segons la seva localització territorial

La literatura ha prestat més atenció a estudiar les empreses familiars turístiques localitzades a les zones rurals i a les perifèries, en canvi, s'ha parlat molt poc sobre les empreses petites i familiars en les zones urbanes. A continuació es presentarà un seguit de característiques positives i negatives que influeixen als

empresaris de negocis familiars que es localitzen en aquestes zones rurals i perifèriques.

Les empreses localitzades en aquestes zones tenen una forta dependència dels recursos naturals de la zona, i sovint són essencial per desenvolupar la experiència turística (Page i Getz, 1997). Cal un desenvolupament sostenible per evitar que es deteriori l'ecosistema natural de la zona.

Les zones rurals tenen diverses problemàtiques que poden afectar el turisme de manera negativa com són els problemes d'accessibilitat, la falta d'infraestructures o les infraestructures pobres, la manca d'instal·lacions de qualitat, i una estacionalitat molt marcada. Un augment notable del turisme en aquestes zones pot afavorir la creació d'instal·lacions i serveis pels turistes però seria bo que al mateix temps la població local se'n pugui veure beneficiada, amb un ús compartit.

Ara bé la vessant negativa de l'entrada de turistes a una zona o població pot ser que la comunitat local no accepti la interrupció o distorsió de la seva intimitat.

4. Buits en la Recerca

Les empreses familiars s'han estudiat a nivell general i creant diverses teories que s'ha anat desenvolupant i adequant pels diferents tipus d'indústries en particular.

Els autors Donald Getz, Jack Carlsen i Alison Morrison, fan un recull de la literatura sobre l'empresa familiar dins del turisme i es plasma en un llibre anomenat *The Family Business in Tourism and Hospitality* (2004). Els buits que aquests autors van localitzar durant la seva recerca, feien referència al model del cicle de vida (Gersick *et al.*, 1997) que incorpora els tres eixos de negocis, família i propietat, així com a través de la referència als temes més genèrics com família i negoci, i altres temes identificats per Sharma *et al.* (1996). Com a resultat de la recerca en la literatura, i els seus propis estudis sobre l'empresa familiar turística, han aconseguit transmetre a través del llibre una visió general, però alhora molt acurada i completa, sobre la situació i els elements característics de les empreses familiars turístiques.

Les qüestions més estudiades i analitzades de les empreses familiars a nivell turístic són: els objectius i motius per crear o comprar una empresa, la successió, i els problemes amb les possibles solucions de l'estacionalitat. D'altra banda, a nivell més teòric, es dóna molta importància a elements com:

- a) Les causes de fracàs,
- b) Les possibles barreres de creixement,
- c) La creació d'un pla estratègic, unes opcions estratègiques i un màrqueting estratègic per aconseguir un creixement de l'empresa.

Però s'ha de tenir en compte que en la majoria d'aquests estudis d'investigació i recerca s'han dut a terme a un àmbit geogràfic rural, i les empreses analitzades solen tenir una mida de micro o petita empresa.

A més dels apuntats, durant la recopilació de la informació s'han observat i citat alguns buits en la literatura, que servirien per possibles futures recerques. Un exemple d'aquests buits, és l'anàlisi d'empreses familiars multi-generacionals, és a dir, aquelles empreses que es troben en tercera o més generació, perquè els casos estudiats per altres autors mencionen sempre empreses de primera o segona generació.

Relacionat amb aquest element generacional, també es podria estudiar el procés d'evolució cap a l'èxit d'aquestes empreses, i observar possibles diferències en el seu creixement, parant atenció als principals objectius i motivacions del negoci com seria, la recerca d'estil de vida o el benefici econòmic.

Seguint amb els elements que influeixen en el creixement, es podria observar si la innovació i el creixement van relacionats amb la localització de l'empresa, la cultura familiar i/o el poder econòmic. I finalment poder relacionar tots els resultats per crear una fórmula o un model per encoratjar els petits empresaris a tenir objectius de creixement i inversió en el negoci per ser més competitius.

Un altre element que es cita a nivell teòric però no s'analitza a fons, és el relacionat amb els professionals. Una opció de recerca podria orientar-se amb els

costos i beneficis de contractar empleats i professionals per la gestió i direcció, i les conseqüències que podrien derivar per part dels fills o dels hereus.

Relacionat amb la mida i la situació de les empreses estudiades, tal com s'ha dit anteriorment, es podria dur una nova recerca enfocada a grans empreses familiars turístiques, fins i tot, d'un renom nacional i/o internacional; i a altres empreses localitzades en àrees urbanes.

A continuació es presenta en la taula número 3 amb una síntesi dels buits en la recerca que s'han trobat.

Una vegada analitzats els *gaps* calia decidir-se per algun en concret per tal de dur a terme l'estudi present. En el següent capítol s'exposarà el buit de la literatura i formularan les proposicions a què pretén donar resposta aquesta màster tesi.

Taula 3: Síntesi els buits de recerca

| Descripció del buits de recerca |
|--|
| Propietat <ul style="list-style-type: none">• Control• El problema de com garantir que els nens rebin els beneficis de l'empresa familiar mentrestant que el control es manté dins l'empresa• Formes de propietat i la seva evolució• La successió dins d'una família i entre les generacions |
| Empresa <ul style="list-style-type: none">• Fracàs relacionat amb la visió del nucli familiar• Involucrar professionals• Anàlisi de la interacció empleats i família• Empreses familiars de gran mida• Comparar temes (empreses familiars i empreses no familiars, grans i petites empreses, rural i urbà, etc) |
| Família <ul style="list-style-type: none">• Involucrar els fills (introducció, direcció, visió, etc.)• Com la visió de la família i l'estil de vida interfereixen en el negoci?• Com una empresa familiar que creix es diferencia d'una que sigui estàtica? |
| Temes i temes genèrics de les empreses familiars |
| Definició <ul style="list-style-type: none">• Falta d'una definició consensuada• Components únics de la visió de la família en turisme• Per saber si hi ha formes úniques de l'empresa familiar |
| Empresa familiar com única <ul style="list-style-type: none">• Oportunitats úniques de la marca familiar |
| Cercle de vida <ul style="list-style-type: none">• Procés d'evolució cap a empreses multi-generacionals |
| Successió i herència <ul style="list-style-type: none">• Llocs o trets particulars on s'observen més herència d'empreses familiars• Com evitar o mitigar les barreres per heretar? |
| Govern <ul style="list-style-type: none">• Formes de propietat, control i govern en els empreses familiars• Com preservar el control familiar a través de les generacions |
| Direcció estratègica <ul style="list-style-type: none">• Variacions de la visió familiar• El llegat familiar influencia a les decisions dels pares i fills?• Com ajudar als empresaris que volen autonomia i estil de vida a que adoptin un pla de empresa i estratègic? |
| Fundadors <ul style="list-style-type: none">• Com es prenen les decisions• Creació d'una formula o model per encoratjar els petits empresaris a tenir objectius de creixement i inversió en el negoci per ser més competitius. |
| Influència i dinàmica familiar <ul style="list-style-type: none">• Hi ha aspectes únics dins la cultura familiar i que porten a crear empreses turístiques |
| Professionals <ul style="list-style-type: none">• Costos i beneficis de contractar empleats a la empresa i professionals per la gestió i direcció, i conseqüències amb els fills o hereus. |
| La família en la societat <ul style="list-style-type: none">• Com les empreses familiars beneficien la comunitat (econòmicament, ambientalment, etc)• Creació de xarxes |

Font: Elaboració pròpia a partir de Getz, Carlsen i Morrison, 2004

CAPÍTOL 2:

Branding a l'Empresa Familiar Turística

1. Introducció

Com ja s'ha dit en el capítol anterior, les empreses familiars han estat objecte de diversos estudis en l'àmbit del turisme. També s'han observat els principals buits de recerca pel que fa a les empreses familiars turístiques. Malgrat la quantitat d'elements no analitzats, en aquest cas s'ha parat atenció en un buit en d'especial, que Getz, Carlsen i Morrison (2004) presenten en el seu llibre de la següent manera:

Un dels tòpics amb un interès particular, i fins el moment no explorat, és el *family branding* en les empreses turístiques i hostaleres.

Així, les preguntes de recerca apropiades són:

- Hi ha aspectes singulars del turisme i l'hostaleria que influeixen en les fortaleses o debilitats de l'empresa familiar turística?
- Hi ha oportunitats i aspectes únics del *family branding* en el turisme i l'hostaleria?

Les empreses familiars turístiques es caracteritzen per prioritzar el fet de seguir un estil de vida, abans que una ambició per créixer i obtenir el màxim benefici. Aquest és un dels elements diferenciadors de les empreses familiars respecte a les empreses no familiars. Com a conseqüència d'aquest fet, trobem que el producte que ofereixen els dos tipus d'empreses en el mercat podria ser semblant però amb característiques diferents, ja que no hi ha la mateixa motivació empresarial.

D'aquesta manera una empresa familiar amb uns valors associats a l'activitat empresarial que desenvolupa, és la més indicada per desenvolupar un producte turístic que segueixi els seus objectius. Aquest producte o servei que s'ofereix al mercat es dirigirà a un públic objectiu amb qui l'empresa familiar turística pugui compartir els seus propis valors.

Posteriorment s'observarà si hi ha un seguit d'elements intangibles que fan que una empresa familiar desenvolupi un producte amb unes característiques concretes d'acord als seus ideals o valors familiars. Perquè tal com va observar Habbershon i Williams (1999), les empreses familiars es poden descriure com a negocis complexes, dinàmics i rics amb recursos intangibles. Així doncs, el producte creat es podria diferenciar de les altres empreses, mitjançant un desenvolupament del negoci familiar que estigui relacionat amb la manera com els clients accepten el producte ofert.

Les empreses familiars es diferencien de la resta d'empreses per les seves relacions i la dinàmica entre la família i els sistemes de negoci (Chua *et al.*, 1999). Cooper *et al.* (2005) varen observar que molts negocis familiars s'enorgulleixen de les seves destreses en quan a les seves excel·lents habilitats en el tracte i en el servei d'atenció als clients.

Abans d'aprofundir en els elements teòrics que es volen desenvolupar al llarg d'aquest capítol, s'han d'assenyalar i desenvolupar breument diferents conceptes clau que s'han de tenir clars abans d'entrar amb la matèria corresponen, aquests mots són: producte i diversificació.

1.1.Producte de l'empresa familiar turística

A continuació es vol fer una breu reflexió del que s'entén com a producte turístic, ja que el terme de producte turístic ha estat objecte de debat per varis autors a nivell conceptual per intentar definir aquest mot.

Acerenza (1993) el defineix de la següent manera: des del punt de vista conceptual, el producte turístic no és res més que un conjunt de prestacions materials i/o immaterials, que s'ofereixen amb el propòsit de satisfer els desitjos o les expectatives del turista; és en realitat, un producte compost que pot ser analitzat en funció dels components bàsics que l'integren: atractius, serveis i transports. Un altre autor que analitza el producte turístic és Phillip Kotler (2004). Ell s'adona que els individus volen satisfer les seves necessitats i desitjos amb productes, així doncs el concepte de producte no es limita a objectes físics, sinó que s'ha d'agafar el concepte amb un sentit més ampli. D'aquesta manera, els

productes inclouen experiències, persones, llocs, organitzacions, informació i idees.

Els productes turístics tenen un seguit de característiques que els diferencien de qualsevol altre producte, i són les següents:

- Els productes turístics tenen uns components tangibles i altres d'intangibles. La part tangible constitueix el producte turístic en si, tal i com s'ofereix per l'empresa de serveis turístics. La intangibilitat es dedueix pel fet de que les característiques dels components del producte turístic no es poden provar mitjançant els sentits. Els turistes generen expectatives, imaginem com són els productes, quins usos li donaran, i quins resultats esperen obtenir. Aquest component d'intangibilitat fa que els consumidors no estiguin segur del que compren, ni del benefici que realment obtindran quan consumeixin el producte.
- Els productes turístics no es poden emmagatzemar, així doncs poden caducar. Aquests al mateix temps, es formen a partir de l'agregació de varis components, és a dir, és un producte agregat i heterogeni; alguns d'ells es poden substituir per un altre de forma immediata.
- És un producte subjectiu perquè depèn de les condicions en que estiguin els clients i el prestatari en el moment del consum. Les satisfaccions que produeixen són individuals i diferents d'unes persones a unes altres.
- El seu consum és simultani a la seva fabricació, de manera que el producte es crea realment al mateix temps que es consumeix.

1.2. Diversificació

Una altra característica de les empreses familiars és que el turisme ofereix la possibilitat als emprenedors de dirigir un negoci propi o varis al mateix temps, és a dir, diversificar l'empresa. Aquesta orientació empresarial és el resultat d'un desenvolupament de l'empresa orientat a satisfer uns objectius marcats ja siguin a nivell personal o a nivell empresarial, tal com s'ha observat en el capítol anterior.

La diversificació empresarial consisteix en la entrada a un sector diferent d'aquell en que l'empresa opera habitualment (Canals, 1991).

Així doncs, es poden trobar diversos exemples d'empreses familiars que operen en dos sectors diferents. Es pot fer una primera classificació segons si el turisme és la primera o és la segona font d'ingressos de la família, és a dir, si l'activitat turística que desenvolupa una empresa serveix per complementar els ingressos de la família, o si la major part dels ingressos provenen de l'activitat turística.

Si l'empresa turística actua com una segona font d'ingressos, s'ha d'observar si els beneficis que aporta són necessaris per la vida quotidiana de la família, o no. Atès que hi ha empresaris d'altres sectors que utilitzen el turisme com a inversió dels diners aconseguits en altres negocis, i d'aquesta manera l'empresa turística aporta uns beneficis extres per la família.

Una altre opció en el turisme és una integració vertical de diferents negocis relacionats amb el turisme dins d'una mateixa empresa, com podria ser hotels, agències de viatges, restaurants, serveis de guiatge, etc. Aquesta combinació de negocis fa que siguin complementaris, i proporcionen un valor afegit al producte turístic. O també, podrien ser productes complementaris pel que fa a les temporades, és a dir, proporcionar que l'empresari treballi durant tot l'any, i eludir que l'empresa es vegi afectada per la major problemàtica del turisme: la estacionalitat.

A continuació, s'observarà que és el *branding*, i les seves característiques ja que és l'element escollit com a referència pel treball.

2. Branding com Element Diferenciador

2.1.Introducció

Segons un estudi que es va dur a terme a la Gran Bretanya per Westhead i Cowling (1998) les empreses familiars estan formades bàsicament per companyies dedicades a oferir activitats i serveis amb pocs requeriments de capital. La seva localització sol ser en zones rurals i són empreses petites pel que

fa a volum de vendes i a número de treballadors. Els emprenedors que creen les empreses familiars turístiques, tal com ja s'havia mencionat anteriorment, no tenen unes habilitats especials per dur el negoci, ni una experiència important en el sector. Això fa que en molts casos es vegin abocats al fracàs.

En el sector turístic s'ofereixen un seguit de serveis que es solen traduir en experiències, això fa que siguin altament substituïbles. La competència sol ser present en tot moment, i no només entre empreses que ofereixen els mateixos productes i serveis, sinó que també hi ha una competència entre els destins turístics. Això provoca que si una empresa familiar vol tenir èxit ha d'enfocar els seus productes o serveis a un públic concret, és a dir, cercar un nínxol de mercat. Aquesta estratègia que adopta l'empresa, serveix per diferenciar-se de la competència.

La diferenciació és un concepte clau en la política de productes. Diferenciar consisteix en ressaltar les característiques d'un producte que poden contribuir a que sigui percebut com a diferent, és a dir, que l'observin com a únic en el mercat. Si un producte no es diferencia de la resta de productes de la seva mateixa naturalesa, aquest només podrà competir amb preu, ja que serà l'únic element diferenciador entre el producte ofert d'una empresa respecte de l'altre. Tot i això, cal dir que el preu sempre serà una característica determinant a l'hora d'escollir un producte o un altre.

S'ha de tenir en compte que els clients no demanen productes i ni tan sols característiques d'aquests productes, ells el que volen és consumir els beneficis que aquests productes ofereixen. Així doncs, una empresa ha de buscar la satisfacció de les necessitats dels clients.

Amb la diferenciació es pretén aconseguir una venda única. Per tant, s'ha d'invertir en aquells beneficis que distingeixen un producte, és a dir, en el tret o els trets característics d'un producte que no es poden trobar en els competidors. D'aquesta manera, encara que el producte ofert pot ser similar en molts aspectes al que ofereixen les empreses competidores, cada empresa s'han de centrar en un segment de mercat concret per buscar maneres de diferenciar el seu producte d'altres.

La diferenciació exigeix un posicionament de l'empresa sencera. D'aquesta manera, els valors que simbolitzen l'empresa es converteixen en elements clau per desenvolupar estratègies de diferenciació.

L'element que fa únic una empresa familiar són les relacions de la propietat, el govern, la gestió, i la successió que són influenciades en tot moment pels objectius, estratègies, estructura de l'empresa, i la manera com es formulen, es dissenyen, i s'apliquen cada una (Chua *et al.*, 1999), en funció de diferenciar-se dels competidors.

Un altre element diferenciador de les empreses familiars és el concepte *familiness* que es defineix com l'únic conjunt de recursos que una determinada empresa té a causa de la interacció entre la família, la comunitat, i el negoci, amb el potencial de crear un avantatge competitiu o un desavantatge per l'empresa (Habbershon *et al.*, 2003). *Familiness* proporciona una unificació en quan a les capacitats de rendiment i l'avantatge competitiu d'una empresa familiar.

En el cas del turisme aquesta diferenciació pot venir donada al introduir nous serveis, el nivell de qualitat, l'estil, la decoració, el disseny, el servei, etc. Els clients compren experiències i aquests aspectes que s'han anomenat poden contribuir de forma decisiva a la satisfacció del client. D'aquesta manera la singularitat és el fet d'aconseguir una experiència completa que d'una altre manera seria difícil o impossible de tenir.

2.2.Branding: Concepte i Característiques

2.2.1. Concepte de marca

Una de les formes de diferenciar un producte és a través de la creació de marques. La marca no és només un element diferenciador, sinó que també actua com instrument de creació de valor afegit al producte. Dit d'una altra manera, una marca és una entitat que ofereix als clients un valor afegit basat en factors més enllà de la seva actuació funcional. Aquests valors afegits, o valors de marca, diferencien l'oferta i proporcionen la base perquè els clients tinguin preferència i lleialtat per una empresa i no per una altra (Simon Knox, 2004).

La marca consisteix en un nom, un símbol o un disseny, o bé, una combinació dels tres. Serveix per identificar uns béns o serveis d'una empresa i poder-la diferenciar dels competidors (O'Malley, 1991). El logotip és una part de la marca, per identificar l'empresa a nivell visual. Tot i això, l'únic propòsit d'una marca és construir una imatge del seu producte (Cleary, 1981). De Chernatony i McDonald (1992) argumenten que una marca d'èxit és un producte, un servei, una persona o un lloc identificable, de tal manera que el comprador o usuari tingui la percepció que els únics valors afegits coincideixen amb les seves necessitats més properes. A més, el seu èxit es basa en poder mantenir aquest valor afegit davant de la competència. Més tard, Clifton i Maughan (2000) defineixen la marca com a barreja d'atributs tangibles i intangibles, simbolitzats a través d'una marca comercial, que si es treballa correctament pot crear una influència i generar un valor.

2.2.2. Característiques de la marca

Les empreses desenvolupen marques per poder atreure i mantenir els clients. Ja que amb cada marca vol promocionar un valor, una imatge, un prestigi o un estil de vida. Una bona marca proporcionarà un valor pel client i una confiança en els productes sota una mateixa marca i una acceptació dels nous productes que s'introdueixin en el mercat.

La marca ha de ser un reflex dels valors personals de les empreses, i aquests haurien d'estar en consonància amb els valors dels consumidors (O'Malley, 1991). Així doncs, cada empresa familiar ha de crear una marca d'acord als seus principals valors familiars i/o empresarials, amb un producte específic que atraurà un públic amb qui compartirà els mateixos valors. Tot i això, davant d'un segment de mercat sensible al preu, la marca pot perdre la seva importància (Allen, 1993).

Una característica de la marca és el seu nom. Berry *et al.* (1988) van dir que el nom de la marca pot ser la clau de l'èxit o el fracàs de l'empresa. A les empreses de serveis, com és el cas del turisme, el nom de la marca sol ser el mateix nom de l'empresa. Els diferents serveis i productes que s'ofereixen s'agrupen en una sola marca com si es tractes d'un sol producte o servei. En el cas de les empreses familiars, aquesta marca sol ser el cognom del fundador. Aquest fet implica que

un possible fracàs de l'empresa repercuteix en la imatge de la família. El cas contrari, és a dir, un èxit de l'empresa, provoca un prestigi i un reconeixement de la família propietària del negoci.

Una empresa ha d'aconseguir diferenciar-se de la multitud. És en aquest moment que es comença a desenvolupar la pròpia imatge de la marca, i a través de la imatge que s'ofereix, els clients coneixen la marca de l'empresa i els seus productes. Tal com va observar Carey (1991) la marca més efectiva és aquella que al seu darrera hi ha uns productes especialitzats i enfocats a un mercat que busca aquests béns i serveis concrets.

Els empresaris quan pensen comercialitzar un producte dirigit a un mercat concret, han de pensar en les necessitats dels consumidors que vol cobrir. Aquestes necessitats s'han d'abordar a tres nivells concrets segons Park *et al.* (1996):

1. Nivell funcional per proporcionar solucions als possibles problemes dels consumidors.
2. Nivell simbòlic que proporciona la satisfacció dels desitjos psicològics.
3. Nivell experimental per proporcionar un plaer sensorial, varietat i una estimulació cognitiva.

La marca, és a dir, el *branding* ofereix a l'empresa la possibilitat de comercialitzar els productes utilitzant la visió i la cultura de l'empresa com elements únics dels seus productes (Ackerman, 1998; Balmer, 1995, 2001; de Chernatony, 1999, 2001; Ind, 1997).

La marca contribueix no només a crear imatges de l'empresa per part dels clients, sinó a la formació de imatges de tots els *stakeholders* de l'empresa com són els empleats, els clients, els inversors, els proveïdors, els socis, la comunitat local, etc. (Hatch i Schultz, 2001). Els treballadors són la clau per la construcció de relacions entre tots els *stakeholders* de l'empresa, i d'aquesta manera contribueixen en el significat de la marca. Per aquest motiu, els empleats són importants en el procés de creació de la marca de l'empresa, fent que s'hagin de comprendre millor el seu comportament i hagin de rebre una atenció especial (de

Chernatony, 2001; Harris i de Chernatony, 2001; Hatch and Schultz, 2001; Wilson, 2001; i Balmer i Soenen, 1999), per tal que hi hagi una integració entre tots els *stakeholders* d'una empresa.

2.2.3. Marca de producte versus marca d'empresa

S'ha de tenir en compte de quin concepte ens referim quan parlem de marca. A nivell general, es poden observar dos tipus de marques:

1. La marca de producte.
2. La marca d'empresa (marca corporativa).

Balmer (2001a) va observar les diferències entre la marca de producte i la de l'empresa. La marca corporativa inclou tot el ventall de productes i serveis que ofereix l'empresa, per tant, el producte i l'empresa es relacionen.

La *corporate brand*, és a dir, marca corporativa enfoca totes les seves estratègies de comunicació a l'empresa, és a dir, a tota l'organització i la seva relació amb els productes i serveis que ofereix. Aquestes estratègies tenen l'objectiu, a llarg termini, de captar l'atenció de tots els *stakeholders*, és a dir, tots els actors que participen a l'empresa.

Per contra, la *brand product*, és a dir, marca de producte, enfoca totes les seves estratègies a un producte concret que ofereix una empresa. En aquest cas, una empresa amb una varietat de productes, tindrà tantes marques com productes i cada una relacionada amb un tipus de client concret. Aquesta comunicació es sol dur a terme a través d'estratègies funcionals de màrqueting, ja que el seu objectiu és atreure clients potencials i augmentar les vendes a curt termini.

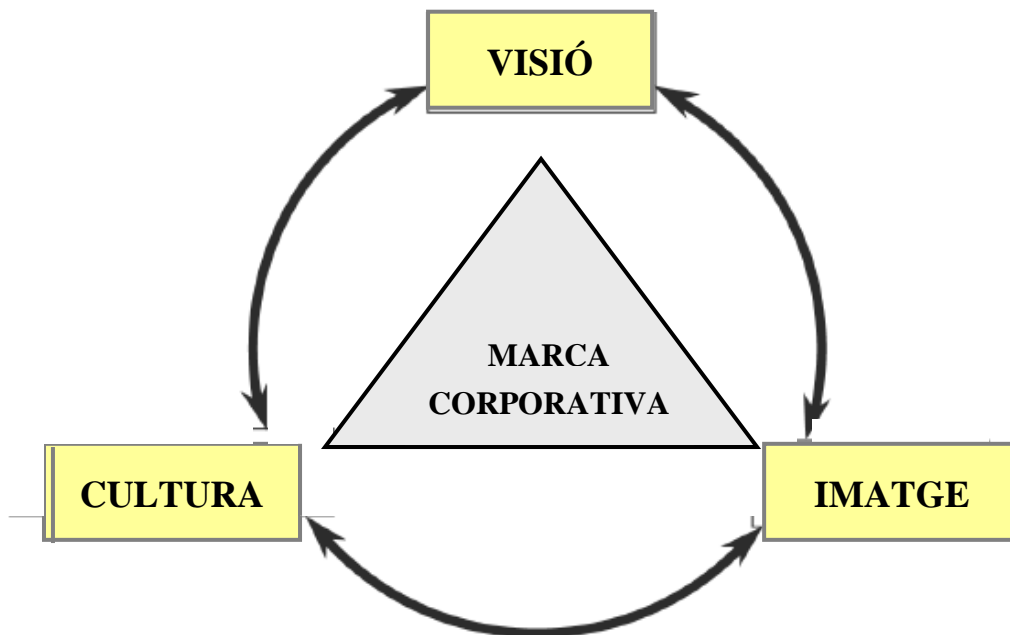
En el cas que ens ocupa en aquest treball de recerca, quan anomenem el mot marca, és a dir, *brand* o *branding* ens referim a una *corporate brand* de tota l'empresa. Ho fem tenint en compte que una empresa pot tenir una marca principal que pot actuar com a paraigües de altres sub-marques específiques per cada producte o servei que ofereixen.

3. La Formació de la marca (del Branding)

Tal com s'ha observat en els apartats anteriors una marca corporativa forta té l'objectiu de captar l'atenció, el interès i l'activitat dels *stakeholders* que es relacionen amb l'empresa (Hatch i Schultz, 2001).

En el model de Hatch i Schultz (2001) que es presenta a continuació, analitza els elements que interactuen en el procés de formació de la marca de l'empresa. La marca corporativa és un element que actua com a diferenciador envers altres empreses perquè expressa els valors i símbols d'una empresa que atreu a uns *stakeholders* concrets que comparteixen els mateixos valors que l'empresa, i intentant que aquests grups mantinguin una relació de permanència dins l'empresa. La relació entre l'empresa i els valors culturals amb les pràctiques de màrqueting formen la marca corporativa.

Il·lustració 5: Model de formació de la marca corporativa



Font: Hatch i Schultz, 2001

Si observem el model dins d'un marc teòric, la marca corporativa es crea a través de la vinculació de tres elements que són la visió estratègica, la cultura organitzativa i les imatges corporatives. Aquests tres elements es defineixen segons Hatch i Schultz (2001) de la següent manera:

1. Visió estratègica: és l'idea principal que està darrera l'empresa que representa i expressa tot el que es vol aconseguir a l'empresa a llarg termini.
2. Cultura organitzativa: són el conjunt de valors, creences i premisses que té l'empresa i que ha de comunicar a tots els seus membres que treballen en ella.
3. Imatge corporativa: són els diferents punts de vista de l'organització que tenen els diferents *stakeholders*, és a dir, és l'opinió i la impressió que tenen les diferents persones que tenen contacte amb l'empresa com clients, treballadors, mitjans de comunicació, públic en general, entre altres.

Tot seguit s'analitzaran amb més detall els elements que es relacionen en el procés de formació d'una marca.

3.1. Visió estratègica

La visió es defineix, segons Collins i Porras (1994), com el que l'organització aspira a ser en el futur, uns 5 o 10 anys endavant. En el cas que ens ocupa, ens interessa saber el paper que desenvolupa la visió a una empresa familiar, i aquesta qüestió ja ha estat analitzada per Chua *et al.* (1999). En aquest cas, es defineix com la visió d'utilitzar el negoci en benefici de la família, i mantenir-la a través de les generacions mitjançant l'herència.

Carlock i Ward (2001) van observar que la visió hauria de cobrir 5 dimensions: aconseguir negocis desitjats (innovació, creixement, servei), possibles llegats familiars (propietat i responsabilitat social), beneficis per la família (riquesa, reconeixement, carreres reconegudes), responsabilitats empresarials (inversió, governament, filantròpic), i responsabilitats als altres *stakeholders* (treballadors, clients, proveïdors i comunitats).

A l'hora d'elaborar la visió, s'han de tenir en compte els valors i la missió de l'empresa, i també els objectius que es volen aconseguir, derivats de la visió de l'empresa.

La visió pot ser existir a nivell informal pels propietaris i la família, o bé, definida formalment amb l'ajuda d'assessors.

3.1.1. Objectius

Els objectius i les motivacions per crear o comprar una empresa turística, tal com ja s'ha dit en el capítol anterior, és una de les principals característiques de les empreses familiars. El fet que un empresari segueixi unes motivacions o una filosofia per tal d'aconseguir uns objectius concrets, fa que l'empresa es desenvolupi seguint una direcció concreta que li proporciona unes característiques empresarials úniques. Com a conseqüència, el producte o servei que s'ofereix als clients també tindrà característiques concretes per poder assolir els objectius fixats.

En el mercat es poden diferenciar dos grans tipus d'empreses tenint en compte només el seu objectiu principal. Singer i Donahu (1992) en fa referència mitjançant la identificació de dos tipus diferents d'empreses familiars: la família centrada en el negoci, on el negoci és una forma de vida; i el negoci centrat en la família, on l'empresa és el mitjà de subsistència. File *et al.* (1994) també van classificar les empreses familiar, diferenciant entre aquelles que són alienes a les qüestions de dinàmica familiar, aquelles que equilibren les necessitats de la empresa i la família, alguna de les quals tenia com a objectiu principal preocupacions familiars, i altres que es volen adaptar a les condicions canviants. Tot i això, la nostra classificació es basa amb la exposada per Singer i Donahu (1992), on l'objectiu del primer tipus d'empresa és el de fer negoci, en canvi, el segon tipus d'empresa té com a principal objectiu tenir un estil de vida concret.

Les motivacions i els objectius que es basen en la recerca d'un estil de vida, van relacionats amb una localització territorial concreta i amb un desig d'autonomia, és a dir, poder ser el seu propi cap. Aquest moviment territorial és la conseqüència del desig de viure en un ambient agradable, provocant que famílies provinents, sobretot de grans ciutats es desplacin cap a zones rurals o perifèriques buscant una

millor localització geogràfica que s'adapti a les seves necessitats, i millori la seva qualitat de vida.

També es poden identificar emprenedors que enfoquen el seu negoci familiar per tal de poder obtenir el màxim benefici, i estan orientats a un possible creixement empresarial, encara que són una minoria en el conjunt d'empresaris familiars. Cal dir que molts d'aquests empresaris també estan motivats per tenir un estil de vida concret i localitzats en zones territorials específiques, però el seu afany per créixer és el principal objectiu essent els altres objectius més secundaris.

Hi ha un altre tipus d'empresaris que es localitzen entre els dos grans tipus d'empreses que s'acaben de citar. Són aquelles empreses familiars que inicien un negoci turístic com a segona font d'ingressos familiars, i que ho solen combinar, per exemple, amb agricultura o ramaderia. Així doncs aquests empresaris busquen en aquesta nova empresa una manera de fer diners però sense perdre l'estil de vida que duïen fins el moment, essent el turisme una font secundària d'ingressos.

3.2. Cultura organitzativa

La cultura és un fenomen col·lectiu, resultat d'una interacció humana permanent a través de la convivència, per aquest fet, la cultura no s'hereta biològicament, sinó que es transmet (Páramo i Martínez, 2005). Tayeb (1988) ofereix una definició del terme cultura com: un conjunt de valors, actituds i significats apresos que s'han anat desenvolupant al llarg del temps, i que són compartits pels membres d'una comunitat i que influeix en la forma de vida traslladant-ho a la vessant empresarial. Els membres de la comunitat aprenen aquestes característiques compartides a través de diferents processos de socialització en diferents institucions al llarg de la seva vida, com la família, la religió, l'educació formal, i la societat en el seu conjunt.

A continuació, a la taula 4, s'ofereix un recull de definicions dels autors que han estudiat i analitzat la cultura organitzativa des de varies perspectives.

Taula 4: Definicions del terme cultura organitzativa

| Autor | Any | Definició |
|---------------------|------------|---|
| Barney | 1986 | Un recurs amb gran valor i que no es pot imitar, perquè cada empresa té una cultura amb unes característiques i uns atributs amb els quals és identificada i posicionada. |
| Desphande i Webster | 1989 | Un model de valors i creences compartides que donen significat a una empresa i els proveeixen als membres les regles del seu comportament dins l'empresa. |
| Chittipeddi i Gioia | 1991 | Un conjunt de creences, significats, relats i altres recursos simbòlics que donen sentit i uns patrons que són exclusius d'una empresa concreta . |
| Gordon | 1991 | Un sistema específic organitzat per valors compartits que s'estructuren segons la seva importància, i transmesos als nous membres de l'empresa formal o informalment, i basen amb les creences de com administrar i com competir. |
| Leal | 1991 | Un conjunt de creences, expectatives i principis bàsics compartits per tots els membres d'una organització, a través de les quals es creen normes de conducta pels membres de l'empresa i d'aquesta forma es diferencia de les altres empreses. |

Font: Elaboració pròpia

La cultura organitzativa, en altres paraules, són els valors, creences, i en definitiva, la filosofia que orienta l'estratègia d'una empresa. Aquest factor esdevé un element clau per l'èxit d'una empresa, ja que el fet de compartir valors, una missió empresarial clara i unes creences que exerceixen amb elements de cohesió entre els seus recursos humans, són un element molt competitiu, segons Ortiz (2008).

La cultura organitzativa pot esdevenir un element per aconseguir un fort avantatge competitiu per l'empresa familiar. En aquest cas, l'avantatge competitiu sorgeix quan l'empresa es percep de manera diferent que els seus competidors, i això crea una diferenciació.

La cultura dins l'empresa familiar és un element més complex, tal com descriu Ortiz (2008) perquè a part dels valors, creences i formes de conducta de l'empresa, s'hi han d'afegir els mateixos elements procedents de la família. La composició de l'empresa familiar inclou membres que tenen una implicació i uns interessos diferents dins l'empresa, això crea una major complexitat en el

desenvolupament d'una cultura cohesionada, que no ho pateixen les empreses no familiars. Tot i això, aquests possibles efectes negatius es poden contrarestar amb la presència del fundador de l'empresa familiar, ja que ell s'encarrega de transmetre la cultura del negoci a la resta de membres intentant aconseguir un gran compromís amb els objectius perseguits.

La cultura familiar interactua amb la cultura de l'organització en tots els nivells. La família no només influeix en la cultura empresarial alhora de prendre decisions, sinó que el clima familiar també s'expandeix entre els empleats i els clients. Segons Hatch i Schultz (2001), hi ha d'haver una coherència entre el que simbolitza la marca i com es comporta finalment l'empresa. Aaker (1996) va argumentar que quan els valors de la marca estan en consonància amb la cultura organitzativa i els valors empresarials, la marca serà creïble als ulls dels principals *stakeholders*. Tot i això, Litz i Kleysen (2002) diuen que la cultura familiar necessita més estudis per desenvolupar una teoria de l'empresa familiar.

La cultura com un factor determinant en l'entorn empresarial encara no s'ha examinat en el context de l'empresa familiar en el turisme segons Getz *et al.* (2004). Tot i això, l'empresa familiar variaria segons les diferents cultures, tant en termes d'oportunitats i tipus d'empreses turístiques que es poden crear. Un exemple de les variacions entre cultures, és que els grups ètnics d'algunes comunitats d'immigrants creen associacions a través de la creació de xarxes entre els propietaris dels diferents negocis.

El que realment fa que una empresa familiar ho sigui, és l'existència actual, i el desig de continuïtat existint en el futur. Es tracte d'un element d'unió entre una empresa i una família. Segons Gallo (1977) aquest element d'unió que es fa referència no és res més que la cultura de les dos parts, que està formada per creences i valors de manera permanent i compartida.

Resumint, la cultura està formada per una sèrie de valors adquirits que la societat accepta com un tot i que transmet als seus membres a través del llenguatge i els símbols. Per tant, la cultura és un reflex dels significats i les tradicions compartides per la societat (Assael, 2001). En altres paraules i aplicat a l'empresa,

la cultura organitzativa la formen un conjunt de valors, creences i maneres de fer; tal com s'ha mencionat anteriorment.

A continuació, es detallen els elements que formen part de la cultura d'una empresa familiar.

3.2.1. Valors

Els valors són les normes de conducta i les actituds segons les quals els individus es comporten i van d'acord amb allò que consideren correcta. Els valors sempre han existit però al llarg del temps el que canvia és el criteri de donar-los valor i la forma com es manifesten (Steckerl, 2006).

Segons Rokeach (1973) els valors és defineixen com una creença durable que un determinat tipus de comportament o un objecte específic que es prefereix personalment i socialment a un altre tipus de comportament o un específic objecte final de l'existència. És una convicció o estàndard que guia i determina l'acció, les actituds cap a objectes i situacions, la ideologia, la forma de manifestar-se un mateix als seus semblants, les avaluacions, els judicis, les justificacions, les comparacions d'un mateix amb el seu proïsme i intenta influir en els altres. Segons el mateix autor, un sistema de valors és una organització apresada de principis i regles per ajudar a escollir entre alternatives, resoldre conflictes i prendre decisions.

El paper dels fundadors a l'empresa familiar és primordial perquè normalment lideren l'empresa i la família (Davis, 1991). A més del paper que exerceixen a l'empresa, considerant que és un element comú malgrat l'empresa sigui familiar o no, també constitueixen la clau del àmbit familiar al encarregar-se normalment de seleccionar, i socialitzar el futur successor per la gestió de l'empresa familiar. Per això, a les seves mans recau no només la gestió de l'empresa sinó que també un dels factors clau pel futur. És en aquest àmbit que els valors dels fundadors tenen un paper important en quan a la configuració, desenvolupament i actuació de la seva empresa.

A través de la seva tesi doctoral, García (2001) observa que els valors dels fundadors es poden classificar en dos grans dimensions de valors que estructuraven el sistema de valors dels fundadors.

Taula 5: Classificació dels valors dels fundadors

| Dimensió | Eix positiu | Eix negatiu |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Empresarial | Empresa com a <i>mitjà</i> | Empresa com a <i>fi</i> |
| Psicosocial | Valors de realització <i>personal</i> | Valors de pertinença al <i>grup</i> |

Font: García, 2001.

La primera dimensió és la que té una major capacitat explicativa i s'agrupen tots aquells que tenen un sentit econòmic o empresarial. Aquesta dimensió està formada per dos eixos: un negatiu i un positiu. A l'eix negatiu, els valors tindrien una orientació o preferència clara cap a l'empresa, és a dir, l'empresa predomina sobre els altres àmbits, inclús el familiar, aprofitant-se de les oportunitats que es presenten per fer negoci. La empresa és un fi en ella mateixa. L'eix positiu pel contrari, representa la intenció dels fundadors a arribar a uns objectius que fonamentalment busquen el suport del propi empresari i la seva família. És a dir, en aquest cas la empresa és un mitjà per arribar a unes altres finalitats on l'àmbit familiar prima sobre el empresarial. Aquesta dimensió recull els valors que per la pròpia composició de la mostra giren al entorn de fet empresarial.

La segona dimensió comprèn els valors que expressen de quina manera el fundador pensa obtenir els seus objectius. García la denomina com a dimensió psicosocial ja que recull en els seus eixos dos configuracions de valors diferents. Per un costat, a l'eix positiu es posa de manifest el predomini de l'actuació del fundador a nivell individual per l'obtenció dels seus objectius. Aquesta configuració de valors suposa una orientació interna, és a dir, l'empresari busca el

seu desenvolupament personal. Els valors denoten un comportament o un mode d'actuació que requereix una gran exigència del propi fundador. En l'eix negatiu, pel contrari, se situen aquells valors de caràcter més interpersonal o d'orientació al grup. És a dir, en aquest cas els valors reflecteixen un comportament més orientat al exterior i d'una menor exigència personal ja que contarien amb la col·laboració d'altres persones per aconseguir els seus objectius, en altres paraules, la necessitat de pertànyer al grup.

Esquivel i Aguilar (2002) van observar que els valors dels fills no sempre són iguals entre ells, ni amb els valors del pare. Aquest fet es deu perquè els valors dels fills són producte de l'exemple dels seus pares però, també, són producte de l'experiència individual dels fills dins del seu grup social.

Les empreses familiars amb èxit, tenen les seves visions basades amb els seus valors familiars. Els valors més importants són la fortalesa per la unitat i pel compromís. El valor de la unitat es relaciona amb el poder de la família per mantenir-se sempre junta, amb una aliança que va més enllà del tema econòmic, amb interessos conjunts que reforcen la confiança mútua i la flexibilitat. El valor del compromís es relaciona amb l'entusiasme, la motivació per fer un treball de qualitat, i un sacrifici personal i de tots els membres de la família per tirar l'empresa endavant.

La sostenibilitat s'ha convertit en un qüestió clau dins del desenvolupament i funcionament dels nous productes turístics, ja que hi ha un augment de la preocupació pels efectes del turisme sobre el medi ambient. Segons la OMT (2002) el turisme sostenible és aquell que garanteix les necessitats dels turistes actuals i de les regions receptores i al mateix temps protegeix i fomenta les oportunitats pel futur. Està concebut com una via cap a la gestió de tots els recursos de forma que puguin satisfer les necessitats econòmiques, socials i estètiques, respectant al mateix temps la integritat cultural, els processos ecològics essencials, la diversitat biològica i els sistemes que sostenen la vida. D'aquesta manera, una empresa serà sostenible si ho és a nivell econòmic, cultural, social i mediambiental. Aquest fet només s'aconseguirà si dins de la família hi ha uns valors sostenibles que s'apliquen al desenvolupament i gestió de l'empresa d'acord amb aquests valors.

3.2.2. Creences

Les creences, segons Schein (1985), són considerades com afirmacions “de facto”. Com un conjunt de formes de pensar i actuar que han estat estructurades al llarg de la vida d’una empresa i que serveixen com a punt de referència per avaluar i conduir la conducta dels seus membres.

3.2.3. Premisses o maneres d’actuar

Aquests elements, segons Schein (1985), estan formats pels aspectes més observables del comportament humà, com són els rituals, els símbols i els mites, que són fàcilment perceptibles sense gaire esforç per qualsevol persona. Dins d’una empresa són aquelles pautes de comportament com els referents ètics, els usos habituals, les maneres i els comportaments com el llenguatge, les celebracions, les maneres de vestir, les maneres de tractar, com afrontar les crisis, etc.

3.3. Imatge corporativa

El concepte imatge segons Villafañe (1985) és la conceptualització més quotidiana que es posseeix i, pot ser per això, es redueix aquest fenomen a unes quantes manifestacions. No obstant, comprèn altres àmbits que van més enllà dels productes de la comunicació visual. Implica també altres processos com el pensament, la memòria, en resum, la conducta.

La imatge d’una empresa és el resultat interactiu d’un conjunt de comportaments del negoci que es produeixen a la ment dels públics i amb els que es relaciona l’empresa. La imatge d’una empresa és com es projecta aquesta cap a l’exterior, és a dir, quina és la percepció en tenen les persones externes de l’empresa (Dyer i Whetten, 2006).

La imatge de marca es refereix a un conjunt d’associacions que vinculen els clients amb la marca (Keller, 1993). Aquestes associacions de marca com són els atributs, els beneficis i les actituds vinculades a la marca, tenen el potencial d’influir a la presa de decisions del client. Altres autors descriuen la imatge

corporativa com la impressió global feta per les ments del públic sobre una empresa (Barich i Kotler, 1991; Dichter, 1985; Kotler, 1982; Finn, 1961).

Es relaciona amb els diversos atributs físics i les conductes de l'empresa, com el nom del negoci, l'arquitectura, la varietat de productes i/o serveis, la tradició, la ideologia, i per la impressió de qualitat comunicada per cada persona que interacciona amb els clients de l'empresa.

La imatge d'una empresa té dos components principals: el funcional i el emocional (Kennedy, 1977). El component funcional es relaciona amb característiques tangibles que es poden mesurar fàcilment, mentre que el component emocional està associat amb dimensions psicològiques que són manifestades per sentiments i actituds cap a una empresa. Aquests sentiments s'obtenen d'experiències individuals amb una empresa i del processament d'informació en els atributs que constitueixen indicadors funcionals d'imatge. La imatge d'empresa és, per això, el resultat d'un procés global pel qual el públic compara i contrasta els diversos atributs d'empreses (Nguyen i Leblanc, 2001). Tal com va dir Ford (1975) la imatge s'ha d'entendre com una globalitat, com la suma d'experiències que una persona té amb una institució o una empresa.

La imatge d'una empresa és de naturalesa intangible, i tenir una imatge positiva és una de les condicions per l'èxit empresarial. Malgrat això, la imatge és un element abstracte, sobre el qual se'n té un control limitat perquè neix en la mentalitat del públic i es va construint a través de les activitats i actes que l'empresa protagonitza (Villafañe, 1999).

Una empresa no projecta una imatge única. Més aviat, pot posseir diverses imatges que difereixen segons un grup específic, com clients, empleats, i altres *stakeholders*. Cada un del ells té diferents tipus d'experiències i contactes amb la empresa (Dowling, 1986, 1988; Gris, 1986; Kotler, 1982).

Hi ha diverses propostes en la literatura pel que fa a com la imatge és forma en les ments de la gent. MacInnis i Price (1987) diuen que imatge d'empresa és el resultat d'un procés. Aquest procés sensorial sorgeix d'idees, sentiments, i experiències prèvies amb una empresa que es recuperen de la memòria i es transformen en imatges mentals (Yuille i Catchpole, 1977). Per norma, la gent

està exposada a realitats creades per l'empresa i pot conscientment o inconscientment seleccionar fets que són compatibles amb la seva configuració d'actituds i creences. Aquests fets es retenen i després es recuperen de memòria per reconstruir una imatge quan l'empresa es porta a ment (Nguyen i Leblanc, 2001).

La creació d'una imatge corporativa implica aconseguir que els clients sàpiguen que la marca existeix. Una vegada la marca s'ha separat de la multitud, és més fàcil desenvolupar una imatge. El propi procés de creació d'una marca pot ser el punt de partida per la diferenciació dels productes que ofereix una empresa (Allen, 1992). La construcció de la imatge corporativa és un procés llarg que pot ser millorat ràpidament pels avanços tecnològics i els èxits inesperades o, al contrari, la imatge pot ser destruïda per desatendre les necessitats i les expectatives dels diferents *stakeholders* que interaccionen amb l'empresa (Dichter, 1985; Herbig *et al.*, 1994).

Villafañe (1999) descriu la imatge corporativa com el resultat d'altres tres imatges prèvies que són la funcional que prové del comportament empresarial, l'autoimatge resultat de la cultura de l'empresa, i la intencional que sorgeix de la personalitat corporativa. Aquestes tres imatges s'integren a la ment de públic i produeixen la imatge corporativa que les resumeix.

Després de donar un cop d'ull en el procés de creació d'una imatge corporativa, s'observa que el protagonista de la construcció de la imatge és el públic i no l'empresa. El paper que té l'empresa en aquest procés és el d'induir una certa imatge a partir d'una multitud d'inputs que emet, tot i que molts d'ells es transmeten de forma involuntària (Villafañe, 1999).

La marca, és a dir, el *branding* d'una empresa projecta aquells elements de caràcter distintiu de l'empresa per tal d'impressionar als agents externs, que són els que perceben i jutgen l'empresa per si és atractiva o desitjable. Aquest conjunt d'imatges que es transmeten i es perceben a l'entorn, influeixen en el comportament dels *stakeholders* (Keller, 2000). L'èxit de la marca d'una empresa és quan a través de les imatges es poden comunicar els valors de l'empresa a l'exterior. Malgrat que l'empresa intenta i desitja emetre una imatge cap a

l'exterior, moltes vegades, la imatge percebuda pels *stakeholders* és força diferent de la que vol projectar l'empresa. Segons Schultz *et al.* (2001) la raó d'aquest fet, és que les imatges poden canviar a través de les interaccions amb l'empresa, per exemple per una reputació que tenia l'empresa anteriorment, pel boca - orella, entre altres. És a dir, la imatge tindrà un cert punt de subjectivitat per part del individu que percep una imatge concreta. Per aconseguir desenvolupar una marca efectiva, s'ha de treballar amb les imatges que l'empresa li agradaria transmetre a la societat, i amb les imatges percebudes. D'aquesta manera els empresaris podran treballar per millorarà les imatges de la seva marca.

3.3.1. Reputació

Des de l'àmbit de l'economia, la reputació s'analitza en la relació de la qualitat i el preu del producte (Shapiro, 1983; Wilson, 1985). Fombrun i Shanley (1990), Hall (1993), Rao (1994) han analitzat a nivell organitzatiu examina la reputació com una identitat social i com un recurs important i intangible que pot contribuir en el rendiment d'una organització, i fins i tot, a la seva supervivència. Aaker (1996), ens parla de l'equitat de marca des de una vessant del màrqueting, i Herbig *et al.* (1994) l'associen amb la credibilitat de l'empresa.

Segons Dowling (1986) l'essència del concepte de reputació corporativa: és un resultat d'accions passades d'una empresa. Aquesta reputació corporativa es pot observar com un mirall de la història de l'empresa que serveix per comunicar als diferents grups a la seva informació en quant a la qualitat dels seus productes o serveis en comparació amb els dels seus competidors (Yoon *et al.*, 1993).

Herbig i Milewicz (1993) defineixen la reputació com a una estimació de la consistència d'un atribut d'un negoci durant temps. Una empresa pot tenir nombroses reputacions, és a dir, una per a cada atribut que té, com el preu, la qualitat del producte, la innovació, la gestió de qualitat o la reputació global. Segons Wartick (1992), la reputació corporativa és una agregació de les percepcions d'un sol *stakeholder* amb contacte amb les respostes que dona l'empresa a les exigències i expectatives dels altres *stakeholders*. La reputació d'una empresa pot no ser comú entre tots els grups. Així, l'empresa pot tenir múltiples reputacions definides segons la combinació d'atributs i *stakeholders*.

Segons Herbig i Milewicz (1993), la reputació corporativa es forma com un procés que acumula els judicis dels diversos grups que interaccionen amb l'empresa al llarg del temps.

Els elements claus de la reputació d'una empresa deriven dels seus compromisos, valors, polítiques i gestió de risc (Maintland, 2003). La reputació és un element fràgil perquè el impacte d'una mala acció en el client és molt més forta que una bona acció (Herbig i Milewicz, 1994). La creació de la reputació d'una empresa és un procés molt llarg a través de bones accions, en canvi, pot ser destruïda molt fàcilment amb una mala acció dirigida a un grup concret. La naturalesa de la reputació d'una empresa depèn dels resultats de les accions percebudes durant un període. Si durant aquest període, l'empresa compleix les promeses o perspectives dels clients, aquesta tindrà una reputació favorable, és a dir, un prestigi. Si l'empresa fracassa respecte les seves intencions, aquesta tindrà una reputació negativa (Herbig i Milewicz, 1993).

Potter (1985) suggereix que una bona reputació pot ajudar a una empresa pionera a construir una imatge innovadora, mentre que, Franklin (1984) proposa que la reputació és un resultat global i final del procés de construir una imatge corporativa. D'aquesta manera s'observa que tant la imatge d'empresa com la reputació són les percepcions externes de l'empresa. La imatge es tracta del retrat de l'empresa fet a la ment d'un consumidor, mentre que la reputació és el grau de confiança en l'habilitat d'una empresa per satisfer les expectatives dels clients sobre un atribut donat. La imatge d'empresa i reputació són així els resultats d'un procés d'incorporar informació diversa utilitzada pel consumidor per formar una percepció de l'empresa. Fins i tot per a un consumidor que no ha tingut encara experiència amb l'empresa, perquè aquestes percepcions es poden formar des d'altres fonts d'informació com la publicitat o el boca - orella (Nguyen i Leblanc, 2001).

Dyer i Whetten (2006) sostenen que a una família que presenta el seu cognom com a nom de l'empresa li pot resultar més difícil distanciar-se de l'empresa, perquè pot sentir la més responsabilitat de protegir la bona reputació de la família. Reforçar la reputació de l'empresa millora la lleialtat de clients i a sostenir l'empresa en temps difícils (Frombun, 1996; James, 2006).

3.3.2. Fidelitat dels clients

En la literatura, la fidelitat a una marca té moltes definicions i càlculs relacionats. Jacoby i Chesnut (1978) van dur a terme una revisió de la literatura on van localitzar 53 definicions diferents. Tot i que el client típicament lleial es pot descriure com aquell qui repeteix les compres, la fidelitat a una marca no pot sempre ser mesurada pel comportament de compra ja que la decisió de comprar una marca pot ser influïda per unes altres variables com normes socials (Ajzen i Fishbein, 1980) i els factors de situació (Ferrer i Swinyard, 1983). De la mateixa manera, una dimensió psicològica expressada en forma d'una actitud o preferència també s'ha d'incloure dins del concepte. Així doncs s'obté una visió més àmplia del concepte.

Dick i Basu (1994) observen que la lleialtat es troba afectada per la força relativa de la relació entre l'actitud i el comportament. Segons Sheth i Park (1974) és preferible analitzar comportament de compra que es repeteix en contexts on el client experimenta pressions competitives dirigides a costums de compra que canvien. D'aquesta perspectiva, la lleialtat veritablement existeix quan el client resisteix a pressions per canviar-se a una altra marca (Newman i Werbel, 1973; Woodside *et al.*, 1980).

4. Proposicions de Treball

Un cop s'ha observat que els valors familiars podrien jugar un paper molt important en el desenvolupament d'una activitat empresarial, es poden extreure un seguit de primeres proposicions que ens poden ajudar en el desenvolupament de la present recerca sobre el paper que tenen els valors familiar dins una empresa familiar turística. Conseqüentment, l'estudi ens permetria omplir de contingut els actuals buits en la literatura sobre aquesta temàtica.

Una primera proposició seria que l'empresa familiar és la més indicada a portar uns valors associats a l'empresa, fent que aquests s'atribueixin a la marca. És a dir, la marca d'aquella empresa familiar anirà lligada a uns valors inculcats per la

família, en comparació a altres empreses familiars en què els valors seran diferents.

El tema sostenibilitat en el sector turístic és un element molt important, i aquest element està associat dins una empresa a través dels valors que formen part de la cultura organitzativa de l'empresa. Per aquesta raó, el fet de ser una empresa familiar amb uns valors que contribueixen a la sostenibilitat, seria una garantia per desenvolupar una activitat o servei sostenible, és a dir, enfocada en els seus propis valors (o en la seva cultura empresarial) i no en la recerca de fer negoci. Així doncs, aquesta seria la segona proposició a tenir en compte.

Una tercera i l'última proposició, té a veure amb una possible expansió de l'empresa familiar a nivell territorial o una expansió dels productes i/o serveis, sempre que aquesta expansió estigui d'acord amb els seus valors com a empresa familiar. És a dir, el creixement de l'empresa es durà a terme a mesura que es vagin complint les perspectives dels valors familiars.

Taula 6: Resum de les proposicions de treball

| Proposició | Preguntes de recerca |
|-------------------|---|
| 1 | Hi ha uns valors familiars associats a l'activitat empresarial? |
| 2 | Uns valors sostenibles garanteixen un desenvolupament sostenible d'una activitat empresarial? |
| 3 | El creixement empresarial va d'acord a uns valors familiars? |

Font: Elaboració pròpia.

CAPÍTOL 3:

Estudi de Cas

1. Introducció

En els últims anys s'han dut a terme cada vegada més estudis sobre les empreses familiars, que aporten nova informació en aquest camp. Aquestes investigacions en l'àmbit de l'empresa familiar, fan que aquesta pugui diferenciar-se de les petites i mitjanes empreses.

En l'àmbit del turisme, la recerca sobre empreses familiars havia estat inclosa dins de les petites empreses, però el seu interès ha anat creixent i ha pres major importància (Lank, 1995; Wortman, 1995; Sharman *et al.* 1996; Smyrnios, 1997). No obstant, una gran part dels estudis s'han dut a terme a zones rurals i/o perifèriques, ja que és on es solen concentrar la majoria de establiments turístics familiars, però consegüentment, aquestes empreses per complir el seu objectiu d'estil de vida han de romandre petites. És per aquest motiu que les empreses familiars s'inclouen dins de les petites i mitjanes empreses, o bé, sols s'estudien les empreses familiars de petit tamany.

El present treball s'ha enfocat, fins el moment, com una recerca teòrica en quant a l'empresa familiar turística, i desenvolupant, també a nivell teòric, un dels buits en la recerca que s'ha localitzat. En el present capítol es vol introduir el treball d'investigació sobre l'empresa familiar per tal de portar a la pràctica mitjançant un estudi de cas, tots els conceptes teòrics que s'han analitzat fins el moment. A través d'un seguit d'entrevistes s'observarà el model de la formació de la marca corporativa desenvolupat per Hatch i Schultz (2001), i la interacció dels elements que la componen, per tal de dur a la pràctica el model desenvolupat.

D'aquesta manera, al llarg del capítol es tindrà un primer contacte amb una empresa familiar turística de la província de Girona per tal de tenir una visió global de la situació i les seves pròpies característiques. L'empresa escollida per dur a terme el present estudi de cas és el Grup Mas de Torrent.

A través d'aquest estudi de cas es voldrà donar resposta a les tres proposicions fetes al final del capítol anterior per tal de confirmar-les, o bé, per trobar discrepàncies.

2. Metodologia

L'estudi del cas del Grup Mas de Torrent s'ha dut a terme a través d'una metodologia qualitativa, ja que un enfocament quantitatiu partiria de l'elaboració d'un qüestionari i el seu posterior anàlisi, la qual cosa requereix una gran quantitat de temps, recursos i estudis previs per tal de comparar els resultats. La recerca qualitativa pretén aconseguir informació que permet comprendre la naturalesa i la qualitat del comportament d'un individu o un grup, així com els motius del seu comportament, és a dir, el que, el com i el perquè. Es tracta d'una recollida, un anàlisi i una interpretació de dades que no són mesurables objectivament, és a dir, que no es poden resumir amb números, però que proporciona molta informació qualitativa amb l'anàlisi del discurs.

El treball de camp en el present estudi és un element fonamental per això es van prevenir un seguit d'estratègies per la seva realització. La major preocupació era el fet que l'empresa tingui dificultats a proporcionar la seva informació. Per solucionar aquest problema es va fer servir la figura d'un porter que és una persona coneguda i amb un suficient credibilitat per tal de facilitar el contacte amb l'empresa analitzada (Taylor i Bogdam, 1984).

L'eina que s'ha utilitzat per dur a terme l'anàlisi qualitatiu del estudi de cas ha estat a través d'entrevistes en profunditat amb un guió semi-estructurat, o amb entrevistes enfocades. El propòsit d'una entrevista amb profunditat és la de generar dades que aportin una visió autèntica del punt de vista dels entrevistats (Silverman, 1954). Al ser una entrevista semi-estructura fa que les preguntes estiguin establertes anteriorment, fent que es facin les mateixes preguntes bàsiques a tots els entrevistats, i això incrementa la possibilitat de comparar les respostes. L'entrevista enfocada va ser desenvolupada per Merton (1956), i les preguntes es plantegen de forma estandarditzada, és a dir, segueix una certa estructura. Té un focus d'interès predeterminat cap al que s'orienta la conversació i mitjançant la qual s'ha seleccionat a la persona objecte de l'entrevista, on es pretén donar resposta a qüestions concretes, generalment per provar hipòtesis formulades anteriorment (Keatz, 1992).

El control de l'entrevista es va plantejar amb un coneixement previ del que es volia esbrinar, i per fer-ho, es va ajustar la formulació de les preguntes a les respostes que es desitjaven obtenir. Durant l'entrevista s'intentava mantenir el control escoltant i guiant als entrevistats perquè no es desviessin dels temes que s'havien de tractar.

Els entrevistats en el present treball de recerca són tres membres de la família que tenen una participació activa dins l'empresa, on un d'ells és el fundador, que ja es troba jubilat, i els altres són dos dels seus fills que són membres actius dins l'empresa. Les altres dos altres persones que s'han entrevistat que són professionals que treballen dins l'empresa però sense cap vincle familiar. Aquestes entrevistes han estat gravades amb la prèvia acceptació del entrevistat, a continuació han estat transcrits reflectint tots els aspectes conceptuals i incidències com són les interrupcions i solapament de conversacions. A continuació, s'ha fet una anàlisi del discurs segons la informació proporcionada.

S'han dut a terme només cinc entrevistes ja que hi hagut una saturació de la informació, el fer més entrevistes només proporciona una informació que ja ha estat recollida, és a dir, no difereix amb la informació ja obtinguda. Malgrat això, s'ha fet dut a terme una exploració informal al personal de diferents nivells dins del grup, per confirmar aquesta saturació d'informació, essent totalment positiva la resposta.

3. Descripció del Cas

El Grup Mas de Torrent es compon per tres hotels: el Mas de Torrent, que dona nom al grup, l'hotel el Far, i l'hotel Albons; i els seus restaurants corresponents dins de cada a hotel, així com el restaurant el Mirador a Palamós. A més a més, el grup ofereix un seguit de serveis des d'una oficina situada a Palafrugell. El grup també ofereix la possibilitat de llogar i comprar de cases com a segona residència a la zona de l'Empordà.

3.1.Història del grup

El Grup Mas de Torrent es va crear amb l'obertura de l'hotel Mas de Torrent situat al poble de Torrent el desembre de 1988. Tot i això, l'activitat empresarial de la família ja venia del sector immobiliari però va adquirir aquest nom amb l'entrada al sector hotelier.

L'entrada al món turístic va ser fruit de la casualitat ja que la família va adquirir una finca a Torrent com a segona residència, i al cap de 15 anys de tenir-la va comprar el mas on hi ha actualment l'hotel i els terrenys que envoltaven la seva finca privada. La intenció d'aquesta compra era transformar el mas amb apartaments pels seus fills i fillols. Però després d'un viatge a la Toscana i a la Provença, el fundador va decidir crear un hotel en comptes dels apartaments, imitant l'estil d'hotels que havia vist durant el seu viatge.

Un cop creat l'hotel, va incorporar a uns professionals, dos matrimonis amb experiència dins el sector hotelier i de la restauració, que serien els encarregats de dirigir el negoci, tot i això, no va funcionar. Varen ser uns inicis molt durs i gens rentables, malgrat els canvis de direcció, va costar molt de temps i diners poder encarrilar el negoci.

Una vegada trobades les persones adequades, i gràcies a entrar formar part de la cadena Relais & Châteaux, l'hotel va anar fent-se un lloc dins el sector turístic català, i amb la incorporació de nous serveis com organitzar convencions i d'un creació del spa.

Uns deu anys després de la creació de l'hotel Mas de Torrent, el grup va adquirir la concessió de l'hotel del Far de Sant Sebastià que es va obrir el 6 de juny del 1999, així com, l'adquisició de l'hotel Albons que es va inaugurar el març del 1999. Més tard, varen comprar un restaurant de Palamós anomenat el Mirador. L'última incorporació del grup, ha estat una empresa de serveis a Palafrugell per satisfer les necessitats els apartaments que té el grup al voltant de l'hotel Mas de Torrent.

3.2. Característiques del grup

La filosofia del Grup Mas de Torrent és la del seu fundador, Joan Figueras i la de la seva família. La mateixa que ha inspirat la seva trajectòria durant tots aquests anys, basada en la qualitat, la tradició, l'entorn natural i sobretot oferint als clients una estada tranquil·la i agradable, en ple cor de l'Empordà.

El primer hotel del Grup és el Mas de Torrent és tot un exemple d'elegància, caràcter i acurat servei. Aquest exclusiu cinc estrelles que forma part, com ja s'ha comentat, de la prestigiosa cadena internacional Relais & Châteaux, disposa de 10 habitacions ubicades en l'edifici principal, una masia del segle XVIII, 22 bungalows amb jardí privat i 7 suites amb piscina privada cadascuna d'elles. A més, ofereix un restaurant considerat un dels millors establiments gastronòmics de la zona i un altre amb una cuina més informal ubicat a la terrassa, al costat de la piscina. El perfil del públic objectiu és un client individual, familiar i empresarial amb un poder adquisitiu mitjà – alt, amb una edat compresa entre els 35 i 45 anys, la seva procedència és un 50% nacional de Catalunya, País Basc, València i Madrid, i un altre 50% internacional procedent sobretot de Anglaterra i Estats Units.

El segon hotel, es troba situat a les afores del poble de Llafranc, l'Hotel El Far gaudeix d'una situació privilegiada gràcies a les meravelloses vistes sobre les millors platges de la zona, ja que es troba localitzat sobre un penya-segat a 167,13 metres per sobre el nivell del mar, al costat d'un far que li dona nom a l'hotel. El conjunt arquitectònic restaurat de l'hotel i l'ermita del segle XV, ofereixen al visitant 9 exquisides habitacions amb vistes al mar i un ampli restaurant on es pot degustar la gastronomia típica de l'Empordà. El Far es distingeix per la importància de la restauració que és d'un 85%, és a dir, esmorzars, dinars, sopars i banquets. Els banquets són d'un públic de la província de Barcelona, i se celebren durant tot l'any excepte juliol i agost que es busca un client individual jove que vol celebrar una cosa a un lloc únic.

La seva situació, sobre un turó enmig de l'Empordà i les seves magnífiques vistes que arriben fins el Cap de Creus són la prova l'excel·lent ubicació de l'Hotel Albons. Aquest hotel modern compta amb 29 habitacions dobles, 3 suites i grans

sales per a la celebració de banquets i convencions. Ofereix, a més de la bellesa del seu entorn, la proximitat a diferents camps de golf, ports esportius i una important oferta cultural. L'hotel Albons està dedicat a la celebració de convencions i banquets, però en aquest cas el públic objectiu dels banquets és de la província de Girona. Durant els caps de setmana i l'estiu està obert al client regular, que sol ser familiar.

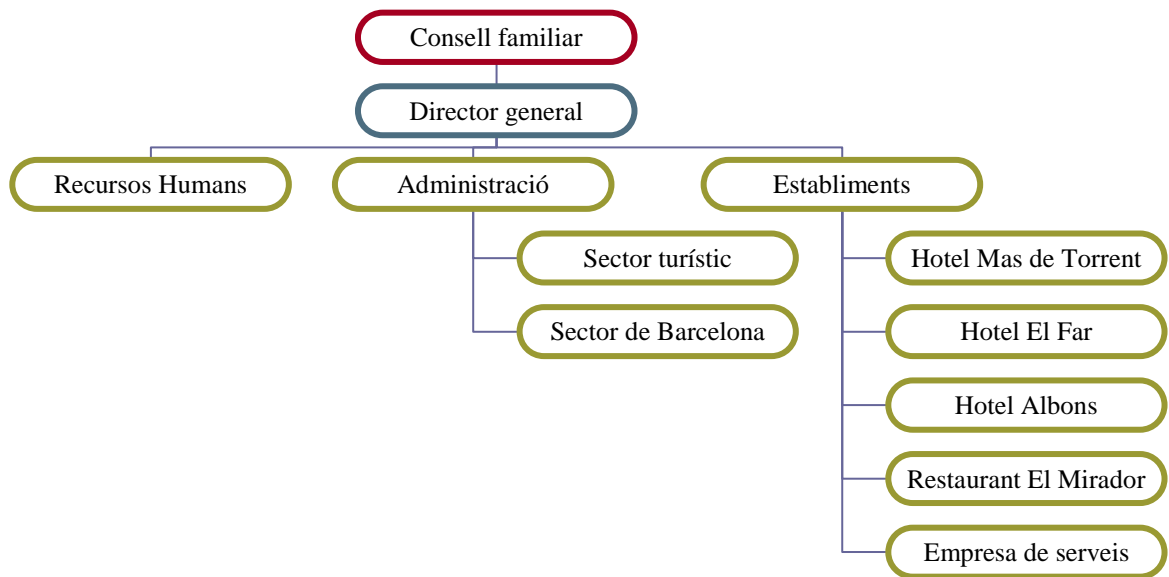
El Restaurant El Mirador es troba ubicat a la badia de Palamós, un lloc amb encant, ideal per a gaudir dels privilegis d'una cuina mediterrània i casolana, i des d'on es pot gaudir d'unes vistes espectaculars des de totes les taules.

El Grup Mas de Torrent ha creat un nou projecte amb la finalitat d'oferir serveis de cinc estrelles. Organitzen serveis exclusius per a satisfer les necessitats dels seus clients per tal que puguin gaudir del temps lliure sense altres preocupacions. Es tracta d'un conjunt de serveis de la llar, com manteniment de jardins i piscines, neteja, bugaderia i compres; serveis personals com entrenadors, classes particulars, cursets, assistència a domicili, cangur, serveis de massatge i estètica; i serveis de càtering com esmorzars a casa, o el xef a casa.

Amb l'experiència del servei i la cura pels detalls que ens dona l'Hotel Mas de Torrent, s'ofereixen cases de lloguer o venda a la zona del Baix Empordà. Existint la possibilitat d'escollir cases de lloguer totalment equipades, amb jardí i piscina independents, per a períodes d'un any, mesos o per setmanes i amb tots els serveis que es requereixin.

A continuació, a la il·lustració 6, es presenta l'actual organigrama del Grup Mas de Torrent.

Il·lustració 6: Organigrama del Grup Mas de Torrent



Font: Elaboració pròpia

4. Anàlisi del Cas

El present estudi de cas té l'objectiu principal, observar el procés de formació de la marca Grup Mas de Torrent, com element diferenciador envers altres empreses hoteleres. Per fer-ho es prestarà una especial atenció als tres elements estudiats a nivell teòric que interactuen per crear una marca corporativa, es vol fer referència a:

- La visió estratègica
- La cultura organitzativa
- La imatge corporativa

És a dir, utilitzant el model desenvolupat per Hatch i Schultz (2001), sobre el procés de formació de la marca corporativa.

4.1. Visió estratègica

La visió estratègica d'una empresa, tal com s'havia definit en el capítol anterior, és l'idea principal que està darrera de l'empresa, i que representa i expressa tot el que es vol aconseguir a l'empresa a llarg termini. De la visió de l'empresa en deriven tots els objectius i les motivacions que duen els empresaris a crear o a comprar una empresa turística.

En el cas que ens ocupa, s'han extret un seguit de fragments de totes les entrevistes realitzades per tal d'observar la visió de l'empresa i els seus components, és a dir, els objectius i les motivacions.

La filosofia del Grup Mas de Torrent, tal com es mostra amb el seguit d'entrevistes, és la de gaudir amb la seva feina, ja que tracten els diferents establiments del Grup com un hobby, és a dir, l'activitat empresarial que es desenvolupa coincideix amb un apassionament de l'empresari. En aquest cas, l'empresari ajunta els seus coneixements pel fet de ser un apassionat en el tema (hobby) amb l'activitat empresarial. Per aquesta raó, obtenir el màxim rendiment de l'activitat empresarial no és del seu interès.

“La filosofia bàsica nostra que afectes... jo crec que, ho sigui, a nivell empresarial per dir-ho d'alguna manera, o a nivell d'un analista empresarial, jo crec que sempre diria que no és bona, és que hi ha un component del benefici que és emocional per dir-ho d'una manera. És a dir, nosaltres en el Mas nosaltres podríem guanyar molts més diners però pot ser disfrutariem menys (...).”

“(...) la filosofia era una mica hobby, (...). No era un negoci pur i dur, allò de dir anem a buscar una rendibilitat, sinó que bueno és una mica el hobby (...).”

“Nosaltres no vivim de l'hotel, i això permet tenir-ho com un hobby, com una casa particular. No busques un rendiment, encara que la veritat és que es guanyen diners. He transmès aquesta filosofia als meus fills, ells no estalvien diners en quan a fer modificacions a l'hotel, i incorporar detalls (...).”

“(...) tota empresa el que vol és invertir per obtenir beneficis, llavors, els objectius són el que dèiem: primer mantenir sempre la qualitat de la marca perquè la marca és una marca de prestigi, però a part d'això és intentar anar creixent.”

Els objectius de l'empresa van d'acord amb la filosofia que transmeten. Tal com es va observar en la teoria, el Grup Mas de Torrent com empresa familiar no busca la maximització del benefici, sinó que cerca un estil de vida concret a una zona territorial concreta que és l'Empordà. Així doncs, l'empresa intenta mantenir l'entorn amb una estètica, sense deixar de fer negoci. Per tal d'aconseguir un reconeixement, és a dir, un prestigi.

“L'objectiu no és obtenir un creixement i un benefici. Nosaltres volem mantenir tota la zona amb un prestigi i amb estètica que pot ser un altre no voldria perquè tampoc té aquests components que tenim nosaltres ja que tot l'entorn forma part del nostre domicili particular.”

Aconseguir aquest prestigi, és un dels objectius més importants del Grup Mas de Torrent, cosa que ja han aconseguit i ara intenten mantenir-lo. Aquest prestigi s'ha aconseguit pel fet de ser pioners amb el tipus d'allotjament que s'ofereix a l'hotel Mas de Torrent, que és la insígnia del grup hoteler.

“A veure l'objectiu nostre, a part de fer diners, que és evidentment que està molt clar, però no preval això. És a dir, nosaltres volem ser pioners a la zona i crec que ho hem estat i que posar un model d'hostaleria obert tot l'any, per nosaltres és bàsic obrir tot l'any, val? I fer les coses ben fetes, no vol dir luxoses, sinó que quan es va crear el far, varem dir doncs hem de fer una fonda de luxe, amb uns preus evidentment alts però vull dir, d'una manera de dir no sé... recuperem aquest lloc, intentem donar-li el nostre valor afegit, la nostra marca, intentem fer-ho el màxim de bé possible, val?”

“Aquí com a objectiu de l'empresa és més que res lluitar per l'excel·lència i la qualitat integrat a l'hotel. Que sigui un hotel que conservi la categoria d'un dels millors hotels de Catalunya i sempre lluitar per això...Per mantenir el prestigi que ja té la marca Mas de Torrent i el grup Mas de Torrent, i intentar ser líder el mercat de l'oferta hotelera de la zona. Bueno la filosofia és més que res, sobretot és la lluita constant perquè l'atenció al client sigui el nostre objectiu, de l'hotel. Que ens reconeguim com un hotel que tan per ubicació, per qualitat, per servei, per oferta que sigui reconegut, que arribi al cim. El treball al dia a dia que es vagi fent i es vagi millorant el dia a dia.”

“S'ha d'intentar a ser els primers en fer les coses, i molt ben fetes, entenen que som els més cars.”

“I amb el Mas de Torrent el que hem buscat sempre és ser els primers. Varem ser els primers en tenir habitacions amb piscina, varem ser pioners amb tenir... amb el tipus d'hotel que varem fer, jo crec que ara amb el spa que hem fet... i de fet amb els clients que tenim i la

gent que ho ha muntat, crec que hem fet un spa que sinó és pioner és dels millors que hi ha...”

“Que ha creat un precedent, d’uns anys ençà tothom va agafar i diu doncs anem a fer la nostra casa l’anem a reconvertir amb un hotel, i a sobre és tan maco i tan bucòlic i em donarà diners. Això no és així. Has d’estar preparat durant 3, 4 o 5 anys en funció de lo llest o lo bé que et van les coses d’abocar-hi uns diners perquè les coses funcionin. Hem creat un precedent, ens hem creat nosaltres mateixos una competència, ens ha sortit una competència. Però nosaltres ho tenim molt clar, és a dir, som els primers, hem de fer les coses molt ben fetes, i hem de ser els primers en innovar i fer les coses. Creem un spa, ja feia 3 anys que ens plantejàvem fer un spa, però quan fem el spa farem el millor spa. Val? I hem de fer el millor spa.”

La filosofia i els objectius del Grup Mas de Torrent, fan que els treballadors es sentin com a casa seva, com una gran família. D’aquesta manera els propietaris aconseguen la fidelització dels treballadors. El personal és qui transmet als clients la seva satisfacció dins el seu lloc de treball, fent que el servei que s’ofereix als clients sigui de més qualitat.

“(…) I dintre de tota aquesta cosa d’il·lusió i de filosofia intentem també tenir una molt bona relació i una gran... i estar al costat de la gent que treballa amb nosaltres. Una de les coses que jo crec que ens diferencia d’algunes empreses... de l’empresa gran evidentment, i de l’empresa familiar mitjana jo crec que en certa manera és que tenim gent fa..... quan va ser? el 20... ahir... n’hi va haver un que em deia: avui fa 30 anys que vaig cobrar la primera nomina! Clar gent que estigui 30 anys o 15 any o 20 anys amb nosaltres, al final hi ha una relació... una vinculació amb la gent que treballa amb nosaltres, hi ha gent a l’hotel que treballa des de que varem obrir, en un sector que hi ha una... rotació bestial.”

“Tu quan dius que el Mas de Torrent amb 40 habitacions i dos restaurants té a l’estiu 90 persones treballant, tothom et diu, esteu bojos. Estem bojos però tu estàs a la piscina, fas així, i amb dos minuts tens un tiu aquí que et diu: que vol? I per mi aquesta és la base perquè la base, jo crec que el luxe avui en dia és més que... el luxe és servei. Si tu tens servei, i un espai propi després si tens un marbre o tens un... terra de... això és igual, el que vols és estar ben atès, ben servit.”

Una altra característica del grup és el creixement que ha tingut al llarg dels anys. Encara que en un primer moment el creixement del Grup Mas de Torrent no estava contemplat com un objectiu, hi va haver un creixement en quan a serveis i nous establiments. Aquesta expansió és una realitat, però sempre que la puguin

controlar ells mateixos, i que hi hagi un component d'il·lusió, és a dir, un vincle emocional, amb la nova adquisició.

“Varem obrir el Far, com et deia, i llavors varem obrir Albons que va ser un hotel que varem comprar una mica de rebot. També intentem que sigui... intentem que sempre sigui la mateixa filosofia encara que el nivell de l'hotel sigui diferent. És a dir, que es noti aquesta cosa una mica casolana, per dir-ho d'alguna manera. El meu pare sempre deia que quan va fer l'hotel, volia fer una casa de convidats gran, més que un hotel, intentem fer més això.”

“I una mica la filosofia nostra és aquesta, és buscar... i en un moment donat varem estar molt segurs, molt i molt segurs que no volíem fer res més i que no volíem créixer perquè també és cert que no volem créixer en estructura, volem seguir tenint-ho una mica, molt controlat directament, però bueno, anem buscant possibilitat de fer alguna cosa tipus Mas de Torrent o el Far, coses petites que tinguem controlades.”

“Si, perquè volen... o sigui, volen créixer com a... zona líder en el sector i sobretot que es centri molt i que se sàpiga que... bueno intentem fer les coses bé i que ens coneguim com a empresa...(...) Si, també és molt més fàcil controlar... Si perquè si t'has de moure i anar veient com van les coses, si tens un a cada punta és molt més difícil.”

4.2. Cultura organitzativa

La cultura organitzativa, tal com s'ha analitzat anteriorment, és un conjunt de valors, creences i premisses que té l'empresa i que ha de comunicar a tots els seus membres que treballen en ella. És en aquest punt que el fundador de l'empresa familiar té un paper molt important ja que són els seus valors els que configuren i desenvolupen l'empresa familiar.

A continuació s'han extret els diferents fragments de les entrevistes realitzades al Grup Mas de Torrent on es poden observar aquests elements per tal de treballar-los a continuació.

La filosofia, motivacions i objectius, que s'han analitzat anteriorment, s'han transmès del fundador als seus fills. Aquests han seguit la mateixa pauta empresarial que el fundador, és a dir, el seu pare, en els inicis de la creació de l'hotel Mas de Torrent i dels altres establiments del Grup.

El pare i fundador del Grup Mas de Torrent ha transmès als seus fills i als treballadors els seus valors per tal d'aconseguir uns hotels amb els elements

intangibles que els caracteritzen, com són la qualitat, la exclusivitat, el prestigi, etc.

“I com tot això ha desenvolupat a un negoci molt coherent, i com es transmet als fills aquesta cultura i d’entendre el negoci.”

Les entrevistes reflecteixen que la família té unes prioritats dins l’empresa familiar. Primer de tot és la família, i després el negoci, és a dir, no anteposen la feina abans que la vida familiar.

“(…) ens agrada molt la feina però amb el que tenim ja estem molt contents... però al final dius: perquè treballar més tenint família tots? (...) Vull dir al final, no només és la feina, no? Si això ja dóna feina, vull dir que... tampoc volem començar a ampliar i tenir... ho volem portar nosaltres... i a més acabaríem portant-lo nosaltres perquè és la nostra manera de ser.”

“(…) ha arribat un punt que ja li va bé això, i que no es vol fer més gran. Ja que no es vol hipotecar el temps lliure (...). Volen viure bé però sense luxes i poder disfrutar de la seva posició econòmica.”

Els valors que ha transmès el fundador són diversos degut a la seva naturalesa. Entre aquests valors transmesos a la resta de la família hi ha els de sostenibilitat mediambiental. Aquests valors reafirmen el fet de no voler obtenir el màxim de benefici, sinó cercar un estil de vida desitjat, que és un altre valor que s’ha transmès de generació en generació. Aquesta sostenibilitat s’aplica en l’estructura física dels diferents establiments que té el grup, així com amb la conservació i protecció del seu entorn.

“Aquest component d’il·lusió, de que pot ser no som ambiciosos amb... diners, per dir-ho d’alguna manera. Això jo crec que ens ho transmès molt el meu pare. Ell sempre diu que no et menjaràs dos pollastres al dia, que quan te’n hakis menjat un ja... prou. Pues ho intentem traduir... que jo crec que de totes maneres a llarg plaç se’t tradueix amb diners, és a dir, el buscar el benefici a curt termini el que et provoca és deixar de banda totes aquestes pas, i anar a buscar... explorar el màxim el negoci, i el que acabes fent és cremar-lo i fet que pot ser avui guanyaràs un euro, però t’estàs deixant de guanyar 5 de qui res anys. No sé si és cert o no és cert però almenys amb aquesta filosofia nosaltres funcionem i ens va molt bé. Intentem.... (...).”

“Jo vull mimar molt l’entorn i per això no em fa res gastar-me els diners per aconseguir-ho. També m’agrada canviar la decoració de les instal·lacions perquè així també s’actualitza i es tornar a parlar una mica de l’hotel.”

“És un tresor, la família el cuida molt, sempre, qualsevol inversió sempre es té en compte la estètica i que s'utilitzin els millors materials, tan per la construcció del spa com per la creació dels jardins que vorejant el spa, la construcció del restaurant piscina, no escatimen. Inverteixen amb lo millor perquè volen cuidar l’entorn i sobretot qualsevol construcció nova intenten que no desentoni, que formi part... que sigui homogeni amb tot l’entorn. Ells ho cuiden tot, sobretot el detall i sobretot en aquest hotel perquè més que res pel prestigi que té perquè Mas de Torrent es relaciona amb la família Figueres, amb una família que té cura de l’entorn, que té cura d'utilitzar el millor i fer les coses bé.”

Uns altres valors molt importants dins del grup hoteler són tots aquells valors emocionals, és a dir, aquells valors de dimensió psicosocials, que són aquells valors que expressen de quina manera s’aconseguiran els objectius. Aquests valors fan que hi hagi un comportament i una manera d’actuar concreta per part de la família i els treballadors, i els clients ho perceben. Els presents valors s’observen a les diferents entrevistes on fan èmfasis a la il·lusió de la gestió del negoci, al fet de sentir-se com a casa, entre altres elements.

“No anem a mirar el preu, sinó que anem a mirar el fons de les coses, anar a mirar la durabilitat de les coses, anar a mirar sobretot el cor. Són negocis, que es mouen molt per la il·lusió, no són d’especulació, sinó que és un tema de molt d’il·lusió, i si no estàs d’acord o no agafes aquesta il·lusió aquí és difícil treballar-hi.”

“És que és la nineta dels seus ulls aquest hotel i és així perquè ell viu aquí el costa. Però ho és per mi... vull dir... ho sigui... jo... és a casa meva, m’entens? Vull dir... és el que tinc que inculcar a la gent, quan es tracten les coses malament, has d’anar-li a explicar i dir: escolta’m tu a casa teu tractes així les coses? No? Doncs això és com a casa teva. Si això funciona anem tots bé, si això no funciona no anem bé, i això és així. Al final hi evoquem tots el màxim de la il·lusió perquè això funcioni i que estigui maco. Si tu et passeges per aquí, i és un luxe, perquè dius: ostres està tot perfecte.”

“I quan estem allà, pues ho vivim molt com a cosa personal, i a vegades massa perquè... bueno no, massa no crec però... jo crec que és el... això és el que és nota en l’hotel nostra, que és com una casa... una mica una casa nostra.”

Tal com s’ha dit abans, el creixement del Grup Mas de Torrent, va estretament lligat amb els valors que té la família. L’expansió s’ajusta a les il·lusions de la

família per iniciar un nou negoci, i no per ser una nova font d'ingressos. Així doncs, quan un nou producte no compleix totes les perspectives de la família, aquest nou projecte no es tira endavant.

“Si imaginat a un altre puesto.... cada vegada ens diguem aquí Barcelona alguna cosa... però tindrien que ser coses molt especials, alguna vegada hem estat apunt... (...) També varem mirar una cosa a Platja d'Aro a davant del mar que estava molt bé, però al final no va sortir. Vull dir, a vegades, alguna cosa molt concreta i molt especial hem dubtat, eh? Però bueno, i amb el spa també no sé que... ara si fem això també... i al final van sortint coses, entonces ja tenim molta feina, vull dir que no...”

“I aleshores en l'any 98 o 97 em sembla que era se'ns planteja (...) la possibilitat d'agafar el Far com un nou establiment. Aquí també va haver-hi una mica de discussió interna, per dir-ho d'alguna manera, perquè el meu pare el volia agafar, perquè un altre cop li passava el mateix li feia més il·lusió, allò no podia ser que estigués abandonat. Jo era més reàctiu perquè era un edifici que no era nostre, hi havia una certa opció dintre del poble perquè no es privatitzes el Far... Però com sempre l'entusiasme del meu pare ens va arrastrar a tots, i el 97 cap allà que ens anem, i fem el Far. Una mica amb la mateixa filosofia.”

“No tenim una... És a dir, si ens surt una.... ara per exemple, perquè et facis una idea així ben estrambòtica estic estudiant la possibilitat de fer una cosa a la frontera entre Xile i Argentina, per què? Perquè (...) ens agrada molt la zona, ens agrada molt el país, i torna a ser el mateix, perquè ens fa il·lusió. Perquè el mateix m'ha ofert una cosa a Santo Domingo per fer un hotel tipus Mas de Torrent, però a mi a Santo Domingo no sé m'hi ha perdut res. Llavors sé que no hi aniré, se que no em farà il·lusió, i pot ser és més negoci, pot ser treuria més diners, però és que no faré res allà, no faré res. I ara per exemple... a mi m'agraden molt els cavall, i estem molt en el món del cavall, i m'han ofert una cosa de molt nivell amb qualitat i no sé que i també ho estem estudiant, perquè em fa il·lusió. Però no per... perquè hagi fet un estudi econòmic, de rendibilitat, i de.... no. Pot ser ho faig malament, no et dic que no.”

4.3. Imatge corporativa

La imatge corporativa està formada pels diferents punts de vista de l'organització que tenen els diferents *stakeholders*, és a dir, és l'opinió i la impressió que tenen les diferents persones que tenen contacte amb l'empresa com clients, treballadors, mitjans de comunicació, públic en general, entre altres. Un dels elements que sorgeix d'aquesta imatge de l'empresa és la reputació, positiva o negativa, que pot tenir per part dels clients i altres *stakeholders*. Conseqüentment, això deriva a una possible fidelitat dels clients si aquesta imatge és positiva.

Per observar la imatge que té l'empresa analitzada s'observarà uns seguit de fragments fruit de les entrevistes per tal de dur a terme l'estudi.

La imatge del Grup Mas de Torrent, va molt lligada al hotel que li dóna nom a la marca, i que també és el primer establiment del grup. Aquesta marca es potencia amb l'entrada dins de la cadena internacional Relais & Châteaux, ja que es tradueix amb un símbol de qualitat.

“Ho sigui que pot vendre tot el ventall i té una filosofia que hi ha una imatge gràfica definida, etc. I que tot es comercialitza a baix del Grup Mas de Torrent.”

“Tenir un nucli principal que és a Torrent, la marca Torrent i que no incorpora molta gent externa, ni socis externs, ni coses d'aquestes, sinó portar-nos entre nosaltres. Aquesta és la filosofia nostres.”

“En el Mas de Torrent, en aquest cas és el mateix. Ara veig... d'ara en el futur lo que si que tenim molt clar és que tenim una marca i aquesta marca l'hem d'explotar. Què hem de fer? Intentar no créixer, perquè créixer avui en dia és fàcil, el que passa el que perds és el fil de les coses, nosaltres que tenim molt clar? Que el que ens fa molta il·lusió és créixer aquí dintre.”

“Ara ha anat agafant un nom, i una insígnia amb el que és els Relais & Châteaux. I els últims anys amb convencions, que s'ha començat a conèixer i gràcies a l'spa hem pogut anar omplint de novembre a maig i entre setmana.”

Aquesta imatge s'ha d'anar treballant per tal d'obtenir un prestigi, cosa que el Grup ja ha adquirit. En aquest cas, doncs, s'ha de mantenir aquest prestigi, i transmetre'l al públic objectiu, i tots els *stakeholders* del voltant.

“Va començar a funcionar bé, cosa que ajuda, i a partir d'aquí va arrencar l'hotel, va agafar més o menys entitat, va ser un hotel considerat amb un cert prestigi dins del turisme de Catalunya, perquè era una cosa única, perquè era una aposta per la qualitat, perquè estàvem oberts tot l'any, perquè una seria de coses que en la zona no s'havien donat.”

“Cada vegada més. Ha anat canviant. Ara per exemple, és la part important. És la part important econòmicament i de prestigi. O sigui, jo crec que la gran cosa que s'ha creat és la marca, que t'obra moltes portes a l'hora de fer altres coses, és a dir, quan tu vas a un ajuntament a negociar un pla parcial o a negociar una urbanització, i dius home és que som la família Figueres, som els propietaris de Mas de Torrent. Aquesta gent fa les coses ben fetes, no? No ve aquí i ens desmuntarà això, no? I això t'obre... i això té un valor, que no l'hem quantificat però té un valor. I econòmicament... home tal com veiem com està anant la

construcció, doncs com que s'ha diversificat en el seu moment, doncs tens les coses equilibrades, i això és el que..."

"I amb això, quan em parlaves del tema comercial, i l'estratègia nostre és ser el referent a la zona. Intentar anar a buscar la competència a França o que la competència sigui un hotel de la Provença i tal, però que no siguin hotels d'aquí. Entenem que serem els més cars, ho entenem, però la relació qualitat-preu hem de ser els més barats. És a dir, no hem d'evacuar a ningú perquè som barats. I venir aquí, molta història però al final no ens doneu res. La gent ha de venir aquí i dir, són els cars, però tot el que em donen val la pena."

El públic, és a dir, els clients són els receptors dels productes i serveis que ofereix el grup hotelier, i són els que reben els valors, les imatges, etc. que transmeten els propietaris i els treballadors. A més, un dels objectius principals de l'empresa és la fidelitat del client, és a dir, la seva repetició.

"Però la millor publicitat (...) és el boca-orella. Aquesta és la que nosaltres.... és intentar al màxim la repetició del client. aquesta és la que... si tu quedes bé, i tu vols tornar... tornaràs aquí. I aquesta és la nostra màxima prioritat, que la gent torni."

"Per exemple, els casaments donen molt, però nosaltres varem començar a fer casaments, però el públic objectiu no ve perquè els casaments i el perfil de la gent que ve és incompatible. Però en canvi, un casament rendeix molt."

"Això reflexa.... Per mi el major actiu que tenim, independentment que el Mas de Torrent està situat on està i tot el que tu vulguis, el que més il·lusió ens fa és quan un client se'n va o quan algú se'n va de l'hotel i normalment, el primer que ens diu és quin gust, quina gent que teniu treballant, que simpàtics són, són carinyosos, estan sempre contents... i això és el més important. Perquè tu pots tenir un hotel fantàstic però si et ve un tiu i et tira el plat, que dic jo, dirà si molt maco però no hi torno perquè són antipàtics. I això és un tema que maxaquem molt, que estem molt a sobre i que intentem fomentar molt amb la gent."

Els treballadors, tal com s'ha dit, són els que tenen més contacte amb els clients, i són ells els que transmeten els valors de la família, i els encarregats d'oferir un servei de qualitat, que es tradueix amb una imatge i consegüentment, amb una marca determinada. Per aquest fet, és molt important la relació que tenen els propietaris amb els treballadors, ja que si la relació és positiva i familiar, això és el que perceben els clients. I gràcies aquest fet, s'aconsegueix una fidelització dels treballadors.

“Jo diria que el ser empresa familiar és favorable perquè tens una referència més clara, una proximitat a una família. Jo vaig fer un dinar amb tots els jefes de servei i crec que els hi va agradar. Tenen un referent més a prop. Jo sempre els hi dic, jo el problema dels diners us ho puc solucionar fins a un cert nivell, tothom pensa que té que guanyar més del que fa, jo aquí no m’hi posaré. A mi em teniu per un altre costat, si teniu algun problema familiar, de salut, etc. jo m’intentaré moure. Dintre el que puguem fer, jo i la meva família us ho farem. Això no deixa de ser un incentiu més. Això explica la fidelització dels treballadors. Això ho faig de cor, no perquè m’interessa. (...) Avantatges de la empresa família en quant a la fidelització sempre hi quan hi hagi aquesta aproximtat.”

“A mi em semblava que si fèiem cosetes per aquí, molt ben emplaçades, i amb molta sensibilitat, també li donaria facilitat de personal, li donaria un cert joc. Però al final no ha estat així, al final dóna més complicacions. A Albons que es fan molts casament, normalment els cuiners surten d’aquí, però em pensava que encara seria més flexible. Ja el Mas de Torrent necessita un mimo i cuidado, que si t’equivoques tornes a tornar a perdre la gent. Ja que el personal forma part de l’experiència turística, del producte. Com per exemple el Miguel Àngel, que fa 19 anys que està aquí, com en Pere, i n’hi ha uns quants més. No es fàcil fidelitzar la gent, però aquí s’ha aconseguit.”

“I amb la gent que hi ha allà... amb el personal doncs hi ha un tracte, jo crec que molt directe, molt personal. Perquè, primer hi ha treballadors de molts anys, i que al final pues els coneixes molt. (...) Però jo crec que ells, ho agraeixen molt, i sempre ho diuen. Que la família.... que la família preguntí i participí també amb una mica de la seva vida, de les seves preocupacions... El meu pare ho fa molt... que tal? Como estás? I agafa un, i agafa l’altre... Vull dir que jo crec que és bastant personal la relació. (...) Clar la gent també ho valora... ho demostra més després amb la seva feina, clar. Hi ha gent d’allà que a vegades dic que s’involucren tant que... que dóna gust per nosaltres... ho viuen com si... a vegades però si es tu día de fiesta porque me llamas? Bueno es que estoy en el garden y aprovecharía, compro no sé que? Pero oye si avui... saps? Ho vivim... si jo crec que bastant... la gent que treballa allà, jo crec que si. Si. Ara després hi ha gent que entra i surt i que no acaba d’integrar-se o que no... com sempre. Però..”

“Doncs hem muntat tot un sistema perquè si un té un fill, si un té un problema, si un té no sé que, ens arribarà o a la meva germà o a mi o al meu pare. L’altre dia va haver-hi un que va tenir un fill, pues... aquest perquè hi tenim més relació però sinó el cap de personal ens truca, la tal a tingut un fill, està a la clínica tal, té el telèfon truquem algú de nosaltres. Que moltes vegades, jo crec que la gent que treballa val més això que donar-l’hi 50€ més al mes, perquè se senten d’alguna manera una mica més valorats, sap... al final veuen que són persones i no són puros empleados que els hi vols treure.... això també fa que quan tu et passegis per l’hotel, i quan nosaltres estem allà, estiguis còmode, perquè veu a un, fa broma amb un altre i...”

“(...)doncs tot el tema d’aprofitar que som un grup que tenim llocs on es pot créixer que pots estar un temps en un lloc i un temps amb un altre. A lo millor dius, a mi treballar al Albons no m’interessa perquè se’m fa cansat i tal, i vull progressar i anar a una hostaleria més de luxa com seria aquí, i el pots portar, és a dir una mica això.”

Per aconseguir aquesta fidelitat dels treballadors, en un sector on hi ha grans problemes per aconseguir treballadors, se’ls hi ha d’oferir un seguit d’avantatges pel serveis que estan prestant dins l’establiment. Són polítiques empresarials que proporcionen als treballadors, per exemple, dos dies de festa a la setmana, donar incentius, oferir formació, etc.

“Quan donem dos dies de festa al personal, que és... l’hostaleria no és com el regim normal. La gent que fa? Vinga treballar a l’estiu sense fer festa. Arribo jo aquí i dic, no no, aquí es fa festa sempre. Un dia i mig de festa, els 14 dies vermells al calendari, perquè si volem guardar una base, el maco és tenir gent que faci 10 -15 anys que treballi amb tu. És una altra de les polítiques nostres. L’any passat diem, escoltem, hem de tractar la gent igual com tractem la gent del despatx, com ho fem? Doncs dos dies de festa. Som els primers a la zona que donem dos dies de festa. I la gent diu: home aquí val la pena venir-hi a treballar perquè et dóna dos dies de festa. Donem incentius. Paguem les guardaries fins a 3 anys el 50% de la guarderia, siguis pare o mare, és a dir, si treballes tu doncs agafaràs la baixa i el 50% de la guarderia, i si fos el teu marit i tu treballessis a un altre lloc, també pagaríem el 50% de la guarderia fins a 3 anys. Perquè entenem que fins a 3 anys, s’ha de donar incentius als senyors o a les senyores que treballen amb nosaltres perquè quan tinguin... deixin el fill a la guarderia puguin venir tranquils a treballar. Intentem arrencar d’una política d’incentius per fer això.”

“Apostem per obrir tot l’any, apostem per tenir el personal tot l’any, no anem i puguem... evidentment hi ha tres mesos que agafem més personal, però la resta de l’any, hi ha molts mesos que dius... bueno jo hi perdo diners però em tinc que aguantar aquí perquè jo vull el personal tot l’any, el vull ensenyat, etc. etc. paguem formació al personal.”

Un altre element que ha influenciat en la creació d’una imatge concreta del Grup Mas de Torrent, així com, per cada establiment individual, han estat les estratègies i polítiques de màrqueting i de gestió i producció. Una de les seves polítiques de gestió és la de ser pioners en tot moment, és a dir, crear un precedent, tal com s’ha observat en els punts anteriors. Fent que es converteixin en un referent a la zona, i la seva competència directa siguin hotels d’altres països amb unes característiques semblants a la seves. Aquestes tasques de màrqueting es duen a terme per una persona encarregada de la comercialització dels diferents establiments

“I llavors el que tenim és una comercial que és el que et deia abans. Que volta dos dies a la setmana, el que és a Barcelona, Girona, aprofitant a un event Madrid. A vegades anem al País Basc a fer un torneig d'agències i empreses.”

Relais & Châteaux els hi ha facilitat la comercialització dels establiments a nivell internacional a través del seguit de *workshops* que es realitzen cada any dirigits a agents de viatges i a clients particulars.

“A través de Relais Châteaux fem entre 4 i 5 sortides a l'any, que són uns workshops. Anem una setmana a EEUU per exemple, fem ciutat com poden ser Nova York, Chicago, Boston, Los Angeles, San Francisco, val? Anem des de fa 12 anys, cada any allà i estem una setmana fent workshops amb agents de viatges i amb clients de... (...) Tour operador, no. Nosaltres el mercat de la tour operació el toquem poc. Perquè no hi veiem el futur. (...) Però si amb agència prescriptora, és a dir, que tu siguis un senyor... perquè el mercat allà funciona d'una altra manera, allà el que et dóna on has d'anar és l'agent de viatges. L'agent de viatges és el que et diu on has d'anar, tu li dius vull anar a Espanya i que tinc que fer? Doncs et diu ves a Barcelona i ves a l'Empordà, per exemple. Allà és una altra història, són gent que l'agència de viatges no estan obertes a l'exterior, són naus amb 50 – 60 persones per telèfon, i tu truques al teu agent de viatges que està allà, no saps ni on està, però saps que està en un lloc per telèfon i truques. Doncs que fem? Doncs anem a l'agència aquesta, lloguem una sala, posem un DVD, expliquem qui som, que fem, donem preus, etc. Pam pam pam. I a partir d'aquí, van sortint coses. Fem el mateix a Munic per exemple, hem fet el mateix a Berlín, hem fet el mateix a París, hem fet el mateix a Londres, hi ha llocs que repetim hi ha llocs que no.”

Altres accions de comercialització són a través de fires concretes (no les genèriques) com la de Canes i fires específiques que organitza Relais & Châteaux, i així com altres esdeveniments que organitza la cadena.

“Nosaltres anem a les fires selectives. Ho sigui amb el Mas de Torrent, en aquest cas, a fires de luxe com pot ser Canes, que és una fira de luxe, com pot ser tot això que et deia jo que fa Relais Châteaux, que fan llocs específics que es conviden... s'agafen targetes d'alt consum d'american express com poden ser la platinum, s'agafen uns clients, es segmenten i es diu, per exemple a Munic, qui viu a Munic que tingui això i que es gastin tan, aquests, doncs hi anem alguns hotels de Relais Châteaux i fem una presentació, 15 o 25 hotels, t'apuntes quan vols, vas allà i fas la presentació. Però són aquestes fires. Però no anem a la ITB, a la Vit de Milà, a la VIT de Lisboa, a Fitur. Si vas a Fitur perquè és la fira espanyola per referència a saludar però no anem a treballar molt perquè no... com que no treballem molt el mercat de la tour operació doncs no d'això.”

“Pel Far i pel Albons el que fem és assistir a fires de nuvis, val? El Tot Nuvis de Girona tenim un estanc compartit amb el Far i l’Albons i el que anem és a buscar els banquetes.”

“Relais Châteaux fa un congrés cada any al novembre que hi van pràcticament tots, llavors intentes parlar amb la gent que té una estructura més o menys similar a la nostra, normalment és gent... la majoria són o americans o et diria del nord de Europa o els nous països que estan venint que són asiàtics i demès però aquests van amb una altre filosofia. I d’alguna manera veus ells com funcionen, et compares una mica, veus quin tipus de relacions estan tenint amb altres establiment, si busquen comprar altres o no. I després et dona una infraestructura amb... per exemple, nosaltres quan varem fer el spa, pràcticament tots els estudis de mercat, de la diferència entre tenir spa o no, ens els va proporcionar els de Relais Châteaux. Nosaltres a través de Relais Châteaux sabem que tots els Relais Châteaux del nostre nivell que van fer un spa van augmentar l’ocupació amb un 10%.”

Malgrat totes aquestes polítiques i estratègies de comunicació, la més efectiva és mitjançant el boca-orella, que aquesta és màxima prioritat del grup.

“Però la millor publicitat (...) és el boca-orella. Aquesta és la que nosaltres... és intentar al màxim la repetició del client. Aquesta és la que... si tu quedés bé, i tu vols tornar... tornaràs aquí. I aquesta és la nostra màxima prioritat, que la gent torni.”

5. Elements Destacats de l’Anàlisi del Cas

Abans de concloure el present capítol, s’ha cregut interessant fer una síntesi dels elements més destacats que han sorgit durant l’estudi de cas realitzat a l’empresa familiar: Grup Mas de Torrent.

Taula 7: Elements destacats del procés de formació de la marca: Grup Mas de Torrent

| Elements que interactuen | Elements que en deriven | Característiques |
|---------------------------------|--------------------------------|--|
| Visió estratègica | Filosofia | Hobby. |
| | Objectius | Estil de vida, Mantenir l'entorn, Reconeixement i prestigi, Ser pioners, Fidelització dels treballadors. |
| Cultura organitzativa | Valors | Transmesos pel fundador, Valors sostenibles, Valors emocionals, amb un component d'il·lusió. |
| | Premisses | Primer la família que el negoci. |
| Imatge corporativa | Imatge externa | Relais & Châteaux, Qualitat i prestigi, Fidelitat dels clients. |
| | Imatge interna | Fidelitat dels treballadors. |

Font: Elaboració pròpia

CAPÍTOL 4:

Conclusions i Recerca Futura

1. Conclusions

Aquest treball s'ha plantejat, des d'un bon començament, com una recerca teòrica dins l'àmbit dels turisme, i concretament, a l'entorn de les empreses familiars en el sector turístic.

A través d'un anàlisi de la literatura existent fins el moment, s'ha observat que les empreses familiars turístiques s'han estudiat incloses dins de les petites i mitjanes empreses, ja que les empreses familiars predominants en el sector turístic solen tenir aquest tamany. Getz, Carlsen i Morrison (2004) varen dur a terme una recerca dels principals temes d'investigació dins les empreses familiars turístiques que han treballat altres autors, a més, han abordat altres temes d'interès com la comprensió de l'esperit emprenedor, la gestió de les petites empreses, la dinàmica d'una destinació, i la competitivitat, entre altres. L'anàlisi de la literatura va ser el primer pas per la posterior investigació que van dur a terme els tres autors esmentats, i que va concloure detectant un seguit de *gaps* en l'àmbit de l'empresa familiar turística.

Els *gaps* proposats es prenen com a base per la present recerca per iniciar una nova línia d'investigació dins de les empreses familiars turístiques. Com que la present temàtica és especialment recent, la quantitat de *gaps* localitzats és força elevada. Per aquesta raó s'ha extret un dels *gaps* mencionats per aprofundir-lo durant la present recerca i aplicar-lo en el camp del turisme, concretament, en les empreses familiars. El *gap* identificat i posteriorment analitzat és el concepte de *branding*, és a dir, la marca de les empreses familiars turístiques.

L'anàlisi de la literatura acadèmica ha permès poder identificar els conceptes clau en les empreses familiars, a nivell general i a nivell específicament turístic, així com els conceptes teòrics del *branding*. A partir d'aquests dos conceptes s'ha pogut establir un vincle per dur a terme la present investigació. Així doncs, el plantejament d'aquesta recerca és el procés de formació de la marca d'una empresa familiar de l'àmbit del turisme.

El concepte *branding* dins les empreses familiars turístiques té una característica molt particular, ja que la família pot ser una part molt important del servei turístic,

sobretot quan l'empresa se situa a casa particular de la família o en una de les seves propietats. Wanhill (1997) creu que les famílies poden ser una part de l'experiència turística i que poden incrementar la satisfacció dels clients, ja que proporcionen una informació i un coneixement del territori molt més bo. D'aquesta manera, quan una família és part de l'atracció turística, aquella empresa aconsegueix una *family branding*, és a dir, una marca familiar. El *gap*, en aquest concepte, sorgeix pel fet que no s'ha dut a terme cap recerca en profunditat per tal de desenvolupar aquest concepte.

El model conceptual que es pren com a partida en el present treball va ser desenvolupat per Hatch i Schultz (2001), en el qual s'observen els diferents elements que participen en la creació d'una marca corporativa, és a dir, la marca d'una empresa. La visió estratègica, la cultura organitzativa i la imatge corporativa són els elements que conformen la marca corporativa. Aquest model al llarg del treball s'ha adaptat al cas de les empreses familiars de l'àmbit turístic.

Així doncs, d'acord amb els objectius exposats inicialment, i partint del model desenvolupat per Hatch i Shultz (2001) aplicat a les empreses familiars turístiques s'han detectat tres proposicions que permeten omplir de contingut els actuals buits en la literatura sobre la present temàtica, mitjançant l'estudi de cas desenvolupat.

La primera proposició consisteix en l'existència d'uns valors inculcats per la família que es transmeten a l'empresa familiar, la qual cosa significa que aquests valors s'associaran a la pròpia marca de l'empresa. Així doncs, aquests valors són els que marcaran un desenvolupament empresarial concret en comparació a les altres empreses familiars, ja que els valors transmesos seran diferents.

La cultura empresarial, on s'inclouen els propis valors, juga un paper molt rellevant en el desenvolupament de qualsevol empresa, donat que actua com element diferenciador entre empreses. Així doncs, l'existència d'uns valors centrals inculcats per la família fa que el desenvolupament empresarial tingui coherència amb aquests valors. En el cas de les empreses familiars turístiques, els propis valors familiars contribueixen a un desenvolupament empresarial d'acord amb aquests, fent que aquestes famílies busquin un estil de vida concret a través del desenvolupament d'una activitat empresarial turística, en el cas que ens ocupa.

Malgrat això, les empreses no deixen mai de fer negoci, és a dir, a obtenir beneficis; però aquest fet no esdevé un objectiu principal ja que si ho fos, aquest podria fer que es perdés l'estil de vida que es persegueix.

A les empreses familiars s'ha observat que el paper del fundador és primordial ja que l'empresa ha estat desenvolupada segons els propis valors. Aquests valors han estat transmesos a la resta de família i treballadors, i se solen mantenir al llarg de la vida de l'empresa. D'aquesta manera es pot dir que les empreses familiars solen tenir una estructura piramidal, ja que el fundador és en tot moment el referent durant l'activitat empresarial, encara que aquest ja no estigui actiu dins l'empresa.

D'aquesta manera, tot aquest conjunt de valors contribueixen en la formació d'una marca empresarial que es relaciona en tot moment amb els valors de la família, que al mateix temps actuen com element diferenciador respecte als seus competidors. Tots els *stakeholders* de la pròpia empresa han de percebre aquests valors, per exemple, la pròpia família i els treballadors seran els encarregats de transmetre aquests valors als clients. Com a conseqüència, tots els actors de l'empresa tindran una mateixa imatge de l'empresa en particular.

No obstant, en el cas del turisme, el fet que un establiment formi part d'una cadena nacional o internacional, però amb un renom i amb una imatge predefinida, com és el cas dels Relais & Châteaux, ajuden a l'establiment a emetre una imatge d'acord amb els estàndards de qualitat d'aquella cadena.

A més, la manca de cohesió dels valors i objectius dels diferents membres de la família de l'empresa, així com amb la resta de treballadors, es pot reflectir en els productes i serveis oferts. Aquest fet pot desafavorir la creació d'una imatge única per part de tots els *stakeholders* i una marca única per tota l'empresa, així com minvar la qualitat dels productes i serveis oferts. En el cas que no se solucionin aquests problemes interns de l'empresa familiar, això pot conduir a una crisi interna, que podria provocar un fracàs empresarial.

Conseqüentment, si aquests valors contribueixen a la sostenibilitat, l'empresa familiar serà garantia de desenvolupar una activitat sostenible d'acord als seus propis valors, aquesta és la segona proposició detectada.

A fi d'obtenir aquest estil de vida concret que es mencionava anteriorment, la empresa familiar turística pot tenir uns valors sostenibles que formen part de la seva pròpia cultura. Aquests es poden transmeten en el desenvolupament del producte ofert, en els propis establiments, i en seu entorn. Però al mateix temps contribueixen i beneficien a la població local a nivell mediambiental, cultural i econòmic. Així doncs, l'existència d'uns valors sostenibles dins una empresa familiar turística contribueix en la pròpia imatge de la localitat i de la destinació turística.

Finalment, la tercera proposició, fa referència a l'expansió empresarial d'una empresa familiar. Aquest creixement es durà a terme d'acord els valors familiars de la pròpia empresa.

Tal com s'ha dit, el desenvolupament empresarial anirà d'acord amb els valors de l'empresa familiar. Així doncs, pot arribar el moment que en el qual una empresa familiar decideixi dur a terme una expansió territorial i/o el desenvolupament de nous productes o serveis. Aquest creixement empresarial estarà estretament vinculat amb els valors familiars i empresarials, per no perdre en cap moment el propi estil de vida. Això significa que l'expansió serà fruit de l'entusiasme per desenvolupar un nou producte o servei, o crear un nou establiment.

Finalment, es pot constatar que el model conceptual usat en el desenvolupament del present treball de recerca es postula com una base teòrica per la creació d'una marca corporativa a una empresa familiar turística. Realçant tot el conjunt d'elements intangibles que interaccionen per crear una marca corporativa, i són uns elements que actuen com a diferenciadors de la resta d'empreses familiars que ofereixen el mateix tipus de productes i/o serveis, i que atrauen a uns *stakeholders* amb qui comparteixen els mateixos elements intangibles, com són els valors.

Per concloure, cal remarcar que l'objectiu del present treball de recerca era fer un estudi exploratori sobre la temàtica de les empreses familiars en el sector turístic. Per tant, l'estudi presenta les limitacions típiques dels estudis exploratoris, per aquest fet, cal aprofundir en la recerca sobre aquesta temàtica per anar avançant i eliminar aquestes limitacions.

2. Recerca Futura

La recerca en turisme es va iniciar els anys 70, enfocat principalment als àmbits de la geografia i la sociologia. El turisme és un sector multidisciplinari fent que acadèmics de diversos àmbits i disciplines hagin iniciat recerques en aquest camp.

L'estudi de les empreses familiars turístiques és un àmbit del turisme que ha pres importància els darrers 5 anys. Tot i això, s'havien estudiat amb anteriorment dins de les petites i mitjanes empreses. En canvi, la recerca en el *branding* es va iniciar els anys 90, com una estratègia de màrqueting. En el turisme, l'estudi de les marques turístiques sol tenir una visió enfocada sobretot a la destinació turística, per determinar la seva competitivitat i la seva imatge.

El present treball de recerca ha detectat la necessitat d'estudiar la formació de la marca d'una empresa familiar, és a dir, *el family branding*, qüestió que no s'havia estudiat amb profunditat anteriorment. D'altre banda, el present treball de recerca ofereix la possibilitat de contrastar el model formulat a través d'altres estudis de cas per observar les divergències entre diferents empreses familiars.

A partir de l'anàlisi d'aquest model teòric i del seu contrast amb diferents casos pràctics, es podrà detectar aquells elements que aporten un avantatge competitiu a les empreses familiars en comparació a les altres empreses.

En qualsevol cas, els resultats que es vagin obtenint de la recerca que es proposa serviran per poder assentar unes bases d'actuació per a millorar els processos de formació de la marca turística de les empreses familiars, per tal de millorar l'avantatge competitiu.

Bibliografia

Allio, M. H. (2004). Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32, 4, 24-33.

Anderson, A. R.; Lack, S. L.; i Drackopoulou Dodd, S. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18, 2, 135-154.

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 248-291.

Camprubí, R. (2008). *Les xarxes relacionals en la formació de la imatge turística de la destinació: Un model conceptual*. Universitat de Girona. Màster tesi acadèmica.

Carrigan, M.; i Buckley, J. (2008). "What's so special about family business?" An exploratory study of UK and Irish consumer experience of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*.

Christense, N. (2008). Una nueva visión de la empresa familiar basada en valores. *Las claves de la empresa familiar*. Recuperat 16 juliol 2008, a <https://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/claves/view.php?ID=35>

Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; i Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19-39.

Craig, J. B.; Dibrell, C.; i Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46, 3, 351-371.

Dunn, B (1995). Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through generations. *Family Business Review*, 8, 17-28.

Eldeman (2006). *La imagen de la empresa familiar en España*. Instituto de la Empresa Familiar.

García Álvarez, M. E. (2001). *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis Doctoral.

Getz, D.; Carlsen, J.; i Morrison, A. (2004). *The family business in Tourism and Hospitality*. Oxfordshire: CABI Publishing.

Getz, D.; i Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: State of art. *Annals of Tourism Research*, 32, 1, 237-258.

Getz, D.; i Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 219-242.

Gibb Dyer, Jr. W. (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19, 4, 253-273.

Guinjoan, M.; Murillo, C.; i Pons, J. (2004). *L'empresa familiar a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, CIDEM.

Habbershon, T. G.; i Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12, 1, 1-25.

Hatch, M. J.; i Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, 1041-1064.

Hollaway, J. C. (2004). *Marketing for tourism* (4a ed.). Essex: Prentice Hall Financial Times.

Irvine, W.; i Anderson A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10, 4, 229-246.

Klyver, K. (2007). Shifting family involvement during the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13, 5, 258-277.

Knox, S. (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product & Brand Management*, 13, 2, 105-115.

Komppula, R.; i Reijonen, H. (2006). Performance determinants in small and micro tourism business. *Tourism Review*, 61, 4, 13-20.

Litz, R. A.; i Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14, 4, 335-351.

McAdam, R.; i McCovery, T. (2004). Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10, 3, 206-221.

Ministerio de economía. (2003). *Guía para pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Centro de Publicaciones.

Mitchell, M. A.; i Orwig, R. A. (2002). Consumer experience tourism and brand bonding. *Journal of Product & Brand Management*, 11, 1, 30-41.

Morrison, A. (1998). Small firm co-operative marketing in a peripheral tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, 5, 191-197.

Morrison, A.; i Thomas, R. (1999). The future of small firms in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 4, 148-154.

Morrison, A.; i Teixeira, R. (2004). Small business performance: a tourism sector focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, 2, 166-173.

Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 4, 192-209.

Nguyen, N.; i Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.

Ollenburg, C. (2006). *Farm Tourism in Australia: A family business and rural studies perspective*. Christian-Albrechts University of Kiel. Griffith University. Thesis of the degree of doctor.

Olson, P. D.; Zuiker, V. S.; Danes, S. M.; Stafford, K.; Heck, R. K. Z. ; i Duncan, K. A. (2003). The impact of the family business and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.

Ortiz Darcía, P. (1-06-2008). Cultura organitzativa en la empresa familiar. *La Opinión: Suplemento La Economía*, 4.

Peter, M.; i Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46, 8/9, 406-415.

Reijonen, H.; i Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firms performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 4, 689-701.

Rooney, J. A. (1995). Branding: a trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management*, 4, 4, 48-55.

Rutherford, M. W.; Muse, L.A; i Oswald, S. L. (2006). A new perspective of the developmental model for family firms. *Family Business Review*, 19, 4, 317-333.

Salazar, G. (2008). Empresas familiares. <http://laempresafamiliar.blogspot.com/>

Seaton, A. V.; i Bennet, M. M. (1997). *Marketing tourism products: Concepts, issues, cases*. Oxford: International Thompson Business Press.

Serra, A. ((2006). *Marketing turístico*. Madrid: Ediciones Piràmide, Grupo Anaya, ESIC Editorial.

Steckerl Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organitzacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión: Universidad del Norte*, 20, 194-214.

Tanewski, G. A.; Prajogo, D.; i Dohal, A. (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms. *48th World Conferenc of the International Council of Small Business*, June 2003, Belfast.

Thomas, R. (2000). Small firms in the tourism industry: Some conceptual issues. *International Journal of Tourism Research*, 2, 345-353.

Tinsley, R.; i Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *Hospitality Management*, 20, 367-378.

Tokarczyk, J.; Hansen E.; Green, M.; i Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20, 1, 17-31.

Venter, W. P.; Kruger, S.; i Herbest, F. J. (2007). A proposed conceptual familiness transmission of capital model. *South African Journal of Business Management*, 38, 3, 1-14.

Wanhill, S. (1997). Peripheral area tourism: A European perspective. *Progress in Tourism and Hospitality Reseach*, 3, 47-70.

Wanhill, S. (2005). *Investment support for tourism SMEs: a review of theory and practice*. Dins de Jones, E. E., Tourism SMEs, service quality, and destination competitiveness (p. 227-253). Cambridge, MA, USA: CABI Publishing.

Wood, E. (2006). The internal predictors of business performance in small firms: A logistic regression analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 3, 441-453.

Zapalska, A. M.; i Brozik, D. (2007). Managing family businesses in the tourism and hospitality industry: the transitional economy of Poland. *Zb. Rad. Ekon. Fak. Rij.*, 25, 1, 141-165.