

FACTORS DETERMINANTS DE L'ÈXIT HOTELER

*EL CAS DELS ESTABLIMENTS
COSTANERS DE L'ALT EMPORDÀ*

Treball final de Grau

GRAU EN TURISME

Laura Sayeras Orta

Tutor

Dr. Jordi Comas

FACULTAT DE TURISME

Curs acadèmic 2016 - 2017

ÍNDEX DEL TREBALL

A. INTRODUCCIÓ.....	5
B. OBJECTIUS	6
C. METODOLOGIA.....	7
C.I METODOLOGIA PEL DESENVOLUPAMENT DEL MARC TEÒRIC	7
C.II METODOLOGIA DEL CAS PRÀCTIC	8
C.III RECERCA BIBLIOGRÀFICA	9
D. ESTRUCTURA DEL TREBALL	10
 CAPÍTOL 1 - MARC TEÒRIC	 11
1. SECTORS EMPRESARIALS I SECTOR SERVEIS	11
1.1 SECTORS	11
1.2 SECTOR SERVEIS I ALLOTJAMENTS.....	12
2. ÈXIT	13
2.1 ÈXIT EMPRESARIAL	14
2.1.1 CLASSIFICACIÓ DE L'ÈXIT.....	15
2.2 EL RENDIMENT ECONÒMIC I FINANCER COM A MESURA DE L'ÈXIT	16
3. CATEGORIES I VARIABLES QUE AFECTEN A L'ÈXIT EMPRESARIAL	17
3.1 EMPRESA.....	18
3.1.1 EDAT DE L'ESTABLIMENT	18
3.1.2 CATEGORIA DE L'ESTABLIMENT	18
3.1.3 MIDA DE L'ORGANITZACIÓ.....	19
3.1.4 TIC I INNOVACIÓ	20
3.2 RECURSOS HUMANS	21
3.2.1 CAPITAL HUMÀ	21
3.2.2 SATISFACCIÓ LABORAL	22
3.2.3 FORMACIÓ DEL CAPITAL HUMÀ.....	23
3.2.4 GESTIÓ DEL PERSONAL.....	24
3.2.5 FIDELITZACIÓ DEL PERSONAL.....	25
3.3 QUALITAT	26
3.3.1 QUALITAT DEL SERVEI.....	26
3.3.2 INFLUÈNCIA DELS TREBALLADORS A LA QUALITAT	27
3.3.3 SERVEI.....	28
3.4 INNOVACIÓ	29
3.4.1 GESTIÓ DE LA TECNOLOGIA I LA INNOVACIÓ.....	29
3.5 MÀRQUETING.....	30
3.5.1 MÀRQUETING CORPORATIU	30
3.5.2 IDENTITAT CORPORATIVA	31
3.5.3 IMATGE CORPORATIVA.....	31
3.5.4 REPUTACIÓ ONLINE	32
3.6 MEDI AMBIENT	33
3.6.1 GESTIÓ AMBIENTAL.....	34
3.6.2 CERTIFICACIONS	35
3.7 UBICACIÓ.....	35
4. CONSTRUCTES TEÒRICS	36
4.1 EMPRESA.....	36

4.2 RECURSOS HUMANS	37
4.3 QUALITAT	38
4.4 INNOVACIÓ	39
4.5 MÀRQUETING	39
4.6 MEDI AMBIENT	40
4.7 UBICACIÓ	40
4.8 INGRESSOS	40
 CAPÍTOL 2 – ANÀLISI DE CAS.....	 41
5. CONTEXTUALITZACIÓ DE LA ZONA D'ESTUDI	41
5.1 ÀREA GEORGÀFICA ALT EMPORDÀ	41
5.1.1 CARACTERÍSTIQUES BÀSIQUES DELS MUNICIPIS TURÍSTICS COSTANERS DE L'ALT EMPORDÀ	42
5.2 DEFINICIÓ DE LA POBLACIÓ I OBJECTE D'ESTUDI.....	43
5.1.2 FITXA TÈCNICA DE COMPOSICIÓ DE LA MOSTRA.....	44
5.3 IDENTIFICACIÓ DE LES VARIABLES	44
5.3.1 VARIABLE DEPENDENT	44
5.3.2 VARIABLES INDEPENDENTS.....	44
5.4 APLICACIÓ DEL MODEL CONCEPTUAL AL CAS PRÀCTIC I DEFINICIÓ DE LES HIPÒTESIS	47
5.4.1 HIPÒTESIS.....	47
5.5 RESULTATS DE L'ESTUDI DE CAS	50
5.5.1 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – FORMACIÓ DEL PERSONAL	50
5.5.2 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – NOMBRE DE DEPARTAMENTS	51
5.5.3 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – CADENA HOTELERA.....	51
5.5.4 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – FILOSOFIA ORIENTADA A LA QUALITAT	52
5.5.5 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – REPUTACIÓ ONLINE	53
5.5.6 VALIDACIÓ HIPÒTESIS - INNOVACIÓ	53
5.5.7 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – MEDI AMBIENT	54
5.5.8 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – UBICACIÓ	56
6. CONCLUSIONS	58
7. LIMITACIONS DE L'ESTUDI DE CAS	62
8. BIBLIOGRAFIA.....	63
9. ANNEXOS	70

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. Constructe Empresa.	37
Taula 2. Constructe Recursos Humans.	37
Taula 3. Constructe Qualitat.	38
Taula 4. Constructe Innovació.	39
Taula 5. Constructe Màrqueting.	39
Taula 6. Constructe Medi Ambient.	40
Taula 7. Constructe Ubicació.	40
Taula 8. Constructe Ingressos.	40
Taula 9. Característiques dels municipis.	42
Taula 10 Classificació categoria i ubicació.	43
Taula 11. Fitxa tècnica composició mostra.	44
Taula 12. . Categories i variables que determinen l'èxit.	46
Taula 13. Correlacions bivariada entre formació del personal i ingressos anuals per habitació.	50
Taula 14. Correlacions bivariada entre departaments totals i ingressos anuals per habitació.	51
Taula 15. Informe de variables. Formen part d'una cadena i ingressos anuals per habitació.	51
Taula 16. Taula d'Anova. Formen part d'una cadena i ingressos anuals per habitació. ...	52
Taula 17 ETA. Formen part d'una cadena i ingressos anuals per habitació.	52
Taula 18. Correlacions bivariada entre política de qualitat i ingressos anuals per habitació.	52
Taula 19. Correlacions bivariada entre puntuació de booking i ingressos anuals per habitació.	53
Taula 20. Correlacions bivariada entre innovació i ingressos anuals per habitació.	54
Taula 21. Correlacions bivariada entre medi ambient i ingressos anuals per habitació. ...	55
Taula 22. Informe de variables. Formen part d'una cadena i ingressos anuals per habitació.	56
Taula 23. Taula d'Anova. Ubicació i ingressos anuals per habitació.	56
Taula 24. ETA. Ubicació i ingressos anuals per habitació.	56

ÍNDEX D'IMATGES

Imatge 1. Mapa Costa Brava	41
---	-----------

A. INTRODUCCIÓ

Durant els últims dos anys he format part d'un programa de formació en direcció hotelera on he treballat i m'he endinsat en el funcionament, la gestió operativa i administrativa de cada un dels departaments que composen un hotel. He descobert quina era la meva motivació i a què em volia dedicar.

Quan es va presentar el moment de decidir quin havia de ser la temàtica del treball de final de grau vaig aprofitar la oportunitat per conèixer més profundament aquest sector i treure'n el màxim profit possible. Volia investigar el motiu pel qual un hotel té èxit i aplicar-ho a la meua zona de residència.

Com és conegut, l'impacte que té el sector turístic en la nostra economia és molt important, cada vegada s'intenta potenciar els recursos turístics amb l'objectiu d'atraure més turistes i avançar econòmicament.

En aquest context és necessari dotar als hotelers d'informació per a la correcta gestió dels seus establiments per tal que puguin assolir l'èxit que és necessari per a la seva supervivència. És interessant oferir-los informació per a la correcta gestió dels seus establiments perquè així puguin millorar els seus nivells d'èxit empresarial i la qualitat dels seus productes. Per això, una de les principals qüestions que més hauria de preocupar als empresaris és per què existeixen diferències de nivells de resultats entre diferents hotels i quins són els factors que poden provocar-les.

El treball que es presenta tracta de definir totes les categories que contenen les variables que poden condicionar l'èxit empresarial i amb el propòsit de calcular la incidència de cadascuna d'aquestes variables sobre l'èxit, es realitza una anàlisi per validar les hipòtesis formulades en els hotels dels municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà.

Per poder realitzar aquesta validació cal en primer terme definir la variable èxit empresarial i tractar de trobar alguna variable que ens permeti mesurar-lo. A continuació es presenten les categories i determinants que poden incidir, d'acord amb la revisió de la literatura acadèmica que tracta sobre aquest tema, sobre la variable d'èxit empresarial.

El concepte d'èxit és un terme que es relaciona amb l'assoliment d'objectius preestablerts, a la resolució de tasques i al resultat de treballar amb estratègies ben definides, estructurades, organitzades i coordinades amb tots els agents implicats. En aquest estudi es relaciona l'èxit amb el lideratge dels gestors i amb els beneficis que s'obtenen encara que aquest terme sigui versàtil. S'estableix el rendiment econòmic com a mesura de l'èxit ja que l'èxit és una mesura relativa del rendiment que té una empresa quan aquesta crea valor de manera sostenible i econòmicament eficient (Serarols i Urbano, 2007).

També s'ha de considerar que la rendibilitat econòmica s'utilitza com a indicador d'èxit que es mesura a través de la relació entre els beneficis d'explotació i l'actiu total de l'empresa. Tot i això, aquesta ràtio presenta bastantes limitacions degut a la seva dificultat d'obtenció que s'exposa al llarg del treball, i per tant, s'acaba proposant una altra mesura d'èxit econòmic, basada en el ingressos anuals per habitació que s'obté a partir d'una enquesta formulada a l'objecte d'estudi.

Es realitza un buidatge i un anàlisi de les publicacions científiques relacionades amb aquest àmbit d'estudi. S'han identificat totes les variables que es impliquen amb el funcionament integral de les empreses i, en els casos necessaris, s'han extrapolat al sector dels hotels.

Mentre es realitzava aquest apartat s'ha contemplat que hi ha constructes com ara recursos humans o qualitat, que estan recolzats per molta literatura, i n'hi ha d'altres com podrien ser els ingressos o ubicació, els quals l'obtenció d'articles aplicables a l'estudi eren més complicats. No només s'ha revisat la literatura sinó els constructes definits s'han recolzat per unes taules que identifiquen tots els autors que constitueixen les diferents bases teòriques. S'han intentat englobar tots els elements implícits en el funcionament integral d'un establiment hotelier. Degut a la magnitud de l'estudi s'ha observat la necessitat d'acotar el contingut avaluat al cas pràctic identificant les variables més significatives de cada categoria, i formular les hipòtesis a partir d'aquestes.

Seguidament es presenta l'àrea geogràfica on s'analitza el cas pràctic. En aquest cas s'han escollit els municipis turístics costaners de la Comarca de l'Alt Empordà degut a la homogeneïtat que presenta aquesta zona geogràfica, les característiques que comparteixen i varietat en l'oferta hotelera.

Finalment es realitza la recollida de dades a través d'una enquesta realitzada als directius hotelers de la mostra, es realitza el tractament de les dades, es procedeix a establir les hipòtesis i es presenta una anàlisi dels resultats obtinguts i les conclusions. Aquesta anàlisi permet mostrar en la població objecte d'estudi els determinants que condicionen l'èxit en els establiments hotelers.

B. OBJECTIUS

Aquest projecte presenta, com a objectiu principal, identificar i analitzar les variables que determinen l'èxit als allotjaments hotelers dels municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà. L'estudi està enfocat als hotels de 3, 4 i 5 estrelles.

Cal tenir present que l'objectiu principal de l'estudi de cas està associat a un seguit d'objectius secundaris que permetran obtenir una comprensió més ampla i exacta d'aquest anàlisi, que serien els següents:

- ❖ Determinar el funcionament de l'activitat agregada dels allotjaments hotelers dels municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà
- ❖ Definir el significat del concepte d'èxit empresarial.
- ❖ Determinar, enumerar i definir quines variables afecten directament a l'èxit empresarial
- ❖ Establir una eina de mesura i identificació de les variables que afecten directament a l'èxit empresarial
- ❖ Determinar els factors que poden influir a l'èxit empresarial a partir dels ingressos anuals per habitació per temporada d'obertura.
- ❖ Determinar l'indicador més adequat per mesurar quins són els ingressos anuals dels establiments tenint en compte les limitacions que presenta la pròpia informació
- ❖ Platejar una metodologia eficaç i entenedora per dur a terme el cas pràctic.

C. METODOLOGIA

La metodologia forma part del procés d'investigació i permet sistematitzar els mètodes i les tècniques necessàries per desenvolupar un projecte. Els mètodes que escull l'investigador han d'estar raonats i exposats seguint una estratègia per corroborar o desmentir les hipòtesis plantejades durant l'estudi de cas.

A continuació s'exposa la metodologia que s'ha seguit per elaborar la part teòrica i la part pràctica d'aquest projecte.

C.I METODOLOGIA PEL DESENVOLUPAMENT DEL MARC TEÒRIC

Per realitzar aquest estudi que vol determinar quines són les variables que determinen l'èxit dels allotjaments hotelers dels municipis turístics costaners de l'Alt Empordà és necessari, en primer terme, fer una revisió de la literatura acadèmica existent sobre aquest tema. Els articles científics de les revistes d'investigació *que s'han consultat*, analitzaven la gestió hotelera, la gestió dels diferents departaments que constitueixen les empreses i l'efecte del rendiment econòmic d'una empresa a la pròpia organització, entre d'altres aspectes a destacar.

En primer lloc s'ha realitzat una contextualització del sector serveis, s'ha definit el concepte d'èxit i s'ha relacionat amb l'èxit al sector hotel·ler. Seguidament s'han elaborat diferents constructes a partir de la recerca exhaustiva de la literatura científica i s'ha contextualitzat al sector hotel·ler. Les categories definides com a constructes són les següents:

1. Recursos humans
2. Empresa
3. Màrqueting
4. Medi ambient
5. Qualitat
6. Innovació
7. Ubicació
8. Ingressos

A continuació s'han definit les variables contingudes en les diferents categories, i en definitiva, els condicionants de l'èxit empresarial del sector d'allotjaments. En aquest apartat es tenen en compte aspectes com ara la ubicació dels establiments, la categoria, el nombre d'habitacions, el període d'obertura, el nombre de serveis que ofereixen, el nombre de treballadors, el model de recursos humans, els departaments organitzatius i la gestió en optimització de preus, entre d'altres variables a destacar.

En segon lloc s'ha desenvolupat el cas pràctic seguint la metodologia específica per estudiar i identificar les variables que determinen l'èxit dels allotjaments hotelers dels municipis turístics costaners de l'Alt Empordà. Primerament es realitza una contextualització de la zona geogràfica escollida, i després es presenta la seva homogeneïtat de cas seguit dels hotels que creen la població i mostra de l'estudi. Les premisses establertes per la mostra s'especifiquen al context del treball i segueixen una línia estratègica per realitzar un estudi del sector hotel·ler de manera científica, objectiva i veraç.

C.II METODOLOGIA DEL CAS PRÀCTIC

Per determinar les variables que determinen l'èxit dels allotjaments hotel·lers dels municipis turístics costaners de l'Alt Empordà s'ha decidit realitzar una investigació quantitativa. Aquesta tipologia d'investigacions recullen, processen i analitzen dades numèriques o quantitatives de variables prèviament establertes. En aquest cas, els resultats obtinguts ofereixen una realitat específica a les variables relacionades i fa inferència a que s'expliqui el motiu pel qual aquestes es relacionen de la manera que ho fan (Sarduy Domínguez Y. 2007). Les dades quantitatives representen informació de caràcter empíric però de forma numèrica.

En aquest cas s'exposaran les diferències que presenten les variables quantitatives i les qualitatives. Les tècniques quantitatives recullen informació mitjançant preguntes tancades i es presenten els diferents subjectes de manera idèntica i homogènia. Permet una quantificació de les dades i un tractament estadístic, a més, mesuren i graduen la intensitat de les respostes. Les enquestes i les escales d'actitud serien un exemple d'aquest sistema on a partir d'una mostra establerta dins uns marges de confiança es poden arribar a generalitzar els resultats d'un estudi.

Les variables qualitatives, en canvi, es centren en estudiar i identificar fets socials permetent que els propis subjectes estableixin els matisos de les respostes. No es delimita un marc de resposta precís. Aquesta tipologia de resultats no es poden quantificar ni generalitzar i un exemple d'aquest sistema podrien ser els grups de discussió o les entrevistes obertes.

Un aspecte que caldria tenir en compte és que aquestes dues tècniques són complementaries i s'han d'utilitzar en funció dels propòsits de cada investigació. Tot i així, en aquest estudi de cas s'intenta mesurar el grau d'intensitat de resposta dels subjectes per després generalitzar els resultats a la zona d'estudi, es plantejant tècniques quantitatives.

S'elabora un qüestionari que avalua un total de 7 categories diferents. En aquest estudi de cas s'han escollit preguntes dicotòmiques, codificades amb un 1=Sí, 0=No i 9 = NS/NC, tancades politòmiques i numèriques. És necessari que les preguntes siguin completes, és a dir, que es contemplin totes les possibles respostes perquè tots els subjectes puguin respondre adequadament. El qüestionari ha de ser ajustat a la informació que es necessita (Aparicio A. *et al.* 2010)

Per elaborar aquest qüestionari s'ha utilitzat, també, el format d'escala Likert. Es formula una afirmació que cal respondre en funció del grau d'acord sent 1 "molt en desacord" i 5 "molt d'acord". Aquestes afirmacions mostren les actituds positives i negatives en relació a un tema en concret. (Murillo J. 2011).

Les preguntes formulades en Escala Likert poden ser quantitatives o qualitatives en funció dels paràmetres de resposta que s'estableixin. Si és de 1 a 3 és qualitatiu i si és de 4 a 5/7 és quantitatiu. Una problemàtica que presenta l'Escala Likert és que els entrevistats perceben que declarar-se "ni en acord ni en desacord" és una resposta negativa i per aquest motiu tendeixen a respondre cap a posicions de més d'acord. Tampoc inclou preguntes obertes i per tant, existeix el risc d'assignar la mateixa puntuació a dos opinions diferents.

En aquest qüestionari s'han utilitzat preguntes substantives referents al cas d'estudi, de control per assegurar la fiabilitat de resposta, de filtre per eliminar les que no afecten al cas, de consistència per comprovar la congruència de les respostes i bateries de preguntes per analitzar un mateix tema des de perspectives diferents (García Muñoz, 2003).

Per tal d'evitar la saturació dels subjectes en el moment de resposta del qüestionari es va fer un filtre de preguntes per no fer-lo excessivament exhaustiu. Per tal de seguir un ordre de resposta es va procedir a organitzar-la. Segons Murillo (2011) No existeixen criteris generals que determinin com s'ha d'ordenar però destaca que:

1. Cal incloure les preguntes més significatives al inici
2. Cal agrupar les preguntes en funció de la seva temàtica per evitar el sobreesforç de l'entrevistat
3. Iniciar amb preguntes més generals i anar avançant cap a les més particulars
4. Situar les preguntes més delicades al final
5. Situar juntes les preguntes del mateix tipus amb el mateix ordre de resposta.

La recollida de les dades s'ha dut a terme a través d'entrevistes presencials amb els responsables de les organitzacions. Els avantatges d'aquest sistema és que redueix la possibilitat de mal interpretar les preguntes i augmenta el número de respostes. Els desavantatges però són que és el mètode més car ja que els entrevistadors han de tenir formació per orientar degudament als entrevistats i no influir a les respostes i es pot donar el cas de l'anomenada "resposta políticament correcta" on no es respon la realitat sinó el que socialment està més ben acceptat (Arriaza, 2006). A més també s'ha fet recerca d'informació a la pròpia pàgina web de l'organització i diferents portals de reserves online.

Seguidament s'ha definit un seguit d'hipòtesis que relacionen les variables escollides i s'han elaborat unes premisses per de verificar si les propostes plantejades són veraces o no en aquest cas d'estudi. Per extreure la informació de la relació de les variables s'ha utilitzat el programa estadístic SPSS, que estableix les relacions entre les variables independents i les dependents, en aquest cas, pràcticament totes de caràcter quantitatiu. En aquest estudi de cas s'ha utilitzat correlacions bivariades per analitzar les variables numèriques i mitjaner per relacionar les categòriques.

Les correlacions bivariades estan basades en una associació lineal que inclouen una variable dependent i com a mínim una altra d'independent (Fierro J. 2010). Quan els valors de la variable augmenten els valors de l'altre variable amb la que es relaciona poden augmentar o disminuir en proporció.

C.III RECERCA BIBLIOGRÀFICA

Durant la realització del marc teòric d'aquest estudi de cas es va identificar una mancança de literatura en relació a les variables que determinen l'èxit d'un establiment hotel·ler.

S'ha dut a terme una recerca a través de la literatura de fons primàries com podrien ser estudis realitzats per organitzacions, i fonts secundàries com ara articles i tesis doctorals. La recerca bibliogràfica sistemàtica ha estat estructurada centrant-se en els diferents constructes establerts. Es contemplaven dos tipus d'estudis: els de cas que presentaven unes hipòtesis, l'estudi pràctic quantitatiu o qualitatiu i les conclusions i resultats, i altres estudis purament literaris que presentaven les seves pròpies conclusions extraient la informació dels estudis de cas. És un punt que es considera important destacar perquè la realització del qüestionari ha tingut una dependència directa amb la literatura. S'han mesurat totes les preguntes en funció dels autors i com aquests formulaven les diferents qüestions per extreure els resultats. Com bé es podrà comprovar tots els constructes, variables i qüestions de l'enquesta estan recolzats per diferents autors experts en cada matèria.

S'ha utilitzat tant el *Google Scholar* com el *Cercador+* que proporciona la biblioteca de la Universitat de Girona. En aquest estudi de cas s'ha elaborat a partir d'una realització d'un

buidatge de literatura científica. Algunes de les revistes referents consultades han estat: *Cornell Hospitality Quarterly*, *International Journal of Hospitality Management* i *Journal of travel research*.

Per tal de generar un filtre en la cerca dels conceptes i crear els constructes es van utilitzar els següents conceptes: <hotel management>, <éxito hotelero>, <servicio de calidad>, <personal motivation>, <màrqueting empresarial>, <sistemas de gestión de hoteles>, <product innovation> i <product management>, entre d'altres a destacar. Un cop identificats els constructes es va seguir la mateixa estratègia per realitzar la recerca una més específica de cada concepte per tal d'obtenir informació més detallada i aprofundir en la teoria.

D. ESTRUCTURA DEL TREBALL

En el següent apartat es presenta l'estructura que segueix aquest treball de final de grau. Es compon per un marc teòric dividit en tres apartats i un marc pràctic on es realitza una aplicació de l'estudi de cas.

En un inici s'exposen els diferents sectors empresarials i més concretament les característiques del sector serveis. Aquest apartat és necessari per contextualitzar l'àmbit d'aquest estudi. Seguidament es presenta el concepte d'èxit ja que és un terme complex i difícil d'avaluar. S'estipula una classificació que defineix les empreses en termes d'èxit i s'exposa el rendiment econòmic i financer com a mesura de l'èxit, mesura que presenta diverses limitacions.

El tercer apartat del marc teòric es centra en identificar les categories que constitueixen el funcionament d'un hotel. Les categories determinades són recursos humans, empresa, qualitat, màrqueting, innovació, ubicació i medi ambient. Dins de cada una d'aquestes parts s'hi identifiquen les variables que les componen. A continuació s'han elaborat un seguit de taules que relacionen les categories, les variables i els autors dels quals s'ha extret la informació.

Seguidament es duu a terme l'estudi de cas. Primerament s'exposa i es contextualitza la zona geogràfica on s'aplicarà aquest estudi i el motiu pel qual s'ha escollit. Degut a la zona on s'obliquen aquests establiments i les característiques que presenta l'entorn, els municipis turístics de l'Alt Empordà es comercialitzen sota una marca par paraigües des d'on es promocionen paquets i ofertes per homogeneïtzar l'oferta turística.

Per recollir les dades es realitza una enquesta que contempla les variables exposades al marc teòric per així poder comparar els resultats extrets de cada organització. Seguidament es realitza el plantejament de les hipòtesis utilitzant com a base teòrica els articles consultats i finalment s'analitzen els resultats.

CAPÍTOL 1 - MARC TEÒRIC

En aquest capítol, a partir d'una revisió exhaustiva de la literatura acadèmica que tracta sobre la temàtica de l'èxit empresarial, es definiran les variables que determinen l'èxit dels allotjaments hotelers als municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà.

En primer terme, és posen de relleu les diferències entre el sector serveis i les empreses d'altres sectors. A continuació, es presenta el concepte d'èxit empresarial, i se n'expliquen les diferents variables de mesura. Seguidament, es presenten les categories i les variables que determinen l'èxit empresarial de les empreses d'allotjament hotel·ler, i s'acaba introduint un esquema resum que conté totes les categories i les variables incloses en cadascuna d'elles que són explicatives de l'èxit empresarial d'acord amb la literatura acadèmica estudiada.

1. SECTORS EMPRESARIALS I SECTOR SERVEIS

Existeix una diferència considerable entre els sectors empresarials i els sectors serveis. Dins del sector serveis també s'hi pot trobar els serveis d'allotjaments. En el següent apartat s'exposen les característiques i diferències de cadascun d'ells.

1.1 SECTORS

Les empreses són organitzacions o institucions dedicades a oferir un producte o un servei per satisfer la demanda i les necessitats o desitjos dels clients. La raó de ser de les organitzacions ha de ser integrada a la missió, la visió, els valors i els objectius. A més, han de ser coneguts per cadascun dels integrants de la organització (Moreno, 2009). Per tant l'èxit de l'empresa recau en la correcta formulació i desenvolupament de l'estratègia marcada.

Les empreses es poden classificar en funció de l'activitat que realitzen. Es poden dividir en diferents sectors (Chacón, 2013):

- **INDUSTRIAL:** la seva activitat essencial és la de produir bens o productes mitjançant l'extracció i / o transformació de primeres matèries.
- **COMERCIAL:** En aquest cas es tractaria d'empreses que adquireixen productes per la seva venda posterior. En aquest cas hi intervenen empreses, minoristes i comissionistes.
- **SERVEIS:** Tenen característiques diferents que els sectors anteriors. Els serveis són intangibles, inseparables, heterogenis i caduquen.

Tot el què es pot oferir a un mercat per atendre, adquirir, consumir o utilitzar i que, per tant, satisfà una necessitat o bé un desig, es considera un producte. Aquesta definició també contempla aspectes relacionats amb els serveis, les persones, les idees, les organitzacions i els aspectes físics. S'identifiquen tres maneres de classificar els productes:

- **BENS DE CONSUM PERIBLES:** productes que es consumeixen en un o varis usos, sempre durant un període curt de temps.

- **BENS DE CONSUM DURADOR:** productes que s'utilitzen durant un llarg període de temps i poden utilitzar-se varies vegades.
- **SERVEIS:** Activitats, beneficis i satisfaccions que es venen. Els serveis tenen la característica de la intangibilitat i la seva possessió no és acumulativa.

L'objecte d'estudi es centra en els serveis d'allotjaments i abans d'exposar les característiques del sector serveis s'ha cregut necessari fer una petita explicació dels diferents sectors per tal de tenir una visió general del mercat.

1.2 SECTOR SERVEIS I ALLOTJAMENTS

En aquest apartat es contextualitzarà quines són les característiques d'aquestes empreses per tal d'establir la base sobre la qual es treballa en aquest estudi, ja que fa referència al servei d'allotjament en el seu cas d'anàlisi.

Les empreses del sector serveis, com indica Lorenzatti, (2008) ofereixen un producte intangible, inseparable, heterogeni, caduc i, en molts casos, de consum diferit. Primerament els serveis intangibles no poden ser provats, sentits o experimentats abans de ser comprats. En segon lloc els serveis són produïts i consumits al mateix temps, a diferència de la resta de sectors que produeixen, compren i emmagatzemen el producte. En tercer lloc aquests serveis són altament variables ja que depenen de qui, quan i on s'executen. En quart lloc es tracta de productes efímers que esdevenen incapaços d'esser emmagatzemats. Tot i això, degut a la fluctuació para adaptar-se a la demanda, la producció dels serveis pateix més dificultats a l'hora d'ordenar els factors de producció. (Chacón, 2013).

Segons Blal i Sturman (2014) no existeix una sola definició de "serveis". Els serveis són tant diferents entre sí com els productes mateixos ho són. Moeller (2008) estudia els serveis tenint en compte les màquines, les persones i els serveis que ofereix la mateixa empresa, com aquests elements transformen el servei, i com s'utilitzen o es consumeixen.

Els hotels són principalment empreses de serveis, ja que la seva activitat principal és llogar una habitació durant un temps definit a canvi d'un preu. No obstant això, es pot considerar que si disposen de servei de restauració i bar, també són empreses industrials, perquè transformen les matèries primeres en un producte acabat, i empreses comercials perquè venen productes (aliments, begudes, etc.) sense cap mena de transformació. Per tant, encara que la seva activitat principal és l'allotjament i per tant, es consideren moltes vegades empreses de serveis, podem afirmar que en realitat són empreses que, en funció dels serveis i productes que ofereixen es poden situar en els tres sectors principals d'activitat.

En aquesta tipologia de serveis l'hospitalitat que s'ofereix és un constructor del producte. És un complement que en forma part i cal tenir molt en compte ja que aquesta ha de permetre establir connexions emocionals, transmetre calidesa i confiança.

Blal i Sturman (2014) també defineixen el concepte d'hospitalitat com "l'acte o pràctica de ser hospitalari; la recepció i l'entreteniment dels hostes, visitants o estranys amb liberalitat o de bona voluntat". Per tant, l'allotjament inclou les empreses que ofereixen serveis a les persones.

L'hospitalitat és un factor rellevant en el servei i està directament relacionada amb la qualitat del servei que es presta en serveis d'allotjament i restauració. En funció del tipus d'empresa i d'establiment, el grau que se n'ofereix pot minvar.

Segons un article escrit per Mireia Rourera (2017) ESADE va realitzar el primer estudi a nivell europeu en el qual s'analitzava l'hospitalitat per valorar una destinació. Inicialment aquest concepte s'utilitzava per valorar un conjunt, però actualment ha patit una transformació i el concepte d'hospitalitat s'ha convertit en un objectiu de les empreses per aportar-hi valor afegit, identificant així, els indicadors que l'avaluen.

Per concloure aquest apartat, el sector serveis ofereix una tipologia de producte amb característiques específiques on el capital humà, la interacció amb els clients i l'hospitalitat són aspectes primordials. Aquest és un apartat que contextualitza el sector dels serveis.

2. ÈXIT

Existeix una enorme dificultat d'avaluació de l'èxit. Per poder realitzar una comparativa sostenible i consistent cal definir el concepte de l'èxit per posteriorment definir les variables de mesura i entendre com inferir-les en els diferents casos de forma homologada.

L'èxit en termes generals s'associa al triomf pel que fa a l'assoliment d'uns objectius establerts prèviament. En aquest concepte també s'hi troba el fet de reduir els nivells de fracàs actuals per assolir tot allò positiu i que beneficia a les persones.

Èxit es refereix al resultat final i satisfactori d'una tasca. Si bé és cert que el context d'èxit es basa en el triomf obtingut en una circumstància, no necessàriament ha de ser absolut. Es considera èxit una acció a la que s'han vist resultats positius a no ser que s'hagin superat unes expectatives que es tenien prèviament.

L'èxit s'obté treballant amb una bona gestió i organització de les activitats que s'han de realitzar. Un camí marcat i estructurat és la base perquè tots els agents que han de intervenir durant el procés treballin en sintonia.

El sentit subjectiu i relatiu de l'èxit comporta la resolució dels objectius, a la creació d'un equip i que aquest treballi plegat. Val a dir que existeix l'elevada dependència entre la qualitat i de l'entusiasme amb el que es realitzin les diferents accions. Es parteix de la base que existeix una base moral i ètica professional treballats amb la humanitat de les persones.

En aquest apartat es creu necessari destacar la importància de relacionar el concepte "d'èxit" amb el "lideratge" del seu equip. Morel d'Arleux (1998) va concloure que l'èxit d'una empresa depèn de les característiques de la persona que adquireixi el rol de fundador, gerent i/o director. Per tant és un component subjectiu. L'Èxit professional no està relacionat només amb el negoci. En primer lloc es contempla l'èxit personal en referència a la vida de l'individu, la seva felicitat individual, en segon lloc l'èxit professional en relació al creixement del seu propi negoci i finalment l'èxit familiar com a membre de la unitat familiar, la seva implicació en la família i en el negoci.

L'èxit personal depèn també de l'autoestima de cada persona que intenti aconseguir un objectiu. És important que el que intenti tenir èxit sigui capaç de tenir altes expectatives i ganes d'aconseguir el seu objectiu. L'èxit no pot anar lligat de negativisme.

En el concepte d'èxit també s'hi pot barrejar el de Benefici. El benefici és un terme més genèric que defineix tot allò que és bo i resulta positiu per la persona que ho dona i la que ho rep. És una representació del bé i està envoltat de conseqüències sobretot positives que milloren la situació en la que es plantegen certs problemes.

Un benefici es pot obtenir de moltes maneres i per poder identificar-lo és necessari aplicar-lo a un escenari en concret. Normalment es situa en camps econòmic i socials. En termes econòmics i de mercat el concepte de benefici és molt versàtil. Aquest aspecte sol generar guanys, feina i relacions de creixement empresarial. Per altra banda hi ha el consumidor que busca com pot solucionar els seus problemes, les seves necessitats o els seus desitjos. Si és capaç de trobar aquest producte al mercat representarà un benefici per ell.

Per determinar fins a quin punt és beneficiós el que s'està realitzant al mercat cal prendre nota de cada reacció qui tinguin els consumidors ja siguin positives o negatives per poder analitzar si és necessari canviar una estratègia o millorar-la en termes de preus o de producte.

Cal mantenir actius els beneficis sobretot de cares als agents competidors que vulguin intervenir al mercat ja que serà clau fidelitzar al mateix grup de clients i tenir cura dels treballadors.

2.1 ÈXIT EMPRESARIAL

Quan es crea valor pels clients de manera sostenible i econòmicament eficient, es produeix una mesura relativa del rendiment de l'empresa que es defineix com a èxit empresarial. (Serarols i Urbano, 2007:4). *L'aprofitament dels mecanismes conduents* a l'èxit empresarial estan condicionats per les capacitats i els recursos interns de les organitzacions. (Fernández, 2008).

L'èxit en el sector hotelier també està condicionat al desenvolupament tecnològic i la innovació de l'entorn. *"Cada tipus d'innovació pot incidir sobre la rendibilitat del negoci de manera diferent"*, aquest fet pot ser degut al tipus d'innovació o per la importància en el desenvolupament de l'empresa. Podria ser per productes o en un procés d'innovació per aportar valor afegit, etc. (Fernández, 2008). Les organitzacions han de desenvolupar mesures que permetin l'optimització d'aquells recursos inherents dels seus bens i serveis.

Tot procés d'innovació afecta directa o indirectament al funcionament de l'empresa, a més, aquest fenomen guia les sinergies entre els negocis. (Urrutia, 2007:30).

L'adaptació a un nou espai no és immediata ni perfecta ja que hi ha factors externs i interns que afecten a aquest procés, a més, es parteix de la base que les empreses solen tenir una alta rigidesa organitzativa. Per tant, qualsevol canvi serà lent i es veurà envoltat de problemes i desequilibris interns que augmentaran la probabilitat de fracàs. En un entorn canviant les formes organitzatives acaben morint perquè esdevenen obsoletes al mercat. (Villacorta i Ballina, 2002:153).

Els canvis que cal fer a una organització quan es veu una oportunitat de millora o es detecta un problema que cal solucionar comporta efectes diferents en funció de tot el què estigui implicant en aquest canvi. Segons els darrers autors citats al punt anterior els canvis hotelers es poden classificar en dos grans grups que són:

- **CANVIS PERIFÈRICS:** Són més fàcils de dur a terme ja que no suposen un gran canvi per l'hotel. No tenen un gran impacte. Un exemple podria ser la una xarxa de distribució i una reputació i imatge establerta.
- **CANVIS NUCLEARS:** Aquests canvis es coneixen com escassos, lents, costosos i augmenten la probabilitat de fracàs. Suposen un gran impacte per la organització són molt rellevants. Com que no es té experiència amb aquestes noves

característiques es redueix la seva capacitat competitiva. Provoca un xoc de sistemes enter el vell i el nou.

Aquests tipus de canvis han d'estar ben identificats. S'ha de seguir una estratègia, s'han de tenir en compte tots els agents implicats i cal estudiar quins són els efectes positius i negatius dels canvis. Es parteix de la base que no hi ha una única solució correcta o aplicable i s'ha de valorar si els canvis que s'apliquin representen beneficis a curt, mitjà i llarg termini.

Segons Sánchez (2008) existeix una diferencia de la naturalesa de les activitats dels serveis d'hostaleria (la venda d'allotjaments) i els serveis que ofereixen les altres organitzacions industrials i comercials. En aquest cas els serveis del sector hotelier varien en funció de "la dimensió física de l'hotel, els seus clients, els serveis oferts, la temporada d'obertura de l'establiment o, fins i tot, en funció de la seva estructura de propietat/gestió". Per aconseguir l'èxit en aquest sector és imprescindible tenir en compte les característiques esmentades per desenvolupar i implementar un adequat model de gestió.

2.1.1 CLASSIFICACIÓ DE L'ÈXIT

Cal tenir present què s'entén com a empresa exitosa o no exitosa i establir una classificació que pugui identificar l'èxit que tenen les diferents empreses del sector. La mesura d'aquestes categories està establerta per un seguit de característiques ja determinades i que cal assolir. En aquest cas Retolaza, Ruiz i Araujo (2007) realitzen un estudi en el qual defineixen tres nivells d'èxit empresarial:

- NO EXITOSES: són aquelles que el seu patrimoni net és inferior al capital social estructurat o que les pèrdues que han patit en els darrers anys no han estat compensades amb beneficis d'altres exercicis posteriors.
- EXITOSES: són les que es troben en una situació en que el seu patrimoni net és igual o supera al capital social escripturat.
- ALTAMENT EXITOSES: són les que compleixen els requisits per ser empreses exitoses i a més durant els últims tres anys han tingut un increment de personal superior al 25%.

És una classificació que es podria utilitzar però s'hi detecten mancances. Una empresa altament exitosa compleix aquests requisits si és, per exemple, novella al mercat. Hi ha un moment en que les empreses no poden créixer més a nivell de personal perquè el producte o les infraestructures no ho permeten. En aquest moment una altra opció seria crear noves unitats de negoci permetent així, crear més productes i serveis.

Aquesta classificació seria inicial, caldria completar-la amb les diferents situacions que poguessin tenir lloc en cada empresa. Tot i això aquesta estableix uns límits sobre els que es podria treballar.

Ronda i Rodríguez (1999) plantegen un conjunt de 4 enfocaments per mesurar l'eficàcia de les empreses. Aquests intenten reflectir el caràcter multifuncional que té una organització assumint que l'èxit de la mateixa empresa dependrà del rendiment obtingut. Aquest aspecte va relacionat amb totes les àrees que tingui l'empresa i reflecteix directament la importància de l'eficàcia i la seva complexitat. Els quatre enfocaments es denominen de la següent manera: de metes, de sistemes, de grups i dels valors. És cert que existeixen limitacions per aquest model si s'utilitza per mesurar l'èxit o el fracàs que pugui tenir l'empresa. Per aquest motiu cal que es solucionin els problemes que s'exposaran a continuació i que en molts casos estan interrelacionats.

En primer lloc caldria determinar com mesurar l'eficàcia d'una empresa. Segons Galbraith i Nathanson (1978) es podria mesurar l'eficiència a nivell global i a nivell de negoci. Els autors exposen que la direcció de la unitat estratègica de negocis és el factor condicionant de l'eficàcia. També caldria conèixer els factors que determinen l'èxit i el fracàs per així corregir els uns dèbils i potenciar els punts forts. Cooper i Kleinschmidt (1987) agrupen els factors d'èxit competitiu en 5 categories diferents: relacionats amb els factors de mercat, de màrqueting, de producte, sinèrgics i de direcció.

La classificació per determinar quin és el grau d'èxit d'un establiment es considera una bona eina per fer-ne la identificació però no és suficientment detallada i presenta moltes limitacions.

2.2 EL RENDIMENT ECONÒMIC I FINANCER COM A MESURA DE L'ÈXIT

L'èxit és una mesura relativa del rendiment que té una empresa quan aquesta crea valor de manera sostenible i econòmicament eficient (Serarols i Urbano, 2007). L'èxit d'una empresa no es pot definir únicament segons l'obtenció regular d'un rendiment anual, cal també tenir en compte que les organitzacions empresarial han de seguir criteris d'ètica empresarial, relacions amb els agents involucrats amb el seu entorn, cultura empresarial, etc. En aquest cas, també s'hi haurien d'incloure les relacions entre els *stakeholders*, la gestió dels conflictes partint de principis ètics, implementar els valors corporatius de l'empresa i saber-les gestionar degudament. (Agulló, 2009).

Segons el darrer autor assumir que les empreses puguin assolir l'èxit empresarial en tots els factors descrits, representa una utopia per la incompatibilitat existent dels diferents factors. Les empreses volen aconseguir un alt rendiment econòmic i maximitzar els beneficis per la societat. No obstant, una organització empresarial que dugui a terme bones practiques on s'intentin equilibrar totes les variables relacionades amb tots els agents de l'entorn (accionistes, treballadors, administració pública, etc.), podrà maximitzar els beneficis percebuts per totes les parts.

El model actual de gestió empresarial es centra sobretot en aconseguir, a curt termini, el màxim benefici econòmic per satisfer als accionistes. L'èxit es mesura casi exclusivament pel benefici econòmic. Tot i això, actualment també hi intervé una demanda ètica que proposa incloure el creixement sostenible, l'impacte social i ecològic de l'activitat i el respecte pels drets humans, entre d'altres, tant a mig com a llarg termini dins el concepte d'èxit. (Agulló, 2009)

La rendibilitat econòmica es considera un indicador d'èxit que es mesura a través de la relació entre els Beneficis d'explotació (BAIT) i l'actiu total de l'empresa. Si bé es tracta d'una mesura d'èxit acceptada per una part de la literatura acadèmica, cal tenir en compte que es tracta d'un indicador que no és difícil d'obtenir en el cas de les societats mercantils que publiquen els comptes anuals als registres mercantils, però és impossible d'obtenir a la resta de formes societàries, ja que no tenen l'obligació de publicar aquesta informació i és molt complicat que la puguin compartir.

D'altra banda, aquesta ràtio disposa d'altres problemes que dificulten o desestimen la seva utilització. El benefici d'explotació s'obté per la diferència entre els ingressos d'explotació i les despeses d'explotació. Si aquesta ràtio es volgués aplicar en empreses familiars, moltes vegades ens podríem trobar en què en aquestes es barregen despeses de l'empresa amb altres tipus de despeses que no tenen cap relació amb l'empresa. Per tant, sovint en la compte d'explotació hi trobem despeses que no són necessàries per generar els ingressos d'explotació que realitza l'empresa, i en definitiva que no són despeses del negoci. Aquestes despeses però, fan reduir el benefici d'explotació declarat per la societat, i alhora fan que aquest no sigui correcte.

Un altre motiu que desestima la utilització d'aquesta mesura és el fet de comparar empreses amb uns actius molt diferents. En funció de si la propietat és la mateixa gestora o no, podem trobar una diversitat de muntant d'actius molt important. Si l'empresa explotadora és la propietària el volum d'actius serà més elevat, i per tant, també ho serà la partida de despesa en concepte d'amortització econòmica dels actius. En canvi, si l'empresa que gestiona l'establiment no és propietària, els actius seran molt reduïts, la despesa en amortitzacions d'actius pràcticament no existirà i, en canvi, la despesa en concepte d'arrendament serà molt més elevada, i per tant aquest ràtio acabarà determinada per la negociació entre la propietat i els arrendataris. Això pot suposar, que aquesta ràtio pugui venir més determinada per la negociació dels contractes de lloguer o gestió que per la pròpia explotació de l'establiment, i en conseqüència l'èxit de l'hotel quedaria determinat per aquest procés de negociació més que per altres variables relacionades amb l'explotació.

La variable de mesura que es proposa utilitzar com a mesura d'èxit són els ingressos anuals generats per habitació de l'explotació de l'empresa. Aquesta és una variable que s'obté a partir d'una enquesta, que determina els ingressos anuals, i dividint aquests ingressos pel nombre d'habitacions de l'hotel, i que en determinats treballs s'ha mostrat com a molt més fiable que l'anterior, ja que la majoria de cobraments que es duen a terme a les empreses d'allotjament hotelier es fan de manera electrònica, i això condiciona que s'acabin declarant tots en un percentatge molt elevat.

Un dels possibles inconvenients és que es tracta d'una variable anual, condicionada per el fenomen de l'estacionalitat, que té en compte que les empreses que obren més temps al públic, seran les que generin més ingressos per habitació i any, i per tant, seran les que tindran més èxit, però alhora al tenir períodes d'obertura diferents, comporta que si volguéssim determinar quina d'elles és més competitiva en termes de ingressos per habitació, hauríem de disposar dels ingressos mensuals per a constatar-ho. Malgrat això, aquesta dada d'ingressos mensuals és molt difícil d'obtenir, ja que en molts casos fins i tot les empreses són reticents a facilitar la informació dels ingressos anuals.

3. CATEGORIES I VARIABLES QUE AFECTEN A L'ÈXIT EMPRESARIAL

Amb l'objectiu de realitzar un estudi consistent és imprescindible establir un procés de definició de cada variable. Prèviament, també és important establir les categories que agrupen aquestes variables. L'ús d'aquestes variables s'ha de realitzar un cop aquestes han estat analitzades, s'ha determinat que estan relacionades amb el factor d'estudi i es tenen sistemes de mesures per analitzar les variacions que es desenvolupin.

Les variables que afecten a l'èxit empresarial es poden mesurar utilitzant diferents indicadors i aquests poden tenir components subjectius i objectius. En aquest cas els subjectius serien els que fan referència, per exemple, a la satisfacció tant dels empresaris com dels treballadors o dels clients. Aquestes dades poden veure's afectades per les expectatives que puguin tenir les persones entrevistades, que poden no coincidir amb els objectius empresarials. A més, aquestes variables solen ser qualitatives i per fer-ne una valoració és necessari transformar-les en quantitatives. Els indicadors objectius aporten informació més precisa i exacta però es veuen afectats per la manca de coneixement de l'entorn.

Serarols i Urbano (2007) realitzen un estudi per analitzar les dimensions que afecten a l'èxit de les empreses. Presenten un resum de les principals dimensions que s'han utilitzat a més de 80 estudis sobre aquest àmbit i les variables més destacades són: l'empresari, estratègia de negoci i producte i l'estructura industrial. També es tenen en compte altres variables com

ara els recursos, estructura organitzativa i sistemes, aspectes financers i capital humà i equip i direcció. Kilic i Okumus, (2005) també diferencien aquests factors en: clients, direcció, entorn laboral, demanda i tecnologia, màrqueting i factors externs.

3.1 EMPRESA

En aquest apartat es presentaran tots els aspectes que es contemplen a la literatura en relació a les variables que determinen l'èxit empresarial categoritzades com a empresa. Segons Claver, Molina i Pereira (2006) totes les empreses d'un mateix sector, que formen part del mateix grup estratègic, estan exposades a les mateixes oportunitats i amenaces.

Per gestionar una organització hi ha diferents elements que cal tenir en compte com podrien ser l'edat de l'establiment, la categoria, els sistemes de gestió i la mida de la organització entre d'altres aspectes a destacar. A l'apartat següent s'exposaran tots els factors que hi tenen relació directe o indirecta.

3.1.1 EDAT DE L'ESTABLIMENT

Segons Villacorta i Ballina (2002) és imprescindible avaluar els factors interns dels hotels i la seva probabilitat de fracàs.

Els hotels han de definir una cultura empresarial per acumular l'efecte experiència i establir paràmetres organitzatius. Villacorta i Ballina (2002) mencionen (Stinchcombe, 1965) explicant que durant el període inicial aquestes empreses tenen un clar desavantatge al mercat que s'anomena "*el desavantatge dels nous*" amb una rati de mortalitat molt major. Seguidament s'establiran les rutines i faran cada vegada més difícil qualsevol canvi dins l'hotel. En aquest punt el grau d'inherència comença a augmentar i és quan es dona lloc al "*desavantatge dels adolescents*". En un inici no hi ha tantes probabilitats de fracàs però quan els fons i l'entusiasme inicial s'acaben i s'entra en rutina els compromisos inicials es poden veure afectats. Finalment es poden trobar els desavantatges dels hotels ja implementats i ja estructurats al mercat "*el desavantatge dels obsolets*".

Per tant, l'edat influeix en la consolidació empresarial. Quan més edat té una empresa més consolidada està al mercat. L'edat influeix en l'èxit perquè si hi ha continuïtat es generen beneficis de manera regular dels agents involucrats i és un factor d'èxit. És un criteri de sostenibilitat empresarial ja que perdura en el temps.

3.1.2 CATEGORIA DE L'ESTABLIMENT

La categoria d'un establiment hotelier es defineix en funció del nombre d'estrelles que tingui, ja sigui una estrella, sent el mínim, o cinc, sent el màxim. En aquest cas ECHAT, la Confederació Espanyola d'Hotels i Establiments Turístics estableix que no existeix un sistema nacional de classificació pels hotel sinó que cada govern autonòmic te la seva pròpia legislació. Tot i això, les diferències que puguin existir entre les comunitats autònomes són pràcticament nul·les ja que existeix un marc regulador nacional. Els establiments hotelers han de mostrar en un cartell visible que es situï a l'entrada el nombre d'estrelles que té l'allotjament.

Pastor (1999) argumenta que les estrelles que categoritzen els hotels són un indicador que permet situar un establiment en concret dins d'un determinat rang d'ofertes. També permet crear expectatives, tant pel que fa als serveis disponibles, com per la qualitat i el cost d'aquests.

Un establiment hotelier no ofereix un servei homogeni perquè hi ha molts factors que intervenen en la percepció i l'experiència que poden rebre els clients. Cal tenir en compte

l'arquitectura de l'edifici, la qualitat de les instal·lacions, els serveis que complementen l'oferta, la professionalitat i atenció del servei i la ubicació quan es valoren els atractius de cada organització.

Com bé es pot consultar al Real Decreto 1634/1983, de 15 de Juny, pel que s'estableixen les normes de classificació dels establiments hotelers exposa que hi ha uns requisits tècnics que cal que es compleixin per poder adquirir les estrelles que determinarien el nivell de qualitat de l'hotel.

Es podria entendre que el nombre d'estrelles que tingui un hotel hauria de ser un indicador de la qualitat del servei que s'espera però no és així. La normativa està purament limitada a requisits tècnics i de categoria, aquesta no contempla cap aspecte relacionat amb la qualitat i només limita el grau de servei per sobre. No necessàriament un hotel de quatre estrelles ha d'oferir un servei superior a un de tres tot i que el de quatre obligatòriament ha de complir la normativa pel que fa a les infraestructures i serveis oferts, com per exemple, disposar de *room-service*.

Per aquest motiu es poden trobar casos en que hotels de tres estrelles ofereixin un servei molt superior al de quatre ja que entrarien en joc aspectes intangibles com el que podria ser el servei i les atencions que s'ofereixen. Degut a aquest aspecte cal contraposar la categoria a la resta de variables per determinar si és rellevant a l'èxit hotelier.

Alguns dels requisits tècnics que es comentaven anteriorment podrien ser, els serveis que l'establiment tingui a disposició dels seus clients com ara un bar, zones comuns, el menjador, sanitaris i nombre d'habitacions dobles, entre d'altres a destacar. També caldria tenir en compte els serveis de restauració de l'establiment, els tipus de productes amb els que es treballa (de proximitat, frescs), l'horari que s'ofereix la restauració, si tenen *room service*, etc.

Els requeriments augmenten a mesura que s'incrementa de categoria essent més exigents en les categories superiors. A causa d'aquests requisits tècnics, que són elements que també acaben influint en la qualitat dels serveis que es proveeixen en cada categoria, s'aconsegueix una certa homogeneïtzació a l'oferta de serveis existents que permet aproximar-se a les expectatives generades pel consumidor del servei. Segons Brown i Dev (1999) existeix una relació positiva entre la categoria i la generació de resultats dels establiments hotelers.

3.1.3 MIDA DE L'ORGANITZACIÓ

Com bé argumentaven Fernández i Becerra (2015) a la indústria de la hospitalitat, la eficiència econòmica es pot deure a diferents factors com ara la mida de l'establiment, l'acumulació de capital, la taxa d'innovació, i la qualitat.

En aquest apartat la mida de la organització s'entén que són les dimensions del mateix edifici, la quantitat d'habitacions que té i l'accés als diferents serveis que poden oferir. Es tracta de determinar quina és la capacitat de producció màxima d'un establiment per tal de poder determinar la seva capacitat potencial de generar recursos i poder determinar quina és la seva estructura organitzativa per satisfer aquesta necessitat.

Un aspecte a tenir en compte segons Villacorta i Ballina (2002) és que si augmenta la capacitat de l'hotel també augmentarà la necessitat de delegar funcions i poders als diferents nivells organitzatius. Degut a que factors organitzatius s'adeqüen a la capacitat màxima de l'establiment, es generen dinàmiques de competències similars entre els establiments que tenen una mida equivalent. Això a la vegada genera una compatibilitat entre els serveis oferts per aquests establiments.

Porter (1979) estableix una relació entre l'estructura de les empreses i el compliment dels seus objectius. Lewis i Thomas (1990) van realitzar un estudi on agrupaven les empreses en funció de diferents estàndards que ells van definir prèviament. Pel que fa al sector hotelier es va destacar una relació significativa entre la mida i alguns indicadors de productivitat laboral. Un dels resultats segons la lectura és que els percentatges d'ocupació i els beneficis bruts totals augmenten conforme creix la mida dels hotels. Una explicació a aquest fet podria ser perquè els hotels amb moltes habitacions han de fer més esforços per poder tenir un alt percentatge d'ocupació. La mida de l'empresa fomenta l'aparició d'economies d'escala que provoquen un augment del seu benefici brut perquè es redueixen els costos unitaris per habitació. Les economies d'escala permeten reduir els costos de l'hotel i, a partir d'una mida major es poden incrementar els ingressos ja que hi ha més habitacions a la venda i, per tant, també es necessita un major esforç comercial. A més cal tenir present que els establiments hotelers tenen un límit d'estructura inferior que creix en menor proporció que els ingressos.

Segons l'article escrit per Fernández i Becerra (2015), Alguns estudis han demostrat que els hotels que pertanyen a un grup (és a dir, una cadena) tenen una millor probabilitat de supervivència al mercat i que pertànyer a un grup d'aquest tipus proporciona molts avantatges com ara: una major capacitat comercial, un millor servei la qualitat, la capacitat d'oferir més serveis als clients, i una major capacitat financera per participar en projectes d'inversió, capacitat de compra i negociació. També cal contemplar que pertànyer a una cadena representa que en certs casos s'hagi de treballar amb premisses preestablertes, s'hagi de pagar *fees* de marca i s'hagin de complir objectius que es marquen des d'una central.

Un aspecte que s'ha de tenir present és el nombre d'habitacions i quins serveis ofereix l'establiment. Els allotjaments han de fer front als costos fixos i costos variables de la organització. Un establiment amb poques habitacions ha de vendre el seu producte a un preu suficientment alt com per cobrir les despeses de producció i manteniment, tenen menys marge d'actuació. Per altra banda, un establiment amb moltes habitacions disposa dels mateixos costos fixos però té més habitacions per vendre. Realitzant accions de comercialització a preus més baixos segurament podrà cobrir abans aquests costos. Per tenir una bona estratègia de preus cal comptar amb personal que tingui conegut com comercialitzar el producte, com donar-lo a conèixer i com vendre'l.

3.1.4 TIC I INNOVACIÓ

La hoteleria i el turisme han evolucionat molt durant els darrers anys. La tecnologia ha modificat el mercat, la manera de comprar, de reservar i de comercialitzar els productes. Amb aquesta evolució les empreses s'han hagut d'adaptar a aquesta nova etapa a més de renovar-se periòdicament per tal de no quedar obsoletes al mercat.

A partir dels anys 90 l'ús de les noves tecnologies es tenia en compte en el desenvolupament dels elements intangibles dels establiments, com ara el servei al client i la satisfacció del mateix. També s'utilitzaven com a incentius per crear relacions interorganitzatives, intraorganitzatives i amb els consumidors. Ja no es considerava només en termes de productivitat. Les companyies hoteleres d'èxit serien aquelles que utilitzen les TIC de manera eficaç per satisfer el més ràpid possible les necessitats dels consumidors i millorant els sistemes dels canals de distribució.

Šerić i Gil (2011) utilitza la següent definició extreta de Ryssel, Ritter i Gemünden (2004) pel que fa a les TIC: "un terme que engloba qualsevol tipus de tecnologia utilitzada per crear, capturar, manipular, comunicar, intercanviar, presentar i utilitzar informació en les seves formes variades (dades empresarials, converses de veu, fotografies, dibuixos, presentacions multimèdia i altres formes, incloses aquelles encara no inventades)".

A l'estudi que van elaborar Claver, Molina i Pereira (2006) estudien l'esforç inversor dels hotels espanyols amb la tecnologia i els sistemes d'informació (TIC). Aquest estudi contempla les TIC no només com a eines de treball sinó que també estudia quines són les opcions tecnològiques que té un client per dur a terme una reserva a l'establiment. Es determina que quan més flexible sigui el tipus de gestió de l'hotel major serà l'ús de les TIC tant pel que fa al funcionament extern com intern ja que d'aquesta manera es pot estudiar la importància que s'atorga a la tecnologia durant la seva gestió diària i la competitivitat.

García (2004) també té en compte la tecnologia del servei. En aquest cas s'argumenta que un nivell alt de qualitat dels serveis que s'ofereixen actualment només es poden aconseguir fent ús de la tecnologia complexa i integrada. La utilització de sistemes de provisió i entrega de serveis que es basen en la tecnologia poden ser un element d'èxit empresarial. Tot i el que s'ha argumentat anteriorment, cal també tenir en compte que una millora de l'eficiència i dels costos ha d'anar lligat estrictament a una millora del servei.

Segons Valenzuela i Contreras (2013) les grans cadenes solen tenir els processos d'innovació inclosos a la seva estratègia a llarg termini. Solen estar relacionats amb parts dedicades a la creació i investigació de processos i tecnologia. Per altra banda, les empreses més petites no solen tenir un departament encarregat d'aquests funcions.

Un aspecte que cal tenir en compte dins d'aquest apartat són els factors de confiança. Els països que mostren més confiança d'innovar solen ser que tenen nivells de confiança més elevats. S'ha de tenir present que la construcció de la confiança és imprescindible per desenvolupar exitosament serveis i productes que encaixin al mercat. La confiança en innovacions de negoci ha d'estar recolzada per la mostra dels beneficis que comporten tant personals com socials. "El valor econòmic de la confiança descansa en el fet de que permet interaccions entre persones i organitzacions" (Nooteboom, 2002).

La confiança no és un element estricte, no s'atorga de manera voluntària ni es decideix tenir. No és un objecte. Està subjecte a canvis, es construeix dins del marc d'una relació entre els agents econòmics, en el món empresarial. No és un element incondicional del les relacions empresarial però sí que és important. (Valenzuela i Contreras 2013)

Quan es produeix una innovació en un període de temps molt curt, o es duu a terme d'una manera més ràpida de l'esperat, pot provocar que s'obtinguin resultats que no estaven previstos i, per tant, demostra que no es tenia tota la informació pertinent de la innovació. Aquest fet també genera una certa incertesa, creant dificultats entre les relacions dels equips implicats, i les negociacions també podrien acabar sent més feixugues. També cal dir, que si la informació és suficient i perfecta, és a dir, es té un control exhaustiu, la confiança no té un paper important perquè no es poden generar imprevistos.

3.2 RECURSOS HUMANS

Es denomina recursos humans a aquelles persones amb les qui compta una organització per desenvolupar i executar de manera correcta de les accions, activitats laborals i les tasques que s'han de realitzar. Qui gestiona aquesta àrea ha de ser capaç de crear un vincle entre els treballadors i els interessos de la pròpia empresa per aconseguir l'equilibri laboral i beneficis per ambdues parts. Seguidament s'exposen les variables que componen els recursos humans segons la literatura consultada.

3.2.1 CAPITAL HUMÀ

Les empreses el sector industrial, a diferència del que succeeix al sector dels serveis necessiten, sobretot, maquinària per crear el seu producte. A un establiment hotelier

l'engranatge que fa que es pugui oferir i comercialitzar un producte és el capital humà, són les persones que estan al servei d'altres persones.

Segons Valencia (2005) l'èxit empresarial de qualsevol organització està vinculada amb la implicació i el desenvolupament de les tasques de cada una de les persones que la integren sense tenir en compte la jerarquia, la condició o la ubicació dins l'estructura empresarial. Cada persona aporta habilitats, aptituds, relacions socials, valors i coneixements als diferents departaments de l'empresa, tots necessaris perquè aquesta pugui funcionar. El capital humà constitueix l'actiu intangible que té la capacitat d'augmentar la productivitat i generar un impuls en la innovació i la competitivitat de l'empresa. Aquest actiu té característiques úniques i altament diferenciades d'altres recursos que podria tenir l'empresa.

Recursos humans és un departament organitzatiu molt important per el funcionament d'una organització i pot arribar a representar un avantatge competitiu per la mateixa empresa. Cal tenir molt clars i definits els objectius de l'organització per poder realitzar el reclutament de la manera més eficient possible. S'ha de treballar per alinear els objectius organitzatius amb els objectius personals del treballador, a més, aquestes accions permetran una major motivació del personal i projeccions de carrera i que desenvolupin una dedicació més completa i constant en oferir un servei de qualitat.

3.2.2 SATISFACCIÓ LABORAL

Segons Cañizares, Guzmán i de la Torre (2007) la característica principal del sector serveis és que es té un contacte intensiu amb els clients, per tant, la satisfacció i el benestar del treballador és molt important per treballar l'èxit de les organitzacions. La satisfacció del client és el manteniment de treballadors satisfets per part de l'empresa.

Les empreses modernes tenen una característica en comú i és que tenen la capacitat d'integrar als treballadors en els projectes empresarials, d'aquesta manera, els objectius corporatius els acaben considerant com a seus propis. També és important considerar el nivell d'implicació d'un treballador depèn de si percep que el seu esforç contribuirà a la satisfacció de les seves expectatives i al de l'empresa. Cal que sentin que els seus esforços són valorats, que el temps invertit ha estat productiu i que d'alguna manera l'empresa reconeix la seva feina. Aquestes accions es poden dur a terme a qualsevol nivell jeràrquic de l'estructura organitzativa del hotel.

Algunes de les accions que es podrien reconèixer com a positives per l'empresa respecte als treballadors podrien ser el reconeixement laboral, el manteniment de la comunicació entre companys, la implicació dels treballadors en la presa de decisions seguit d'una supervisió efectiva, etc. Els treballadors que estan formats adequadament i tenen les qualitats personals necessàries per desenvolupar les seves tasques tenen més probabilitat de poder treballar exitosament.

La importància de tenir coneixement sobre quins són els factors de satisfacció dels treballadors per crear un bon ambient de treball i que es reflecteixi a la qualitat del servei és molt important per optimitzar els recursos de l'empresa. És a dir, si una empresa fa ús dels incentius econòmics quan el personal no ho contempla entre les seves necessitats, representarà un cost superior al benefici que s'obtindrà de la utilització d'aquestes recompenses.

Dissenyar un entorn laboral d'acord amb els objectius que tenen els treballadors crea situacions de millora en el servei i beneficia a la organització. Per aquest motiu l'equip directiu i el de recursos humans ha de conèixer el seu personal i les seves expectatives i aspiracions personals.

Segons Chiang, Birtch, i Cai (2013) crea situacions de desconfort és la no-autonomia del treballador dins el desenvolupament de les seves tasques diàries. La necessitat de tenir el consentiment continuat d'un superior afecta al nivell d'estrès dels treballadors ja que senten que no tenen llibertat per poder treballar dins dels seus límits. Els treballadors de serveis de primera línia sovint es requereixen per dur a terme tasques rutinàries que poden crear incertesa i conduir a un conflicte.

Per ajudar a que els treballadors es sentin realitzats i a gust dins del seu ambient de treball, l'empresa pot proporcionar flexibilitat als empleats per poder fer front a les seves necessitats personals així augmentant la seva capacitat de gestionar els conflictes de fer front a les tasques tant laborals com personals. Per aconseguir-ho cal definir molt bé quins són els límits de les seves actuacions i entenguin que la motivació pel benestar dels treballadors és favorable tant per l'empresa com per ells mateixos.

3.2.3 FORMACIÓ DEL CAPITAL HUMÀ

Gary S. Becker, l'any 1964, va definir el capital humà com a factor econòmic primari i va ser reconegut com a tal. L'autor argumentava que era la font principal per la creació de riquesa. La teoria ho definia com "el conjunt de capacitats que un individu adquireix per acumulació de coneixements generals i específics, saber fer, etc." Aquesta teoria també diferencia dos tipus de formació: La formació específica que permetria que un treballador es desenvolupés d'una manera productiva dins l'empresa i es centraria en una única unitat de servei o punt de producció, i la formació general que seria adquirida en el sistema educatiu. En aquest cas, normalment, la formació general ve donada pel propi treballador a través del seu propi finançament. Són aquelles persones que estudien per adquirir competències que li transmeten durant la seva etapa formativa. S'obtenen grans beneficis si s'inverteix en una adequada formació i administració del capital humà com a factor competitiu i de progrés.

Segons Valencia (2005) està comprovat que el capital humà amb coneixements exitosament retinguts a una organització és essencial per generar beneficis a una empresa. La flexibilitat funcional afecta tant a la pròpia empresa com al treballador. L'accessibilitat a les noves tecnologies, eines 2.0, a informació dels diferents departaments, etc. són eines útils que permeten millorar la gestió de la mateixa empresa. En el cas aplicat a les empreses suposa ser flexible en les formes de contractació, els nivells dels empleats, els salaris, horaris, subcontractacions, etc.

En l'actualitat les estructures organitzatives s'han vist afectades per un efecte revolucionari com el que representa la era tecnològica i dels ordinadors, per exemple. S'han desenvolupat noves maneres de treballar i de desenvolupar les tasques que s'assignen als diferents departaments. Tot i això, el nivell de formació de personal de les organitzacions, encara que sigui un element de molta importància per adoptar valor competitiu a l'empresa, no es veu enfortit perquè no es destinen recursos en aquest aspecte. Aquest fet provoca major rigidesa al mercat de treball i una formació específica insuficient pels treballadors causant menor productivitat empresarial afectant a les formules de flexibilitat de l'hotel.

Segons indiquen Arroyo i Rodríguez, (1999) quan la demanda de feina era estable les empreses que formaven als treballadors ho feien utilitzant estratègies de tendència dominant, es a dir, consideraven que la formació interna provocava dependència entre l'empresa i els treballadors. Quan ja estaven qualificats i formats exercia una considerable pressió entre ambdues parts per preservar els compromisos que havien pactat mútuament. Aquest fenomen ha canviat perquè el mercat ha patit canvis i tant les empreses com els treballadors s'han hagut d'adaptar a aquestes circumstàncies.

En aquest moment és més important que la formació que rebi el treballador vagi més encarada a la capacitat d'adaptar-se als canvis i ser capaç d'adoptar qualitats i habilitats que li permetin adaptar-se a les necessitats del mercat i provoqui una evolució més fluida i dinàmica. La formació específica de la empresa no deixa de ser imprescindible a l'estructura organitzativa ja que els canvis que s'han mencionat s'han de poder consolidar.

Segons Arroyo i Rodríguez, (1999) existeix menor dependència entre el director i els treballadors perquè la formació està encarada en la capacitat de dur a terme el terme d'hospitalitat a la pràctica.

Un altre aspecte que també cal tenir en compte és que la inversió en capital humà dins d'una economia genera importants beneficis socials al conjunt de la economia com podrien ser la complementarietat de les qualificacions, el desenvolupament de noves tecnologies i la creació d'un major coneixement que amplia la gama d'oportunitats dels treballadors i la organització. Finalment tots aquests aspectes acaben superant els beneficis individuals. Dins d'aquest concepte s'entén com a persona formada aquella que té una base de coneixement que li permet seguir aprenent i desenvolupar-se.

Una reflexió que es pot treure d'aquest mateix estudi és el que es cita al mateix text. Segons el periodista Stewart (1998) les empreses han de definir un límit i saber treballar sense sentimentalisme personal. En alguns casos, tot i que els treballadors estiguin altament formats i siguin intel·ligents pot ser que no aportin avantatges a la empresa. Les habilitats i els talents dels individus són el que creen la riquesa. Si existeix una manca d'aquests elements molt probablement és quan calgui aplicar la línia que es comentava amb anterioritat. Aquests dos elements poden ser donats per la pròpia persona de manera estratègica. Quan són personals és quan no hi ha cap individu o gairebé cap que pugui treballar de millor manera i en el cas de ser estratègic seria que durant el desenvolupament de les tasques, la mateixa persona creï el valor que acaba comprant finalment el client. Totes les persones que posseeixen els talents especificats amb anterioritat són en les que cal invertir, la resta són costos a minimitzar.

Finalment, el darrer aspecte que caldria tenir en compte de la formació del personal és que també existeix l'avaluació del seu desenvolupament i funcionament dins l'empresa. Les avaluacions dels treballadors estan afectades per les percepcions que tenen ells mateixos dels recursos i el suport que els proporciona la mateixa organització (Grandey, Cordeiro, i Michael, 2007). Aquestes examinen la influència de la discreció del servei (el contingut del treball), les recompenses i la formació (context de treball) sobre la relació satisfacció de la variabilitat de la demanda, d'ocupació, ofertes de treball, importants coneixements sobre la psicologia del treball, etc. Les avaluacions es poden enfocar de diferent manera en funció del que es vulgui conèixer. No tots els llocs de treball han de ser avaluats de la mateixa manera ni amb el mateix format tot i que sí que és cert que aquest procés d'anàlisi és important per saber quina és la evolució i adaptació de cada persona.

3.2.4 GESTIÓ DEL PERSONAL

Els establiments hotelers han de fer front als costos de gestió de personal i és important optimitzar-los perquè els resultats operatius de la organització no es vegin negativament afectats.

L'eficiència en la contractació de personal comença per organitzar un procés ordenat. S'haurien de tenir els següents punts definits: identificació de les necessitats de reclutament, selecció, contractació acollida, control d'incidències, baixes, prorrogues de contractes, elaboració i pagament de nòmines, preparació i pagament d'impostos, intervenció i comptabilitat. El control dels recursos invertits comença per optimitzar tots els processos anteriors, també es podrà detectar desviaments del pressupost.

La formació del personal és un element prioritari ja que el coneixement augmenta la seva capacitat per realitzar les tasques, la qualitat del servei que ofereixen, la seva pròpia satisfacció per el compliment dels objectius i incrementa la seva realització personal. És una inversió que dona resultats a llarg termini.

És important tenir en compte que la gestió d'aquest departament és sensible ja que afecta directament a la humanitat de l'empresa i a la seva estructura. No es pot oblidar que el personal reacciona als canvis i a les modificacions que afecten a la seva persona i al seu entorn. No totes les accions per reduir les despeses han de ser aplicables a tots els establiments perquè també es produeixen en funció del model de gestió del hotel.

La formació específica beneficia al treballador i a la seva obtenció de resultats. És una eina que té un impacte significatiu a la producció de l'hotel ja que recursos humans és el departament d'entrada i sortida del capital humà. Comptar amb personal sense formació específica, sense tenir en compte el període d'adaptació necessari per poder desenvolupar les tasques i només esperant resultats, pot ser contraproduent. No complir els objectius té com a conseqüència que una altra persona de l'estructura cobreixi l'espai buit creant rivalitats i augmentant la insatisfacció del treballador, afectant al seu estat anímic i disminuint la qualitat de servei juntament amb el factor d'èxit de l'hotel.

Un altre aspecte que cal tenir en consideració és que segons Mendoza i Hernández (2008) com indiquen en el seu estudi, a les petites empreses sobretot de tipus familiar, esperaven torbar una relació positiva entre les practiques que es desenvolupaven a recursos humans i l'acompliment però no va ser així. Les practiques de reclutament, promoció del personal i selecció van quedar excloses. Els autors van fer el supòsit que les empreses d'aquesta tipologia fan el reclutament i la selecció del personal per recomanacions que reben i la promoció del personal no es dur a terme.

3.2.5 FIDELITZACIÓ DEL PERSONAL

Degut al elevat palanquejament del servei d'allotjament en els recursos humans, aquests esdevenen l'element principal de la prestació del servei, per tant, són les persones que desenvolupen un seguit de tasques assignades les que ofereixen un servei determinat. La feina que duen a terme els diferents departaments tenen objectius en comú com són funcionament de l'empresa, la venda del producte i l'èxit empresarial.

Masakure (2016) exposa la importància de comptar amb capital humà motivat a l'empresa. La motivació del personal pot ser pecuniària i/o no pecuniària. En funció de la tipologia de feina, les aspiracions o situacions personals o el motiu pel qual aquella persona fa aquella feina es pot utilitzar un mètode o un altre.

Segons es pot llegir a l'article, en alguns casos la remuneració és una motivació per el personal però paral·lelament s'han de sentir motivats durant la realització de la seva feina. S'han de sentir orgullosos, realitzats i que formen part d'un equip de treball. Aquests elements causen una integració dels treballadors a l'empresa i els objectius propis acaben sent que l'organització tingui èxit. En aquests casos les persones que es senten així estan disposades a treballar per salaris més baixos, ja que el salari deixa de ser la motivació principal, i no requeriran tants premis monetaris ja que el reconeixement a la feina ben feta augmentarà la seva satisfacció creant així un cadena.

Seguint aquesta relació apareix un nou concepte, la fidelitat del treballador. Quan es creen situacions com aquestes el treballador desenvolupa un sentiment de pertinença a la organització i hi és fidel. En termes econòmics, una empresa pot mantenir a aquest treballador que aporta grans rendiments sense que tingui necessàriament un sou molt

elevat. Per altra banda, també cal remarcar que un treballador no motivat no té tots aquests elements intangibles interioritzats i suposa un cost psicològic molt alt. En aquests casos es sol optar realitzar un augment de sou, mesura la qual té un impacte temporal limitat i un efecte limitat pel treballador que també disminueix en el temps.

A l'estudi de Masakure (2016) es pot observar que diferents estudis corroboren que els treballadors amb alts nivells de fidelitat tenen un cost psicològic inferior per dur a terme les seves tasques.

3.3 QUALITAT

En molts casos els serveis turístics en general i especialment els serveis hotelers es caracteritzen per tenir un alt grau d'interacció amb els clients. El personal que hi està implicat actua com a representant de l'empresa i defineix el producte. Aquest és un element intangible que afecta directament a la qualitat del servei que s'ofereix i que es transforma en confiança. Té un efecte directe sobre la satisfacció del client, per tant, a la seva fidelització i a l'èxit de l'empresa.

En el següent apartat s'exposaran tots els aspectes que, segons la literatura consultada, tenen un impacte directe o indirecte a la variable "qualitat del servei".

3.3.1 QUALITAT DEL SERVEI

Una característica que cal tenir molt en compte dels consumidors és que són adaptatius i receptius. Els consumidors esperen un cert nivell de servei, qualitat del producte i atenció. (McCall i McMahon, 2015)

Les tendències que caracteritzen el desenvolupament del sector turístic i hotelier, amb canvis en la intensitat i distribució dels fluxos turístics, han canviat l'entorn i la manera de competir. Aquest escenari obliga a les empreses del sector turístic a re enfocar la seva estratègia competitiva del mercat, passant-ne d'una enfocada en preus a un centrada en obtenir elements de diferenciació (Lopez et al., 2009). Poon (1993) implica que els establiments hotelers han de focalitzar-se en la millora del servei mitjançant una major qualitat del servei i la recerca d'elements diferenciadors.

Segons Satomá i Costa (2007) la satisfacció dels clients està directament relacionada amb la viabilitat de l'empresa i, per tant, un servei de qualitat incideix directament sobre la satisfacció del client. Si es tenen en compte els elements explicats anteriorment per tenir viabilitat econòmica i financera, és molt important garantir qualitat a l'estada dels usuaris. S'ha d'oferir un servei que compleixi les expectatives del turista. La organització que així ho faci aconseguirà reforçar la fidelitat dels clients actuals i augmentar la possibilitat de captar-ne de nous.

Satomá i Costa (2007) indiquen que la definició de qualitat més acceptada és la que compara les expectatives dels clients amb la percepció del servei. El desenvolupament de la indústria de serveis ha suposat un desenvolupament de la nova òptica del concepte de qualitat que es focalitza més cap a la visió del client.

En aquest apartat cal destacar, segons McCall i McMahon, (2015) que els consumidors creen vincles amb els serveis que han experimentat amb els hotels ja siguin negatius o positius. L'estudi que han realitzat demostra una forta reacció negativa entre els consumidors i els establiments quan un servei que fins al moment havia estat disponible de cop és limitat o exclòs sense tenir en compte la opinió que puguin tenir els mateixos usuaris. És a dir, valoren molt positivament que es tingui en compte la seva opinió abans de prendre decisions.

Segons l'article escrit per Fernández i Becerra (2013) L'augment de la qualitat del servei alhora que redueix els costos unitaris directes de producció és factible. La millora de la qualitat del servei és un bon mitjà per augmentar la competitivitat d'un hotel ja que varis estudis han trobat una relació positiva entre la qualitat i la productivitat, incloent mà d'obra, materials i capital.

3.3.2 INFLUÈNCIA DELS TREBALLADORS A LA QUALITAT

Segons García Garazo T. (2004) les empreses tenen mitjans per influir a la orientació del client i dels seus treballadors. Amb aquesta orientació s'espera que els treballadors responguin a les necessitats dels clients de manera congruent amb la organització de l'empresa. Les organitzacions que estan orientades al mercat saben que els clients reclamen serveis excel·lents com a requisit anterior a fer la reserva i en aquest punt cal tenir molt present tots aquells elements que participen en la interacció del client amb l'empresa.

El personal que tracta amb el client es denomina personal de contacte. Són aquelles persones encarregades de conèixer les necessitats, actituds i preferències dels clients, donant respostes individualitzades que els facin sentir "especials". Són aquells elements intangibles que tenen efecte directe amb l'experiència que acabi tenint el client. Totes aquelles organitzacions capaces d'aconseguir aquesta orientació al client tindran més possibilitats d'oferir un servei d'excel·lència al desenvolupar percepcions positives de seguretat i empatia al client.

Un altre element que cal tenir és molt present en aquesta interacció és *l'empowerment* dels treballadors. Han de ser capaços de poder prendre decisions sobre les activitats que tinguin a veure amb el desenvolupament de les seves tasques i que repercuteixin directament a la satisfacció dels clients. Els procediments rígids d'actuació són contraproduents. Si el personal no té capacitats per buscar solucions al servei requerit, mai es podrà satisfer completament al client.

Com bé exposen Yee, Yeung i Cheng (2010) la satisfacció que pugui sentir un client o un treballador és un element intangible i representen un impacte econòmic a llarg termini o a curt termini a la mateixa organització. En aquest punt és molt necessari diferenciar entre la satisfacció d'un client i la d'un treballador.

Els darrers autors també argumenten que les sensacions i l'estat anímic dels treballadors afecten a la organització empresarial. En aquest estudi es contemplen diferents aspectes com ara la dedicació del treballadors a la realització de les tasques, la disposició de fer feina extra, la sensació de pertànyer a un equip, la sensibilitat per adquirir més responsabilitats, etc. El capital humà és el motor de la organització i s'han de conèixer aquells elements que afecten al seu funcionament. Els treballadors que són fidels a l'empresa són més propers a oferir serveis de major qualitat afectant positivament al rendiment de la mateixa ja que aquestes persones estan més predisposades a treballar per aconseguir beneficis personals que al mateix moment representen beneficis per la organització i representa un benefici a llarg termini.

Una altra relació que es pot extreure d'aquests autors és que la satisfacció dilueix la sensibilitat al preu del consumidor. La despesa que realitza un client per un producte està relacionat amb els beneficis que n'extreu. És un element clau per incentivar ventes futures. Els clients que senten que s'han satisfet les seves expectatives presenten més possibilitats de tornar a reservar el servei, i per tant, l'hotel té més probabilitat de fidelitzar-lo maximitzant el volum d'ingressos futurs. En aquest cas, la gestió de la satisfacció dels clients i la pròpia qualitat és una estratègia comercial amb gran capacitat per generar beneficis. (Garcia i Picos, 2009)

Les persones de contacte tenen un paper molt important per detectar les mancances que té el propi servei. És important que tinguin control del nivell de qualitat, que estiguin preparades per detectar quines són les àrees d'oportunitat i siguin el nexa de comunicació entre la direcció i els clients. És un bon mètode per augmentar la capacitat de reacció i anticipació a les situacions problemàtiques.

S'estableixen cinc dimensions bàsiques enfocades a la qualitat del servei dels hotels tant pel que fa a l'escala de percepcions com la d'expectatives.

1. Professionalitat del personal
2. Elements tangibles del negoci
3. Oferta complementaria d'oci
4. Beneficis bàsics relacionats amb la destinació visitada
5. Localització (atributs socials, etnogràfics, etc.)

Es podria afirmar que existeixen dos grans dimensions a la qualitat del servei. La primera es relaciona amb els aspectes relacionats amb la prestació del servei i altres amb les interaccions que es produeixen entre els clients i els subministradors dels serveis. En aquest cas, un nivell alt de qualitat funcional pot compensar les deficiències de l'organització en la qualitat tècnica i fins i tot, pot arribar a enfortir la imatge de la marca. Els clients solen tenir reaccions més benèvols de cares a aquells inconvenients que la pròpia organització no pot controlar. (Vega, Casielles, Martín, 1995).

La qualitat percebuda d'un client està relacionada amb aspectes tangibles, com ara la comoditat de les habitacions, la neteja i la decoració; la empatia, que es definiria com l'atenció i cortesia del personal de l'establiment; la sensibilitat, entès com la disponibilitat i la rapidesa de les empreses per solucionar els problemes que puguin tenir els clients i el compromís de les empreses amb els hostes; l'eficiència, entès com la comunicació per part dels treballadors en diversos idiomes, la puntualitat de les activitats que es desenvolupen a l'establiment i si s'ofereixen informacions clares i entenedores i, finalment, la seguretat, concepte que es relaciona amb la imatge de l'empresa. (Dos Anjos i de Abreu, 2009).

Tots els elements exposats amb anterioritat constitueixen la qualitat percebuda dels clients a un establiment. Juntament amb l'expectativa i l'import que els ha costat allotjar-se a l'hotel constitueixen la seva percepció de com hauria de ser la seva estada. Caldria tenir en compte que quan amb és antelació es genera la reserva, més altes solen ser les expectatives que es generen. És un concepte clau en la definició de qualitat del servei i s'ha de tenir molt en compte.

3.3.3 SERVEI

Aranda (2009) defineix que la gestió de l'excel·lència es refereix a "un conjunt de decisions estratègiques i tàctiques que es prenen a les empreses amb l'objectiu concret de millorar els productes, serveis, processos i la gestió empresarial en general". La capacitat de les pròpies organitzacions de proporcionar productes que satisfacin les necessitats dels clients estarà demostrat en funció de la implantació dels sistemes de gestió d'excel·lència de les mateixes empreses. A més, aquestes eines també ajuden a incrementar la satisfacció dels clients.

Un punt que també remarca la mateixa autora és el concepte de "qualitat total" que no té res a veure amb els sistemes. La qualitat total d'una empresa és una filosofia, una manera d'actuar, són els valors de la organització, la cultura de la mateixa, etc. Són aspectes intangibles que conformen el sí i el tarannà de l'empresa. Aquest fet suposa un enriquiment de la qualitat de les empreses.

El departament de qualitat d'una organització és l'encarregada de controlar i prevenir les problemes que hi puguin haver als diferents departaments i que afectin a la qualitat del servei. La descentralització de les activitats de prevenció i control poden fer que aquest departament no tingui sentit, ja que no absorbiria les tasques que li pertocarien. És un departament que tot just està començant a entrar a les organitzacions com els hotels.

García (2004) exposa la importància de treballar amb estàndards de servei. La comunicació correcta d'aquests també és clau, cal que els treballadors interioritzin aquestes bases per poder oferir un servei com el que espera la pròpia organització. Hi ha una línia molt estreta entre la utilització dels estàndards com a base per treballar i la llibertat del treballador per adaptar-se a la circumstància que necessiti el client sempre seguint la filosofia de l'empresa. Cada organització estableix els seus propis criteris en funció de les circumstàncies, característiques i la gestió del propi establiment.

Per aconseguir un nivell elevat de qualitat del servei, la comunicació entre els directius i el personal de contacte és un aspecte rellevant. És una manera de comprendre els estàndards que s'utilitzen i s'implica molt més al personal. El personal de contacte és el que sol realitzar totes les tasques de cares al client i, per tant, necessita formació en habilitats comunicatives i interpersonals. Ha de ser una persona empàtica, que tingui intimitat i sigui capaç de desenvolupar amistats. Per altra banda, no es pot oblidar tot el personal que intervé en la realització i desenvolupament del producte però no està en contacte amb el client. Aquest personal també ha de treballar amb els estàndards de qualitat encara que en cada cas s'adaptin a les tasques i el funcionament de cada departament.

3.4 INNOVACIÓ

La innovació proporciona a les empreses una oportunitat d'entrar en nous mercats i consolidar-se i al sector de l'hoteleria ha estat un element clau per seguir desenvolupant aquest mercat. La innovació de les organitzacions hoteleres amb activitat genera un avantatge competitiu que es veu reflectit als resultats organitzatius de les empreses (Martínez i Vargas, 2013). Al següent punt es farà al·lusió a la literatura trobada respecte aquest camp per aquest estudi de cas.

3.4.1 GESTIÓ DE LA TECNOLOGIA I LA INNOVACIÓ

Aquest sistema es desenvolupa degut a la importància de generar-ne un més efectiu pel que fa a la gestió empresarial. Aquest sistema és una eina per reduir els riscos comercials, incrementar la gestió de qualitat, facilitar la introducció de nous productes al mercat, etc.

Segons Jiménez, Suárez i Medina (2012) la necessitat de gestionar la tecnologia i la innovació, sent un recurs indispensable en els processos productius i tenint en compte que no pot ser espontani perquè és un recurs indispensable dels processos productius, està controlat per la gestió de la tecnologia i la innovació. Cal mesurar els resultats que s'obtenen creant indicadors i comparar-los amb els objectius que es tenien marcats.

La gestió de la tecnologia i la innovació és un concepte que inclou la investigació científica i el desenvolupament tecnològic (I+D), la organització de nous productes i estudis de factors d'èxit o fracàs i protecció de la innovació.

El camp de la innovació és molt ampli i hi ha molts aspectes que cal tenir en compte quan s'intenta definir. Es coneixen diferents sistemes de classificació que plantegen quins són els diferents tipus d'innovació que s'utilitzaran per identificar, analitzar i avaluar la innovació tecnològica d'un l'establiment.

Segons Marín i Marín (2002), Aquesta classificació inicialment identifica el grau de dependència o independència que presenta la innovació amb la tecnologia. També es contempla la opció de realitzar la classificació en funció de l'originalitat pel que fa a les innovacions radicals, fent referència de productes o processos completament nous i les innovacions incrementals, que representen la millores d'un producte ja existent.

Es molt difícil mesurar la innovació i la inversió d' I+D del sector serveis. La majoria d'innovacions dels serveis estan lligades a canvis en els processos, en l'organització i en els mercats. L'esforç d'innovació de les empreses va es enllà de la despesa que puguin generar a I+D.

Les investigacions constaten que els processos de transferència, intercanvi i combinació de coneixement representen una nova font de coneixement, i per tant, d'innovació. Com bé es pot suposar, l'intercanvi i transferència de coneixements han d'estar produïts en activitats que estableixin relacions socials (Nieves, 2014).

Com bé indica la mateixa autora, les activitats per establir relacions socials i, com a conseqüència, les accions per innovar depenen de la disposició i les habilitats que tinguin els propis directius ja que són ells qui determinen els recursos que es poden destinar, les accions que es poden desenvolupar i qui ha de procurar aconseguir els objectius marcats a l'empresa.

Un altre aspecte que cal tenir en consideració en aquest apartat del marc teòric són les TIC ja que aquestes es defineixen com una innovació tecnològica bàsica per la gestió d'empreses, siguin turístiques o no, per la seva capacitat de gestionar la informació i el coneixement, la capacitat de posar en comunicació a les persones, empreses, etc. i la capacitat d'oferir nous productes i serveis al mercat (Figuerola i Talón, 2007)

3.5 MÀRQUETING

El concepte de màrqueting ha patit una avaluació molt significativa. Anteriorment era definit com a sinònim de ventes, distribució, publicitat o investigació de mercats, actualment és un concepte molt més ampli.

El màrqueting es pot interpretar des de diferents magnituds: com a sinònim de publicitat, promoció i accions de ventes, com a un conjunt de mètodes o sistemes d'investigacions de mercat i, finalment, com a sistema de conducció.

En aquest apartat es presenta el concepte de màrqueting a partir d'una revisió de la literatura en aquest àmbit.

3.5.1 MÀRQUETING CORPORATIU

Les empreses del sector d'hoteleria ja no venen simplement una habitació d'hotel a més d'un seguit de serveis que complementen la seva estada. Els hotels treballen per transmetre l'experiència única que viuran els clients si s'allotgen a aquell establiment. Són un seguit d'elements intangibles que cal saber comunicar correctament.

Les empreses han de desenvolupar relacions sòlides i duradores en el temps, ja no actuen en solitari sinó que estan relacionades amb el seu entorn. Luengo (2015) argumenta que una bona gestió de la informació de l'empresa és necessària per obtenir beneficis i generar una diferenciació competitiva en el temps. S'han de tenir en compte 5 aspectes de la comunicació: la marca, la reputació, la imatge, la identitat i la responsabilitat social corporativa.

Cada una de les accions que du a terme una empresa representen una comunicació d'informació, fins i tot, aquelles que s'ometen ho són i ajuden a idear una imatge de l'empresa. Segons Webster i Malter (2005). Les organitzacions han de treballar realitzant màrqueting corporatiu que els permetrà crear una identitat corporativa, filosofia, personalitat pròpies, establir hàbits dins l'empresa definint la cultura de la mateixa, crear un consens amb els *stakeholders* de la companyia, crear un flux de comunicació positiva a totes les escales (tant internes com externes) i finalment, poder controlar les situacions de crisis. La relació amb els *stakeholders* s'ha de basar amb un feedback i una interacció constant.

Luengo (2015) defineix el màrqueting corporatiu com “una disciplina del màrqueting que es dedica a establir estratègies de màrqueting des de dins d'una organització, amb l'objectiu d'arribar als col·laboradors i grups d'interès d'aquesta, tant interns com externs i al seu temps finalitzats, influint també vincles amb aquests.”

En aquest mateix estudi s'exposa que les Pimes i del sector de l'hoteleria, alguns hotels independents, no utilitzen estratègies de màrqueting corporatiu. Per altra banda, els qui sí que utilitzen aquestes estratègies són les grans cadenes hoteleres ja que en el seu cas la necessitat de presentar una comunicació preponderant.

3.5.2 IDENTITAT CORPORATIVA

La identitat corporativa d'una empresa es pot entendre com la personalitat d'un individu. Existeix i és variable. En alguns casos és exclusiva i amb un gran potencial d'èxit ja que està molt clara, és coherent, penetrant i controlada i en altres casos és completament el contrari i frena la seva capacitat de desenvolupament.

Segons Minguez (2000) la identitat es projecta en diferents àrees. Tres d'elles molt visibles i una no. En primer lloc es detecta als productes i serveis (allò que fa i ven l'organització), en segon lloc l'entorn (els llocs on desenvolupa les seves activitats de venda), en tercer lloc les comunicacions (la manera en que explica allò que fa) i en quart lloc el comportament (com es comporta amb l'exterior i els seus propis treballadors). Al mateix moment, l'autor aclareix que la identitat corporativa es determina en funció de 4 factors: la cultura corporativa, el comportament corporatiu, la identitat visual i la comunicació corporativa.

Segons Luengo (2015) la identitat corporativa genera molts beneficis per les empreses ja que enfoca la imatge que volen transmetre als clients amb els valors que es volen projectar, desenvolupa la sensació de pertinença d'un equip de treball del capital humà, s'augmenta la influència que es pugui tenir a l'entorn, afecta al posicionament de l'empresa i contribueix a generar fidelitat al client. Segons aquest mateix estudi, fins al moment no s'ha desenvolupat cap model per poder mesurar la identitat corporativa.

És necessari que s'involucri la totalitat de l'empresa i les persones que la constitueixen ja que la identitat corporativa afecta a tota la organització i, per tant, a tots els seus departaments. Ha de ser desenvolupada, gestionada i coordinada pels directius corresponents i projectada tant internament com externament.

3.5.3 IMATGE CORPORATIVA

Aquest concepte està conformat per les percepcions, impressions i experiències d'un conjunt molt variat de persones. Segons Luengo (2015) la imatge corporativa seria el resultat de tenir un bon comportament empresarial, personalitat empresarial i una cultura organitzativa ben definida. Cal que sigui gestionada a nivell intern i extern.

La identitat, a través de la personalitat, la cultura i el comportament corporatiu conclouen en un seguit d'imatges que generen la imatge corporativa de l'establiment.

L'autora de l'estudi diferencia la imatge de l'empresa, la de la marca i la del producte. En cas de que aquestes tres imatges no siguin coherents entre sí és quan afectarà negativament a la reputació de l'empresa. La imatge, juntament amb la visió i la cultura corporativa també es relaciona amb la creació de la marca.

Segons Capriotti (1999) els mitjans de comunicació, l'experiència personal i les relacions interpersonals intervenen de manera determinant en la creació de la imatge corporativa.

La creació de la imatge corporativa és un procés llarg i complex, segons Minguez (2000). Cada individu genera una idea simple i reduïda del que és la organització en si. A la seva ment hi situen el conjunt d'atributs més o menys significatius de l'organització. Totes aquestes imatges estan interconnectades. Degut a que són imatges subjectives que depenen de diferents situacions, circumstàncies i experiències que tenen els propis individus, aquesta imatge corporativa pot ser variable i canviant en el temps.

En un mercat saturat de producte i oferta, la imatge corporativa és molt important. És un element estratègic que aporta un valor afegit al producte. El seu valor resideix en la força que aporta al producte.

Luengo (2015) resumeix que les imatges són experiències i percepcions dels individus. En aquest cas clarifica que sense la gestió de la identitat no es pot gestionar bé la imatge. Perquè la identitat es transformi en imatges cal que es transcriui en missatges, ser manifestada, i fets, ser explícitament comunicada.

3.5.4 REPUTACIÓ ONLINE

Internet és una eina de gran importància per el sector turístic, i sobretot, el sector hotelier. Gràcies a aquesta eina els usuaris poden consultar i decidir quina és la destinació i l'establiment on s'allotjaran sense haver de contactar amb intermediaris físics. Els recursos electrònics són un element imprescindible per confirmar i planificar un viatge.

Segons Moral, Cañero i Orgaz (2014) disposar d'una pàgina web és un element essencial però no és diferenciador. Per tal de que ho sigui cal estigui correctament estructurada, actualitzada i amb un motor de reserves suficientment potent és un element bàsic per donar a conèixer l'establiment, augmentar el flux de visites, facilitar la realització de reserves als clients directes i tenir bona reputació online. Aquestes accions ajuden a desenvolupar una postura proactiva amb els clients.

En l'actualitat els potencials consumidors estan influenciats pels comentaris i les opinions dels altres usuaris. Abans de decidir-se a realitzar la reserva poden visitar blogs, xarxes socials, la pàgina web, la galeria d'imatges, etc., per tant, el seguiment i la gestió d'aquests canals ha d'estar interioritzat per les organitzacions.

Segons Antón (2008), la reputació corporativa d'una empresa no és el mateix que la reputació online de la mateixa. La corporativa representa a la totalitat de l'empresa, ja sigui online com offline.

Rodriguez (2012) realitza un estudi sobre la reputació online. Entre les definicions que utilitza per explicar aquest concepte nombra a Miguel del Frenso, Consultor Sernior de Màrqueting i Comunicació online, a més de ser investigador de reputació online. Aquest autor fa la següent afirmació: *"la reputació online es pot definir com a la construcció social al voltant de la credibilitat, fiabilitat, moralitat i coherència que es té d'una persona, entitat, organisme, institució, empresa, etc."* i *"La reputació online és una ombra que sempre us perseguirà"*.

La reputació pot ser positiva o negativa, beneficiosa o perjudicial i cal tenir en compte que no té la mateixa repercussió la reputació offline que la online. La informació que es troba a la xarxa és molt difícil fer desaparèixer, aquesta s'estén i es multiplica de manera instantània i incontrolable.

La gestió i el control de la reputació online representa un cost molt elevat, no tant econòmic sinó en relació al temps que cal dedicar-hi. S'ha de fer un seguiment diari de totes les xarxes socials, s'han de contestar els comentaris, s'ha de publicar contingut pràcticament diàriament i tot ha de seguir la mateixa línia tenint present la imatge de l'empresa i la marca que representa.

Segons l'article escrit per Laura Delle (2016) actualment hi ha 10 agències de turisme online (OTA's) que tenen un pes molt important en la gestió de reserves dels establiments hotelers, i per tant, en la seva ocupació. Les OTA's són Booking, Expedia, Hotelbeds, Gulliver Travel Associates, Hotusa, Hotel Reservation Service, Orbitz, The Booking Button, Agoda i Travelocity. Degut a que aquests portals són els que tenen més incidència online cal tenir present la importància que representa obtenir puntuacions altes per aconseguir un bon posicionament, a més de revisar tots els comentaris que es generin a aquestes plataformes.

Rodriguez (2012) crea un estàndard que es basa en, segons la mateixa autora, en tres pilars imprescindibles, tant a nivell personal, professional i empresarial. Aquest model és el següent:

1. ESCOLTAR. Monitoritzar tot allò que fa referència a la marca i a l'empresa. En aquests casos cal identificar i tenir especial interès en aquells espais, portals, blogs, etc. que representa una oportunitat comercial.
2. CONSERVAR. S'ha de definir l'estratègia que es vol seguir i tenir clars els objectius d'aquesta estratègia. És important seleccionar les plataformes més adequades i aconseguir el que s'ha proposat inicialment. Comunicar és la clau de l'èxit.
3. MESURAR. S'ha de mesurar si les estratègies i els objectius establerts prèviament han estat favorables o no. Per fer-ho cal fixar indicadors que seran els encarregats de recollir la informació necessària per conèixer el resultat de l'acció.

En aquest apartat cal tenir clar que no existeix un model únic o un estàndard per gestionar correctament la reputació online. Cada establiment té unes característiques diferents i en funció dels objectius, el target, les xarxes socials a les que estiguin presents, els continguts, etc. es duran a terme unes accions o unes altres.

3.6 MEDI AMBIENT

La sostenibilitat i el medi ambient són elements que estan molt presents en l'actualitat. Desenvolupar accions o polítiques que tinguin en compte la preservació de l'entorn i del medi ambient poden ser elements diferenciadors i generar un valor afegit cap a un segment de mercat cada vegada més exigent.

En aquest apartat es destaca la importància de la gestió ambiental i el valor de les certificacions sostenibles.

3.6.1 GESTIÓ AMBIENTAL

Segons Álvarez, Burgos i Céspedes (1999) la contaminació progressiva de l'ambient constitueix una degradació constant del medi ambient. Aquesta temàtica cada vegada afecta més a la societat provocant la necessitat d'adoptar canvis a les empreses havent-se d'associar amb continguts sostenibles i eficients per fer front a les noves amenaces i oportunitats que se'ls presenti. Treballar amb polítiques sostenibles i adoptar mesures per preservar el medi ambient poden incrementar la reducció de costos, la diferenciació de producte i la qualitat del servei, entre d'altres aspectes a destacar.

Les empreses del sector serveis no han patit polítiques de regulació ambiental tant rígides com les empreses de mano facturació ja que consideren empreses de sector serveis tenen menor impacte directe sobre el mateix. Tot i això, la necessitat d'adaptar i reinventar el producte ha estat molt important per seguir sent competitiu al mercat ja que el client final ha desenvolupat una consciència ambiental més elevada.

Segons Azorín, Cortés, Moliner i Guilló (2006) les empreses han d'aplicar la lògica de la prevenció de la contaminació per poder facilitar la gestió mediambiental de la matixa. Aquestes accions poden ser aplicades per part de la pròpia empresa o a través de la incentivació dels clients allotjats. Serien accions encarregades de reduir i/o eliminar els residus just abans de que aquests siguin produïts.

Alvarez, Burgos i Céspedes (1999) realitzen un estudi on exposen diferents classificacions de gestió ambiental i seguidament estudien les relacions entre la gestió ambiental i el tipus de turisme que realitzen els seus clients, la categoria legal de l'establiment, la mida de l'establiment, l'exercici de poder de l'empresa sobre la protecció ambiental, la direcció d'operacions, la importància de la protecció ambiental pels principals grups d'interès, etc.

L'àrea geogràfica on està situat l'establiment és element que no es pot variar i té un pes molt important en la gestió organitzativa i les activitats que es desenvolupen. L'entorn té un pes destacat en la presa de decisió del client final ja que aquest espera poder realitzar unes activitats en concret relacionades amb la cultura, la neu, els negocis, el sol i la platja, etc. En aquests casos, els establiments haurien d'adaptar les seves accions de gestió ambiental a aquestes circumstàncies per poder utilitzar-ho com un valor afegit al producte. Cal conèixer la importància que representen les pràctiques sostenibles pel client potencial de l'hotel, la durada de la seva estada i les activitats que realitzen quan estan allotjats.

Una altra relació que es pot extreure d'aquest estudi és que les empreses de mida superior tenen un impacte més visible que els que són més petits, sent objecte de pressió social per la legislació, etc. Normalment les empreses majors solen disposar de més recursos per invertir en la protecció del medi ambient.

La pressió social cap a la preservació del medi ambient pot estar impulsada per l'administració pública, les associacions de veïns, clients i proveïdors i també cal considerar la manera en com s'exerceixi aquesta pressió ja sigui amb la imposició de normes, denúncies, queixes o incentius. Segons Claver, Molina i Pereira (2006) caldria destacar que la preocupació per la gestió ambiental per part de les empreses hoteleres representa una millora de la qualitat de vida dels veïns provocant, al mateix moment, una major predisposició d'aquests a acceptar l'activitat turística.

El seguiment i compliment de les normes que s'hagin establert prèviament tenen un cost implícit. Aquest cost està determinat pels beneficis que s'esperen obtenir seguint conductes oportunistes o seguint pautes de comportament. A partir d'aquest moment, les accions de

màrqueting, operacionals, financeres, de personal, d'informació i les estratègies generals de l'hotel tindran incloses les activitats de protecció ambiental esperant un efecte tant als costos com als beneficis de l'empresa. L'estalvi en costos i millor eficiència de l'empresa millora la qualitat del producte, increment de quota de mercat, permet avançar-se a la competència i accedir a nous mercats, entre d'altres punts a destacar. Segons Claver Cortés et al. (2006) en moltes ocasions una correcta gestió ambiental s'ha comparat amb la gestió de la qualitat ja que la millora de la qualitat pot anar seguit de la disminució dels costos de producció ja que es redueixen els defectes del procés productiu i es dedica menys temps a corregir els errors.

3.6.2 CERTIFICACIONS

Claver, Pereira i Molina (2010) argumenten que la gestió ambiental pot permetre un augment de diferenciació del producte. L'adopció de mesures respectuoses poden millorar la imatge de l'empresa i incrementar la demanda dels consumidors sensibles a aquestes qüestions.

Segons aquests mateixos autors la implantació i certificació de la norma ISO 14001 pot generar beneficis per les organitzacions representant impactes positius significatius sobre el rendiment tot i que també es contemplen autors que no troben diferències entre les que estan certificades o no (Watson, Klingenberg, Polito i Geurts, 2004).

Les certificacions ambientals que es podrien destacar en aquest objecte d'estudi serien la ISO 14001, EMAS, etc. Segons Claver, Pereira i Molina (2010) les empreses compromeses amb la gestió ambiental solen tenir certificacions que ho corroborin o desenvolupen accions sostenibles en mesura que és possible.

Aquest mateix estudi identifica que els hotels que tenen certificacions de qualitat i de gestió ambiental tenen nivells d'ocupació i mostren resultats superiors que els que no en tenen. Actualment els touroperadors són un recurs motivador per els hotels ja que els aconsellen adoptar aquests tipus de certificacions per renovar els contractes i les afiliacions any rere any.

3.7 UBICACIÓ

Segons Claver, Molina, Pereira i López (2006) l'estructura del sector influeix sobre la conducta de l'empresa i aquesta sobre els seus resultats. S'ha de tenir present que la conducta que pugui tenir una empresa afecta als seus resultats i també pot generar un impacte al entorn d'aquesta mateixa.

La ubicació d'un establiment hotelier és una variable que cal tenir en compte per estudiar el grau d'èxit que pot assolir una empresa. Segons Lado, Otero i Vivel (2014) una ubicació òptima és un incentiu molt important per desenvolupar un producte en concret. Tot i això, cal que vagi acompanyat de recursos i estratègies encaminades a aconseguir uns resultats suficientment satisfactoris, i per tant, cal que hi hagi una bona gestió dels recursos.

Aquest mateix estudi exposa la importància de la ubicació de l'establiment quan un client vol gestionar una reserva. La rendibilitat d'una empresa es pot veure afectada per la competència en cas de que es situï a un entorn de mercat molt carregat. També cal tenir en consideració que a les zones de baixa concentració es poden generar efectes negatius relacionats amb la ubicació.

La situació on s'ubiqui un establiment condiciona el producte que es vol oferir, és a dir, en primer lloc cal determinar quins són els recursos que poden formar part o complementar la oferta principal: si està situat a prop de la muntanya, de la platja, a un nucli urbà, a un espai

rural, etc. En segon lloc cal tenir present quines són les facilitats i els serveis que té l'establiment i quin producte es podria oferir. A partir d'aquí s'ha de fer un estudi de la competència i fer un anàlisi de quina és la imatge que es projecte com a destinació. Existeix el concepte que la competència és un aspecte negatiu pel negoci però no es considera cert ja que també és un incentiu per millorar i destacar amb els valors afegits, la identitat i el Know How de l'empresa.

Es podria considerar que segons Sainaghi i Canali (2011) un dels aspectes que més es tenen en compte quan es fa un estudi de competidors és la ubicació d'aquests degut a la relació que tenen amb l'entorn. A més, és una informació necessària per dur a terme la comercialització dels productes.

La gestió dels establiments hotelers d'una destinació afecten al funcionament general, és a dir, és molt difícil combatre aspectes com ara l'estacionalitat de la demanda si tots els establiments de la competència tanquen durant uns mesos. L'estacionalitat és un problema que cal afrontar de manera diferent, és a dir, si una empresa ofereix diferents serveis per tal de generar estades més llargues i atraure al perfil de client vocacional, de parelles, familiar, etc. però un cop a la destinació el mateix client es troba que tota la resta de negocis que generen oferta complementaria (restaurants, cinemes, botigues, etc.) estan tancats, afectarà encara més negativament a la destinació ja que molt probablement aquestes persones no tornaran l'any següent.

Segons indiquen Sainaghi i Canali (2011) l'estratègia de negoci de les empreses està condicionada per el sector i l'entorn. Aquests dos aspectes es determina a qui va adreçat el producte que comercialitzen, per tant, els segments de mercat, els preus de venda, la ocupació, la competència, altres factors relacionats amb el producte.

Quan es considera la variable d'ubicació també cal tenir present quines són les vies d'accés que utilitza el perfil de client que va a la destinació en concret. S'ha de fer un estudi per conèixer bé les carreteres, els accessos, les indicacions, les línies ferroviàries, la congestió automobilística de la zona, les línies d'AVE, transport públic, etc. La senyalística tant de l'establiment com de la destinació i dels recursos que hi ha al voltant tenen un pes que no es pot infravalorar.

4. CONSTRUCTES TEÒRICS

En aquest apartat del treball es procedirà a presentar els diferents constructes que s'han elaborat a partir de la literatura científica consultada que ha aportat el contingut del marc teòric i ha estat la base per elaborar la part pràctica.

4.1 EMPRESA

El sistema de gestió d'un establiment, les característiques del propi edifici, el nombre de treballadors, els departaments organitzatius de la mateixa, etc. constitueixen l'esquelet de les empreses. Són elements que com bé constata la literatura, cal tenir ben definits i acotats.

CONSTRUCTE	VARIABLE	AUTOR
EMPRESA	Nombre d'habitacions	Villacorta i Ballina. (2002)
	Edat de l'establiment	Villacorta i Ballina (2002)
	Sistema de Gestió	Claver, Molina i Pereira (2006) Claver, Pereira i Molina (2007) Fernández i Becerra (2013) Villacorta i Ballina. (2002)
	Categoria de l'hotel	Azorín, Cortés, Moliner i Guilló (2009) Claver, Pereira i Molina (2007)
	Acompliment	Claver, Molina, Pereira i López (2006) Claver, Pereira i Molina (2007) Cunha, Cunha i Marques de Almeida (2011)
	Mida Organització	Claver, Pereira i Molina (2007) Urtasun i Gutiérrez (2006)
	TIC	Claver, Molina i Pereira (2006) García Garazo (2004) Šerić i Gil (2011)
	Gestió establiment	Claver, Molina i Pereira (2007) Martinez Rodriguez (2013)
	Tipus de propietat	Claver, Molina i Pereira (2007)

Taula 1. Constructe Empresa. Elaboració pròpia

4.2 RECURSOS HUMANS

A continuació es mostra el quadre amb les diferents variables que constitueixen el constructe. Cal tenir present que és un element molt complert i hi ha molta literatura publicada. S'ha fet una tria dels que s'han considerat més rellevants pel cas d'estudi.

CONSTRUCTE	VARIABLES	AUTORS
RECURSOS HUMANS	Acompliment laboral	Claver, Molina i Pereira (2006) Valencia Rodriguez (2005)
	Formació del personal	Azorín, Cortés, Moliner i Guilló (2009) García Garazo (2004) Valencia Rodriguez (2005)
	Satisfacció laboral	Cañizares, Guzmán i de la Torre G. (2007) Chiang F., Birtch T. i Cai Z. (2013) Masakure (2016) Valencia Rodriguez (2005)
	Autonomia dels treballadors	Chiang, Birtch i Cai (2014) Pascual, Santos i López (2014)
	Lideratge	Vieira de Souza, Gadotti (2014)
	Reclutament i selecció	Mendoza i Hernández (2008)

Motivació del personal	Cañizares, Guzmán i de la Torre G. (2007) Chiang, Birtch i Cai (2014) Ineson, Benke i László (2013) Masakure (2016) Pascual, Santos i López (2014)
Absentisme laboral	Cañizares, Guzmán i de la Torre G. (2007)
Promoció carrera laboral	Cañizares, Guzmán i de la Torre G. (2007) Mendoza i Hernández (2008)
Limitacions laborals	Cañizares, Guzmán i de la Torre G (2007)
Fidelitat dels treballadors amb l'empresa	Cañizares, Guzmán i de la Torre G (2007) Ineson, Benke i László (2013) Masakure (2016) Mendoza i Hernández (2008) Pascual, Santos i López (2014) Yee, Yeung i Cheng (2010)
Salari – recompenses i incentius	García Garazo T. (2004) Ineson, Benke i László (2013) Masakure (2016) Yee, Yeung i Cheng (2010)

Taula 2. Constructe Recursos Humans. Elaboració Pròpia

4.3 QUALITAT

La qualitat és un constructe que té un pes molt important en la prestació del servei, la satisfacció del client, el progrés de l'organització i que cal millorar diàriament. És un element clau en el sector serveis i la hotelaria i així s'ha volgut reflectir.

CONSTRUCTE	VARIABLES	AUTORS
QUALITAT	Comunicació - TIC	Azorín, Cortés, Moliner i Guilló (2009) García Garazo (2004) Pascual, Santos i López (2014) Šerić, i Gil (2011)
	Contacte amb el client	García Garazo (2004)
	Innovació	Pascual, Santos i López (2014)
	Satisfacció del client	Andreassen i Lindestad (1997) Pascual, Santos i López (2014)
	Grau d'implicació de la gestió amb la qualitat total	Claver, Molina i Pereira (2006)
	Servei	Aranda Lara (2009) García Garazo (2004)
	Nombre de serveis	Šerić i Gil (2011)

Taula 3. Constructe Qualitat. Elaboració Pròpia

4.4 INNOVACIÓ

El funcionament de les empreses, els productes oferts, la tecnologia que s'utilitza a les organitzacions, els sistemes de gestió, etc. són elements que han vist la necessitat d'innovar si es volia seguir sent competitiu al mercat. Aquest constructe contempla tots aquells aspectes relacionats amb la innovació i que es consideren més rellevants en aquest estudi de cas.

CONSTRUCTE	VARIABLES	AUTORS
INNOVACIÓ	Tecnologia	Garcia Mesanat (2002) Martinez Rodriguez (2013) Nieves (2014)
	Innovació de producte	Aranda Lara (2009) Figueroa i Talón (2007) Nieves (2014)
	Innovació de procés	Aranda Lara (2009) Figueroa i Talón (2007) Nieves (2014)

Taula 4. Constructe Innovació. Elaboració pròpia

4.5 MÀRQUETING

El màrqueting és un constructe clau en el desenvolupament d'una empresa. En l'actualitat el reconeixement i el posicionament online són elements que cal tenir molt present ja que pot representar un impacte elevat en les reserves generades, per tant, als ingressos totals de les organitzacions. Amb el màrqueting es poden desenvolupar estratègies de fidelització dels clients, es pot transmetre la imatge corporativa i es pot donar a conèixer la marca de l'establiment. Seguidament es presenten les variables escollides i els autors que les contemplen.

CONSTRUCTE	VARIABLES	AUTORS
MÀRQUETING	CIM (Comunicació integrada de màrqueting)	Garcia Mesanat G. (2002) Luengo Chavez G. (2015) Šerić, i Gil (2011)
	Fidelitat dels clients	Andreassen i Lindestad (1997) Šerić, i Gil (2011)
	Imatge corporativa	Andreassen i Lindestad (1997) Luengo Chavez G. (2015)
	Promoció	Garcia Mesanat (2000) Gutiérrez Fernández (s.d.)
	Comercialització, publicitat i relacions públiques	Gutiérrez Fernández (s.d)
	Posicionament online	Gutiérrez Fernández (s.d) Mellinas, Martinez i Bernal (2014)
	Reputació online	Moral, Cañero i Orgaz (2014) Rodriguez Guzman (2012)
	Revenue Management	Pérez M. (2014)

Taula 5. Constructe Màrqueting. Elaboració pròpia

4.6 MEDI AMBIENT

El següent constructe que es presenta està subjecte no només al sí de l'empresa, als seus valors i als seus objectius sinó també al compromís i les accions que duen a terme per preservar el medi ambient. És un element cada vegada més integrat a la societat i als propis consumidors de productes. Els hotels són empreses que provoquen grans quantitats de residus, entre d'altres elements contaminants i utilitzar estratègies per preservar l'entorn pot acabar desenvolupant un valor afegit al producte.

CONSTRUCTE	VARIABLES	AUTORS
MEDI AMBIENT	Compromís amb el medi ambient	Álvarez, Burgos i Céspedes (1999) Claver, Molina i Pereira (2006) Claver, Pereira, Molinai Tarí (2010)
	Acompliment mediambiental	Álvarez, Burgos i Céspedes 1999) Claver, Molina i Pereira (2006) Claver, Molina, Pereira i López (2006) Tarí, Claver, Pereira i Molina (2010)

Taula 6. Constructe Medi Ambient. Elaboració pròpia

4.7 UBICACIÓ

La situació on s'ubica un establiment és un element que els consumidors tenen molt present abans de generar una reserva. En molts casos una destinació en concret és la motivació principal del viatge però la ubicació dels hotels en punts estratègics generen un increment dels ingressos molt notori.

CONSTRUCTE	VARIABLES	AUTORS
UBICACIÓ	Posició geogràfica	Lado, Otero i Vivel (2014) Sainaghi i Canali (2011) Urtasun i Gutiérrez I. (2006)

Taula 7. Constructe Ubicació. Elaboració pròpia

4.8 INGRESSOS

Finalment, el darrer constructe que es contempla és els ingressos totals anuals de les empreses. Representen un dada essencial en aquest estudi de cas ja que serà la variable que es relacionarà amb la resta de constructes.

CONSTRUCTES	VARIABLES	AUTORS
INGRESSOS	Ingressos	O'Neill i Carlback, (2011)

Taula 8. Constructe Ingressos. Elaboració pròpia

CAPÍTOL 2 – ANÀLISI DE CAS

Durant el transcurs d'aquest estudi s'han exposat i relacionat els conceptes teòrics que presenten les variables que determinen l'èxit dels allotjaments hotel·lers als municipis turístics costaners de la Comarca de l'Alt Empordà.

En aquest capítol es s'intenta relacionar la base teòrica exposada amb una àrea geogràfica en concret. S'observa i s'estudia el comportament de les variables escollides.

5. CONTEXTUALITZACIÓ DE LA ZONA D'ESTUDI

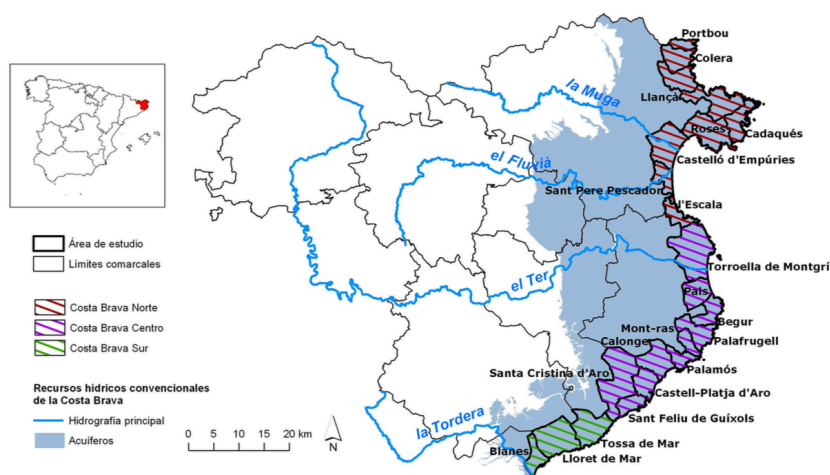
Per realitzar la part pràctica d'aquest estudi de cas, com bé s'ha exposat, s'han escollit els municipis turístics costaners de la Comarca de l'Alt Empordà. En aquest apartat es presentarà l'àrea geogràfica i s'exposaran les seves característiques. Seguidament també es definirà l'objecte i població d'estudi.

5.1 ÀREA GEORGÀFICA ALT EMPORDÀ

L'Empordà està situat a l'extrem nord-oriental de Catalunya i acull un total de 48 municipis. A l'Alt Empordà se'n poden trobar 35 i al Baix Empordà 13. També es considera important remarcar que 22 municipis litorals de la Costa Brava formen part de les comarques de l'Alt Empordà, el Baix Empordà i la Selva i sumen un total de 662 km² que representa l'11% de la superfície de la província. (Gabarda, Ribas i Daunis 2015)

Aquest territori conviu amb el clima mediterrani, estius secs i calorosos i hiverns més aviat suaus tot i que en aquest punt caldria destacar la importància de la Tramuntana, vent particular d'aquesta zona geogràfica que afecta a la climatologia l'àrea, en la qual el major nombre de precipitacions tenen lloc durant la tardor.

❖ ÀREA D'ESTUDI – ALT EMPORDÀ



Imatge 1. Mapa Costa Brava. Font: Investigaciones turísticas N°9, gener-juny 2015, 50-69

En aquest cas d'estudi s'analitzaran els municipis turístics costaners de l'Alt Empordà que són: Llançà, Port de la Selva, Cadaqués, Roses, Empuriabrava, Sant Pere Pescador i l'Escala. S'han escollit aquests municipis perquè presenten moltes similituds que es detallen a continuació.

Tots es situen a la costa, la oferta turística i el mercat que atrauen és de territoris i característiques similars. Es comercialitzen de manera conjunta sobretot quan es vol donar a conèixer la marca Empordà Turisme dins de Catalunya-Costa Brava o, fins i tot DO Empordà. S'ha creat una marca paraigües des d'on es comercialitzen paquets i ofertes per homogeneïtzar l'oferta turística. Es poden trobar activitats culturals, esportives, aquàtiques, d'oci i altres serveis i es poden visitar parcs naturals, espais naturals, museus, monuments, rutes culturals, d'oci, de senderisme, de cicloturisme i guies temàtiques.

Degut a la homogeneïtat que presenta aquesta zona geogràfica, les característiques que comparteixen i varietat en l'oferta hotelera s'ha cregut molt convenient estudiar quines són les variables que determinen l'èxit dels allotjaments hotelers als municipis turístics costaners de l'Alt Empordà.

5.1.1 CARACTERÍSTIQUES BÀSIQUES DELS MUNICIPIS TURÍSTICS COSTANERS DE L'ALT EMPORDÀ

	Superfície (2016)	Habitants (2016)	Densitat hab / km2 (2016)	Població ocupada (2011)	Nombre d'hotels (2016)
Cadaqués	26,4	2.837	107,3	980	25
Castelló Empúries	42,3	10.784	254,9	3.625	13
Colera	24,4	522	21,4	s.d	3
L'Escala	16,3	10.400	637,6	3.645	16
Llançà	28,0	4.934	176,3	1.930	14
Port de la Selva	41,6	994	23,9	s.d.	8
Portbou	9,2	1.170	126,9	510	4
Roses	45,9	19.438	423,4	6.680	47
Sant Pere Pescador	18,4	2.134	115,7	759	4

Taula 9. Característiques dels municipis. FONT: Institut d'estadística Catalunya (2017). Elaboració pròpia

Es coneix que a la Costa Brava el turisme és un dels principals motors econòmics i aquesta teoria està recolzada per les marques turístiques de la destinació i els municipis litorals esmentats amb anterioritat en aquest apartat.

Les dades econòmiques de l'Alt Empordà de Idescat (2014) mostren que el PIB, en milions d'euros, és de 2.946 sent de 21,6 per habitant. Idescat (2015) mostra que a aquesta zona existeixen un total de 215 hotels amb un total de 15.053 places hoteleres. L'Alt Empordà és una comarca on hi predomina el sector serveis tenint un impacte directe i indirecte a l'economia de la zona. També caldria destacar que les dades d'atur també són un 17% més elevades que les de la resta de sectors. A l'any 2010, com bé indiquen (Gabarda, Ribas i Daunis (2015) el sector turística A L'Alt Empordà ja representava un 18,97% del PIB.

5.2 DEFINICIÓ DE LA POBLACIÓ I OBJECTE D'ESTUDI

La població objecte d'estudi està definida per l'àmbit geogràfic, ja que es tracta del cas dels municipis turístics costaners de l'Alt Empordà i, per tant, està formada per els municipis identificats a la Taula 9.

A zona analitzada s'hi ubiquen un total de 206 establiments, tot i això, s'han seleccionat els hotels de 3, 4, i 5 estrelles per desenvolupar l'estudi. Aquesta elecció s'ha dut a terme seguint el marc de la literatura, és a dir, s'ha detectat que els articles consultats per realitzar el marc teòric utilitzaven recurrentment els hotels de 3, 4 i 5 estrelles per determinar la mostra. (Claver, Molina i Pereira, 2006; Azorín, Cortés, Moliner i Guilló, (2009); Moreno i Meléndez. 2010)

Un altre motiu pel qual s'ha decidit utilitzar aquest criteri per elaborar la mostra és la mida reduïda que habitualment tenen els hotels de categories inferiors i la manca estructural a nivell organitzatiu que solen presentar. (Pascual, Santos i López., 2014).

A la taula que es mostra a continuació es classifiquen els hotels en funció del municipi on s'ubiquen i la seva categoria.

UBICACIÓ	3 *	4*	4s*	5*
Llançà	1			
Port de la Selva		1		
Cadaqués	4	2	1	
Roses	18	4		1
Empuriabrava	4	1		
Sant Pere Pescador	1			
Escala	1	1		
TOTAL	29	9	1	1

Taula 10. Classificació categoria i ubicació. Elaboració pròpia

A aquesta població hi ha un total de 29 hotels de tres estrelles, 9 de quatre estrelles, 1 de quatre estrelles superior i 1 de cinc estrelles.

En aquest projecte s'estudia i s'analitza quines són les variables que afecten a l'èxit d'un establiment hotel·ler. S'han escollit hotels de les categories especificades anteriorment i es faran relacions entre les variables dels diferents constructes: recursos humans, empresa, qualitat, màrqueting, medi ambient, ubicació i innovació.

El principal problema que presenta aquest estudi és que molts establiments són reticents a compartir dades econòmiques, sobretot ingressos anuals i comptes d'explotació. En aquest cas és necessari fer comparacions de variables que requereixen els ingressos i, per tant, afecta negativament a l'estudi.

Per poder solucionar aquest problema s'ha definit un rang d'ingressos totals per tal d'obtenir una resposta el més aproximada a la realitat mantenint també la confidencialitat de cada establiment.

5.1.2 FITXA TÈCNICA DE COMPOSICIÓ DE LA MOSTRA

Com bé s'ha exposat a la metodologia del treball, s'han seguit criteris i pautes en concret per escollir la mostra, àrea d'estudi, la tipologia de preguntes en que es formulen, etc. A continuació es podrà revisar la fitxa tècnica amb les característiques utilitzades desenvolupar i el seu percentatge de respostes.

Mètode de recollida d'informació	Enquestes personals i via web
Tipologia de preguntes	Preguntes tancades amb escala Likert, dicotòmiques i numèriques
Població objecte d'estudi	40 hotels de 3 a 5 estrelles
Àmbit	municipis turístics costaners de la Comarca de l'Alt Empordà
Data de recollida d'informació	Abril i maig de 2017
Mostra obtinguda	21 qüestionaris
Índex de resposta	52,5%

Taula 11. Fitxa tècnica composició mostra. Elaboració pròpia

5.3 IDENTIFICACIÓ DE LES VARIABLES

El marc pràctic d'aquest estudi de cas està constituït per una variable dependent, l'èxit, que es relaciona amb un seguit de variables independents. A continuació es presenten les següents variables.

5.3.1 VARIABLE DEPENDENT

Aquest estudi de casos es pot contextualitzar de la següent manera: l'èxit empresarial està constituït per un seguit de variables que el determinen. L'èxit és la variable dependent d'aquest estudi de cas i s'identifiquen els ingressos per habitació i any, com a variable de mesura d'aquest, com bé es constata al marc teòric.

La relació d'aquest conjunt de variables es podria transformar en una equació lineal composta per totes elles.

$$\text{Èxit dels allotjaments} = Y = X_0 * \alpha_0 + X_1 * \alpha_1 + X_2 \dots$$

Y = l'èxit dels allotjaments hotelers

X_n = variables independents

α = grau de participació de la variable en l'èxit empresarial.

5.3.2 VARIABLES INDEPENDENTS

Un cop identificada quina és la variable dependent es procedirà a exposar les independents.

Al marc teòric es pot consultar un total de 43 variables dividides en 7 categories diferents. Per desenvolupar cada constructe s'ha fet una selecció de variables ja que es necessitava acotar l'objecte d'estudi i conèixer les que determinen l'èxit dels allotjaments hotelers als municipis turístics costaners de la Comarca de l'Alt Empordà.

Pel que fa al constructe de Recursos Humans es contempla la variable de "Formació del personal". La pregunta es formula en format d'Escala Likert que valora de l'1 al 5 el grau d'acord amb la qüestió presentada "Es realitza formació específica continuada dels treballadors de l'empresa". És una variable numèrica i la literatura consultada per

desenvolupar aquesta qüestió han estat Azorín, Cortés, Moliner i Guilló (2009); Valencia Rodríguez (2005) i García Garazo (2004).

Com bé s'exposa, la formació específica continuada és una eina que no només millora el servei sinó que motiva el personal i ajuda a que tots els factors exposats anteriorment es duguin a terme de manera positiva.

Al marc teòric del treball s'exposa també, que un bon ambient de treball, oferir un servei de qualitat, incrementar la satisfacció dels treballadors i crear equips de treball permet aconseguir que el personal es senti implicat al projecte i és una eina per combatre l'absentisme laboral, entre d'altres qüestions a destacar. Es necessita un elevat grau d'atenció en el funcionament dels recursos humans i cal invertir recursos a les àrees d'oportunitat que es detectin.

Del constructe d'Empresa s'ha escollit la variable que fan referència a la "mida de l'organització". En aquest cas fa, referència al nombre de departaments organitzatius que tenen les empreses. S'utilitza una variable quantitativa "Aquesta empresa té els següents departaments organitzatius" on cal de marcar un seguit d'opcions. Per poder treballar amb aquestes dades s'ha fet una suma del nombre total de departaments que té cada organització i, per tant, s'ha treballat amb una dada quantitativa nominal. Els autors que recolzen aquesta variable són Claver, Pereira i Molina (2007) i Urtasun i Gutiérrez (2006)

També s'ha escollit la variable "tipus de gestió" inclosa de la mateixa manera al constructe d'Empresa. En aquest cas s'intenta identificar la quantitat d'hotels independents i els que pertanyen a una cadena, sobretot, dins d'aquesta àrea geogràfica. També és una variable qualitativa nominal ja que es formula de la següent manera: "l'hotel és:" i cal marcar una opció de 6 possibles. Per poder treballar amb les dades s'han transformat en una variable que es puntuava amb un 1 els hotels que formaven part d'una cadena i amb un 0 els que no en formaven. Aquesta variable de "tipus de propietat" s'ha definit en funció de la literatura consultada (Claver, Molina i Pereira, 2007)

S'ha escollit la variable de "satisfacció del client", recolzada per Andreassen i Lindestad (1997) i Pascual, Santos i López (2014) i ubicada al constructe de Qualitat. Aquesta és una variable que es relaciona directament amb la satisfacció del client i afecta al rendiment d'una empresa ja que, entre d'altres aspectes a considerar, oferir un servei de qualitat és una eina de fidelització dels clients perquè acaba generant més probabilitats de que retornin a l'establiment. La pregunta formulada per obtenir les dades ha estat: "Tenim definida una política de qualitat a l'organització" seguint el format d'Escala Likert que valora de l'1 al 5 el grau d'acord amb la qüestió presentada.

Seguidament es valora el constructe relacionat amb la Reputació Online, més concretament amb la "puntuació de booking", que és una variable numèrica. Booking estableix les puntuacions sobre 10 sent aquesta la màxima que es pot obtenir. La literatura que s'ha consultat per elaborar aquesta part teòrica han estat els següents autors: Moral, Cañero i Orgaz (2014) i Rodríguez (2012)

S'ha utilitzat la variable "Realitzem inversions importants per incorporar noves tècniques, equips i programes informàtics" per avaluar el constructe relacionat amb la Innovació. La pregunta també està formulada en format d'escala Likert.

Al contingut del marc teòric s'evidencia la importància que presenta innovar el producte, els tipus d'innovacions que es poden desenvolupar i les seves característiques. És un concepte que cal que les empreses posin en pràctica per seguir sent competitives al mercat. La literatura consultada que defineix aquest concepte és la següent Aranda (2009) Figueroa i Talón (2007) Nieves (2014).

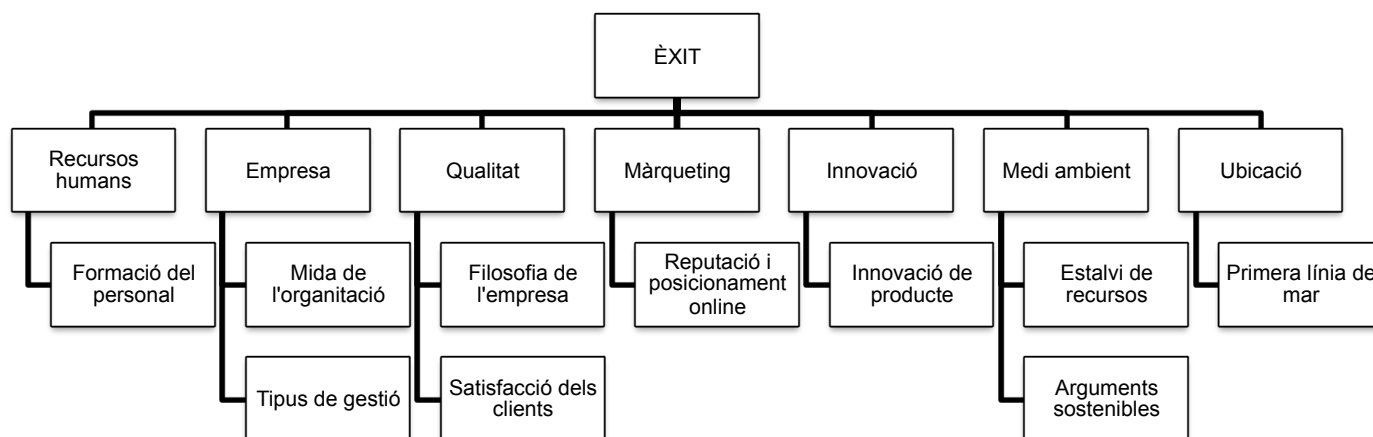
Pel que fa al constructe que es relaciona amb el Medi Ambient, en aquest cas, es fa ús de les variables "Duem a terme pràctiques per estalviar energia" i "Utilitzem arguments sostenibles en campanyes de màrqueting". Ambdues variables es recullen amb el format d'escala Likert ja mencionat.

Al contingut del treball es fa referencia a la importància i al valor que suposa dur a terme pràctiques que tinguin en compte la preservació del medi ambient, sobretot a una societat que cada cop valora més aquests aspectes. La cultura ambiental està en augment. En aquest estudi de cas també es contempla si donen a conèixer les seves accions sostenibles com a eina de promoció. En certs casos però, els establiment no disposen de recursos per fer campanyes de màrqueting fora de les xarxes socials i, per tant, no fan comunicació d'aquests aspectes.

Els autors que s'han utilitzat per definir la base teòrica d'aquest constructe han estat Álvarez, Burgos i Céspedes 1999); Claver, Molina i Pereira (2006); Claver, Molina, Pereira i López (2006) i Tarí, Claver, Pereira i Molina (2010). Per altra banda, la literatura utilitzada per definir el concepte de promoció ha estat Gutiérrez Fernández (s.d); Garcia Mesanat (2002).

Finalment, s'ha analitzat el constructe d'Ubicació. En aquest estudi de cas s'exposa que la decisió de compra de molts usuaris depèn, en molts casos, de la localització de l'establiment. En aquest cas és molt important remarcar que es realitza un estudi als establiments de costa essent així prioritària la variable "ubicació a primera línia de mar". Els recursos literaris utilitzats per construir la base teòrica han estat Lado, Otero i Vivel (2014); Sainaghi i Canali (2011) i Urtasun i Gutiérrez I. (2006)

A continuació es presenta un quadre que resumeix totes les variables independents descrites en aquest apartat.



Taula 12. Categories i variables que determinen l'èxit. Elaboració pròpia.

5.4 APLICACIÓ DEL MODEL CONCEPTUAL AL CAS PRÀCTIC I DEFINICIÓ DE LES HIPÒTESIS

Un cop fet l'anàlisi anterior i s'han identificat totes les variables es procedeix a dur a terme l'aplicació d'aquest model als municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà. S'exposen les hipòtesis.

5.4.1 HIPÒTESIS

A continuació es presenta un esquema conceptual dels determinants que afecten l'èxit empresarial en el cas dels establiments d'allotjament hotelier.

Aquests determinants es poden incloure en diferents categories, tal i com s'ha detallat en el capítol que tracta el marc teòric. Dins d'aquestes categories hi trobem les variables que es poden mesurar, i que permetran analitzar, una vegada formulades les hipòtesis, la incidència que poden tenir sobre la variable independent, és a dir, l'èxit empresarial, expressada en els ingressos anuals per habitació dels hotels.

Cal tenir en compte que l'esquema conceptual utilitzat en aquest apartat es redueix respecte del marc conceptual, a partir de les variables independents que s'han pogut obtenir de la mostra de la població objecte d'estudi.

En primer terme, es pot observar que la variable recursos humans, en aquest cas, expressada en la formació específica continuada de la plantilla dels establiments, és una variable determinant en l'èxit hotelier, ja que en principi, tal i com s'ha destacat en el marc teòric, una plantilla de personal més ben formada pot permetre fidelitzar els clients a partir d'oferir un millor servei, i més tenint en compte que les empreses d'allotjament hotelier són principalment, empreses de serveis caracteritzades per una certa intensitat en mà d'obra.

Per tant, proposem una primera hipòtesi:

H1: Els hotels que presentin plans de formació específics pel seu personal disposaran d'una major capacitat d'atendre els seus clients, i per tant, tindran un èxit més elevat expressat en termes de quantitat d'ingressos per habitació anual.

Una altra de les variables que s'ha mostrat com a determinant de l'èxit hotelier en el capítol que tracta el marc teòric d'aquest document ha estat l'empresa, que es pot materialitzar en la mida de la organització, entesa, no com el nombre d'habitacions de l'establiment sinó com la quantitat de departaments inclosos en aquesta. Es tracta d'una variable que recull aspectes diferents, que van des del proveïment de tots els serveis pels clients, fins a departaments especialitzats en satisfer possibles necessitats de diferents segments de mercat.

En aquest sentit proposem la hipòtesi següent:

H2: Els hotels que disposin de més departaments, disposaran d'una major capacitat per ajustar el producte a les necessitats de cadascun dels segments de mercat que formen part de la seva clientela, i per tant, tindran un èxit més elevat en termes de quantitat d'ingressos per habitació anual.

Tal i com s'ha posat de relleu en el marc teòric, existeixen estudis que intenten demostrar que pertànyer a una cadena hotelera en comptes de ser un hotel independent millora les possibilitats de supervivència que poden venir expressades en forma d'èxit empresarial. (Claver Cortés et al., 2007), afirmen que els hotels explotats per cadenes hotelers tenen

més èxit perquè tenen majors percentatges d'ocupació, esforç econòmic, benefici brut i RevPAR que els hotels independents. Aquest fet indicaria que és recomanable formar part d'una cadena hotelera perquè el nivell de retorn en els hotels pertanyents a una d'aquestes, és sempre superior a la dels independents. Pertànyer a una cadena hotelera ofereix avantatges com una major capacitat comercial i financera per afrontar projectes d'inversió, uns recursos més elevats per a una major qualitat del servei, etc.

A partir d'aquesta argumentació proposem la propera hipòtesi:

H3: Els hotels que pertanyin a una cadena hotelera disposaran d'avantatges importants respecte als que no en formen part i aquests avantatges faran que tinguin un èxit més gran en termes de quantitat d'ingressos per habitació anual.

La gestió de l'excel·lència es refereix a "un conjunt de decisions estratègiques i tàctiques que es prenen a les empreses amb l'objectiu concret de millorar els productes, serveis, processos i la gestió empresarial en general". La capacitat de les pròpies organitzacions de proporcionar productes que satisfacin les necessitats dels clients estarà demostrat en funció de la implantació dels sistemes de gestió d'excel·lència de les mateixes empreses. A més, aquestes eines també ajuden a incrementar la satisfacció dels clients.

La qualitat total d'una empresa és una filosofia, una manera d'actuar, són els valors de la organització, la cultura de la mateixa, etc. Són aspectes intangibles que conformen el sí i el tarannà de l'empresa. Aquest fet suposa un enriquiment de la qualitat de les empreses.

El departament de qualitat d'un hotel és l'encarregat de controlar i prevenir els problemes que hi puguin haver als diferents departaments i que afectin a la qualitat del servei.

Una empresa que opera sota aquests paràmetres aconseguirà un avantatge competitiu sobre els seus competidors a curt termini perquè satisfarà molt millor les necessitats dels seus clients.

En conseqüència proposem la següent hipòtesi:

H4: Els hotels que tinguin una filosofia orientada a la qualitat, satisfaran millor les necessitats dels seus clients i per tant, tindran un èxit més gran en termes de quantitat d'ingressos per habitació anual.

D'altra banda, avui és molt important està ben posicionat a les xarxes, ja que aquestes condicionen molt les decisions de compra dels possibles clients. A més reputació online més capacitat d'atraure clients a l'establiment, i contràriament, si la reputació online és molt baixa, aquesta farà perdre els possibles clients que s'haurien allotjat a l'establiment.

Per tant, proposem la següent hipòtesi:

H5: Els hotels que disposin d'una millor reputació online, seran capaços d'atraure més clients i això provocarà que tinguin més èxit que la seva competència en termes de quantitat d'ingressos per habitació anual.

La innovació del producte permet adaptar-lo als diferents segments de mercat disponibles a cada moment del temps. Sense innovar les empreses no poden ampliar els seus mercats, ja que queden estancades tant a nivell de producte com de sistema de producció.

En termes hotelers, la innovació permet generar nous productes que poden ser comercialitzats a nous segments i per tant, augmentar la facturació de l'establiment i la

despesa mitjana per client, alhora que permet als hotels mantenir la seva oferta al llarg de tot l'any.

És en aquest sentit que proposem la següent hipòtesi:

H6: Els hotels que innoven els seus productes, poden abastar nous segments de mercat, i/o poden fer incrementar la despesa del client que ja tenen i per tant, poden tenir més èxit en termes de quantitat d'ingressos per habitació anual.

Tal i com s'ha afirmat en el marc teòric d'aquest treball, les empreses han d'aplicar la lògica de la prevenció de la contaminació per poder facilitar la gestió mediambiental de l'empresa. Aquestes accions poden ser aplicades per part de la pròpia empresa o a través de la incentivació dels clients allotjats. Es tracta d'accions dirigides a reduir i/o eliminar els residus just abans de que aquests siguin produïts.

Els establiments haurien d'adaptar les seves accions de gestió ambiental per poder utilitzar-ho com un valor afegit al producte. Cal conèixer la importància que representen les pràctiques sostenibles pel client potencial de l'hotel, la durada de la seva estada i les activitats que realitzen quan estan allotjats.

En la mesura que els clients siguin sensibles als problemes mediambientals això permetrà incrementar la quota de mercat de les empreses, i en conseqüència les estratègies generals dels hotels haurien d'incloure les activitats de protecció ambiental i alhora comunicar als clients en què consisteixen aquestes accions.

Per tant, proposem la següent hipòtesi.

H7: Els hotels que disposin de polítiques de protecció del medi i que alhora les comuniquin als seus clients, tindran més èxit en termes d'ingressos per habitació anual perquè els clients prefereixen els establiments que duen a terme aquestes accions.

En darrer terme hi trobem la variable ubicació. En els hotels situats al litoral, la ubicació és bastant important ja que la majoria dels seus clients aprecien que els establiments es trobin ubicats a primera línia de mar. És per aquest motiu que el preu del sol és força més elevat en aquesta posició que a segona o tercera línia.

Tal i com es pot suposar en aquest apartat, la ubicació, per tant, és un aspecte que els clients tenen molt en compte alhora de reservar un servei i, com a conseqüència, afecta als ingressos anuals que generi un establiment.

En conseqüència es proposa la següent hipòtesis:

H8: Els hotels que estiguin situats a primera línia de mar seran capaços d'atraure més clients i això provocarà que tinguin més èxit que la seva competència en termes de quantitat d'ingressos per habitació anual.

5.5 RESULTATS DE L'ESTUDI DE CAS

Seguidament es duran a terme la validació de les hipòtesis que s'han plantejat en el marc d'aquest estudi de cas, cal remarcar que, per aquesta tasca, s'ha utilitzat el programa d'informàtica estadística SPSS. Aquest programa permet analitzar i relacionar bases de dades de grans magnituds i variables de diferents tipus.

La informació recollida per fer l'anàlisi, com bé s'ha comentat anteriorment, l'han proporcionat un total de 21 hotels de 40 que constituïen la mostra. Es creu que l'índex de resposta ha estat baix degut a que es requerien dades sensibles i els hotelers es mostraven reticents a compartir-les. En certs casos es podrà comprovar que no es contemplen valors significatius fora d'aquesta mostra.

S'han relacionat variables quantitatives amb quantitatives a partir de correlacions bivariades i s'han relacionat variables qualitatives amb quantitatives a partir de mitjanes. Les variables estan relacionades amb el màrqueting, empresa, sistemes de gestió, medi ambient, qualitat, innovació i recursos humans, i la variable de mesura d'ingressos anuals per habitacions per període d'obertura de l'establiment.

5.5.1 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – FORMACIÓ DEL PERSONAL

Es presenta el quadre de correlacions entre la variable "La formació específica continuada millora el rendiment de l'empresa" i els "d'ingressos anuals per habitacions".

CORRELACIONS			
		Realitzem formació específica continuada als treballadors de l'organització	Ingressos anuals per habitacions
Realitzem formació específica continuada als treballadors de l'organització	Correlació de Pearson	1	,244
	Sig. (bilateral)		,314
	N	19	19
Ingressos anuals per habitacions	Correlació de Pearson	,244	1
	Sig. (bilateral)	,314	
	N	19	21

Taula 13. Correlacions bivariada entre formació del personal i ingressos anuals per habitació. Font:SPSS

En aquest cas es pot observar que existeix una relació positiva tot i que no significativa d'aquesta hipòtesis plantejada. Cal tenir present però que es contemplen 2 valors perduts.

Les eines i els recursos que s'han d'oferir al personal per tal de que obtinguin una formació òptima han de venir proporcionats per l'empresa, és a dir, cal elaborar un control de funcionament de cada departament per així detectar les mancances que presenten.

Seguidament, tenint en compte els recursos dels quals es disposa, s'han d'intentar solucionar aquestes limitacions. Una millora a una part específica de l'organització representa una millora de tot el conjunt. Quan més professional sigui cada departament millor serà el producte ofert i suposarà un gran impacte positiu pel que fa a la percepció dels clients, serà una eina de fidelització i suposarà un increment d'ingressos tant a curt com a llarg termini.

5.5.2 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – NOMBRE DE DEPARTAMENTS

Aquesta hipòtesis fa referència al si de l'organització entenen que el nombre de departaments organitzatius que conformen una empresa afecten a la seva professionalització i generen un impacte a la quantitat d'ingressos anuals per habitació de la mateixa. En aquest cas no es presenta cap valor perdut. Seguidament es presenta la correlació de les variables “departaments totals” i “d'ingressos anuals per habitacions”.

CORRELACIONS			
		Departaments totals	Ingressos anuals per habitacions
Departaments totals	Correlació de Pearson	1	-,268
	Sig. (bilateral)		,240
	N	21	21
Ingressos anuals per habitacions	Correlació de Pearson	-,268	1
	Sig. (bilateral)	,240	
	N	21	21

Taula 14. Correlacions bivariada entre departaments totals i ingressos anuals per habitació.
Font:SPSS

En aquest cas es pot confirmar que existeix una relació negativa entre ambdues variables numèriques però aquesta no és significativa.

Com bé s'ha esmentat anteriorment, segons la teoria consultada, tenir departaments amb treballadors especialitzats en cada matèria permet generar un producte més elaborat i més competitiu. A més, els departaments organitzatius també permeten una divisió i especialització de tasques en funció de la matèria i la temàtica, permetent així que el personal que hi treballa es centri en aspecte més concrets. Tot i això, els resultats obtinguts no permetrien corroborar aquest fet en el cas de l'Alt Empordà i es considera que és degut a les pròpies característiques de la destinació, ja que es tracta d'una destinació en la que els hotels obren durant uns períodes molt curts i venen el seu producte a través d'intermediaris, generalment, tour operadors. Per tant, els seus departaments no són útils quant a la creació de producte o innovació del mateix per adaptar-lo a diferents segments de mercat d'acord amb la disponibilitat que puguin mostrar en el calendari anual.

5.5.3 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – CADENA HOTELERA

En aquesta hipòtesis s'intenta conèixer si els hotels que pertanyen a cadenes hoteleres obtenen més ingressos anuals per habitació que els independents. En aquest context es podria entendre que un establiment que forma part d'una cadena té més avantatges que un que no ho és sobretot en termes de capacitat de negociació de preus, major professionalització, departaments centralitzats en oficines, etc.

Seguidament es presenta el quadre de correlació entre les variables “formen part d'una cadena” i “d'ingressos anuals per habitacions”.

INFORME			
Ingressos anuals per habitacions			
Formen part cadena	Media	N	Desviació estàndard
NO	23977,2145	13	37214,50564
SI	17228,0413	8	17820,27356
Total	21406,1009	21	30876,81638

Taula 15. Informe de variables. Formen part d'una cadena i ingressos anuals per habitació.
Font:SPSS

TAULA DE ANOVA

		Suma de quadrats	gl	Media quadràtics	F	Sig.
Ingressos anuals per habitacions * Formen part cadena	Entre grups	225587582,288	1	225587582,288	,227	,639
	Dins de grups	18841968209,804	19	991682537,358		
	Total	19067555792,092	20			

Taula 16. Taula d'Anova. Formen part d'una cadena i ingressos anuals per habitació. Font:SPSS

MESURES D'ASSOCIACIÓ

	Eta	Eta quadrada
Ingressos anuals per habitacions * Formen part cadena	,109	,012

Taula 17. ETA. Formen part d'una cadena i ingressos anuals per habitació. Font:SPSS

Per tant, després d'observar els resultats obtinguts es confirma que a la comarca de l'Alt Empordà és totalment al contrari del que es plantejava a la hipòtesi derivada del marc teòric, i són precisament els hotels que no pertanyen a cap cadena els que mostren un èxit més elevat en termes d'ingressos anuals per habitació.

En aquest cas els hotels independents, encara que no formin part d'una cadena, poden tenir capacitat de negociació, major oferta i una capacitat superior de servei. Els sistemes de gestió també poden ser molt avançats, es pot vendre amb més marge i es pot vendre de manera personalitzada.

També caldria tenir en compte que els hotels independents poden tenir encant i elements atractius especials que els caracteritzen i que els clients sàpiguin valorar. A més, les cadenes solen presentar un desavantatge que en aquest cas seria la burocràcia i la lentitud en la presa de decisions. Un hotel independent podria tenir una estructura professionalitzada, més àgil i amb components creatius.

5.5.4 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – FILOSOFIA ORIENTADA A LA QUALITAT

Com bé es reflexa al marc teòric del treball una variable que compona el constructe de Qualitat és la satisfacció laboral del propi treballador que afecta a la predisposició del mateix a dur a terme les seves tasques i dels recursos dels quals disposi per poder treballar, entre d'altres aspectes a estacar.

Quan un establiment intenta treballar complint els paràmetres que conformen un servei de qualitat i els objectius, la missió i la visió reflecteixen que tenen interès en incrementar la qualitat del seu servei, es podria entendre que tenen una filosofia orientada en la qualitat.

Seguidament es presenta la correlació entre les variables "tenim definida una política de qualitat a l'organització" i "d'ingressos anuals per habitacions".

CORRELACIONS

		Ingressos anuals per habitacions	Tenim definida una política de qualitat a l'organització
Ingressos anuals per habitacions	Correlació de Pearson	1	-,099
	Sig. (bilateral)		,679
	N	21	21
Tenim definida una política de qualitat a l'organització	Correlació de Pearson	-,099	1
	Sig. (bilateral)	,679	
	N	21	21

Taula 18. Correlacions bivariada entre política de qualitat i ingressos anuals per habitació. Font:SPSS

En aquest cas es podria observar que la relació entre les variables analitzades és negativa, feble i no significativa .

Com bé s'exposa al llarg del marc teòric, els hotels que disposin d'una política de qualitat definida i implementada correctament haurien de tenir un èxit més elevat en termes de quantitat d'ingressos anuals per habitació. Tot i això, en aquest cas d'estudi s'observa que aquesta teoria no es compleix, suposadament, degut a que la majoria d'hotels de la mostra no tenen definit un manual de qualitat ni tenen una filosofia implementada que segueixi aquesta línia estratègia.

Aquesta variable també es podia relacionar amb la reputació online, entenent que els hotels que ofereixen un servei de qualitat queda reflectit als portals o a les xarxes socials. Es podria estudiar si els hotels que tenen puntuacions altes als motors de reserves presenten una filosofia d'empresa orientada a la qualitat i es podria estudiar si les altes puntuacions venen motivades, entre d'altres aspectes, al desenvolupament d'accions de qualitat. Si es fes aquesta relació es creu que segurament aquesta hipòtesis quedaria validada.

5.5.5 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – REPUTACIÓ ONLINE

Com bé s'ha pogut consultar al marc teòric, booking, expedia i hotelbeds són les OTA referents al mercat espanyol. En aquest cas s'han consultat les puntuacions que presentaven cadascun dels establiments als diferents portals. S'ha pogut comprovar que molts hotels no estan inscrits als portals d'expedia i hotelbeds, per tant, s'ha utilitzat únicament booking com a puntuació referent.

Seguidament es presenta la correlació de variables entre “puntuació online de Booking” i “d'ingressos anuals per habitacions”.

CORRELACIONS		Puntuació Booking	Ingressos anuals per habitacions
Puntuació Booking	Correlació de Pearson	1	,615**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	21	21
Ingressos anuals per habitacions	Correlació de Pearson	,615**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	21	21

**La correlació és significativa al nivell 0.01 (bilateral)

Taula 19. Correlacions bivariada entre Puntuació de booking i ingressos anuals per habitació.
Font:SPSS

La relació d'aquestes dues variables constata que en aquesta àrea d'estudi existeix una relació positiva i significativa entre la reputació online de booking i els ingressos anuals per habitacions. Per tant, com més elevada és la puntuació en aquest portal, més elevats són els ingressos anuals per habitació, i això és degut a què en disposar d'una bona reputació online, l'hotel pot augmentar el seu preu mig i pot obrir durant un període més llarg de temps.

5.5.6 VALIDACIÓ HIPÒTESIS - INNOVACIÓ

La innovació de producte és un element essencial per seguir estant present al mercat de manera competitiva. També és cert que per innovar cal invertir en innovació encara que, en certs casos la inversió necessària sigui molt elevada.

A continuació es presenta la correlació de variables “realitzem inversions importants per incorporar noves tècniques, equips i programes informàtics” i “d'ingressos anuals per habitació”.

CORRELACIONS

		Ingressos anuals per habitacions	Realitzem inversions importants per incorporar noves tècniques, equips i programes informàtics
Ingressos anuals per habitacions	Correlació de Pearson Sig. (bilateral) N	1 21	-,321 ,168 21
Realitzem inversions importants per incorporar noves tècniques, equips i programes informàtics	Correlació de Pearson Sig. (bilateral) N	-,321 ,168 21	1 20

Taula 20. Correlacions bivariada entre innovació i ingressos anuals per habitació.
Font:SPSS

Segons els resultats obtinguts existeix una relació negativa entre les dues variables encara que no sigui significativa degut a la mida de la mostra.

La innovació pot anar lligada a la millora d'un producte o a la creació d'un nou servei, creant més varietat de producte, més oferta pels clients i més punts de venda. També poden ajudar a establir estratègies de comercialització que complementin diferents serveis del mateix establiment.

La innovació s'entén com a una mesura de seguir sent competitiu en un mercat on la demanda és molt canviant i cada vegada més exigent. Tot i això, la hipòtesi plantejada no es valida en aquesta zona geogràfica, degut, possiblement a les raons que s'han argumentat en relació a la tipologia de turisme i a la contractació a través de tour operadors.

D'altra banda cal constatar que un nombre molt reduït d'establiments hotelers va confirmar que realitzava inversions importants per incorporar noves tecnologies, equips i programes informàtics.

5.5.7 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – MEDI AMBIENT

Les polítiques sostenibles aplicades a les empreses cada vegada són més utilitzades com a element diferenciador de les organitzacions, i com bé consta al marc teòric, pot acabar representant un valor afegit per l'empresa.

En aquest cas caldria remarcar que un establiment que comparteixi polítiques sostenibles a una societat que cada vegada respecta més al medi ambient hauria de suposar un increment d'ingressos per les mateixes organitzacions. A aquesta hipòtesis no només engloba si es realitzen accions per estalviar energia sinó que també valora si les accions que es duen a terme s'utilitzen com a estratègia de comunicació de màrqueting.

Seguidament es presenten les variables que s'han estudiat per avaluar la relació del medi ambient amb els ingressos d'un establiment. Les variables relacionades són “duem a terme pràctiques per estalviar energia” i “utilitzem arguments sostenibles en campanyes de màrqueting” amb “ingressos anuals per habitacions”:

CORRELACIONS

		Duem a terme pràctiques per estalviar energia	Utilitzem arguments sostenibles en campanyes de màrqueting	Ingressos anuals per habitacions
Duem a terme pràctiques per estalviar energia	Correlació de Pearson	1	,281	,035
	Sig. (bilateral)		,230	,883
	N	20	20	20
Utilitzem arguments sostenibles en campanyes de màrqueting	Correlació de Pearson	,281	1	,030
	Sig. (bilateral)	,230		,901
	N	20	20	20
Ingressos anuals per habitacions	Correlació de Pearson	,035	,030	1
	Sig. (bilateral)	,883	,901	
	N	20	20	21

Taula 21. Correlacions bivariada entre Medi ambient i ingressos anuals per habitació.
Font:SPSS

En aquesta taula de correlacions es pot extreure informació interessant. En un primer cas, es demostra que la relació entre “duem a terme pràctiques per estalviar energia” i els ingressos anuals per habitacions és positiva però pràcticament no destacable. D'aquesta manera, dur a terme accions per preservar al medi ambient representa un impacte petit en termes de quantificació d'ingressos anuals per habitació. La relació és molt feble.

En aquest cas caldria tenir en compte la dificultat que presenta desenvolupar pràctiques per estalviar energia més enllà del reciclatge, la utilització de bombetes de baix consum etc. A més, el cost que suposa instal·lar plaques solars o altres sistemes sostenibles és molt elevat i caldria disposar d'uns recursos molt elevats.

Per altra banda, també existeix una relació positiva feble entre la “utilització d'arguments sostenibles en campanyes de màrqueting” i els “ingressos anuals per habitacions” ja que pràcticament no es desenvolupen campanyes de màrqueting. Depèn de la gestió que es faci d'aquest concepte podria arribar a convertir-se en un valor afegit. Val a dir, que cal evitar qualsevol tipus de publicitat enganyosa ja que el fet de no aportar informació veraç també és un indicador del funcionament de l'empresa i pot afectar negativament a la imatge de la marca i a la seva reputació.

Els clients es solen decantar per aquells establiments que projecten i utilitzen arguments sostenibles a les seves campanyes de màrqueting, tot i això, un cop estan a l'establiment, moltes accions sostenibles no estan del tot acceptades. Per exemple, per experiència pròpia puc afirmar que els amenitis en format d'ampolletes de plàstic tenen un cost ambiental molt superior al que tindrien les saboneres industrials, però els clients es mostren més contents i més satisfets quan se'ls rep amb els petits detalls.

En aquest punt, cal seguir treballant i desenvolupant mesures que puguin incrementar els ingressos anuals per habitació i siguin acceptades pels propis clients. Per aconseguir-ho cal abraçar aquesta temàtica des de tots els àmbits de la organització (productes de neteja, campanyes de màrqueting, ús del paper dels mateixos departaments, consum energètic de les habitacions, sistema de climatització, etc.). Cal ser constant i que aquesta estratègia sostenible perduri en el temps.

5.5.8 VALIDACIÓ HIPÒTESIS – UBICACIÓ

La ubicació, tal i com es referencia al marc teòric, és un element clau en la decisió de compra d'un client, sobretot tenint en compte aquest cas d'estudi, ja que fa referencia a les variables que determinen l'èxit dels establiments d'allotjaments situats als municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà.

A la darrera hipòtesis es considera important observar si la situació dels establiments són un condicionant de la quantitat d'ingressos que es generen a les organitzacions. S'ha fet una separació dels hotels que estan situats a primera línia de mar i els que no.

Seguidament es presenta la correlació de variables entre "primera línia de mar" i "d'ingressos anuals per habitació".

INFORME

Ingressos anuals per habitacions

Primera Línia Mar	Media	N	Desviació estàndard
NO	34547,6291	7	49253,69511
SI	14835,3368	14	14407,92887
Total	21406,1009	21	30876,81638

Taula 22. Informe de variables. Ubicació i ingressos anuals per habitació. Font:SPSS

TAULA DE ANOVA

		Suma de quadrats	gl	Media quadràtics	F	Sig.
Ingressos anuals per habitacions * Primera Línia Mar	Entre grups	1813347515,622	1	1813347515,622	1,997	,174
	Dins de grups	17254208276,469	19	908116225,077		
	Total	19067555792,092	20			

Taula 23. Taula d'Anova. Ubicació i ingressos anuals per habitació. Font:SPSS

MESURES D'ASSOCIACIÓ

	Eta	Eta quadrada
Ingressos anuals per habitacions * Primera Línia Mar	,308	,095

Taula 24. ETA. Ubicació i ingressos anuals per habitació. Font:SPSS

A la darrera relació de variables es pot observar que no es compleix la hipòtesis que es presenta. A la zona geogràfica dels municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà els hotels situats a primera línia de mar reben una quantitat d'ingressos anuals per habitacions molt inferiors que els que no ho estan.

Per realitzar aquest estudi es contempen els ingressos anuals per habitació de cada establiment i es compara amb diferents variables. En aquest cas, es contempla la ubicació però no es té en compte el període d'obertura d'aquests establiments.

En aquest estudi de cas s'ha observat que els hotels que estan situats a primera línia de mar són els que obren un període de temps inferior i, per tant, en comparació als que es situen al centre de la ciutat i que obren un període de temps superior, la seva capacitat per generar ingressos per habitacions és inferior.

Per obtenir un resultat més acurat es proposaria analitzar aquesta variable durant uns mesos determinats on tots els hotels de la mostra estiguessin en plena operació. D'aquesta manera es podria analitzar si aquells hotels que estan situats a primera línia de mar generen una quantitat d'ingressos per habitació superiors o no i no es contemplaria la limitació que suposa l'estacionalitat d'aquest sector. D'altra banda, aquesta anàlisi també ens portaria segurament a la conclusió que els que obtenen els ingressos més elevats per habitació són els de major categoria.

6. CONCLUSIONS

Un establiment hotelier està compost per molts elements diferents que, en conjunt, afecten al seu funcionament i defineixen la seva activitat. En aquest estudi de cas s'han intentat identificar i analitzar les variables que determinen l'èxit dels allotjaments hotelers situats als municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà.

Tenint present que s'han obtingut un índex de resposta més aviat reduït, un total de 21 casos, aquest anàlisi no es podria extrapolar a la població ja que els resultats no són significatius. S'analitzen els municipis turístics costaners de l'Alt Empordà que són: Llançà, Port de la Selva, Cadaqués, Roses, Empuriabrava, Sant Pere Pescador i l'Escala. El motiu de l'elecció d'aquesta zona és degut a la oferta turística del territori, el mercat al que atrauen i a la comercialització conjunta dels diferents municipis, homogeneïtzant així el territori.

Un altra aspecte a considerar són les variables que s'analitzen a aquest estudi. S'ha fet una selecció de les que s'han considerat més rellevants tenint en compte la magnitud de l'estudi i el temps del qual es comptava per poder-lo realitzar. Com bé s'ha indicat en el marc teòric, s'han analitzat un total de 43 variables les quals es poden avaluar i relacionar tenint en compte molts paràmetres diversos. En aquest cas, si es disposés de més temps i recursos, tenint en compte la dificultat d'obtenció de la informació, es podria realitzar un projecte més detallat.

Durant l'anàlisi de variables s'han anat detectant les mancances que afectaven al cas i es s'han anat corregint. En aquest cas s'ha conegut una nova mesura de l'èxit que va més enllà del BAIT i total actiu de l'empresa, és a dir, s'han utilitzat els ingressos anuals per habitació, dada difícilment alterable, i de cares a estudis futurs es planteja utilitzar la variable d'ingressos mensuals per habitació, durant el període de temps que més establiments estan oberts al públic, i perquè l'efecte estacionalitat no afecte tant a l'anàlisi.

S'ha seguit una estructura per tal de realitzar cada apartat de manera ordenada i coherent. Inicialment s'ha fet la recerca de la informació fent un buidatge de la literatura científica, s'han identificat les diferents variables i s'han agrupat en categories. Seguidament, en funció de la literatura, s'ha desenvolupat l'enquesta, s'han definit l'entorn i la mostra i s'ha procedit a realitzar la recollida de les dades. Un cop s'han elaborat les hipòtesis, s'ha procedit a validar-les i a estudiar els resultats. Finalment cal determinar si els objectius establerts en un inici es compleixen o no.

L'objectiu principal era identificar i analitzar les variables que determinen l'èxit als allotjaments hotelers dels municipis turístics costaners de la comarca de l'Alt Empordà. L'estudi està enfocat als hotels de 3, 4 i 5 estrelles.

Seguint aquest paràmetre, es pot observar que en aquesta zona geogràfica, les variables que determinen l'èxit en termes de quantitat d'ingressos anuals per habitació, serien:

- La formació del personal
- No formin part d'una cadena
- La reputació online

Com bé s'analitza durant el cos del treball, que un hotel no formi part d'una cadena aporta molts avantatges als hotels independents. Algunes d'aquestes serien la capacitat de negociació que puguin tenir a la zona on s'ubiquen, la capacitat d'oferir un servei més personalitzat, no han de conviure amb tants elements burocràtics i la presa de decisions no sol ser tant lenta, de la mateixa manera, la capacitat de creació també sol ser més elevada.

Aquests fets generen un efecte al servei que ofereixen, ja que actualment els clients busquen viure una experiència allà on s'allotgen. Aquesta experiència ha de satisfer les seves expectatives.

Si l'estada ha estat positiva, es generarà un impacte positiu a la reputació online del mateix establiment, augmentant així la seva posició al rànking, sent un indicador de qualitat i permetent, d'una banda incrementar el seu preu mig i de l'altra, el seu període d'obertura, i per tant, generar més ingressos anuals per habitació.

Els comentaris positius són molt beneficiosos, però els negatius poden ser molt perjudicials. En cas de que es rebí feedback negatiu caldria ser autocrític i identificar les mancances i les àrees d'oportunitat de l'hotel. De la mateixa manera que una reputació online amb una puntuació elevada es pot utilitzar per incrementar el preu mig, la reputació amb puntuació baixa és una barrera a l'hora de definir l'estratègia de preus.

Un altre element que cal tenir present i que afecta a la qualitat del servei i, per tant, està relacionat amb la projecció dels comentaris online seria la formació del personal. Invertir en formació és una estratègia, sobretot, a llarg termini. Un personal format té més capacitat per atendre els clients, és més capaç de realitzar les seves tasques, permet que desenvolupi un creixement personal i es senti realitzat dins l'empresa. El personal de recursos humans té un pes molt destacat en un establiment hotel·ler, ja que ha de conèixer quin és el perfil dels treballadors que necessita aquesta organització.

Per exposar el punt anterior es presenta un exemple: En molts casos treballar a la hostaleria es podria entendre com a una feina de temporada, sobretot, per estudiants. En aquesta zona geogràfica molts clients són de procedència francesa, per tant, seria necessari que els treballadors dominessin aquesta llengua. Per altra banda, en l'actualitat, fora del període de contractacions de temporada, és molt difícil trobar perfils de cambrers amb experiència que parlin aquest idioma i tinguin capacitat per oferir un servei de categoria. Malauradament, en molts casos no es pot oferir un servei de qualitat si el personal que treballa al departament no té una base tenint present que el període de formació, en molts casos, hauria de ser més llarg que el període de temps que estan contractats. En aquest sentit, per tant, el departament de recursos humans podria ser que hagués de contractar personal que no tingui les competències que necessita l'empresa.

Per altra banda, s'ha observat una relació negativa entre els ingressos anuals per habitació i les variables següents:

- Nombre total de departaments
- Política de qualitat
- Les accions relacionades amb el medi ambient
- La innovació dels establiments
- La ubicació.

S'ha escollit la variable de nombre total de departaments entenent que és una variable que determina en certa manera l'estructura d'una empresa i la seva professionalització més enllà dels recursos que es disposin. Tot i això, s'ha identificat que en molts casos una mateixa persona realitza funcions de varis departaments.

Un exemple que es podria exposar seria que una persona que treballava a sala també gestionava les reserves. En alguns casos, mentre realitzava les tasques pròpies d'un departament l'altre quedava completament desatès, afectant al servei, l'atenció dels clients, i provocant frustració al propi treballador. Degut al pas del temps i al volum de feina diària, aquesta mateixa persona acabava absorbint més tasques de gestió sense tenir

coneixements específics de com realitzar-les, adoptant així un rol perjudicial per l'empresa, desmotivant al treballador, disminuint la qualitat del servei, etc.

El fet de que aquesta hipòtesis no es compleixi es considera que és degut a les característiques de la pròpia destinació, als períodes d'obertura, l'estacionalitat i la comercialització del producte, entre d'altres elements destacar. D'acord amb el contingut del marc teòric que fa referència a aquest tema, es creu que a una zona geogràfica on els hotels estiguessin oberts tot l'any i el comportament seria diferent.

Des de la direcció caldria tenir definida una estratègia empresarial però en molts casos no s'ha observat cap política o filosofia d'empresa definida. Aquest fet impedeix que tots els departaments que componen l'empresa coneguin la raó de ser d'aquesta i quins són els objectius que han d'assolir. Caldria tenir en compte però que tot i no tenir cap tipus de política definida, si que es coneixia el concepte de qualitat en termes de valor afegit del producte i la importància d'oferir un bon servei.

Per relacionar el motiu dels resultats obtinguts també caldria tenir en compte que els hotels més petits, en certs casos, no disposen tants recursos per poder dur a terme grans inversions, com sí que podria fer una cadena hotelera, i es veuen obligats a realitzar accions de manera més espaiada en el temps. Per tant, en molts casos no es duen a terme grans inversions per realitzar innovacions del servei o del producte, i per aquest motiu la relació amb els ingressos anuals per habitació a aquesta zona d'estudi és negativa.

Tot i aquest fet, es considera que aquestes accions són necessàries per mantenir el producte al mercat sobretot a una societat que busca viure experiències cada vegada que s'allotja. Val a dir que sí que realitzen inversions en nous programes de gestió i en millorar les eines dels diferents departaments perquè aquests puguin treballar en millors condicions.

Com bé s'exposa a la validació de les hipòtesis, la relació entre les variables relacionades amb el medi ambient són pràcticament nul·les i, donat que no tenen una relació positiva clara, s'ha decidit incloure dins d'aquest apartat. Molts establiments no disposen de recursos per desenvolupar accions per preservar el medi ambient més enllà del reciclatge. Actualment, en certs casos s'ha observat que existeix la idea de que els serveis sostenibles són molt comercials a la teoria però a la pràctica no estan tan ben acceptats.

Finalment, es contempla la ubicació. El resultat de l'anàlisi d'aquesta variable és molt interessant. En aquest cas, tenint en compte els ingressos anuals per habitació i que els hotels situats a primera línia de mar són els que menys període de temps tenen l'establiment obert, tenen menys capacitat de generar ingressos anuals per habitació. Caldria estudiar aquesta variable en funció dels ingressos mensuals per habitació durant un període de temps de màxima activitat, on segurament aquests serien els hotels amb les tarifes més altes i, per tant, generarien més ingressos, confirmant així la hipòtesi plantejada.

En un estudi com aquest, cal tenir en compte que cada una de les categories i variables formen part d'un engranatge que defineix el funcionament d'una organització. No existeix un únic model de gestió que garanteixi l'èxit ja que aquest pot variar de molts factors en funció de quin sigui l'àrea o la tipologia d'establiments que s'estudia.

El que sí que es pot afirmar és que la direcció és canviant, cada vegada es professionalitza més, i aquest fet implica la necessitat de no deixar-se de formar mai. Cal estar connectat amb el sector perquè un hotel no pot lluitar sol contra les barreres del propi entorn. Si no hi ha activitats per poder oferir als clients, si cada establiment no realitza el revenue management i si no es coneixen als competidors, els hotels no poden desenvolupar estratègies de creixement i la destinació tampoc se'n beneficia. Les destinacions estan compostes per cada un dels elements que hi intervenen, com més professionalitzats en

termes de qualitat siguin capaços d'oferir, més ingressos es podran generar al conjunt de la destinació.

“Els cinc dits separats són unitats independents. Tanca’ls i la mà multiplica la força. Aquesta és l’organització” James Cash Penney.

7. LIMITACIONS DE L'ESTUDI DE CAS

Es considera necessari exposar les limitacions d'aquest cas d'estudi. La població dels municipis turístics costaners de l'Alt Empordà està composta per un total de 40 hotels d'entre tres i cinc estrelles. La variable que s'ha determinat depenent per relacionar les diferents variables independents i extreure resultats sobre el funcionament de la mostra són els ingressos per habitació anuals de cada establiment. Aquesta és una variable econòmica en un inici es podria extreure del SABÍ (*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*) però presenta un inconvenient destacable i és que s'ha detectat que en alguns casos les dades publicades no són reals i que un mateix establiment pot ser gestionat per varies empreses provocant una divisió de facturació segons servei, per exemple, de restauració, Spa i allotjament, sense reflectir la facturació total de establiment, per tant, les externalitzacions també suposen una limitació de l'estudi de cas.

Aquesta limitació s'ha intentat corregir a través de l'enquesta. Degut a què les organitzacions es mostren reticents a compartir aquest tipus d'informació ja que es tracta d'informació sensible, s'ha definit una pregunta categòrica que presenta 12 rangs d'ingressos diferents i cada establiment ha hagut d'indicar en quin es situava. Aquest mètode ha tingut molt marge de resposta tot i que algun establiment hagi continuat mostrant-se reticent a lliurar aquesta informació. Per tal de convertir aquesta variable categòrica en numèrica i poder fer la relació de variables s'ha definit la mitjana de cada rang i s'ha utilitzat com a dada de resposta tenint en compte que es tracta d'un valor molt aproximat a la realitat de cada establiment.

Una altra limitació d'aquest estudi de cas és la mida de la mostra. En un inici es va definir la població objectiva formada per 40 casos. En aquest cas no va ser necessari definir ni seleccionar les tècniques de mostreig perquè la mostra ha estat la pròpia població, ja que en tractar-se d'una població molt petita, perquè els resultats puguin ser validats cal que s'obtingui un nombre molt elevat de resposta. S'han obtingut 20 respostes degut a la dificultat de contactar amb cada establiment i que alguns es mostraven reticents a respondre el qüestionari. Per aquest motiu es detectarà una significació de relacions més aviat baixa. En cas de realització d'estudis futurs es podria realitzar la recollida de dades durant un període més prolongat de temps incloent els mesos de juny i juliol. Es proposen dos mesos més ja que degut a què l'activitat de les organitzacions és més elevada, els directius de les mateixes solen tenir menys temps disponible.

D'altra banda, en alguns casos, el contingut de les preguntes realitzades en l'enquesta no s'acaba d'entendre per part de l'interlocutor. En aquests casos, això no és degut a la formulació de la pregunta sinó més aviat a mancances en els coneixements de la persona enquestada. Aquesta també ha estat una limitació de l'estudi realitzat, ja que no s'ha pogut extreure tota la informació necessària per poder utilitzar d'altres variables que haurien estat interessants de tenir en compte, com per exemple, les variables referents a l'optimització dels preus.

Finalment, la darrera limitació que es contempla en aquest cas d'estudi faria referència amb la variable dependent. Tal i com s'ha comentat a l'anàlisi de resultats del projecte, aquesta relació de variables es podria haver fet utilitzant els ingressos mensuals per habitació dels diferents establiments durant un període d'alta activitat, ja que la dada d'ingressos anuals no es pot dividir pels mesos totals d'obertura perquè no tots els mesos s'ingressa la mateixa quantitat monetària, i així les comparacions es desenvoluparien en termes més homogenis. La limitació en aquest cas seria la manca d'accés a aquesta dada ja que és molt difícil aconseguir que els establiments comparteixin aquesta informació degut a la sensibilitat que presenten.

8. BIBLIOGRAFIA

Agulló Gimeno, S. (2009). La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo, 1-3.

Aksoy, S., i Ozbuk, M. Y. (2017). Multiple criteria decision making in hotel location: Does it relate to postpurchase consumer evaluations ?, 22, 73-81.

Álvarez Gil, M. J., Burgos Jiménez, J. D., & Céspedes Lorente, J. J. (1999). Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles.

Andreassen, T. W., i Lindestad, B. (1997). Customer loyalty and complex services. <https://doi.org/10.1108/09564239810199923>

Antón, E. (2008) Reputación Corporativa Online: Beneficios para las empresas. *Prestigia online*. Disponible a <https://goo.gl/kDcjL7>

Aparicio, A., Palacios, W. D., Martínez, A. M., Ángel, I., Verduzco, C., & Retana, E. (2010). El cuestionario. Métodos de investigación Avanzada. Recuperat de: <https://goo.gl/V5hAzu>

Aranda Lara, C. (2009). ISO 9001 : 2008 en el Hotel Ébano. Desencadenante : The Mystery Guest, 1-169.

Arriaza Balmón, M. (2006). Guía práctica de análisis de datos. Recuperat de: <https://goo.gl/KUd5Jj>

Azorín, J. F. M., Cortés, E. C., Moliner, J. P., i Guilló, J. J. T. (2009). Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial: un análisis de los hoteles españoles. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(2), 63-78.

Becker Gary S., (1964). Human Capital. A theoretical and Empirical analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press, New York and London.

Blal, I., i Sturman, M. C. (2014). The differential effects of the quality and quantity of online reviews on hotel room sales. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 365-375.

Brown, J.R., Dev, C.S., 1999. Looking beyond RevPAR: productivity consequences of hotel strategies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (2), 23-33.

Cañizares, S. M. S., Guzmán, T. J. L. G., i de la Torre, G. M. V. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, (20), 223-249..

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa.

Chacón Hernández, D. (2017). *Diferencia entre empresas de servicios y comercializadoras en sus estados financieros - Conocimiento en Negocios*. Retrieved 5 June 2017, from <https://goo.gl/0KYJPR>

Chiang, F., Birtch, T., i Cai, Z. (2014). Front-line Service Employees ' Job Satisfaction in the Hospitality Industry : The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/1938965513514628>

Claver Cortés, E., Molina Azorín, J. F., Pereira Moliner, J., & López Gamero, M. D. (2006). Estrategias medioambientales y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero.

Claver Cortés, E., Molina Azorín, J. F., i Pereira Moliner, J. (2006). Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño [2]. Recuperat de: <https://goo.gl/hF6iWl>

Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., i Molina Azorín, J. F. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de Turismo*, 19, 27-45.

Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., i Molina Azorín, F. (2010). Diferencias de desempeño intra e intergrupo, 19, 59-78.

Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., i Molina Azorín, F. (2010). Grupos estratégicos en el sector hotelero español: diferencias, 19, 59-78.

Cooper, R.G. i Kleinschmidt, E.J. (1987). What Makes a New Product Winner: Success Factors at the Projects Level, *R&D Management*, 17, 175-189.

Cunha Callado, A. L., Cunha Callado, A. A., i Marques de Almeida Holanda, F. (2011). Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(4), 876-890.

Delle Femmine L. (2016). Estas son las agencias de viajes 'online' que llenan los hoteles españoles. Quién es quién entre los gigantes virtuales de las reservas por Internet que hacen los turistas. Muchos ni te sonarán. *El País*. Recuperat de: <https://goo.gl/QZydxj>

Dos Anjos, S. J. G., i de Abreu, A. F. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.

Fernández Ardèvol, M. (2008). Determinants de la competitivitat de les petites i micro empreses en un entorn d'innovació.. Recuperat de: <https://goo.gl/xbr21>

Fernández, M. A., & Becerra, R. (2015). An Analysis of Spanish Hotel Efficiency. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56 (3), 248-257. <https://doi.org/10.1177/1938965513509877>

Fierro, J. (2010). Análisis estadístico univariado, bivariado y variables control. Material docente, curso "Análisis de Datos Cuantitativos". Recuperat de: <https://goo.gl/Ty0w2R>

Figueroa Domecq C. i Talón Ballester P., (2007). La gestión de la información en el sector hotelero madrileño: la inversión en TICS, la importancia de la conectividad y las características del hotel. In *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007* (p. 26). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Gabarda Mallorquí, A., Ribas Palom, A., i Daunis-i-Estadella, J. (2015). Desarrollo turístico y gestión eficiente del agua. Una oportunidad para el turismo sostenible en la Costa Brava (Girona).

Galbraith, J.R. i Nathanson, D.A. (1978). Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, San Francisco: West.

García Garazo, T. (2004). Orientación al servicio de los hoteles de Galicia: efecto de la categoría, localización y pertenencia a una cadena. *Revista Galega de Economía*, 13(1-2), 1-19.

García Mesanat, G. (2002): Utilización de las Tecnologías de la Información en los Hoteles: El Caso de la Provincia de Valencia, en Actas del IV Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" TuriTec 2002.

García Tenorio Ronda, J., & Pérez Rodríguez, M. J. (2010). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización*, 21, 188-197.

García, M. L., i Picos, A. P. (2009). La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(3), 189-210.

Gil Álvarez, M. J., de Burgos Jiménez, J., i Céspedes Lorente, J. J. (1999). Rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles] m.

Grandey, A. A., B. L. Cordeiro, i J. H. Michael. (2007). Workfamily supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers? *Journal of Vocational Behavior* 71:460-78.

Gutiérrez Fernández, D. (s.d.). Comercialización en empresas turísticas : cadenas hoteleras. Recueprat de: <https://goo.gl/bKTYj5>

IDESCAT. (2017). *Idescat. Institut d'Estadística de Catalunya. Pàgina principal. Idescat.cat*. Recuperat de: <https://www.idescat.cat>

Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal*.

Jiménez Valero, B., Suárez Mella, R., i Medina León, A. (2012). Dimensiones e indicadores para la evaluación de la innovación en la hotelería, XXXIII(1), 69-76.

Kilic, H., i Okumus, F. (2005). Factors influencing productivity in small island hotels, Evidence from Nothern Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(4), 315-331. <https://doi.org/10.1108/09596110510597589>

Lado Sestayo, R., Otero González, L., i Vivel Búa, M. (2014). Impacto de la localización y la estructura de mercado en la rentabilidad de los establecimientos hoteleros. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 41-49.

Lewis, P. i Thomas, H. (1990). The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry. *Strategic Management Journal*, 11, 385-397.

Lorenzatti, M. (2008). Marketing para Instituciones y Centros de Educación Continua, 124.

Lungo Chávez, G. (2015). La marca y otros recursos intangibles (Identidad, Imagen, Reputación, Responsabilidad social) en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web. Recuperat de: <https://goo.gl/o2NFH2>

Marín Carrillo, M^a B i Marín Carrillo, G. M. (2002). Innovaciones tecnológicas en la gestión de reservas hoteleras. *Revistas en gestión de la investigación y la tecnología*. Monografía 4.

Martínez López, A. M., i Vargas Sánchez, A. (2013). Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 07-12.

Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56, 274-298.

McCall, M., i McMahon, D. (2016). Customer Loyalty Program Management What Matters to the Customer. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 111-115.

Mellinas Cánovas, J. P. (2015). Análisis y aplicaciones de los sistemas de medición de la reputación online de los hoteles.

Mellinas, J. P., Martínez, S. M., & Bernal García, J. J. (2014). Uso de las redes sociales en los hoteles de la costa española. *Investigaciones turísticas*, 7, 87-101.

Mendoza Moheno, J., & Hernández Calzada, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas, 21-43.

Minguez N. (2000). Un marco conceptual ara la comunicación corporativa. Zer: Komunikazio ikasketen aldizkria, revista de estudios de comunicación. Recueprat de: <https://goo.gl/v1INSe>

Moeller, S. 2008. Customer integration—A key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research* 11 (2): 197-210.

Moral Cuadra, S., Cañero Morales, P., & Orgaz Agüera, F. (2014). Reputación online, redes sociales y turismo. un estudio de caso en andalucía., 7.

Morel d'Arleux, c. (1998) "Proposition Of A Conceptual Framework For A Better Distinction Between De Notions Of Performance, Growth And Success" Comunicació presentada al Rent XII, Lyon, France.

Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2010). Factores claves de éxito del crm en hoteles. Recuperat de: <https://goo.gl/fTcg8H>

Moreno Espinoza, L. Á. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *CULCyT*, (32), 5-19. Recuperat de <https://goo.gl/fnuS0D>

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W., 1979. The measurement of organizational commitment. *J. Vocat. Behav.* 14 (2), 224–247.

Muñoz, T. G. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. *Centro Universitario Santa Ana*. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf.

Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2011). Factores escolares asociados al desarrollo socio-afectivo en Iberoamérica.

Nieves, J. (2014). Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Relaciones sociales , capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(4), 166-174. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.09.002>

Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing.

O'Neill, J. W., & Carlback, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521.

Pascual Fernández, P., Santos Vijande, M. L., & López Sánchez, J. Á. (2014). Factores determinantes en el éxito del desarrollo del nuevo servicio. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 67-74.

Pastor, V. J. (1999). Un análisis de los precios hoteleros empleando funciones hedónicas. *Instituto de Estudios Turísticos*, 139, 65-87.

Poon, A. 1993. *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford: CAB International.

Porter, M.E. (1979). The structure within industries and companies performance. *The Review of Economics and Statistics* , 61,(2), 214-227.

Retolaza Avalos, J. L., Ruiz Roqueñi, M., & Araujo de la Mata, A. (2007). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59(octubre 2007), 61-89.

Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su Empresa, 1, 20-33.

Rodríguez Guzmán, E. M. (2012). Estudio sobre la Reputación Online.

Ronda, J. G. T., & Rodríguez, M. J. P. (1999). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización*, (21).

Roureda, M. (2017). L'hospitalitat multiplica la despesa que fan els turistes. *El Punt Avui*. Recuperat de: <https://goo.gl/QZhaki>

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(Año), 49-63. <https://doi.org/1988-2157>

Rubio Hurtado, M. J., & Berlanga Silvente, V. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS . Caso práctico . *Revista d'innovació i recerca en educació*, 5, 83-100. <https://doi.org/10.1344/reire2012.5.2527>

Ryssel, R., Ritter, T. Y Gemünden, H.G. (2004): The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N° 3, pp. 197-207.

Sainaghi, R., & Canali, S. (2011). Exploring the effects of destination's positioning of hotels' performance:The Milan case. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6(2), 121-138.

Sánchez Quirós, I. (2005). Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector [1].

Sánchez Redbull, M. V. (2008). Comparativa del pes de les despeses a les empreses hoteleres de catalunya i de les illes balears, especial incidència en el cost de personal. Recuperat de: <https://goo.gl/SYRrlt>

Santomà, R., i Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico*, (3), 27-44. Recuperat de <https://goo.gl/AZYcl8>

Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 0-0.

Serarols i Tarrés, C., & Urbano Pulido, D. (2007). L' empresari i els factors d' èxit. Estudi de casos d' empreses tradicionals i digitals. *Revista de Comptabilitat i direcció*, 5, 139-167.

Šerić, M., & Gil Saura, I. (2011). Análisis de los hoteles de alta categoría de croacia desde el enfoque hotel-huésped. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17, 127-149.

Shoval, N., & Mckercher, B. (2011). Hotel location and tourist activity in cities. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1594-1612. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.02.007>

Stewart, T. A. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Granica.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations., en Handbook of Organizations, March J. G. (editor), pp. 142-193, Chicago, Rand McNally.

Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 500-510.

Urrutia Elejalde, J. (2007). La innovación y las grandes empresas. *Cuadernos de Economía*, 30(84), 5-22.

Urtasun, A., & Gutierrez, I. (2006). Hotel location in tourism cities, 33(2), 382-402. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.12.008>

Valencia Rodriguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Recuperat de: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Valenzuela, A., & Contreras, O. F. (2013). Confianza e innovación tecnológica en pequeñas empresas: Las industrias metalmecánica y de tecnologías de la información de Sonora. *Papeles de población*, 19(76), 233-269.

Varela, S. R. A., & Rodríguez, J. R. (1999). La flexibilidad funcional: análisis empírico. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 915-922). Universidad de La Rioja.

Vega, A. V. R., Casielles, R. V., & Martín, A. M. D. (1995). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, (19), 17-33.

Vieira de Souza Meira, J., & Gadotti dos Anjos, S. J. (2014). La gestión de la excelencia en la hotelería brasileña. Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño, 23, 730-748.

Villacorta Rodríguez, D., & Ballina Ballina, F. J. (2002). Los Factores internos como explicación del fracaso hotelero. *Estudios Turísticos*, 153, 41-60. Recuperat de <https://goo.gl/DzBd20>

Watson, K., Klingenberg, B., Polito, T. y Geurts, T. (2004): "Impact of environmental management system implementation on financial performance", *Management of Environmental Quality* 15, pp. 622-628.

Webster Jr., F. E.; Malter, A. J. (2005) . The decline and depression on marketing Competence . *Mit sloan management review*. 46 (4). 35 – 43.

Yang, Y., Luo, H., & Law, R. (2014). International Journal of Hospitality Management Theoretical , empirical , and operational models in hotel location research, 36, 209-220.

Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.

9. ANNEXOS

Enquesta formulada pel marc pràctic del treball.

FORMULARI MUNICIPIS TURÍSTICS ALT EMPORDÀ

* Necessari

Secció sense títol

1. CODI *

1. EMPRESA

2. Quants anys fa que es va inaugurar aquest establiment hotelier (Escrigui el nombre d'anys) *

3. Quants anys fa que està explotat per la gestora actual (escrigui el número) *

4. El seu hotel obra durant tot l'any? *

Maqueu només un oval.

☐ Sí

☐ No

5. Indiqui la data d'obertura de l'establiment

Exemple: 15 desembre, 2012

6. Indiqui la data de tancament de l'hotel

Exemple: 15 desembre, 2012

7. Quins són els mesos d'obertura d'aquest establiment

Selecioneu totes les opcions que corresponguin.

- ☐ Gener
- ☐ Febrer
- ☐ Març
- ☐ Abril
- ☐ maig
- ☐ Juny
- ☐ Juliol
- ☐ Agost
- ☐ Setembre
- ☐ Octubre
- ☐ Novembre
- ☐ Desembre

8. Definició global de l'organització *

Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
L'hotel té molt clars els seus objectius a llarg termini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'hotel té molt clara la seva raó de ser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'hotel té uns valors clars i ben definits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La preservació del medi ambient és un valor de l'empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlem el compliment dels objectius establerts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerem important tenir definits declaracions o codis de conducta pels treballadors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fila 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Aquest establiment sempre ha estat de la mateixa categoria *

Maqueu només un oval.

- ☐ Si
- ☐ No

10. Quin any es va fer el canvi de categoria?

11. Aquesta empresa té els següents departaments organitzatius *

Selecioneu totes les opcions que corresponguin.

- ☐ Direcció
- ☐ Comercial
- ☐ Recursos Humans
- ☐ Administració
- ☐ Recepció
- ☐ Sala
- ☐ Cuina
- ☐ Pisos
- ☐ Relacions Públiques
- ☐ Qualitat
- ☐ Manteniment
- ☐ Socorrista
- ☐ Animació
- ☐ Bugaderia
- ☐ I+D

12. Externalització de serveis *

Marqueu només un oval per fila.

	Sí	No	NS / NC
L'empresa té el departament de pisos externalitzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'hotel té el departament de restauració externalitzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'empresa té el departament d'esdeveniments externalitzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'empresa té el departament d'administració externalitzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'empresa té el departament d'animació o oci externalitzats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'empresa té el departament de manteniment externalitzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'empresa té el departament de bugaderia externalitzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quantes habitacions té el seu establiment

14. Quins són els serveis que ofereix el seu hotel: (marqui les diferents opcions)* *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- ☐ Golf
- ☐ Spa
- ☐ Parking gratuït
- ☐ Parking de pagament
- ☐ Habitacions adaptades
- ☐ Piscina interior
- ☐ Piscina exterior
- ☐ Banyera d'hidromassatge a l'habitació
- ☐ Àrea de jocs
- ☐ Gimnàs
- ☐ Restaurant
- ☐ Bar
- ☐ Gingueta
- ☐ Lloguer de bicicletes
- ☐ Excursions

2. RECURSOS HUMANS

15. Número de treballadors temporada alta *

16. Número de treballadors temporada baixa

17. Gestió de recursos humans a l'empresa. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions *

Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
Realitzem reunions setmanals amb els caps de departaments per parlar dels diferents aspectes que afecten al hotel i posar informació en comú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realitzem formació específica continuada als treballadors de l'organització	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formació específica continuada del personal millora el rendiment de l'empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quan fem reclutament de						

personal es té molt en compte que el personal tingui el nivell d'estudis requerits pel lloc de treball	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem les xarxes professionals per reclutar al personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim dificultat per trobar perfils de treballadors que compleixin les característiques que requereix l'hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preferim contractar personal abans de promocional el personal l'existent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Els treballadors nous aporten noves visions a l'empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cada any s'han de fer contractacions noves de caps d'àrea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realitzem activitats enfocades a millorar l'actitud dels treballadors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim definits protocols rígids d'actuació	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal base no té autonomia per prendre decisions que afectin a l'empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal requereix al director quan tenen un problema durant el desenvolupament de les seves tasques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerem als treballadors perquè participin en l'activitat de l'organització durant el procés de desenvolupament de nous productes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un treballador amb autonomia pot oferir un servei més personalitzat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La participació d'estudiants de pràctiques que vinguin de formació específica és profitosa per l'empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La taxa d'absentisme laboral és més elevada en temporada alta que en temporada baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'absentisme laboral està provocat majoritàriament per incapacitats físiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualitat dels serveis que oferim depen de la motivació del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'han implementat nous sistemes de gestió adequats als diferents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

departaments del hotel						
Anualment realitzem un esdeveniment d'empresa on es conviden tots els treballadors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Els salaris que oferim condicionen la satisfacció laboral a l'empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un treballador motivat ha de tenir un sou elevat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una bona estratègia per motivar al personal és pujant-li el sou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un treballador rendeix més si treballa amb incentius econòmics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. QUALITAT DEL SERVEI

18. Avaluació de la organització interna de l'empresa. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions *

Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
Utilitzem freqüentment eines 2.0 de comunicació interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem calendaris compartits per tal de que tots els departaments estiguin al corrent de les accions que es duren a terme a l'hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fem reunions setmanals de departament per posar en comú el més important de la setmana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fem reunions setmanals de caps de departament per posar en comú el més important de la setmana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El director i els comandaments intermitjos fem servir també el mail per comunicar-nos entre nosaltres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El director i els comandaments intermitjos utilitzem la tecnologia de la informació (EX: Google calendar, notes, drive, etc.) per accedir a informació d'altres àrees del mateix establiment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El director i els comandaments intermitjos utilitzem la tecnologia (ex: google calendar, notes, drive, etc.) per intercanviar informació amb altres departaments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Avaluació dels sistemes de qualitat de l'empresa. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions *

Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
Involucrem als treballadors en el desenvolupament de nous productes per tal de generar una oferta més integrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Els treballadors fan la feina de la manera que ells creuen més convenient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recollim el màxim d'informació possible dels nostres clients abans i durant la seva estada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim estàndards i processos de com fer el servei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim enquestes de satisfacció pels clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fem seguiment de les enquestes de satisfacció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim un departament encarregat de gestionar les queixes / suggerències dels clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposem de fulla de reclamacions disponibles pels clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim definit un manual de qualitat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem el manual de qualitat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim definida una política de qualitat a l'organització	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerem necessària tenir política de qualitat a la organització	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El treballadors atenen millor als clients si poden fer ús dels sistemes tecnològics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. MÀRQUETING

20. Aquest establiment té perfils de *

Selecioneu totes les opcions que corresponguin.

- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Instagram
- ☐ Pinterest
- ☐ Cap
- ☐ Altres
- ☐ NS / NC

21. Avaluació de l'estratègia de màrqueting qualitat de l'empresa. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions *

Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC	Columna 2
Considerem que els reconeixaments públics (premis, monitors, rànquings, etc.) influeixen en la correcta comunicació de la marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitzem les webs les quals els clients hi deixen comentaris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responem regularment tots els comentaris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responem regularment tots els comentaris negatius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definim estratègies de millora per mi incrementar la puntuació dels diferents portals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualitzem regularment els perfils de les xarxes socials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hi ha una persona encarregada de desenvolupar totes les accions que tenen a veure amb les xarxes socials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviem Newsletters als nostres clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pàgina web de l'hotel està actualitzada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coneixem les mancances de la web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenem mesures per poder-les corregir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les campanyes de comunicació estan estructurades i planificades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un cop feta la campanya fem una avaluació del resultats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les comunicacions estan unificades per transmetre un missatge i una imatge consistents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fem comunicacions diferenciades per dirigir-nos als diferents tipus de clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim definit un programa de fidelització dels clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem la informació dels usuaris per adaptar les ofertes promocionals a les preferències individuals dels clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participem anualment a fires i exposicions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realitzem accions de publicitat a revistes turístiques d'informació general (hosteltur, el viajero, gran hotel, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organitzem anualment esdeveniments culturals pels nostres clients (exposicions d'art, exposicions de fotografia, gastronomia, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organitzem esdeveniments socials (esdeveniments amb finalitats benèfiques, etc.) per als nostres clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Avaluació de del revenue management o optimització de preus de l'empresa. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions *

Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
Coneixem la tècnica de Revenue Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem estratègies de Cross-Selling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem el Yield Management per establir la nostra estratègia de preus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hi ha una persona responsable de l'optimització de preus dins de l'organització	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hem fet un estudi de mercat per conèixer als competidors directes de l'hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem sistemes de gestió que permeten tenir més control de les dades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. INNOVACIÓ

23. Avaluació dels processos d'innovació de l'empresa. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions *

Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
Amb l'ús de la tecnologia és més fàcil prendre decisions correctes que afectin positivament a l'hotel (channel manager - site minder-, price shopping - rategain-, review traker, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amb l'ús de la tecnologia l'hotel obté millors resultats (programes de fidelització, programes de gestió d'enquestes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hem introduït modificacions significatives als serveis ja existents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freqüentment intentem renovar-nos i oferir nous serveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Els costos directes de la innovació són molt elevats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realitzem inversions importants per incorporar noves tècniques, equips i programes informàtics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Quants ordinadors hi ha en aquest establiment (escriu el número) *

6. MEDI AMBIENT

25. Indiqui el nombre de certificats ambientals que té l'establiment (escriu el número) *

26. Indiqui el nombre de certificats de qualitat que té l'establiment (escriu el número) *

27. Indiqui el nombre de certificats gastronòmics que té l'establiment (escriu el número) *

28. **Avaluació dels pes del medi ambient a l'empresa. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions ***
Marqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
Considerem molt important tenir certificats de gestió ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprem freqüentment productes ecològics en la elaboració de la gastronomia de l'hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantifiquem la despesa energètica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantifiquem els costos ambientals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la mesura del possible es redueix l'ús de productes que malmenten el medi ambient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duem a terme pràctiques per estalviar energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilitzem arguments sostenibles en campanyes de màrqueting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. TIPUS DE GESTIÓ

29. **Quants anys fa que utilitzen l'actual programa de gestió hotelera (escriu el número) ***

30. **Són els propietaris de l'immoble que ocupen? ***
Maqueu només un oval.

- ☐ Sí
☐ No
☐ NS / NC

31. **Gestionen altres establiments? ***
Maqueu només un oval.

- ☐ Sí
☐ No

32. **Si és que sí, quants?**

33. L'hotel és: *

Maqueu només un oval.

- ☐ Independent
- ☐ Pertany a una agrupació d'hotels independents
- ☐ Pertany a una cadena i és explotat amb un règim de propietat
- ☐ Arrandament
- ☐ Contracte de gestió
- ☐ Franquícia

34. Valori el grau d'acord o desacord de cadascuna de les següents afirmacions *

Maqueu només un oval per fila.

	Molt d'acord	D'acord	Indiferent	Desacord	Molt en desacord	NS / NC
Considerem positiu que hi hagi altres hotels a prop del nostre establiment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenir altres establiments hotelers a prop fa que puguem accentuar el nostre valor competitiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenim en compte on està ubicat l'hotel quan dissenyem l'estrategia de preus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. S'ha considerat en algun moment que aquesta propietat s'incorpori a una cadena hotelera *

Maqueu només un oval.

- ☐ Molt d'acord
- ☐ D'acord
- ☐ Indiferent
- ☐ Desacord
- ☐ Molt en desacord
- ☐ NS / NC

8. INGRESSOS

36. Indiqueu quin és el percentatge d'ocupació anual del seu establiment *

37. Indiqui el rang aproximat d'ingressos del seu establiment *

Maqueu només un oval.

- ☐ Menys de 100.000
- ☐ Entre 100.000 i 200.000
- ☐ Entre 200.000 i 300.000
- ☐ Entre 300 i 650.000
- ☐ Entre 650.000 i 1.000.000
- ☐ Entre 1.000.000 i 1.500.000
- ☐ Entre 1.500.000 i 2.500.00
- ☐ Entre 2.500.000 i 4.000.000
- ☐ Entre 4.000.000 i 5.000.000
- ☐ Entre 5.000.000 i 6.000.000
- ☐ Entre 6.000.000 i 7.000.000
- ☐ Entre 7.000.000 i 10.000.000
- ☐ NS / NC