



Factors determinants de l'ocupació hotelera: el cas de Roses

Treball de final de grau

Nom: Jaume Lladó Bahí

Tutor: Jordi Comas Trayter

Promoció: 2013-2017

jaumellado93@gmail.com

Juny 2017

Índex de Continguts

Índex de Taules	2
Índex de Gràfics	3
Introducció	4
1. Objectius de l'estudi	5
2. Metodologia	6
3. Estructura del treball	9
4. Marc teòric.....	11
Ocupació hotelera.....	11
Estacionalitat hotelera	14
Demanda	16
Oferta	19
Factors determinats de l'estacionalitat.....	21
Esdeveniments.....	21
Segments de mercat.	23
Reputació online.....	24
Revenue management	24
Cadena hotelera o hotel independent.....	25
Categoria	26
Recursos Humans	27
Ubicació	29
Climatologia	30
Mesures per augmentar l'ocupació enfocades a l'àmbit privat	31
Quadre resum.....	34
5. Anàlisi de l'ocupació hotelera a Roses	36
El turisme al municipi de Roses	36
Model conceptual.....	39
Presentació de les hipòtesis	43
Definició de la mostra	47
Obtenció de resultats i interpretació	49
Descripció dels resultats obtinguts	49
Validació de les hipòtesis.....	61
Síntesi dels resultats obtinguts	69
6. Conclusions del treball.....	71

7. Limitacions de l'estudi.....	77
Bibliografia	78
Annexes.....	82

Índex de Taules

Taula 1. Resum marc teòric. Font: Pròpia.....	35
Taula 2. Ocupació hotelera Roses. Font: Ajuntament de Roses	38
Taula 3. Hotels de la mostra. Font: Pròpia	49
Taula 4. Descripció de la categoria. Font: SPSS	50
Taula 5. Descripció de nº d'habitacions. Font: SPSS	50
Taula 6. Descripció de l'ocupació anual. Font: SPSS	51
Taula 7. Descripció dels mesos d'obertura. Font: SPSS	51
Taula 8. Descripció de la gestió de preus. Font: SPSS	52
Taula 9. Descripció la segmentació. Font: SPSS	52
Taula 10. Descripció sobre l'oferta de paquets. Font: SPSS	53
Taula 11. Descripció de les instal·lacions. Font: SPSS.....	54
Taula 12. Descripció dels treballadors. Font: SPSS	55
Taula 13. Descripció sobre si fan formació. Font: SPSS	55
Taula 14. Descripció de la quantitat d'accions formatives. Font: SPSS.....	56
Taula 15. Descripció de la fixació del preu. Font: SPSS.....	56
Taula 16. Descripció de la reputació online. Font: SPSS	57
Taula 17. Descripció de la taxa de resposta. Font: SPSS	57
Taula 18. Descripció del programari de reputació. Font: SPSS	58
Taula 19. Descripció de l'ús de les dades online. Font: SPSS	58
Taula 20. Descripció dels esdeveniments. Font: SPSS.....	59
Taula 21. Descripció de la ubicació. Font: SPSS	60
Taula 22. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Categoria". Font: SPSS.....	62
Taula 23. ETA "Ocupació Anual i Categoria". Font: SPSS.....	62
Taula 24. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Instal·lacions". Font: SPSS	62
Taula 25. ETA "Ocupació Anual i Instal·lacions". Font: SPSS	62
Taula 26. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Segmentació". Font: SPSS.....	63
Taula 27. ETA "Ocupació Anual i Segmentació". Font: SPSS	63
Taula 28. Correlació bivariada "Ocupació Anual i N° Plans de Formació". Font: SPSS	64
Taula 29. Correlació bivariada "Ocupació Anual i N° Treballadors". Font: SPSS.....	65

Taula 30. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Fixació Preus". Font: SPSS	65
Taula 31. ETA "Ocupació Anual i Fixació Preu". Font: SPSS	65
Taula 32. Correlació bivariada "Ocupació Anual i Reputació Tripadvisor". Font: SPSS....	66
Taula 33. Correlació bivariada "Ocupació Anual i Reputació Booking". Font: SPSS	66
Taula 34. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Ubicació". Font: SPSS	67
Taula 35. ETA "Ocupació Anual i Platja Urbana". Font: SPSS	67
Taula 36. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Gestió". Font: SPSS	68
Taula 37. ETA "Ocupació Anual i Cadena Hotelera". Font: SPSS	68
Taula 38. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Esdeveniments". Font: SPSS	69
Taula 39. ETA "Ocupació Anual i Esdeveniments". Font: SPSS	69
Taula 40. Síntesi dels resultats. Font: Pròpia.....	70

Índex de Gràfics

Gràfic 1. Esquema de les variables. Font: Pròpia	40
Gràfic 2. Esquema de la variable segmentació. Font: Pròpia	41
Gràfic 3. Esquema variable personal. Font: Pròpia	42
Gràfic 4. Esquema variable fixació de preu. Font: Pròpia	42
Gràfic 5. Descripció dels tipus de segments. Font: Excel	54
Gràfic 6. Descripció del tipus d'esdeveniments. Font: Excel.....	59
Gràfic 7. Ubicació dels hotels a Roses. Font: Google Maps.....	60
Gràfic 8. Tipus Ubicació. Font: Excel.....	60

Introducció

Els estudis en turisme són un tipus de formació que permeten l'especialització en gran varietat d'àrees, des de la planificació del territori fins a la gestió financera d'un hotel. Durant la meva trajectòria acadèmica, de totes les línies d'estudi que ofereix el turisme, m'ha interessat particularment la part relacionada amb la direcció d'hotels, en determinar quins elements influeixen en l'ocupació d'aquesta tipologia d'establiments.

L'ocupació hotelera, a part de ser una dada imprescindible per la operativa de l'hotel, també és necessària per la planificació a llarg termini. En els pressupostos d'un hotel, els històrics d'ocupació determinen els ingressos previstos. Des del l'òptica dels costos saber quins són els nivells d'ocupació hotelera al llarg de l'any, permeten tenir una idea sobre quina serà la quantitat corresponent a la despesa variable, aquesta informació pot ser molt útil a l'hora de tancar contractes amb proveïdors i aconseguir ràpels.

L'ocupació hotelera és una de les dades més presents en la gestió del dia a dia d'un hotel, i és que d'aquesta en depenen, en més o menys mesura, tots els departaments: restauració, pisos, comercial, manteniment etc. El problema que planteja l'ocupació hotelera és la seva volatilitat, d'un dia per l'altre pot variar sense cap explicació, aquesta variació contínua és un repte pels directors d'hotel ja que constantment s'han d'estar ajustant els paràmetres del funcionament de l'hotel com personal, preus, consums. En alguns casos els recursos seran superiors a la demanda, mentre que en altre casos seran insuficients.

Vista la importància de l'ocupació hotelera, es detecta la necessitat de realitzar un treball on s'estudiï els diferents factors la mateixa. Al llarg del treball es tracta l'ocupació hotelera com una variable dependent de diversos factors com la categoria, el tipus de gestió, la política de preus, la reputació online, etc. Per dur a terme l'estudi, es defineix un objectiu principal que guiarà tot el treball, així com una metodologia on es s'explicarà el procediment de l'estudi.

Per poder observar el comportament de l'ocupació hotelera, més enllà del marc teòric, es realitzarà un cas d'estudi amb una mostra real, aquest es farà al municipi de Roses.

1. Objectius de l'estudi

L'objectiu principal que es pretén assolir al final d'aquest treball és el següent:

- Determinar les variables que afecten a l'ocupació dels establiments hotelers a la localitat de Roses

D'aquest objectiu principal, es deriven objectius secundaris. La finalitat per la qual es creen objectius secundaris, és la necessitat d'obtenir uns resultats fàcils d'interpretar, realistes, clars i amb una base suficientment sòlida que sostingui la veracitat de l'objectiu principal. Els objectius secundaris són:

1. Conèixer en detall quins elements influeixen en l'ocupació d'un establiment hotelier.
2. Validar la informació obtinguda al marc teòric, en un cas d'estudi, la localització on es durà a terme el cas pràctic és el municipi de Roses.
3. Dissenyar una metodologia pel cas pràctic que em permeti obtenir una informació útil per l'assoliment de l'objectiu principal.
4. Estudiar els condicionants que afecten l'ocupació hotelera i com es relacionen amb aquesta i entre ells.
5. Esbrinar la relació entre l'ocupació hotelera i els factors analitzats.

2. Metodologia

La metodologia d'aquest treball està composta per dos punts principals. En primer lloc apareix la metodologia emprada per realitzar el marc teòric. En la segona part es troba el procediment per l'estudi de cas, en aquest punt es fa referència, tant en disseny de l'entrevista, com la metodologia per entrevistar la mostra.

La cerca per la revisió de la literatura, s'ha realitzat a partir de llibres i d'articles de revistes de l'entorn de la direcció d'empreses hoteleres, comportament del turista i estacionalitat. El material utilitzat ha sigut sobretot articles de revistes el contingut dels quals s'hi accedeix a través de la biblioteca digital de la Universitat de Girona, però també s'han utilitzat revistes físiques, llibres, articles de premsa, publicacions en blocs, afirmacions de professionals del sector.

A l'hora de seleccionar el material, s'ha buscat diversitat, articles que parlin sobre el mateix concepte de manera que es podran tenir diferents punts de vista, igualment s'ha tingut preferència per aquells articles que tractin un tema des de la vessant analítica i objectiva, en contra d'aquells que expressin una opinió. També s'han cercat articles publicats per autors reconeguts en el sector com Butler, Baum, Buhalis, Jafari, contingut publicat per l'Organització Mundial del Turisme, entre d'altres.

Igualment, s'ha tingut preferència pels articles publicats en aquelles revistes més reconegudes dins els sector turístic, tant a nivell estatal com mundial, algunes de les revistes d'on s'ha tret informació són *Papers de turisme*, *Cuadernos de turismo*, *Estudios y Perspectivas en turismo*, *Tourism Economics*, *Canadian Geographer*, *Annals of Tourism Research*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, *International Journal of Tourism Research* entre d'altres.

Gran part de la recerca per la bibliografia s'ha realitzat a Internet, els portals més utilitzats han sigut el cercador + de la biblioteca de la Universitat de Girona i el *Google Acadèmic*. Degut a la gran quantitat d'informació disponible al *Google Acadèmic*, s'han aplicat restriccions de cerca, per

exemple posar certes paraules entre “ ”, de manera que s'incloguin obligatòriament a la cerca.

En referència a l'estudi de cas, és necessària una metodologia per poder dur a terme l'estudi de forma veraç, eficaç i entenedora, a grans trets, el procediment realitzar-lo consisteix en la preparació de l'entrevista i la realització de la mateixa.

Pel que fa a l'elaboració de l'entrevista, s'ha seguit un model estructurat. Les preguntes han sigut planificades prèviament mitjançant un guió preestablert, d'aquesta manera es garanteix que l'entrevistat no surti de la pauta. La majoria de les preguntes són tancades, en les quals les resposta pot ser un número, afirmatiu o negatiu i en alguns casos resposta lliure però acotada dins uns límits.

Referent a l'ordre de les preguntes, s'ha fet pensant en la manera que l'entrevistat es senti còmode. En primer lloc s'han col·locat les qüestions més fàcils, de resposta ràpida i que en principi, l'entrevistat no ha de tenir cap dificultat per entendre-les, per exemple el període d'obertura o el tipus de gestió. Les preguntes següents ja estan més enfocades a obtenir informació concreta sobre el funcionament de l'hotel, tals com gestió de preus, reputació online etc.

Un cop dissenyada l'entrevista es realitzà la prova pilot, la finalitat d'aquest assaig és detectar preguntes que no s'entenguin, concretar més la pregunta per obtenir una resposta més precisa. La prova pilot es portà a terme en dos establiments, l'hotel on faig les pràctiques i en el que hi treballo actualment.

El procediment per recollir les dades ha sigut el següent, es va imprimir un model d'entrevista per cadascun dels hotels que formen part de la mostra, degut a que l'entrevista es realitzà via telefònica, les respostes obtingudes s'han apuntat manualment. Com que es tracta de respostes curtes i de poca complexitat, al mateix temps que es parla amb l'entrevistat s'han transcrit les dades proporcionades pel mateix.

La realització de l'entrevista via telefònica, requereix una metodologia determinada on l'objectiu és, en primer lloc, captar l'atenció de l'entrevistat.

El procediment de la trucada s'iniciava amb una presentació formal de l'entrevistador, on s'informava que es tracta d'una trucada d'un estudiant de la Universitat de Girona, a continuació es va demanar si és possible transferir la trucada amb el director en primer lloc, en cas que aquest no estigui disponible, es va demanar parlar amb algun responsable. Quan s'aconsegüí parlar amb la persona indicada, s'explicà el contingut de l'entrevista al responsable i cas de que aquest accedeixi a col·laborar es procedí a fer les preguntes.

L'etiqueta telefònica va ser més o menys la següent: *"Bon dia, sóc un estudiant de la Universitat de Girona, estic realitzant una investigació sobre l'ocupació hotelera pel projecte de final de carrera, Les respostes no tenen finalitat comercial i la durada de l'entrevista serà d'uns 10-15 minuts. Si té qualsevol consulta, no dubti en preguntar-me-la. Si accedeix a col·laborar li estaria molt agraït."*

La durada de l'entrevista estava al voltant dels 15, 20 minuts, tanmateix a l'etiqueta telefònica es digué una durada inferior amb la finalitat de no obtenir una negativa de l'entreviat per qüestions de temps. Cal tenir en compte que l'entrevista el farà a directors hotelers, persones que normalment no disposen de massa temps.

L'entrevista telefònica és una tècnica molt útil que permet recollir informació reduint el cost de temps i diners si es compara amb una entrevista personal, tanmateix en l'entrevista telefònica es perd tota la informació relativa al llenguatge corporal. Per mantenir el diàleg més fluid i natural amb l'entrevistat, s'utilitzarà un to de veu receptiu i es recorrerà a paraules com *"Molt interessant"* o *"aquest fet és molt curiós"* entre d'altres.

Les trucades es van realitzar durant els mesos de febrer i març ja que es considera que durant aquest període en els hotels no hi ha molta activitat i hi tenen algun responsable treballant, sigui perquè estan oberts o perquè

comencen a preparar la temporada, que en la majoria d'establiments s'inicia al voltant de setmana santa. L'horari de les trucades serà entre les 10h i les 13h. Abans de finalitza la trucada, s'agrairà la col·laboració.

3. Estructura del treball

Aquest treball consta de set capítols principals, en el primer, s'exposa l'objectiu principal i els secundaris. L'objectiu que regeix el conjunt de l'estudi és determinar quins són els factors que determinen l'ocupació hotelera.

Seguidament s'exposa la metodologia emprada per assolir els objectius, en una primera part s'explica com s'ha cercat la informació del marc teòric; en la segona part de la metodologia es detalla el procediment per dissenyar l'entrevista així com el mètode per realitzar-la via telefònica.

En el present apartat, es fa una explicació sobre els diferents punts que es podran trobar dins d'aquest treball així com el contingut d'aquests.

En el quart capítol es presenta el marc teòric del treball. Es presenta el capítol explicant el concepte d'estacionalitat, seguidament es determinen el factors que generen l'estacionalitat des del punt de vista de la demanda i de l'oferta. Seguidament s'enumeren els factors que afecten l'estacionalitat, sota aquest paraigües s'hi troben les variables independents: esdeveniments segments de mercat, reputació online, revenue management, tipus de gestió, categoria, recursos humans, ubicació i climatologia.

El cinquè capítol correspon al cos del treball on s'hi trobarà l'estudi de cas, aquest es divideix en dos blocs. El primer bloc, comença amb una contextualització del municipi de Roses així com de la seva dinàmica turística. A continuació s'hi trobarà el model conceptual, on s'exposarà les variables i sub-variables que conformaran l'entrevista. Seguidament es farà una explicació de les hipòtesis, aquestes plantegen la relació entre l'ocupació hotelera i les variables que suposadament l'afecten. Posteriorment s'explicarà com s'ha creat la mostra i quins hotels la conformen.

El segon bloc del capítol s'inicia amb una exposició objectiva dels resultats obtinguts. A continuació es farà la validació de les hipòtesis, mitjançant l'anàlisi de la correlació o de la variància, segons correspongui. En el darrer punt del quart capítol es farà una síntesi dels resultats obtinguts.

Al capítol sis, s'explicaran les conclusions obtingudes, lligat amb les hipòtesis, es realitzarà una explicació de les que seran validades i les que no, en cas que n'hi hagi, i es faran supòsits sobre els comportament d'aquestes.

Finalment, al capítol set, s'explicarà quines han sigut les limitacions de l'estudi des de la vessant del marc teòric i el cas pràctic.

Per concloure l'estudi s'exposarà les referències dels autors citats al marc teòric i l'annex, on s'hi podrà trobar el model utilitzat per realitzar les entrevistes.

4. Marc teòric

En el present capítol, es realitzarà una revisió de la literatura sobre els conceptes que afecten a l'objectiu principal d'aquest projecte, és a dir, l'ocupació hotelera. En primer lloc s'explicarà què diuen diferents autors sobre els dos conceptes més importants d'aquest treball, l'ocupació hotelera i l'estacionalitat, aquesta s'analitzarà des del punt de vista de la demanda i la oferta. Seguidament es veuran quins són aquells factors que poden influir en l'estacionalitat turística, cadascuna d'aquestes variables s'anirà relacionant amb el fil conductor del treball, l'ocupació hotelera.

A continuació s'explica quines mesures es poden prendre des de l'àmbit privat per tal d'augmentar l'ocupació hotelera durant temporades poc turístiques. Finalment, es resumirà part de la informació tractada al marc teòric en una taula on es relacionaran causes, conseqüències i mesures correctores, les quals pretenen augmentar els nivells d'ocupació hotelera.

Ocupació hotelera

Segons García i Varela (2004) l'ocupació hotelera és el percentatge d'habitacions ocupades, en un hotel determinat i en un moment concret. La taxa d'ocupació ajuda als gestors d'establiments turístics a avaluar la seva empresa i determinar si queden places vacants pels clients. Tal com apunten García i Varela (2004) pel bon funcionament de l'empresa, aquesta informació ha de ser coneguda tant pel director, com per la resta de treballadors, ja que aquesta dada, és necessària per gestionar tots els departaments de l'hotel.

Santos i Fernández (2010) diuen que l'ocupació hotelera està lligada amb l'estacionalitat turística, és a dir, l'ocupació serà més diferent segons els períodes de l'any. En el cas del litoral mediterrani, existeix una elevada diferència entre l'ocupació durant els mesos d'estiu, especialment si es compara els mesos de juliol i agost i la resta de l'any; aquest fet és degut a que des dels inicis del turisme, en aquesta regió, s'ha promocionat un tipus de turisme fortament lligat amb el clima. La principal motivació del turisme

mediterrani ha sigut gaudir del sol i la platja. Actualment s'estan proposant diferents alternatives per captar visitants durant tot el període anual, aquesta solució passa per oferir un producte més divers, per exemple producte cultural o gastronòmic.

Com a aportació personal, faig referència a un fenomen que cal tenir present quan s'analitzen percentatges d'ocupació. Per tal d'interpretar aquesta xifra, cal saber quin és el període d'obertura de l'establiment, ja que sinó poden sortir resultats esbiaixats. A mode d'exemple, no és el mateix l'hotel X amb un 87% que obre durant tot l'any i l'hotel Y on el seu període d'obertura és de maig a setembre i la seva taxa d'ocupació és igualment un 87%

L'estratègia d'obrir només durant la temporada turística, és utilitzada per diferents hotels de la Costa Brava, sobretot en aquells que tenen una elevada estacionalitat, com seria hotel ubicat a litoral, i la infraestructura té una certa antiguitat.

Obrir exclusivament per temporada alta, és una tècnica rendible en aquelles hotels que ja han amortitzat el seu actiu no corrent (edificis, maquinària, mobiliari), per tant, tenen una estructura financera on els costos fixes són baixos i els costos variables es cobreixen fàcilment durant el període d'obertura.

Sada i Flayyih (2013) classifiquen en dos tipus l'ocupació hotelera, la taxa d'ocupació per habitació i la taxa d'ocupació de llits.

- La taxa d'ocupació per habitació expressa la relació, forma de percentatge, entre el nombre d'habitacions ocupades pels hostes i el nombre total d'habitacions que té l'hotel.
- La taxa d'ocupació per llit expressa en percentatge, la relació entre els llits ocupats pels clients i la capacitat màxima de llits que té l'hotel.

El mateix autor, sosté que hi ha dos tipus de factors diferenciables que afecten l'ocupació, els factors interns i els externs:

Els factors interns són:

- El preu, si un hotel determinat té uns preus elevats a la mitjana de la zona, i el client que freqüenta és sensible al preu, aleshores, l'ocupació del l'establiment serà més aviat baixa.
- Instal·lacions de l'establiment, és a dir la categoria de l'establiment, com més equipaments, major categoria, si el client ho valora, serà positiu per l'ocupació.
- Actitud dels treballadors, ja que el nivell de satisfacció d'un client que ve l'hotel està altament determinada per la professionalitat i l'actitud del seu capital humà. Existeixen marques, com *The Ritz-Carlton Hotel Company* on el capital humà és el seu màxim actiu.
- El nivell de neteja, a les xarxes socials, és un dels elements més valorats, tant en hotels d'alta com de baixa categoria.
- Segments de mercat als quals es dirigeix l'oferta

Els factors externs són

- El clima, hotel on el segment de mercat valora molt les bones condicions climàtiques, gaudirà d'una ocupació superior.
- La capacitat de despesa, és a dir, diners que un client està disposat a gastar-se
- El canvi de la moneda, monedes més febles afavoreixen el turisme intern mentre que monedes fortes afavoreixen al turisme cap a llocs on la moneda és més dèbil.
- La situació política, es refereix a la seguretat de la regió, una zona amb guerres pràcticament tindrà una ocupació nul·la.
- La competència, una elevada competència obligarà els empresaris a innovar si a oferir més avantatges als clients, cosa que s'hauria de traduir amb una major ocupació.

Estacionalitat hotelera

L'estacionalitat de la demanda hotelera és un camp d'estudi que va aparèixer a partir del desenvolupament del turisme de masses, durant la dècada dels 70, el primer estudi sobre l'estacionalitat turística va ser el de BarOn l'any 1975. L'estacionalitat és una de les característiques que defineixen l'activitat turística. Segons Allcock (1994) aquest fenomen ha sigut acceptat com un fet inevitable dins del sector, per tant, segons l'autor, no s'havia estudiat el problema profundament. Actualment l'estacionalitat és un fenomen profundament estudiat i existeixen diverses mesures per combatre aquest fet.

López i López (2007) adverteixen que en el sector hotelier, és complicat trobar casos d'una demanda estable durant tot l'any. L'estacionalitat es refereix a la variació de la demanda experimentada a través de les diferents estacions anuals. Es caracteritza per llargs períodes on la demanda és baixa, i períodes curts en què la demanda és alta, fins i tot excessiva. Aquest problema afecta a diverses activitats i destins turístics, l'estacionalitat és un fet important que han de tenir en compte els gestors turístics. Segons Lanquar (2001) l'estacionalitat és problema pels responsables de màrqueting, siguin de destins turístics o d'empreses privades del sector que sigui, ja que han d'estar constantment creant productes específics per atraure clients durant els períodes de menys afluència. Reduir l'estacionalitat és un dels objectius més comuns dels plans de desenvolupament turístic.

Cals (1974) diu que el sector turístic espanyol, és un dels mercats més afectats per aquest problema, ja que té un turisme molt lligat al període estival, on les condicions climàtiques són més favorables. Una elevada estacionalitat, causa una sèrie de deficiències. Els efectes negatius són productes de baixa qualitat i rendibilitat, infrautilització de la capacitat productiva que comporta inestabilitat laboral i manca de professionalitat del personal i dificultat d'amortitzar béns immobles.

L'estudi de Koenig i Bischoff (2004) enumera els sis factors sobre l'estacionalitat que han sigut més tractats, aquests són: les definicions, les causes, els impactes, les implicacions polítiques, el comportament dels turistes i les tècniques de

mesura d'aquest fenomen. Un altre estudi sobre l'estacionalitat, seria el de Andriotis (2005), on menciona tres aspectes principals de l'estudi d'aquest fenomen, els quals són: les causes, els problemes i les estratègies per reduir l'estacionalitat.

En aquest apartat, s'ha delimitat l'estudi de l'estacionalitat en dos temes, els efectes i les estratègies.

Referent als efectes que comporta l'estacionalitat, són diversos, els més rellevants serien

- Efectes econòmics, en el cas del sector d'allotjaments, els grans inconvenients de l'estacionalitat són la ineficiència de recursos i la pèrdua de rendibilitat.
- Efectes laborals, l'estacionalitat provoca que la majoria de contractes del sector turístic sigui d'entre 4 i 5 mesos, cosa que comporta una alta rotació de personal.
- Efectes ecològics, un territori amb molta afluència de visitants comporta un deteriorament de de l'entorn, com la vegetació, afectacions a la fauna autòctona i erosió del terreny entre d'altres.
- Efectes socioculturals és a dir, els efectes del turisme sobre la població local, segons la corba de desenvolupament de Butler (1980) als estadis inicials, la població local té una actitud positiva envers als turistes, mentre que als estadis finals, es poden donar situacions de conflicte entre els locals i els forasters.

Mourdoukoutas (1988) menciona alguns punts positius que comporta l'estacionalitat. Els períodes de baixa afluència ajuden a la recuperació ambiental de la regió, un "descans de turistes" per la població local, donen temps per la reparació i manteniment de les instal·lacions turístiques i ajuden a la incorporació de persones que només poden treballar durant l'estiu, per exemple estudiants.

En relació a les estratègies per combatre l'estacionalitat, generalment estan lligades a les directrius que maquen les administracions públiques que

representen un destí, per exemple, mesures creades pel patronat de Turisme Cosa Brava. És important que el sector públic i privat consensuïn aquestes mesures, ja que d'aquesta manera, s'eviten discrepàncies a l'hora de l'aplicació. Segons Andriotis (2005) les estratègies més utilitzades per combatre l'estacionalitat són la diversificació del producte, la segmentació de mercat i la diferenciació de preus. Allcock (1994) destaca l'estratègia de diversificació del producte, com una de les estratègies més efectives, la qual consisteix en crear productes alternatius, per a consumidors potencials, durant les èpoques de menor aflluència.

Baum i Hagen (1999) afegeixen dos tipus d'iniciatives que no són excloents entre si i es poden dur a terme a la perifèria de les zones més turístiques. Aquestes do iniciatives són el desenvolupament d'esdeveniments de caràcter cultural, religiós o esportiu, són efímers, que es durien a terme durant temporada baixa, a través d'incentius del sector públic, d'aquesta forma es pot mantenir l'oferta de determinats serveis. És important distingir entre les estratègies i les accions concretes que es deriven de llurs estratègies, tant les accions com les estratègies en d'estar emmarcades dins d'un pla de promoció turística. Un bon pla de promoció amb producte fora de temporada, preus raonables i la promoció adequada, pot ser una eina olt útil a l'hora de desestacionlitzar.

Demanda

Segons Garrigós i Narangajavana (2008)el fet que el turisme sigui una activitat molt diversa, implica que hi hagi diferents definicions segons els paràmetres que es tenen en compte. Segons l'Organització Mundial del Turisme (1996), la demanda turística inclou les activitats de persones que viatgen i estan fora del seu lloc habitual, durant màxim un any, i amb objectius diversos, tals com lleure o negocis. Cooper, Fletcher, Gilbert i Wanhill (1997) expliquen que la definició de demanda turística és subjectiva, varia segons el punt de vista de la persona, per tant, s'haurien de considerar visions econòmiques, o geogràfiques per tal de que la definició sigui el més realista possible. Segons (Medlik, 1996), la demanda turística està definida en termes de nombre de turistes.

Existeixen diferents models per determinar els factors que afecten la demanda turística, per desenvolupar aquest apartat, s'ha escollit el model de Cooper et al. (1997) aquest diferencia els determinants de la demanda entre un nivell individual i un nivell mundial.

La demanda a nivell individual és un procés de consum influenciat per diversos factors, alguns cops complementats i interrelacionats. Segons els autors, la demanda a nivell individual es pot dividir en 2 sub-factors, estil de vida i cicle de vida.

Pel que fa a l'estil de vida:

- La renda, en la majoria de casos, el turisme es tracta d'una activitat cara, per tant, per fer turisme, és necessari tenir un cert poder adquisitiu. La demanda està directament relacionada amb la renda de l'usuari i el preu del producte.
- Els salaris, és evident que com més ingressos, més capacitat de consumir producte turístic. En els últims 30 anys, amb la incorporació de la dona al mercat laboral, el pressupost per viatjar ha augmentat tal com diu Howell (1993).
- El temps disponible, en la societat actual, és complicat trobar temps per viatjar, també és complex que els períodes de vacances coincideixin en tots els membres de la família. Els joves i sèniors són els que tenen més temps per viatjar.
- El nivell d'educació, la predisposició a viatjar incrementa a mesura que el nivell educatiu és més alt, ja que l'educació crea curiositat per conèixer entorns desconeguts. Segons Howell (1993) l'educació influeix en el mitjà de transport escollit per viatjar.
- La mobilitat personal, Howell (1993) anuncia que un dels motius que influeix en la demanda és l'accés a l'automòbil, ja que ofereix la possibilitat d'anar porta a porta. També, justifica l'augment del turisme per l'increment d'automòbils per família i per la millora de la xarxa viària.
- La cultura dels turistes, la majoria de turistes que fan un viatge a l'estranger, ja han realitzat viatges fora del seu país en altres ocasions

segons Howell (1993). Aquesta experiència comporta unes habilitats lingüístiques i socials que els permet superar la por de viatjar.

Referent al cicle de vida, l'edat i les diferents etapes de la vida afecten la demanda turística. En aquest cas Cooper et al. (1997) expliquen que els joves i parelles sense fills, de mitjana, tendeixen a viatjar més ja que tots dos treballen i alhora disposen de més temps al no haver de cuidar de fills. Persones jubilades i amb fills independents, també és un segment de mercat amb demanda creixent.

La demanda a nivell mundial, en aquest cas, es té en compte la visió més macro, on es tenen en compte factors com l'economia, demografia o política.

- Economia, el turisme és el resultat de del desenvolupament econòmic, com més desenvolupament existeix en una societat, més demanda turística hi ha. Els països amb més poder econòmic, tenen una major part de la població disposada a gastar en producte turístic, ja que tenen diners i temps segons Howell (1993). En una societat amb poder econòmic, la població té un major nivell de salut, millor qualitat educativa, accés a canals de publicitat que estimulen la consciència sobre les oportunitats del turisme, una xarxa de transport desenvolupada. A part de les motivacions relacionades amb l'oci, cal afegir-hi tots els viatges per motius de negocis.
- Demografia, Howell (1993) explica que a les àrees urbanes hi ha una major disposició a viatjar ja que els consumidors urbans tenen un poder adquisitiu més alt, a més, els habitants de les grans ciutats tenen més necessitat de sortir d'entorns urbans. També existeix una tendència a comportament gregari, és a dir, fer almenys un viatge a l'any per no sentir-se exclòs de la societat.
- Política i seguretat, segons Wanhill i Buhalis (1999) el turisme és un fenomen vulnerable a canvis polítics i a transformacions polítiques. Règims polítics inestables, amb problemes econòmics, restriccions de visats i passaports o senzillament la no existència d'idiomes internacionals actuen com a barreres a l'hora de viatjar. Un fet positiu

pel turisme a nivell mundial és la globalització ja que facilita el moviment de persones i de capitals.

- Tecnologia, per a Howell (1993) els avenços tecnològics fan que els viatges siguin més ràpids, més confortables i menys cars. La tecnologia també ajuda a promocionar productes turístics arreu del món, sigui a través de ràdio, televisió o internet. Gràcies a les innovacions en transport, s'ha contribuït a una gran expansió del turisme internacional.
- Altres factors, aquí s'hi inclouen diversos determinants tals com, el canvi de la moneda, la percepció del preu, el cost relatiu de viure en un destí, la propensió de la població a viatjar en un destí particular.

Oferta

Sancho (2008) defineix la oferta turística com el conjunt de productes turístics i de servei posats a disposició de l'usuari turístic, en un destí determinat, pel seu gaudi i consum. En un destí turístic, l'oferta a disposició dels clients, representa un conjunt integrat pels productes turístics i no turístics, és a dir, l'oferta turística no tant sols és allotjament o restauració, sinó que també ho és, l'estat de conservació de l'entorn, oferta seria la imatge general del destí. Relacionat amb un dels objectius d'aquest treball, la imatge d'una destinació tindrà un efecte important sobre el nivell d'ocupació dels establiment hotelers.

Segons l'Organització Mundial del Turisme (OMT, 1996) és complex determinar exactament que és oferta turística i que no ho és, ja que també es considera negoci turístic, companyies de transport, agències de viatges, quan en realitat són operadors del mercat encarregats de la comercialització turística, és a dir, es dediquen a posar en contacte l'oferta i la demanda, però no produeixen béns consumits per turistes. La OMT (1996) utilitza el concepte de despesa turística per referir-se a tota la despesa de consum efectuada per un visitant durant el desplaçament i l'estada al destí.

Com diuen Campa, Comas i Travé (2007) l'oferta hotelera es tracta d'un producte divers, ja que un establiment hotelier no tant sols ofereix habitacions sinó que existeixen altres productes que configuren l'experiència del client, per exemple el restaurant, rutes amb bicicleta, massatges, spa entre d'altres.

Sancho (2008) menciona que la oferta turística s'ha d'adaptar a les noves tecnologies i tendències. No tant sols per tenir una comercialització més efectiva, també per millorar l'experiència del client oferint més qualitat; facilitar les tasques de recursos humans, major flexibilitat, integració i concentració de les empreses. Les noves tecnologies en transport ofereixen un menor temps de desplaçament, cosa que comporta reserves d'última hora. Un exemple d'aquestes tecnologies serien els GDS (Global Distribution System); de fet, aquestes eines fa cert temps que existeixen, però es segueixen utilitzant ja que comporten una sèrie d'avantatges. L'autor afirma que els GDS promouen un valor afegit al ampliar la disponibilitat de serveis en el sistema, poden facilitar l'aplicació de sistemes de revenue management, poden afectar la competència de preus al donar la possibilitat a una reducció de costos i una efectivitat en gestió operacional i comunicació i el més important, permet augmentar el nombre de transaccions i simplificar el procés.

Per Del Alcázar (2013) a diferència d'altres sectors, l'oferta hotelera té unes característiques úniques ja que es tracta d'un producte intangible, per tant no es pot guardar. Els 4 trets diferencials són els següents.

- Intangibilitat, l'oferta de producte turístic no és perceptible físicament, per tant, no es pot tocar.
- Simultaneïtat: el moment de producció i el moment de consum és el mateix, el client consumeix una experiència turística al moment que es produeix, per accedir al servei, el client ha d'anar al lloc on s'ofereix.
- Heterogeneïtat: el servei ofert pot ser molt variable, al ser un producte que es consumeix al mateix moment de producció, hi ha la possibilitat d'un alt grau de personalització, un establiment pot oferir productes molt variats encara que les habitacions siguin idèntiques.
- Caducitat: és a dir, no hi ha estoc, un producte ofert avui i que no s'hagi venut, ja no es pot recuperar. Mitjançant tècniques de revenue management, es pot optimitzar la oferta.

Factors determinats de l'estacionalitat.

Segons López i López (2007) els factors que determinen l'estacionalitat són diversos, aquests factors es poden dividir entre estacionalitat natural i estacionalitat institucional en funció de les causes que l'originen, aquestes causes estan relacionades sobretot amb la climatologia i els valors culturals.

Butler (1994) determina cinc factors principals causants determinants de l'estacionalitat, els quals són:

- la meteorologia
- les decisions personals relacionades amb l'àmbit social, religiós o cultural, exemple d'aquest tipus de viatge seria un pelegrinatge
- la pressió de la societat, es tracta d'un comportament imitatiu, es viatja perquè a la societat tothom ho fa.
- El calendari d'esdeveniments esportius
- La tradició, per exemple, la costum d'algunes famílies de fer un viatge anual.

Baum i Hagen (1999) afegixen un nou factor determinant de l'estacionalitat, el qual seria la disponibilitat laboral, la societat prefereix fer vacances en períodes estivals ja que coincideixen amb les vacances escolars.

Esdeveniments

Com s'ha anat veient al llarg d'aquesta recerca bibliogràfica, l'estacionalitat causa un fort impacte a la dinàmica del turisme. Tal i com afirma Molina (2003) aquest fenomen obliga als gestors d'aquesta activitat, la diversificació dels seus productes i la necessitat de desenvolupar noves estratègies per atraure visitants, amb la finalitat de que la temporada baixa afecti el mínim possible.

Segons Gomes (2004) una altra estratègia que adopten els gestors per a combatre el fenomen de l'estacionalitat, consisteix en dur a terme promocions fora de temporada a preus baixos per tal d'augmentar l'ocupació dels establiments hotelers, però, tal com diu l'autora, aquesta estratègia no és suficient per poder cobrir despeses i mantenir el negoci obert. Un altre risc d'aquestes promocions assequibles, és que vingui un tipus de públic que no és

l'habitual en un determinat hotel. Gomes (2004) creu que una manera eficient de combatre l'estacionalitat, consisteix que els gestors públics organitzin esdeveniments a la localitat, amb la finalitat que vinguin turistes i repercuteixi econòmicament a tot el teixit empresarial, siguin hotel o altres.

Andrade (2001) diu que els esdeveniments, si estan adequadament identificats amb l'espai on es porten a terme, es poden convertir en un potent atractiu. Per tant, un bon esdeveniment pot combatre, per un determinat període de temps, l'estacionalitat, on un dels majors beneficis, és pel sector hotelier, el qual incrementa la seva ocupació. Per Ramos (2005), els esdeveniments proporcionen un elevat retorn econòmic i social, a les localitats on es fan aquest tipus de celebracions. El mateix autor, menciona el debat entre ens públics i privats, si el cost de l'esdeveniment ha de ser assumint íntegrament pel consistori o si és necessària una aportació part per de les empreses que un sortiran més beneficiades.

Bahl (2003) fa un breu anàlisi dels esdeveniments, des de la perspectiva de recursos humans, on diu que aquest tipus d'activitats, generen llocs de treball directes i indirectes per tant rebaixen l'estacionalitat. Si aquests esdeveniments són planejats a l'inici o al final de temporada alta, permet a les empreses, la possibilitat de fer un contracte de major duració a seu personal.

Segons diu Getz (2008) una de les característiques més importants dels esdeveniments, és que mai són el mateix, per exemple, en un concert musical, pot ser que cada any es realitzi durant les mateixes dates, però artistes, probablement no seran els mateixos, per tant els assistents han de ser-hi, per tal de gaudir d'una experiència única. Com més diversitat d'esdeveniments hi hagi, es podrà atraure un major nombre de segments de mercat, fet molt positiu que ajudar a atenuar l'estacionalitat. Getz (2008) segueix dient que l'impacte dels esdeveniments, en el context turístic, són de gran importància per la competitivitat del sector.

Abans de finalitzar el present apartat sobre esdeveniments, voldria mencionar breument, els festivals. Tal com diuen Durieux, Do Amaral i Cesar (2013) aquests

són esdeveniments, però que tenen una major duració, i en alguns casos, una major implicació del teixit empresarial del territori. Molt interessant és l'afirmació de McKercher, Mei i Tse (2006), els quals consideren que els festivals han de tenir el potencial per actuar com a generador d'atraccions, de manera que un cop s'acabi el festival, segueixi existint un flux turístic interessat en aquesta atracció, d'aquesta manera, es pot allargar la durada de la temporada, o fins i tot crear-ne de noves.

Finalment Quinn (2009), parla sobre el fet que els festival renova la vida de la comunitat, és a dir, gràcies als festivals, es poden incorporar tradicions perdudes fins aleshores.

Segments de mercat.

Segons ABT Associates (2009) la segmentació consisteix en dividir el conjunt del mercat, amb elements més petits, anomenats segments, aquests, tenen característiques, necessitats i comportaments similars. Gràcies als segments de mercat, es pot aconseguir un major nivell d'atenció en les expectatives i necessitats de cadascun d'ells. Mitjançant la segmentació del mercat, es poden identificar canvis en la demanda, capacitat de despesa, període de l'any en que viatgen o a través de quan canal efectuen la compra. Igualment, cada segment de mercat té unes característiques diferents pel que fa l'estacionalitat.

Seguint l'informe d'ABT Associates (2009) amb l'objectiu de remarcar la variació entre segments de la població per crear perfils descriptius, es fa un especial èmfasis en els següents camps:

- Necessitats, en aquest cas s'agrupa els diferents col·lectius de persones que tenen unes necessitats comunes. Per exemple, una família necessita allotjament per poder passar les seves vacances, aquest establiment haurà de satisfer unes determinades necessitats específiques.
- Capacitat de despesa, es té en compte la capacitat d'un individu per pagar per un bé o servei determinat. Com més elàstic sigui el segment de mercat, més possibilitat hi ha d'incrementar preus.

- Capacitat de resposta, alguns segments de consumidors tenen més tendència a realitzar estades més llargues; si es tenen ben identificats aquests segments, les accions promocionals seran més efectives. Hi ha segments de mercat tenen una resposta molt ràpida davant d'accions publicitàries d'allotjaments turístics o destinacions.
- Accessibilitat, diferencia els segments segons la facilitat d'arribar-hi, sigui durant la fase de promoció o de distribució. L'accessibilitat depèn de les eines que s'utilitzin, agències de viatges online, telèfon, correu electrònic...

Reputació online

Segons Del Fresno (2012) la reputació es pot entendre com la construcció social al voltant de la credibilitat, fiabilitat, moralitat i coherència que es té d'una persona, ens, organisme, institució, empresa, etc... Però la reputació online només és controlable per la persona que publica les seves opinions, la crítica, positiva o negativa, sorgeix de les percepcions del propi individu i les valoracions d'altres. Tanmateix, Hernández, Fuentes i Morini (2012) diuen que la reputació és una construcció social, un producte creat i acumulat de forma col·lectiva, la reputació online té un efecte inevitable sobre l'ocupació de l'allotjament turístic en qüestió.

Segons Diana i Rodríguez (2015) es poden destacar les següents característiques de la reputació online: té influència en l'ocupació d'un establiment, es crea a partir de percepcions, l'empresa té poc poder per controlar aquesta opinió i es crea i s'acumula de forma col·lectiva.

Revenue management

Segons Noone i McGuire (2013) el revenue management és un conjunt de tècniques de gestió amb les quals s'intenta vendre el producte adequat, al preu adequat, en el moment adequat, al client adequat i mitjançant el canal de distribució pertinent. El revenue management és una variable que té una forta relació amb l'ocupació d'un allotjament; quan hi ha poca ocupació, s'abaixa el preu, d'aquesta forma, s'intenta atraure un major nombre de clients.

Aquesta tècnica implica conèixer en profunditat el producte que s'ofereix, estudiar la segmentació, la competència i la distribució, que, juntament amb l'anàlisi del patrones de demanda per realitzar previsions de vendes, té com a finalitat fixar un preu diferent per a cada client, d'aquesta forma es podrà incrementar l'ocupació, optimitzar els recursos disponibles i maximitzar els ingressos.

La gestió del revenue, implica una política de preus variables, cosa que suposa oferir diferents preus als clients per un mateix servei i al mateix temps, basats en les característiques de la demanda amb l'objectiu de maximitzar l'ocupació en períodes de baixa demanda, mentre que en períodes de alta demanda el que interessa és maximitzar els ingressos.

Cadena hotelera o hotel independent

En el món de l'allotjament hotelier existeixen diverses formes de gestió empresarial. Segons Claver i Pereira (2007) existeixen dos tipus de gestió, per una banda hi ha els hotels independents, on el gestor és un particular o un grup de socis. Per altre banda, hi ha els hotels que pertanyen a cadenes hoteleres, dins d'una cadena hotelera, existeixen diverses formes de gestió, tals com franquícia, contracte de gestió, lloguer o gestió en règim de propietat.

Al document de Claver i Pereira (2007) es menciona que s'han realitzat diferents estudis per demostrar que formar part d'una cadena hotelera, en lloc de ser un hotel independent, millora la possibilitats de supervivència.

Segons el mateix autor, els hotels que pertanyen a una cadena, tenen una major taxa d'ocupació degut a que tenen una menor estacionalitat. Les cadenes hoteleres disposen d'una marca consolidada que permet generar més confiança a l'usuari. Els establiments inclosos dins d'una cadena hotelera, tenen un seguit d'avantatges respecte els independents, per exemple tenen una major capacitat per comercialitzar els seus productes, major capacitat financera per afrontar projectes d'inversió, més disponibilitat d'eines per tal d'oferir una major qualitat de servei. Tota aquesta sèrie de factors contribueixen a que una cadena tingui més potència a l'hora de combatre

l'estacionalitat i augmentar els seus nivells d'ocupació. Tanmateix, s'han realitzat estudis Giráldez i Martón (2004) han arribat a la conclusió que no hi ha diferències clares d'èxit entre els hotels que pertanyen a una cadena i els independents.

Categoria

La categoria dels allotjaments hotelers és una classificació que es basa en uns mínims estàndards de qualitat. Com més serveis s'ofereixen més categoria té l'establiment. Les diferents categories és: 1 estrella, 2 estrelles, 3 estrelles, 4 estrelles, 4 estrelles superior, 5 estrelles i gran luxe.

Tal com afirmen Ramón i Abellán (1995) la categoria de l'establiment influeix a l'estacionalitat d'aquest. Aquí també entra en joc el poder adquisitiu dels clients, els hotels de 5 estrelles no tenen una estacionalitat molt acusada ja que individus amb major poder adquisitiu tenen la propensió a viatjar durant temporades no turístiques. També, el client tipus d'un hotel de 5 estrelles, està interessat en activitats que es porten a terme durant la temporada baixa, tals com negocis, esdeveniments culturals, o senzillament el plaer de viatjar en aquelles temporada on hi haurà menys gent.

Segons Ramón i Abellán (1995) els hotels de 5 estrelles han aconseguit una major reducció del problema de l'estacionalitat. Destaca el fet que en els hotels de més categoria, els 2 períodes de més ocupació són maig-juny i setembre-octubre, per tant comencen abans i acaben més tard la temporada turística. Segons els autors, el fet de que els hotels de 5 estrelles generalment estan ubicats en nuclis urbans, és un fet desestacionalitzador, ja que basen la seva oferta en el turisme de negocis, el qual es desenvolupa fora de temporada i té un major poder adquisitiu. Respecte els hotels de 4 estrelles, es pot observar una pauta on l'ocupació entre els mesos maig-octubre es manté estable mentre que la resta de mesos existeix una baixa ocupació.

Tal com diuen Ramón i Abellán (1995) on realment l'estacionalitat és un problema, és en aquells establiments de menor categoria, és a de menys de 4 estrelles. Els hotels de 3 estrelles, tenen una elevada concentració de la

demanda durant el mesos de juliol i agost, fet degut a que part dels hotels d'aquesta categoria s'adquireixen en forma de paquet turístic, basat en sol i platja. Els hotels 1 i 2 estrelles es regeixen per un comportament molt similar, tenen una elevada estacionalitat, on durant els mesos de juny i agost es concentra gran part de la demanda anual, essent el turista estatger el perfil de client que més pernocta en hotels de menor categoria.

Recursos Humans

Segons Lillo i Ramón (2007) els canvis efectuats en els darrers anys, han modificat el mercat turístic a nivell mundial i ha sorgit la necessitat d'estudiar quins són els factors que garanteixen la competitivitat de les empreses del sector. Un d'aquests factors és els recursos humans, element capaç d'aportar avantatges competitius. Per exemple *The Ritz-Carlton Hotel Company* és una empresa on el factor humà és un dels actius més importants. Per tal que els recursos humans siguin competitius, cal tenir un elaborat pla de reclutament així com una estratègia de formació continuada.

Lillo i Ramón (2007) defineixen el capital humà turístic amb *la quantitat de coneixements tècnics i qualificacions que tenen els treballadors del sector, procedent de les inversions en educació formal i en la formació en el treball*. Segons l'autora una empresa de serveis com és el cas de l'empresa turística, el principal recurso productiu són les persones, ja que és l'equip humà qui acaba produint el servei, per tant, l'avantatge competitiu d'una empresa turística, té un estret lligam amb les capacitats de l'equip humà.

Lillo i Ramón (2007) afirmen que els recursos humans estan estretament lligats amb els paràmetres de qualitat que l'usuari espera d'un determinat servei, per tant, per de l'èxit de les empreses turístiques consisteix en la capacitat del seu equip, per a satisfer les expectatives del client.

Per tal de reduir l'estacionalitat, per tant, augmentar l'ocupació en temporades de menys afluència, algunes estratègies competitives es basen en la fidelització dels clients. Per aconseguir la fidelització, cal tenir un capital humà que sigui capaç d'identificar les expectatives del consumidor i satisfer-les.

Lillo i Ramón (2007) subratllen la necessitat de comptar amb un equip de recursos humans satisfet, motivat i format si el que es vol és aconseguir un servei professional, ja que la satisfacció del capital humà acaba repercutint en la satisfacció del client. Acosta, Fernández i Mollón (2002) senyala que degut a que el turisme comporta una relació directa entre productor i consumidor, els recursos humans són el principal actiu en el sector, per tant, aquest hauria de ser un focus d'atenció pels directiu que vulguin excel·lència en els servicis que ofereixen, sense perdre de vista els resultats financers.

Com comenta Fayos (1997) el turisme, a diferència d'altres sectors de l'economia, es caracteritza per nivell baix de formació dels seus treballadors, essent aquest fet un problema per aconseguir els objectius de formació dels clients. És necessari abandonar les polítiques de reducció de costos en personal, per polítiques de qualitat on es tingui en compte la qualificació i es valori significativament l'educació de les persones que treballen en aquest sector.

Segons Lillo i Ramón (2007) per tenir un servei de qualitat s'han de seguir una sèrie de premisses tals com, col·locar el persona al lloc que s'adapti més a les seves necessitats, comptar amb un % de plantilla fixe, garantir un salari adequat el lloc que s'ocupa, preocupar-se pels nivells d'educació i formació o fer una selecció rigorosa. Referent a aquest darrer punt Jafari (1981) destaca la importància d'una educació especialitzada en el sector turístic.

Lillo i Ramón (2007) donen una especial importància a la inversió en formació i una major valoració de l'educació permet oferir un servei de més qualitat, fet que a mig-llarg termini ha de contribuir a un major nivell d'ingressos i beneficis del sector. Per tant l'educació del capital humà no s'ha de considerar un cost sinó una inversió, ja que a mig-llarg termini els rendiments superen a les despesa que s'ha iniciat en la seva formació. El capital humà, juntament amb una bona estratègia de comercialització fora de temporada pot esdevenir un element molt positiu per combatre l'estacionalitat.

Ubicació

Un dels factors que condicionen l'ocupació d'un establiment hotel·ler, és sens dubte la ubicació, aquest és un dels factors més importants a durant l'elecció d'un viatge, és la ubicació i les experiència que pot gaudir en aquest destí.

Tal com diu Lado, Otero i Vivil (2014) una de les decisions més difícils de prendre per una empresa, del sector que sigui, és la ubicació. Pot ser que en un lloc tingui uns costos de personal molt baixos mentre que en un altre, tingui un accés molt fàcil al seu mercat. En el cas d'una empresa hotel·lera, de decisió sobre la ubicació ve condicionada per l'ocupació, l'estacionalitat, la competència entre d'altres.

La presència d'altres establiments afecta competitivament a l'establiment hotel·ler, però aquest no és un fet negatiu ja que la competitivitat motiva el fet de que l'establiment hagi de ser igual i més competitiu que la competència que té al voltant, per exemple mantenint uns estàndards de qualitat. La competència moderada és un fenomen que té influència en l'ocupació d'un determinat establiment; com més competidors, el monopoli disminueix, per tant els preus disminueixen, fet que fa que l'accés a aquell hotel sigui a l'abast de més col·lectius.

Tal com diuen Lado, Otero i Vivil (2014), un altre element que condiciona la ubicació d'un hotel són les infraestructures al voltant d'aquest. L'accés aeroports, estacions de tren, autopistes, determinen l'elecció del client. Un individu tindrà més predisposició a allotjar-se en un hotel on l'accés sigui fàcil, en bones condicions, ben senyalitzat, amb elevada freqüència de transport públic. Segons Campa i Sánchez (2007) en els hotels propers a la costa basats en el turisme de sol i platja, on tenen un segment molt vacacional, tenen una elevada estacionalitat, mentre que els hotels de ciutat, on els segments de mercat són diversos i no depenen tant de la climatologia, tenen una ocupació més regular durant tot l'any.

Els atractius turístics de l'entorn, també condicionen la ubicació de l'establiment. En aquest cas, cal tenir en comptes quines són les motivacions

del segment de mercat que es vol dirigir l'hotel. En el cas de turisme rural, l'atractiu principal és que estigui en una zona poc poblada mentre que en el cas del turisme MICE, es dona crucial importància a la presència de fires, palaus de congressos.

Climatologia

Segons (Coll et al., 2014) el clima és un fenomen al marge de qualsevol tipus d'explotació turística, però es converteix en un recurs turístic natural, en el moment que es promou per el consum turístic i és utilitzat per a finalitats mercantils, per satisfer la necessitat de la demanda, que alhora motivarà els turistes a desplaçar-se cap a un lloc determinat. Per tant, el clima que és un recurs natural, es converteix en un factor d'atracció turístic, quan el turista ho veu com un element positiu i influeix en la seva decisió de compra. La importància del clima és tal, que cada cop s'incorpora més a la imatge del destí.

És evident que el clima és un dels principals factors de l'estacionalitat turística tal com afirmen (Butler, 1997), especialment en aquells destins on el turisme de sol i platja és el principal segment de mercat, en aquest cas, les condicions climatològiques tenen un efecte directe sobre l'ocupació del hotels. Tal com diu (Besancenot, 1991), el turisme de sol i platja té una gran dependència del clima, ja no es podria entendre, sense unes elevades temperatures i intensitat solar, fins al punt que l'èxit o fracàs de les vacances depèn del grau de bronzejat de la pell. Coll i Seguí (2014) evidencien que el turisme de sol i platja requereix temperatures càlides, les elevades temperatures, coincidint amb el període de vacances per molta gent, justifica l'elevada estacionalitat entre els mesos més càlids i els mesos més freds.

Coll i Seguí (2014) fa referència a la necessitat de crear i potenciar nous productes emergents, menys sensibles a les condicions climàtiques per tal de fer front a l'estacionalitat. Segons l'autor, aquests nous productes són el golf, el cicloturisme, senderisme esports nàutics. Encara que aquests productes no aconseguixin minvar el turisme de sol i platja, si que ajuden a frenar l'estacionalitat, ja que afavoreixen l'arribada de turistes durant temporada

mitja i en menor mesura, durant temporada baixa. Tal com apunta Butler (1994) la reducció de l'estacionalitat, malgrat ser un tema prioritari de les agendes polítiques i empresarials, malgrat ser un fenomen àmpliament estudiat, no tant sols està lluny de desaparèixer, sinó que s'ha mantingut o ha augmentat en els principals destins del planeta.

Mesures per augmentar l'ocupació enfocades a l'àmbit privat

Com s'ha anat veient al voltant d'aquest treball, l'estacionalitat és un factor difícil de controlar i que requereix una sèrie de mesures per combatre'l. Tanmateix, cada establiment hotelier té un cert marge de control sobre l'estacionalitat. Aquest marge de control consisteix en una sèrie de mesures, portades a terme des de l'àmbit privat, que permeten atraure turistes durant períodes de menor afluència, ja que no sempre es pot dependre de les actuacions realitzades per l'administració pública.

Existeixen diverses àrees en la gestió hotelera on es pot actuar per reduir el fenomen estacional. Per Monfort, Renata, De Oliveira i Mantovani (2012) una bona qualitat en servei i de les instal·lacions és bàsic per augmentar l'ocupació durant temporada baixa. Segons l'autor, el perfil de turista que es mou durant temporada alta, no és molt exigent amb la qualitat, tanmateix, les persones disposades viatjar durant temporades de baixa afluència si que ho són. Aquest fet, porta a pensar que un establiment, independentment de quina categoria sigui, ha de tenir una estratègia de millora, si un dels seus objectiu és reduir l'estacionalitat. L'autor continua dient que abans de l'existència de portals, com Tripadvisor, les queixes dels hostes tenien menor importància ja que el radi d'influència era més limitat. Aquets portals d'opinions no s'han de veure com una amenaça sinó com una bona oportunitat per millorar en diferents aspectes de l'establiment. Per un bon seguiment de les valoracions online, es bàsic comptar amb un software especialitzat que reculli la informació de diferents portals. Un exemple seria el *ReviewPro*, aquest programa es nodreix de publicacions en diferents llocs web i mostra els resultats en forma gràfica i fàcil d'entendre. Amb un seguiment constant d'aquesta informació, es pot esbrinar diversitat d'aspectes, com per

exemple què valoren més els clients segons nacionalitat, o segons temporada entre d'altres.

Una de les variables que tenen influència en la qualitat del servei seria el nivell de professionalització del personal. Segons la revista *Anfitriones Turismo* (2009), la formació del personal és un dels factors més importants que repercuteixen en la qualitat del producte/servei final, essent l'equip humà, un dels màxims actius en la indústria del turisme. En el document consultat, es menciona que establiments amb més formació del personal gaudeixen d'una menor estacionalitat. La gestió interna del personal és un afer complex, per garantir un bon funcionament és bàsic que cada individu es trobi a gust amb la feina que realitza. Per tenir un equip competitiu, el primer pas és un bon reclutament, no tant per les seves aptituds sinó per la actitud ja que segons el document citat anteriorment, davant d'un problema, els clients valoren molt positivament l'esforç que es fa per resoldre'l. La formació és un altre element a tenir en compte, evidentment no està directament relacionat amb l'estacionalitat però a llarg termini hi pot haver relació. Un equip amb un nivell de formació sòlid, té més capacitat d'actuar de forma independent, que alhora aquesta llibertat de fer augmenta la satisfacció del treballador. Finalment voldria mencionar la fidelització, un personal qualificat, permet una major fidelització, una bona estratègia de fidelització pot fer que clients habituals de temporada alta, també vinguin durant temporades no turístiques.

El personal és una bona manera d'aconseguir fidelització, però per aconseguir una fidelització més forta, s'ha de combinar amb altres estratègies com una campanya de *newsletter* o comptar amb un software encarregat del CRM (*Customer Relationship Management*). Aquestes eines permeten recopilar informació sobre els clients i fer-los-hi ofertes per tal d'atraure'ls durant les temporades de menys afluència. Tal com afirma Garrido (2012), el CRM es tracta d'una eina necessària per aquells establiments ubicats en zones d'elevada estacionalitat i tenen un període d'obertura anual. Tal com ho descriu Garrido (2012) el CRM és una base de dades on s'hi introdueix informació sobre el client, tal com data de naixement, preferències,

celebracions, la finalitat és poder oferir un servei d'acord amb els seus gustos, exemple d'un CRM seria el *Mystique* utilitzat per The Ritz-Carlton, en aquest sistema s'hi poden introduir varietat de camps. Un cop s'ha obtingut la informació, l'altre part de l'estratègia consisteix en el *newsletter*. Gilbert (2000), defineix el *newsletter* com una tècnica de comercialització a través de correu electrònic, de tipus *pull* on hi ha la possibilitat de personalitzar el missatge. Gilbert (2000) insisteix en no abusar del *newsletter*, ja que es pot produir un efecte rebuig. Per l'autor, l'ideal seria der dos comunicació per any i client i fer-les abans d'una data assenyalada pel destinatari. Un cas real servirà per assimilar aquesta informació, quan un client arribar un hotel, per llei de l'hi demana el DNI o passaport on hi consta la data de naixement, aquesta informació s'introdueix al CRM, un mes abans de l'aniversari del client, se l'hi envia un correu personalitzat on se l'hi ofereix passar el seu aniversari el nostre establiment.

Com s'ha vist, el *revenue management* és una tècnica que ajusta el preu a la demanda. Tal com afirma Díaz (2013) el *revenue management* és una tècnica complexa que requereix un programari especialitzat, si es vol fer de forma acurada, segons l'autor, modificar el preu 5 o 6 cops l'any no es considera *revenue management*, s'utilitzen dos variables per fer *revenue management*, per una banda els preus del *ComSet*, és a dir la competència, i l'històric d'ocupació del propi establiment. Díaz (2013) menciona una altra estratègia àmpliament utilitzada, sobretot per augmentar l'ocupació durant caps de setmana, la mínima estada consisteix en que no es pot reservar un sol dia sinó que la reserva només es pot fer per 2 o 3 dies segons convingui.

Com es va veient al llarg d'aquest apartat, existeixen diferents actuacions que es poden emprendre des de l'àmbit privat per tal de reduir l'estacionalitat. Per Laguna (2009) és bàsic tenir classificats els diferents tipus de clients que freqüent l'establiment, és a dir, la segmentació. La principal raó de la segmentació és poder dissenyar productes els quals s'ajustin a les necessitats d'aquest segment, igualment, és necessari segmentar per tal de realitzar comunicacions comercials efectives. Dins la segmentació, és important

determinar aquells grups de persones que es mouen durant temporades menys turístiques, ja que són aquesta gent, una oportunitat per desestacionalitzar. Però amb segmentar no n'hi ha prou. Per tal d'atraure cada segment, és necessari crear paquets on s'hi inclogui l'allotjament, restauració i almenys una activitat relacionada amb la motivació principal de cada segment de mercat. Alguns dels segments que es mouen durant temporada baixa seria el segment golf o el MICE.

Relacionat amb la segmentació, Laguna (2009) afegeix que si es vol donar un servei a l'altura de les expectatives de cada segment, l'hotel ha de disposar d'unes determinades instal·lacions. Alhora, aquests serveis tenen un efecte desestacionalitzador, ja que atrauen client que, sense una piscina coberta per exemple, no escollirien els nostre hotel. Laguna (2009), en cita 2 els quals són de rellevant importància. Per una banda el restaurant, no bufet lliure. Un restaurant dins l'hotel, amb una certa qualitat, és un bon atractiu per aquelles persones que busquen un bon àpat en un ambient refinat. Per altre banda, menciona el spa i tractaments relacionats com massatges. Segons l'autora, aquest és un element valorat positivament pel segment de mercat motivat pel golf. La presència d'un spa és molt favorable en aquelles èpoques de l'any on les condicions climàtiques són adverses, ja que permet tenir una certa ocupació durant temporada baixa, que d'altre manera no hi seria.

Quadre resum

Com s'ha pogut anar veient, al llarg d'aquesta revisió de la literatura s'han tractat diferents variables que influeixen en l'estacionalitat i conseqüentment en el nivell d'ocupació. Tot i que en els anteriors apartats s'expliquen els diferents conceptes al detall, no voldria finalitzar el marc teòric sense fer un quadre resum dels temes tractats. En la següent taula es pot observar quines són les causes de l'estacionalitat i les mesures per reduir aquest fenomen.

CAUSES	CONSEQUÈNCIES	MESURES CORRECTORES
Concentració celebracions durant temporada alta	S'eleva encara més l'estacionalitat del destí.	Oferir productes on s'hi inclou allotjament i activitats relacionades amb els esdeveniments.
No tenir el públic objectiu identificat correctament	Manca de coneixement de les necessitats del client i polítiques de promoció poc eficients.	Segmentar els diferents perfils i tenir productes adequats a les seves necessitats.
Mala reputació a les xarxes socials	Disminució del % d'ocupació de l'establiment.	Implementar un programa gestió de la qualitat amb un software especialitzat (Recull de dades, tractament i presa de mesures)
El preu de l'oferta no s'ajusta amb la demanda	Durant temporada alta no es ven al preu màxim mentre que durant temporada baixa disminueix l'ocupació.	Utilitzar un sistema de revenue management amb la finalitat d'optimitzar l'oferta disponible.
Planta hotelera de baixa categoria	Insatisfacció i poc marge per incrementar preus	Augmentar la categoria (estrelles) i disposar de serveis complementaris com restaurant gastronòmic.
No formar part d'un grup hotelier.	Manca d'algunes eines com una marca consolidada.	Associar-se amb una marca que tingui un bon posicionament
Manca de polítiques per al recursos humans	Elevada rotació i poca formació de l'equip humà.	Tenir un bon sistema d'incentius, i tenir programes de millora contínua.
Ubicació propera a la costa	Elevada presència de turisme de sol i platja.	Potenciar aquells segments que venen fora de temporada alta i el sol i platja no és la seva motivació (MICE, golf)
Condicions climàtiques adverses	Concentració de la demanda durant períodes de bones condicions climàtiques.	Comptar amb serveis dins l'hotel que es puguin utilitzar independentment del clima, tals com spa, gimnàs o piscina coberta.

Taula 1. Resum marc teòric. Font: Pròpia

5. Anàlisi de l'ocupació hotelera a Roses

En aquest punt comença el segon bloc d'aquest treball de final de grau, seguint l'objectiu marcat al primer capítol, el que es farà en aquesta segona part és veure en un cas real, com diferents variables afecten a l'ocupació anual. S'ha escollit el municipi de Roses ja que es tracta d'un indret àmpliament conegut a la província de Girona, perquè és un dels focus turístics de la Costa Brava fa més de 50 anys, perquè al tractar-se d'un destí de sol i platja, l'ocupació hotelera es comporta d'una forma particular, i perquè és una població que conec amb cert nivell de detall. Roses també compta amb una planta hotelera suficient per obtenir una mostra prou important i treure'n conclusions rellevants.

Aquest segon bloc començarà amb una introducció del context turístic del municipi de Roses, s'exposaran dades generals per contextualitzar l'indret i aquelles informacions rellevants que estiguin relacionades amb el turisme. Seguidament es presentaran les hipòtesis, a partir d'aquestes, es definirà quines són les variables necessàries per obtenir informació. A continuació s'explicarà com s'ha escollit la mostra i quin ha sigut el mètode per arribar a l'entrevista als hotels de la mostra. Finalment es mostrarà els resultats obtinguts, en primer lloc es farà una descripció objectiva de la informació obtinguda i en segon lloc, es farà un anàlisi estadístic de les dades per tal de poder validar les diferents hipòtesis plantejades.

El turisme al municipi de Roses

(Ajuntament de Roses, 2016) Roses és un municipi de la província de l'Alt Empordà, dins la província de Girona. La vila de Roses té una superfície de 45,9 km² i està ubicada al nord-est de Catalunya dins la regió turística de la Costa Brava. Es troba a només 55 km de la frontera amb França, fet que explica que gran part del turisme estranger a Roses sigui d'origen Francès. Les principals ciutats properes a Roses són: a nivell comarcal, Figueres, a 32km, a nivell provincial, Girona, situada a 71km i a nivell nacional, Barcelona, a una distància de 167km. Roses té un clima mediterrani on els hiverns són suaus i els

estius calorosos, la marinada hi és present, aquest és un vent provinent del mar que suavitza les temperatures. Com altres municipis de l'Empordà, la tramuntana també hi té un paper important, aquest és un vent fred i sec provinent dels Pirineus. En relació a les comunicacions, la principal via per accedir a Roses és la C-260 que enllaça aquesta vila amb Figueres. Les vies de comunicació més importants a nivell nacional, més properes a Roses són la nacional II, l'autopista del mediterrani E15, que connecta el centre d'Europa amb el sud de l'estat espanyol. Roses també compta amb una línia d'autobús que connecta Figueres amb Cadaqués. El municipi no disposa de línia de ferrocarril, doncs l'estació més propera és a Figueres, aquesta capital de comarca disposa d'estació de tren de rodalies, mitja distància, l'estació d'alta velocitat més pròxima a Roses s'ubica al municipi de Vilafant, a 33,4km de Roses. Referent a la comunicació per mitjans aeris, l'aeroport més pròxim és el Girona-Costa Brava, ubicat a Vilobí d'Onyar.

(IDESCAT, 2017) El municipi de Roses compta amb una planta hotelera formada per 47 allotjaments turístics, entre hotels i hostals, el conjunt d'establiments hotelers sumen 7.169 places.

Segons les estadístiques realitzades per l'Ajuntament de Roses i facilitades exclusivament per aquest treball, durant l'any 2015 l'ocupació mitjana dels hotels fou de 61,54% mentre que del 2016 ha sigut de 68,58%, un increment del 7,05% entre aquests 2 anys.

Les dades de la taula 2, mostren el comportament estacional de la destinació estudiada, s'observa que les ocupacions de juliol i agost són notablement superiors a la resta de mesos de l'any.

MES	ANY 2015	ANY 2016	DIFERÈNCIA
GENER	62,46%	69,63%	7,17%
FEBRER	49,65%	57,71%	8,06%

MARÇ	37,47%	47,45%	9,98%
ABRIL	45,71%	54,20%	8,49%
MAIG	57,26%	62,48%	5,22%
JUNY	62,42%	64,83%	2,41%
JULIOL	79,24%	83,32%	4,08%
AGOST	89,14%	93,47%	4,33%
SETEMBRE	76,00%	79,13%	3,13%
OCTUBRE	50,64%	79,40%	28,76%
NOVEMBRE	65,93%	67,50%	1,57%
DESEMBRE	62,55%	63,89%	1,34%
MITJANA	61,54%	68,58%	7,05%

Taula 2. Ocupació hotelera Roses. Font: Ajuntament de Roses

(Visit Roses, 2017) En termes de categoria, l'oferta hotelera de Roses està composta per: quatre hotels d'una estrella, vuit hotels de dues estrelles, catorze hotels de tres estrelles, sis hotels de quatre estrelles i només un hotel de cinc estrelles. Malgrat que la tendència és anar cap a una comercialització més directa, els hotels de Roses encara confien amb els touoperadors per vendre les seves habitacions. La motivació principal del turista és sobretot el sol i platja, fet que ha convertit Roses en una destinació estacional, tanmateix en els darrers anys ha anat arribant un altre tipus de turisme amb motivacions més diverses, com senderisme, submarinisme entre d'altres. Al llarg de l'any es fan diferents esdeveniments a la vila de Roses dels quals dos són importants des del punt de vista hotelier. En primer lloc, el carnaval, esdeveniment que es duu a terme al més de febrer i contribueix a la desestacionalització. L'altre és el festivals Sons del Món, esdeveniment que es realitza durant els mesos d'estiu i

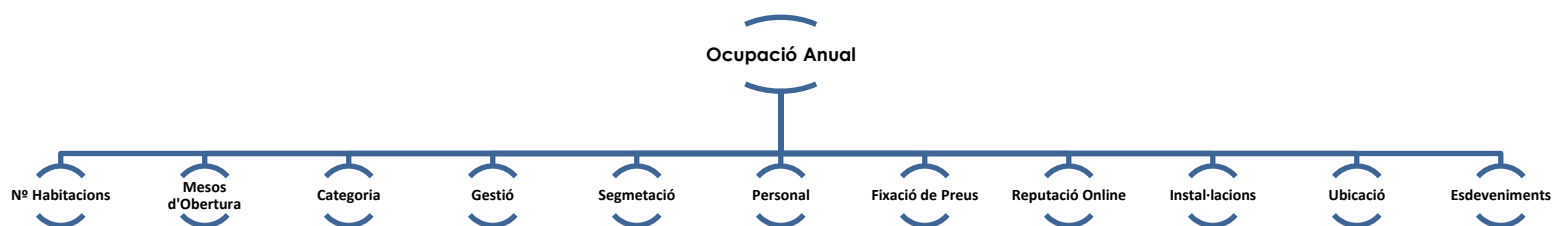
que combina música i vi dels cellers de la zona, el festival Sons del Món és un dels més importants que es realitzen en aquest municipi.

Model conceptual

L'objectiu d'aquest apartat és dissenyar un model conceptual que englobi les variables i qüestions que conformaran l'entrevista. En primer lloc, es mostrarà de forma esquemàtica les variables principals, aquestes corresponen a factors que suposadament afecten l'ocupació hotelera. Els coneixements per determinar les variables podrien influir a l'ocupació, han sortit de la informació obtinguda al marc teòric.

Seguidament es detallarà el tractament de cada variable i quines són les preguntes que la conformen, així com el tractament de les mateixes, per exemple si són numèriques o qualitatives i la seva finalitat, com podria ser obtenir informació més detallada i/o detectar incoherències.

L'objectiu principal d'aquest treball és determinar quins són els factors influents en l'ocupació hotelera. D'aquest objectiu se'n dedueix una variable dependent i una sèrie de variables independents. La variable dependent correspon al percentatge d'ocupació d'habitacions en un hotel per el període d'un any, mentre que les variables independents serien aquelles que tenen un efecte a la variable dependent, és a dir, les que suposadament influeixen als nivells d'ocupació hotelera anual. En el següent esquema mostra totes les variables que suposadament afecten l'ocupació anual:



Gràfic 1. Esquema de les variables. Font: Pròpia

L'ocupació hotelera és l'única variable dependent de l'estudi, aquesta és de tipus numèric i expressa la relació entre habitacions ocupades i les disponibles en el període d'un any. Degut a que el cas d'estudi es realitza en un municipi que té una elevada estacionalitat, part dels hotels no obren 365 l'any, en aquest cas es demanarà l'ocupació del període d'obertura i posteriorment es farà la conversió a ocupació anual, partint de la base que el mesos que no hi ha activitat, l'ocupació és 0. Aquesta variable s'expressa en percentatge i s'obté a través de les entrevistes.

A partir d'aquesta, totes les variables que s'expliquen a continuació són independents.

N° d'Habitacions, és una variable de tipus numèric. La finalitat d'aquesta és tenir una idea de la mida de l'hotel, aquesta variable inclou des de les habitacions més bàsiques fins a suites. L'obtenció d'aquesta variable es farà a través de Booking com a primera opció i de la web de Patronat de Turisme de la Costa Brava, com a segona opció.

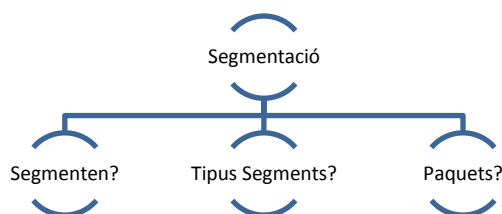
Les variables que es poden obtenir fàcilment a través de la pàgina web de l'hotel entrevistat, o d'altres portals d'Internet, no es pregunten, d'aquesta forma es redueix el temps de l'entrevista i s'evita demanar informacions bàsiques als directors d'hotel.

Mesos d'obertura, és una variable de tipus quantitativa, aquesta és necessària per realitzar la conversió de l'ocupació del període d'obertura a ocupació anual. La present variable s'expressa en mesos i s'obté durant l'entrevista.

Categoria, variable qualitativa. Aquesta s'expressa en estrelles, la finalitat és tenir una ideal general del tipus d'hotel que es tracta des de la perspectiva de la qualitat i les instal·lacions. La categoria és expressada en estrelles i s'obtindrà a través de la web del propi hotel.

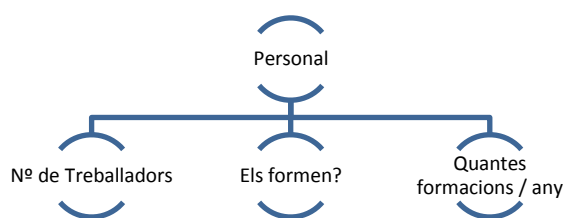
Gestió, es tracta d'una variable qualitativa, aquesta ofereix dues respostes, gestió de forma independent o a través d'una cadena hotelera. La informació sobre el tipus de gestió s'obtindrà durant l'entrevista.

Segmentació, aquesta variable proporcionarà informació sobre el grau de coneixement que tenen els hotelers sobre els seus clients. La variable segmentació es descompon amb tres qüestions: segmenten? on es demana si realitzen segmentació, en cas afirmatiu, es demana amb quin/s segment/s treballen, aquesta segona pregunta també és útil per detectar la veracitat de la primera. La darrera pregunta és si creen paquets, aquesta determinarà si utilitzen la segmentació per finalitats comercials. La informació relativa a la variable segmentació, s'obtindrà mitjançant l'entrevista.



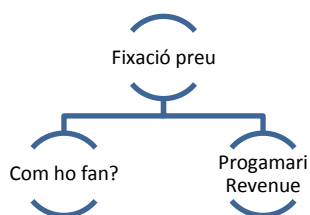
Gràfic 2. Esquema de la variable segmentació. Font: Pròpia

Personal, la finalitat d'aquesta variable és obtenir informació relativa a l'equip humà de l'hotel, sobretot pel que fa a formació. Per tenir una idea sobre la dimensió la plantilla, cal determinar quin és el nombre d'empleats, aquesta informació no es preguntarà ja que es pot obtenir a través de la base de dades SABI (Sistema de Anàlisis de Balances Ibèrics). La informació que si es demanarà a l'entrevista és si realitzen accions formatives i quantes se'n fan en el període d'un any. No es fa distinció entre la formació obligatòria i la opcional.



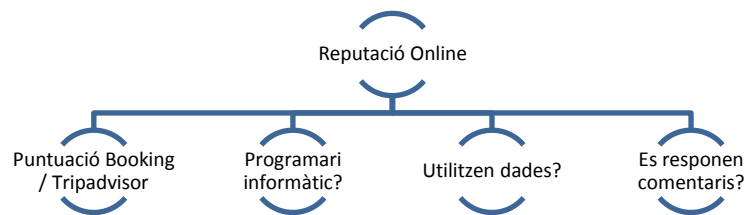
Gràfic 3. Esquema de la variable personal. Font: Pròpia

Fixació preu, mitjançant aquesta variable es vol determinar si tenen una estratègia de preus més estàtica, com temporalitat, o més dinàmica, com el revenue management. En primer lloc es demana com fixen el preu de les habitacions, d'aquesta pregunta en poden sortir dues respostes, o per temporades o mitjançant revenue management, en cas que la resposta sigui la segona opció, es demana si tenen un programari especialitzat en la gestió dinàmica de preus i quin és. Totes les respostes d'aquesta variable s'obtidran durant l'entrevista.



Gràfic 4. Esquema de la variable fixació de preu. Font: Pròpia

Reputació online, aquesta variable proporcionarà informació sobre la qualificació als principals portals d'opinió, Booking i Tripadvisor i també sobre l'interès que posa el director d'hotel en gestionar aquest gruix d'informació proporcionat pels usuaris. En primer lloc es recollirà la puntuació a Booking i a Tripadvisor, no es consultarà a l'entrevistat ja que es pot obtenir fàcilment a través d'Internet. El que si es demanarà al director / gestor és si compten amb algun programari tipus ReviwePro que els ajudi a organitzar la informació relativa a la reputació online, si utilitzen aquestes dades per millorar el servei, i finalment, si responen als comentaris de clients a Tripadvisor; sobre la darrera resposta se'n comprovarà la veracitat al mateix portal de Tripadvisor.



Gràfic 5. Esquema de la variable reputació online

Instal·lacions, variable qualitativa, la finalitat d'aquesta és esbrinar si compten amb alguna instal·lació recreativa que pugui generar producte fora de temporada, per exemple spa, piscina coberta o gimnàs. L'obtenció de la informació es farà a través de l'entrevista i es contrastarà amb la web del propi hotel.

Ubicació, la finalitat d'aquesta variable qualitativa és classificar els hotels de la mostra segons la seva ubicació, aquesta ofereix tres possibilitats, centre urbà, platja urbana i platja aïllada. La informació d'aquesta variable s'obtindrà a través del Google Maps.

Esdeveniments, és la darrera variable del treball, en primer lloc es demana si hi ha algun esdeveniment que afecti la seva ocupació hotelera, en cas de que resposta sigui afirmativa, es demanarà quins són els tres esdeveniments que més els afecten. Aquesta pregunta s'obtindrà a través de les entrevistes.

Presentació de les hipòtesis

En el present apartat s'exposaran les hipòtesis sobre quins factors es creu que afecten l'ocupació hotelera, voldria dir que en tot moment es parla d'ocupació d'habitacions, no de llits. L'objectiu és esbrinar si les hipòtesis són certes o falses, és a dir, validar-les, no contrastar-les. Una baixa estacionalitat comporta uns nivells d'ocupació regulars pels establiments d'una determinada zona, ja que garanteix una obertura durant tot l'any sense necessitat de fer canvis estructurals entre temporades, a llarg termini, aquesta estabilitat es tradueix amb millors polítiques de personal, planta hotelera de més qualitat entre d'altres. A la llarga, aquest flux més o menys constant de turistes, contribueix a crear una imatge positiva del destí en aquest cas Roses.

La categoria d'un hotel, segons la regulació actual, ve donada per les estrelles, com més estrelles més qualitat, una major categoria implica que es disposi de més serveis pels clients, alguns d'aquests serveis ja són d'obligat compliment en els establiments de major categoria, per exemple room service 24h. Normalment els hotels de 4 i 5 estrelles són els que més aviat emplenen ja que són més atractius que els de 1, 2 o 3 estrelles. Seguidament es dedueix la primera hipòtesi:

Hipòtesi 1 Els hotels de major categoria tindran una ocupació anual més alta que els establiments hotelers de menor categoria.

És evident que la meteorologia és una variable totalment incontrolable, en el sector del turisme, les condicions climàtiques poden ser un atractiu, per determinats tipus de turisme, com seria el de sol i platja, tanmateix un tipus de turisme que es mogui en funció de les condicions climàtiques, implica un elevat grau d'estacionalitat. Una manera que tenen els hotels d'oferir producte que no es vegi afectat per les condicions meteorològiques, és disposar d'instal·lacions recreatives dins el mateix hotel, tals com piscina climatitzada, gimnàs, un spa, etc. Relacionat amb els serveis, se'n desprèn la segona hipòtesi:

Hipòtesi 2: Els hotels amb serveis complementaris gaudeixen d'uns nivells d'ocupació més elevats.

En un hotel, s'han de tenir en compte gran varietat d'elements pel bon funcionament d'aquest. Un d'aquests elements és la segmentació, és bàsic saber qui ve al nostre hotel, quines són les seves motivacions i què s'hi espera trobar. No n'hi ha prou amb segmentar, per tal de buscar un increment d'ocupació durant temporada baixa, és recomanable oferir productes per a cadascun d'aquests segments. Aquests productes poden ser en format de paquet on s'hi pot incloure allotjament, restauració i una activitat a gust de cada segment. La segmentació també permet crear accions promocionals és efectives ja que saps a qui han d'anar dirigides. En relació amb la segmentació, es planteja la tercera hipòtesi:

Hipòtesi 3: Els hotels que tenen ben definits els segments de mercat, gaudeixen de majors taxes d'ocupació que els que no segmenten.

En una empresa del sector serveis, com es el cas d'un hotel, el personal és un dels actius més importants. Els treballadors són la imatge de l'empresa. Gràcies al personal, es poden detectar les necessitats dels clients i satisfer-les, resoldre qualsevol tipus d'inconvenient i són els primers a detectar problemes en el funcionament de l'hotel. Tanmateix, pel bon funcionament de l'equip humà, es requereix una compensació econòmica corresponent a la responsabilitat de cadascú, una inversió contínua en formació i reciclatge i evitar la rotació de personal. Referent a l'equip humà, es proposen les següents hipòtesis:

Hipòtesi 4.1: Les empreses que fan més accions formatives, tindran una major ocupació anual.**Hipòtesi 4.2: Els hotels que tinguin una plantilla més gran, gaudiran de nivells d'ocupació majors.**

Els hotels que tenen una ocupació més fluctuant, tenen la necessitat d'adaptar constantment el preu a la demanda, el peu mínim que es podria vendre una habitació seria aquell que cobreix els costos fixes mentre que el preu màxim seria el que el consumidor estigués disposat a pagar. Aquest canvi de preus en funció de la demanda es coneix com a revenue management. Un bon sistema de revenue management implica comptar amb un programari especialitzat que gestioni aquesta informació. Utilitzant el revenue management es pot augmentar l'ocupació durant temporada baixa, ja que amb preus menors l'hotel és accessible a més gent. Relacionat amb el revenue, es planteja la cinquena hipòtesi:

Hipòtesi 5: Els hotels que utilitzen programari per fer revenue management gaudeixen d'un percentatge d'ocupació major.

Amb reputació online s'hi pot estar més d'acord o en desacord, però és un fet del present, i el sector del turisme és un dels més afectats per aquest fenomen. Actualment, gran part dels clients que fan una reserva a un hotel, anteriorment

s'han fixat en les valoracions d'aquest establiment. Totes les valoracions negatives, no impliquen un mal servei/funcionament de l'establiment, simplement pot ser que la qualitat de les instal·lacions o el servei no sigui amb les expectatives del client. Relacionat amb la reputació a les xarxes, es presenta la sisena hipòtesi:

Hipòtesi 6: Els hotels amb major reputació online, gaudiran d'uns nivells d'ocupació superior als que tenen valoracions més desfavorables.

La ubicació d'un hotel és una variable que el client té en compte a l'hora d'escollir entre un establiment o un altre. En la majoria de casos, un client que decideixi passar les seves vacances a un indret de la costa, tindrà preferència per aquells hotels ubicats a primera línia de mar ja que podrà tenir un accés directe a la platja i gaudir de millors vistes. Seguint aquest raonament, com més lluny està un hotel de primera línia de mar, menys atractiu serà. Sobre el variable ubicació, se'n desprèn la setena hipòtesi.

Hipòtesi 7: Els hotels ubicats a primera línia de mar gaudiran de millors taxes d'ocupació que els hotels ubicats més a l'interior.

La següent hipòtesi expressa la possible relació entre els hotels de gestió independent i els que formen part d'una cadena hotelera. En aquest cas, l'escenari plantejat a la present hipòtesi és que els hotels gestionats a través d'un grup hotelier gaudiran de percentatges d'ocupació anual superiors que els establiments que siguin de gestió independent. Es parteix de la base que els hotels gestionats per una cadena tenen més eines disponibles per la gestió, una estructura de costos més ajustada, i facilitats en el màrqueting de les 4P, promoció, distribució, preu, producte, ja que en molt casos, el màrqueting és gestionat des de la central de la cadena i no per cadascun dels hotels. Aquest raonament es sintetitza a la vuitena hipòtesi:

Hipòtesi 8: Els hotels que formen part d'una cadena hotelera, gaudiran d'un percentatge d'ocupació anual superior.

En una destinació molt marcada per l'estacionalitat, els esdeveniments fora de temporada són una eina clau per intentar argumentar l'ocupació durant temporades no turístiques. En la present hipòtesi es planteja validar l'efectivitat dels esdeveniments com a eina per desestacionalitzar. Es parteix del fet que durant temporada baixa, part dels hotels d'una destinació de sol i platja romandran tancats, per tant els esdeveniments fora de temporada tindran un efecte positiu en els hotels que es mantinguin oberts en temporades no turístiques. Entorn a aquesta idea es desenvolupa la darrera hipòtesi:

Hipòtesi 9: Els hotels els quals el seu període d'obertura és d'11 mesos o superior, es beneficiaran dels esdeveniments fora de temporada obtenint un percentatge d'ocupació anual superior.

Definició de la mostra

Roses és un destí turístic consolidat, per tant compta amb un nombre d'establiments hotelers suficientment gran per confeccionar una bona mostra.

L'àmbit geogràfic de la mostra avarca tots els establiments hotelers dins els límits municipals de Roses, independentment de si s'ubiquen al centre urbà o a les afores del municipi.

La dada d'ocupació hotelera correspondrà a l'obtinguda durant l'any 2016. Aquesta hauria de ser una dada àmpliament coneguda per qualsevol director d'hotel. Per obtenir-la, no és necessari realitzar cap càlcul ja que la majoria de PMS l'ofereixen automàticament.

La mostra ha sigut obtinguda del portal de reserves Booking.com. Es considera que avui en dia pràcticament tots els hotels d'una destinació estan presents en aquest portal ja que Booking.com, doncs aquest, és un referent a nivell mundial per la cerca i la reserva d'hotels. Per obtenir la mostra a través de la mencionada OTA s'han cercat tots els hotels inclosos al terme municipal de Roses on la seva categoria estigui entre 1 i 5 estrelles. Seguidament es presenta quins són els hotels que formen part de la població d'estudi.

L'objectiu d'aquest treball és esbrinar quins factors afecten a l'ocupació hotelera. Per obtenir bons resultats interessa comptar una mostra on els hotels no siguin molt homogenis sinó que les característiques d'aquests siguin el més diversos possible. Es busca varietat en categoria, mida, tipus de gestió, mètode de fixació de preu etc. Malgrat aquesta aposta per la diversitat, a la població objecte d'estudi només hi ha tres hotels de una estrella i un hotel de cinc estrelles.

Es dóna el cas que la cadena *Prestige Hotels* opera sota el mateix CIF, fet que dificulta l'obtenció del nombre de personal que treballa a cada hotel de la cadena a través del SABI. Com a mesura excepcional, el nombre de treballadors de cadascun dels hotels que formen part de la cadena *Prestige*, es demanarà a les entrevistes, en la resta de casos s'obtindrà de la base de dades SABI.

Per classificar els 35 hotels que formen la mostra s'ha fet seguint el criteri de la categoria.

CATEGORIA	NOM DE L'HOTEL
1 Estrella	Casa del Mar, La Cala , Montana, Marbella
2 Estrelles	Rom, Puig Rom , Risech, Ciudadella , Bay Hotel, Greco , La Caravel·la, Parc
3 Estrelles	Thalassa Sport Spa, Ramblamar , Montecarlo, Montmar , Mediterráneo, Prestige Victoria , Marítim, Nautilus , Mas Palou, Marina , Prestige Goya Park, Prestige San Marc , Prestige Coral Platja, Prestige Mar i Sol , Marian Platja, Univers

4 Estrelles	1935 Hotel Boutique, San Carlos , Mediterráneo Park, Terrazza , Almadrava Park, Canyelles Platja
5 Estrelles	Vistabella

Taula 3. Hotels de la mostra. Font: Pròpia

Obtenció de resultats i interpretació

En aquest apartat s'exposarà de forma objectiva i analítica els resultats obtinguts a les entrevistes. Dels 35 hotels de la mostra, s'ha obtingut una taxa de resposta de 82% mentre que el 17% restant o s'hi ha pogut contactar o no estaven disposats a respondre l'entrevista. La part descriptiva i analítica que es troba a continuació, es farà amb la informació obtinguda dels 29 hotels, els quals han accedit a respondre l'entrevista.

Descripció dels resultats obtinguts

Al llarg d'aquest punt es farà un anàlisi descriptiu dels resultats obtinguts a les entrevistes realitzades als gestors dels establiments hotelers del municipi de Roses. Aquest anàlisi descriptiu s'acompanyarà amb taules i gràfics realitzats amb el programari estadístic SPSS.

La primera variable analitzada és la categoria hotelera, els resultats obtinguts indiquen que, dels 29 establiments de la mostra, pràcticament la meitat dels hotels, tenen una categoria de 3 estrelles, aquests representen un 48,3%. El segon i tercer lloc l'ocupen els hotels de 2 i 4 estrelles, ambdós casos hi ha 6 hotels de 2 estrelles i 6 hotels de 4 estrelles. Com a valors residuals hi hauria els allotjaments de 1 i 5 estrelles, ja que de la màxima categoria només hi ha 1 hotel i de la mínima, és a dir 1 estrella, n'hi ha 2. Observant aquestes dades podem afirmar que a Roses hi ha una planta hotelera de categoria mitjana.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	1 Estrella	2	6,9	6,9	6,9
	2 Estrelles	6	20,7	20,7	27,6
	3 Estrelles	14	48,3	48,3	75,9
	4 Estrelles	6	20,7	20,7	96,6
	5 Estrelles	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 4. Descripció de la categoria. Font: SPSS

Seguidament es descriurà la variable habitacions. La planta hotelera del conjunt dels 29 hotels analitzats és de 2.335 habitacions i la mitjana és de 80,52. En les dades obtingudes es pot comprovar que hi ha una elevada disparitat entre el nombre d'habitacions dels diferents hotels. L'hotel que més habitacions disposa en té 246 mentre que menys en té 6.

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media
Habitacions	29	6	246	2335	80,52
N válido (por lista)	29				

Taula 5. Descripció de nº d'habitacions. Font: SPSS

La variable d'ocupació anual és el nucli del treball, ja que totes les hipòtesis giren al voltant del percentatge d'ocupació hotelera. En els hotels on els seu període d'obertura és de 12 mesos, la xifra d'ocupació anual ha sigut obtinguda directament de l'entrevista, mentre que els hotels que obren menys de 12 mesos, s'ha demanat l'ocupació del període d'obertura i posteriorment s'ha fet una conversió a ocupació anual, tenint en compte que els mesos que no hi ha activitat, l'ocupació és 0%. Per exemple, un hotel que obra 7 mesos i té una "ocupació període" de 72%, fent la conversió a ocupació anual tindria un 42% d'ocupació. $(72\% \cdot 7) / 12 = 42\%$

Entrant en detall sobre els percentatges d'ocupació, s'observa que la mitjana d'ocupació anual dels 29 hotels que s'han entrevistat és 49,9%. El que gaudeix d'una major ocupació anual, es mou al voltant del 75% mentre que l'hotel que pateix una ocupació menor està al voltant del 25,5%, coincideix que l'hotel

amb el mínim d'ocupació anual és un dels 2 establiments on el seu període d'obertura és de 6 mesos.

	N	Mínimo	Máximo	Media
% Ocupació Anual	29	25,50	75,00	49,9193
N válido (por lista)	29			

Taula 6. Descripció de l'ocupació anual. Font: SPSS

Lligat amb la variable anterior de l'ocupació hotelera, hi ha el període d'obertura de l'hotel, amb aquesta variable juntament amb l'ocupació del període s'ha pogut determinar l'ocupació anual. Tal com mostra la taula, la majoria dels hotels de la mostra obren entre 7 i 8 mesos, d'hotels on el seu període d'obertura sigui anual només n'hi ha 6. El mínim de mesos que obre un hotel en serien 6. Evidentment els mesos d'obertura es concentren al període estival ja que Roses té un turisme vacacional on una de les motivacions importants és gaudir del sol i la platja.

Mesos d'Obertura	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 6	2	6,9	6,9	6,9
7	8	27,6	27,6	34,5
8	8	27,6	27,6	62,1
9	3	10,3	10,3	72,4
10	1	3,4	3,4	75,9
11	1	3,4	3,4	79,3
12	6	20,7	20,7	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Taula 7. Descripció dels mesos d'obertura. Font: SPSS

La variable sobre la gestió hotelera permet dues opcions, gestió a través d'una cadena hotelera o de forma independent. Tal com es pot veure a la taula 8, $\frac{3}{4}$ dels hotels de la mostra són gestionats de forma independent mentre que només $\frac{1}{4}$ es gestionen a través d'una cadena hotelera. Dels hotels que formen part d'una cadena hotelera, 6 dels 7 hotels són gestionats per una empresa local anomenada *Prestige Hotels*.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cadena Hotelera	22	75,9	75,9	75,9
	Gestió Independent	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 8. Descripció de la gestió de preus. Font: SPSS

A continuació veiem la variable segmentació, en aquesta variable es pot veure quins són els hotels que tenen segmentat el seu perfil del client i els que no. Tal com es pot veure a la taula, un 79,3% dels 29 hotels de la mostra tenen segmentat el seu perfil de client mentre que un 20,7% no segmenta. Aquests 6 hotels que no classifiquen els clients coincideix amb el que tenen menor categoria, són hotels de 2 estrelles.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO Segmenten	6	20,7	20,7	20,7
	SI Segmenten	23	79,3	79,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

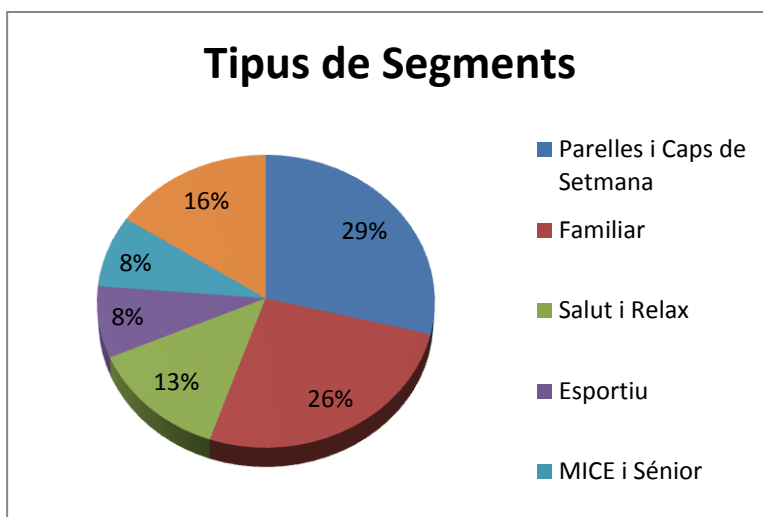
Taula 9. Descripció la segmentació. Font: SPSS

Per tal de comprovar si la segmentació és utilitzada per finalitats comercials, s'ha creat la variable paquets. Aquesta variable permet obtenir informació sobre si els hotels que segmenten utilitzen aquesta informació per crear paquets dissenyats per un segment de mercat concret. En aquest cas els resultats no mostren el mateix optimisme que en la taula anterior, del conjunt d'hotels de la mostra, només un 27,6% compta amb un paquet dissenyat d'acord amb les preferències de cada segment, un 51,7% segmenta però no utilitza aquesta informació per dissenyar paquets mentre que el 20,7% restant ni segmenta ni ofereix paquets. Aquestes dades mostren que hi ha potencial per millorar la comercialització d'alguns hotels ja que tenen la informació sobre segments però no l'utilitzen per fer paquets.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO Ofereixen paquets	15	51,7	51,7	51,7
	SI Ofereixen Paquets	8	27,6	27,6	79,3
	NO Segmenten NI Ofereixen Paquets	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 10. Descripció sobre l'oferta de paquets. Font: SPSS

A continuació es pot veure quins són els segments de mercat més recurrents als diferents hotels entrevistats. Els resultats indiquen que el segment de mercat més abundant correspon a parelles i de caps de setmana, amb un 29%, en aquest segment s'hi engloba aquelles persones, normalment parelles que fan una estada de 2 o 3 dies, aquest segment es troba en temporada mitja, és a dir primavera i tardor. A ple estiu és més present el segment famílies, amb una presència del 26%, aquest segment inclou el turisme vocacional d'estiu, famílies que durant els mesos de juliol i agost realitzen estades que tenen una durada de 7 dies o superiors. El segment gastronòmic que ocupa la tercera posició descriu aquells hotels que tenen un restaurant que aposta per una cuina de qualitat o aquells establiments que tenen salons d'esdeveniments i els ofereixen per fer-hi grans àpats, tals com cap d'any o celebracions similars. En quart lloc, amb un 13% hi ha el segment salut i descans, aquest és un segment específic que es troba en aquells hotels que tenen spa, jacuzzi o que ofereixen tractaments de benestar com massatges. Finalment en les darreres posicions hi ha els segments esportiu i fora de temporada, ambdós representen el 8% restant. En el cas del segment esportiu, els hotels que treballen amb aquest segment és perquè disposen d'instal·lacions especialitzades per aquest segment tals com piscina interior climatitzada o gimnàs entre d'altres. El segment MICE i Sènior seria per incloure aquells perfils de turista que generen ocupació durant temporada baixa o mitjana i/o que són presents en dies entre setmana, és a dir entre dilluns i divendres



Gràfic 5. Descripció dels tipus de segments. Font: Excel

Alguns dels hotels de la mostra, disposen d'instal·lacions específiques amb les que poden segmentar i crear paquets, igualment, aquestes instal·lacions addicionals, com spa o gimnàs, ajuden a desestacionalitzar ja que atrauen client més enllà de la temporada d'estiu. La variable instal·lacions mostra que un 69% dels hotels no compta amb cap infraestructura que doni un valor afegit, els que si tenen aquestes instal·lacions, tenen un spa, aquests representen un 20,7%. Com a valors atípics hi ha un 6,9% que tenen altres instal·lacions, com gimnàs o piscina coberta. Finalment hi ha només un hotel que té spa i altres, que seria gimnàs, aquest cas correspon a l'únic hotel de 5 estrelles de la mostra.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vàlid	Cap	20	69,0	69,0	69,0
	Spa	6	20,7	20,7	89,7
	Altres	2	6,9	6,9	96,6
	Spa i Altres	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 11. Descripció de les instal·lacions. Font: SPSS

El nombre de treballadors és una altra informació estudiada, en aquest cas la informació ha sigut obtinguda de la base de dades SABI. El nombre de treballadors lligat amb les dues variables següents, serveixen per mostrar el grau d'implicació de l'hotel amb la formació del seu equip humà. La taula que hi ha a continuació mostra que de mitjana els 29 hotels estudiants, tenen entre 20 i 25 treballadors de mitjana, l'hotel amb una plantilla més gran compta amb

un equip de 35 persones mentre que l'hotel amb que menys empleats compta, només en té 2, aquest és el cas d'un hotel gestionat per un matrimoni.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Nº Treballadors	29	2	35	21,28	9,468
N válido (por lista)	29				

Taula 12. Descripció dels treballadors. Font: SPSS

Dels 29 hotels de la mostra, 17 fan almenys una acció formativa per any, mentre que els 12 restants no en realitzen cap, en aquest cas no es distingeix entre les accions formatives que estan marcades per la llei, com les que estan relacionades amb la prevenció de riscos laborals i les que empren l'hoteler de forma voluntària per millorar la formació del seu equip humà.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO Realitzen formació	12	41,4	41,4	41,4
	SI Realitzen formació	17	58,6	58,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 13. Descripció sobre si fan formació. Font: SPSS

Seguint en el camp dels recursos humans, dels 29 hotels de la mostra, n'hi ha 7 que organitzen 3 accions formatives, d'hotels que en facin 2 n'hi ha també 7, només hi ha 3 hotels que fan 1 acció formativa per any i els 12 restants no en fan cap. En la taula següent, es pot veure que no hi ha massa interès en la formació del personal, aquest fet es pot justificar si es té en compte que Roses és un municipi amb una elevada estacionalitat turística, per tant, els gestors hotelers no destinen inversions per formar persones que només estaran a la seva empresa durant uns mesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	12	41,4	41,4	41,4
	1	3	10,3	10,3	51,7
	2	7	24,1	24,1	75,9
	3	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 14. Descripció de la quantitat d'accions formatives. Font: SPSS

La següent taula mostra com ho fan els hotelers per fixar el preu de les habitacions. Tal com es pot veure al següent quadre, la majoria dels hotels de la mostra, un 86,2% fixen el preu segons la temporada, com a molt tenen tres preus diferents per període d'obertura, temporada alta, mitjana i baixa en el cas dels que obren durant tot l'any. L'altre forma de fixar preu és fent revenue management, els establiments hotelers que fixen el preu mitjançant aquest sistema representen només un 13,7%. En la pregunta sobre el revenue, s'ha afegit una altra qüestió sobre si tenen un software especialitzat en revenue management, tipus Booking Suite, ja que d'aquesta manera es pot afinar més sobre en nivell de professionalització de cada hotel. Observant els resultats, dels 29 hotels de la mostra, només 4 fan revenue management, 3 dels quals tenen un software dedicat a aquest procediment mentre que n'hi ha 1 que realitza revenue però sense cap programari de gestió.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Temporades	25	86,2	86,2	86,2
	Revenue Management	1	3,4	3,4	89,7
	Revenue + Software Especialitzat	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 15. Descripció de la fixació del preu. Font: SPSS

La reputació online dels hotels és un factor que els hotelers tenen molt en compte ja que té un efecte sobre l'ocupació hotelera. Per aquest treball s'ha recollit la qualificació dels 29 hotels de la mostra, tant a Booking com a Tripadvisor. A l'hora d'interpretar els resultats cal tenir en compte que a Booking la puntuació és sobre 10 mentre que a Tripadvisor es puntua sobre 5.

Els resultats obtinguts els hotels de la mostra tenen un 3,9 de puntuació mitjana a Tripadvisor, l'hotel amb una puntuació inferior té un 3 i el que té més bona nota està qualificat amb un 5, la puntuació més alta possible a Tripadvisor. Al portal Booking, la mitjana és de 8,1 punts, l'hotel més ben puntuat té un 9,4 mentre que el que pateix una qualificació inferior té només un 6,8.

Comparativament, les puntuacions són lleugerament més altes Booking que a Tripadvisor, tanmateix cal tenir en compte que a Booking només poden publicar opinions persones que s'han allotjat a l'hotel mentre que a Tripadvisor hi pot publicar tothom que hi estigui registrat, fet que pot provocar més crítiques negatives a Tripadvisor.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Puntuació Tripadvisor	29	3,0	5,0	3,862	,5158
Puntuació Booking	29	6,8	9,4	8,131	,6404
N válido (por lista)	29				

Taula 16. Descripció de la reputació online. Font: SPSS

Comentada reputació online dels hotels, seguidament s'explicaran els resultats obtinguts sobre quins esforços fan els gestors dels diferents hotels per incrementar la reputació online. En primer lloc es pot veure que un 62% dels hotels entrevistats no contesten les opinions que els clients publiquen a les xarxes socials, mentre que 38% si que ho fan. Com a recerca post-entrevista, s'ha descobert que dels 11 hotels que responen les crítiques, alguns només responen les negatives mentre que altres contesten tant les positives com les negatives.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO Responen comentarios	18	62,1	62,1	62,1
	SI Responen comentarios	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 17. Descripció de la taxa de resposta. Font: SPSS

En segon lloc, es mostra quins hotels tenen implantat uns software que s'encarregui de recollir les diferents opinions que es publiquen a les xarxes, un

exemple d'aquest programari seria el ReviewPro. Dels 29 hotels entrevistats, només 3 tenen implantat un software d'aquest tipus, un dels quals és l'únic hotels 5 estrelles de la mostra. Aquesta taula descriu que la majoria d'hotellers no tenen massa coneixement sobre el que es diu d'ells a les xarxes, sigui per manca de voluntat o per falta de capacitat econòmica per adquirir un programari d'aquest tipus.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO tenen un programari	26	89,7	89,7	89,7
	Tenen un programari	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 18. Descripció del programari de reputació. Font: SPSS

En tercer lloc i per tancar l'apartat de reputació online, la següent taula descriu si els gestors d'hotels utilitzen les crítiques, positives o negatives per millorar la qualitat del servei. Segons els resultats obtinguts, només hi ha 3 hotels que no utilitzin les opinions online per millorar el seu servei, mentre que els 26 hotels restants si que agafa informació per millorar aspectes del seu funcionament. Aquí es detecta una contradicció, ja que en les dues taules anteriors, es veia com els gestors no donaven massa importància a aquest tipus d'informació, tanmateix en aquesta taula sembla que si és per millorar procediments, si que s'utilitzen les opinions de les xarxes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO Utilitzen les dades per millorar el servei	3	10,3	10,3	10,3
	Utilitzen les dades per millorar el servei	26	89,7	89,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

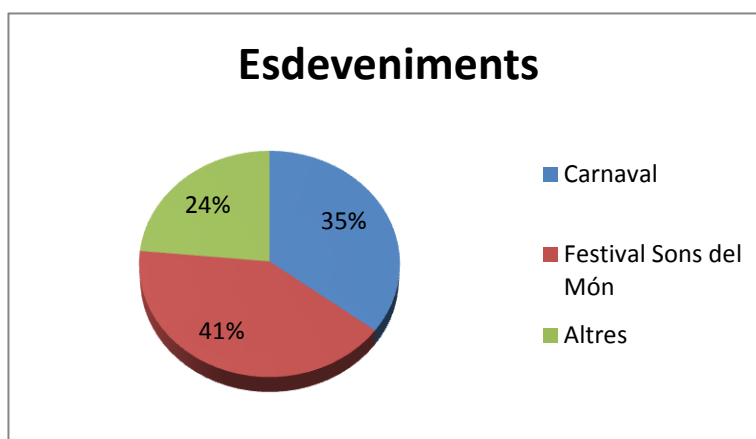
Taula 19. Descripció de l'ús de les dades online. Font: SPSS

Un dels altres factors que s'ha demanat a les entrevistes, és quins esdeveniments que afecten a l'ocupació hotelera. Com es mostra a la taula

20 els esdeveniments no afecten significativament als nivells d'ocupació dels hotels de la mostra, només 41,4% dels entrevistats ha respost que si afecta a la seva ocupació, mentre que el 59.6% expressa que no hi ha cap celebració que els afecti. El gràfic 6 mostra que l'esdeveniment que més condiona, amb un 41% és el festival Sons del Món, seguidament hi ha el carnaval, amb un 35%, tal com van expressar els entrevistats, el carnaval és un esdeveniment benvingut per aquells hotels els quals el seu període d'obertura inclou el mes de febrer, ja que ajuda a desestacionalitzar. Finalment, el 24% restant representa esdeveniments amb poc repercussió, per exemple el Festival de la Rosa i el Festivalet de la Posta del Sol.

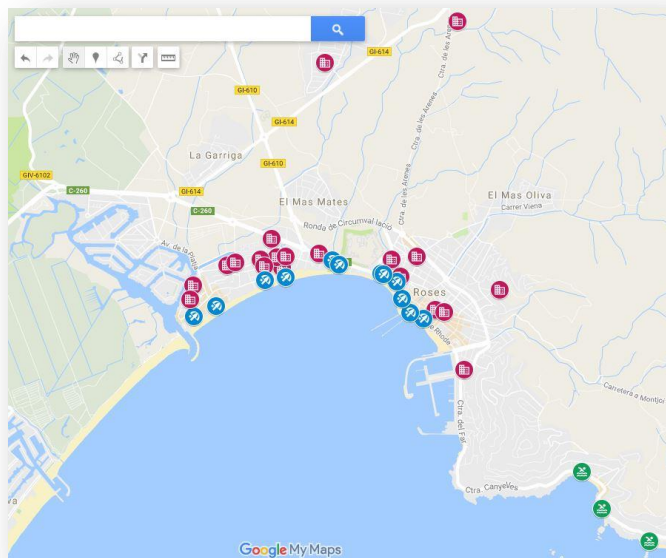
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO Afecta % d'Ocupació	17	58,6	58,6	58,6
	SI Afecta % d'Ocupació	12	41,4	41,4	100,0
Total		29	100,0	100,0	

Taula 20. Descripció dels esdeveniments. Font: SPSS



Gràfic 6. Descripció del tipus d'esdeveniments. Font: Excel

La ubicació és la darrera variable que s'ha contemplat a l'entrevista, existeixen 3 ubicacions possibles, centre urbà (pictograma **magenta**), platja urbana (pictograma **blau**), que seria pel hotels que estan a primera línia de mar però dins el nucli de població i finalment platja aïllada (pictograma **verd**) seria per aquell hotels ubicats fora del

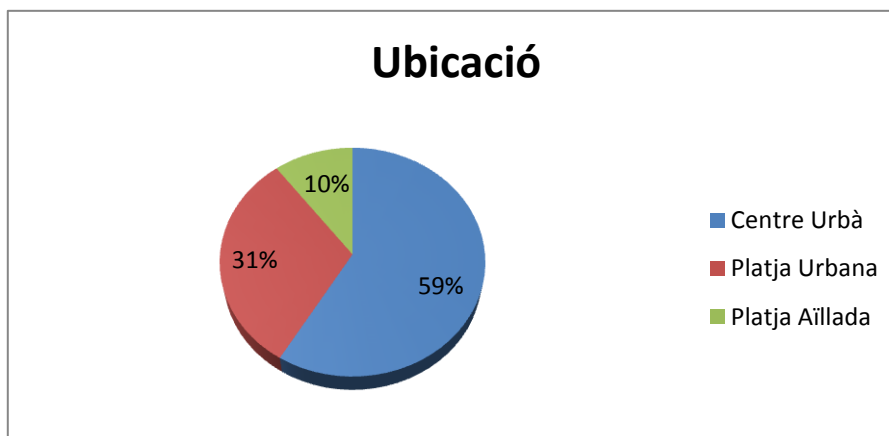


Gràfic 7. Ubicació dels hotels a Roses. Font: Google Maps

nucli i davant d'una platja no urbana. Els resultats mostren que un 58,6% dels hotels de la mostra es troben al centre de Roses tot i no estar just davant de la platja. Amb un 31% hi ha aquells hotels que estan a primera línia de mar. Com valor residual hi ha els hotels ubicats fora del centre de la vila, d'hotel ubicats en una platja aïllada només n'hi ha 3, que representa un 10,3% del total.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Centre Urbà	17	58,6	58,6	58,6
	Platja Urbana	9	31,0	31,0	89,7
	Platja Aïllada	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Taula 21. Descripció de la ubicació. Font: SPSS



Gràfic 8. Tipus Ubicació. Font: Excel

Validació de les hipòtesis

En el present apartat es farà una validació de les hipòtesis que s'han plantejat en el capítol *Presentació de les hipòtesis*. Abans d'entrar en matèria, voldria remarcar que la intenció d'aquest punt és validar les hipòtesis i no contrastar-les, ja que aquesta recerca no es pot extrapolar a una població diferent a la de la mostra, ja que aquesta, no és suficientment nombrosa per aplicar els resultats a una població diferent a la de l'estudi.

Les dades utilitzades per l'anàlisi estadístic provenen de les entrevistes realitzades als 29 hotels de la mostra. L'anàlisi de les dades es farà amb el programari d'anàlisi estadístic anomenat SPSS, ja que es tracta d'un software amb una interfície familiar ja que s'ha treballat amb ell al llarg del grau en turisme.

Al llarg d'aquest anàlisi es busca esbrinar dos elements, en primer lloc, veure quin és el grau de relació entre les dues variables i en segon lloc descobrir si el grau de relació entre les aquestes dues, és suficient per rebutjar la hipòtesis nul·la (H_0). Per validar les diferents hipòtesis, s'ha considerat que, una relació del 20% o superior, és suficient per afirmar les hipòtesis, mentre que els valors inferiors a 20% no seran suficientment sòlids, per tant es rebutjaran les hipòtesis. La validació d'aquestes es farà seguint el mateix ordre amb el que s'han plantejat anteriorment.

Hipòtesi 1 Els hotels de major categoria tindran una ocupació anual més alta que els establiments hotelers de menor categoria.

La categoria d'un hotel, expressada amb estrelles, dona una idea de quines instal·lacions i serveis pot oferir, la categoria també reflexa quina serà la qualitat esperada i una orientació del cost d'adquisició d'aquest servei. Com més estrelles tingui, podrà oferir un servei més exclusiu i atraure més clients, per tant tenir una ocupació anual superior.

Estrelles	Media	N	Desviación estándar
1 Estrella	61,5000	2	3,53553
2 Estrelles	45,9333	6	13,92662
3 Estrelles	51,8293	14	11,00975
4 Estrelles	46,7417	6	8,54122
5 Estrelles	43,0000	1	.
Total	49,9193	29	11,09358

Taula 22. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Categoria". Font: SPSS

	Eta	Eta cuadrada
% Ocupació Anual * Estrelles	,390	,152

Taula 23. ETA "Ocupació Anual i Categoria". Font: SPSS

Per determinar la relació entre una variable quantitativa (ocupació anual) i una variable qualitativa (categoria), s'ha dut a terme mitjançant l'anàlisi de la variància. Observant el resultat, es veu que existeix una certa relació entre les dues variables ja que ETA mostra que hi ha una diferència entre categories del 39%, el que ve a dir aquesta xifra és que hi ha una relació creixent entre l'ocupació hotelera i el nombre d'estrelles. Tanmateix, aquesta hipòtesi només és vàlida a la mostra ja que el grau de significació és 0,391 superior a 0.05.

Hipòtesi 2: Els hotels amb serveis complementaris gaudeixen d'uns nivells d'ocupació més elevats.

Aquesta hipòtesi planteja que un hotel que compti amb instal·lacions recreatives complementàries, gaudirà d'una taxa d'ocupació anual superior. Es parteix de la premissa que un hotel amb instal·lacions lúdiques com podrien ser spa, piscina coberta o gimnàs, té la possibilitat d'atraure clients fora de temporada i per tant desestacionitzar, la demanda de l'hotel.

Tenen Instal·lacions Recreatives?	Media	N	Desviación estándar
NO tenen instal·lacions recreatives	49,2905	20	11,52377
Tenen instal·lacions recreatives	51,3167	9	10,59044
Total	49,9193	29	11,09358

Taula 24. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Instal·lacions". Font: SPSS

	Eta	Eta cuadrada
% Ocupació Anual * Tenen Instal·lacions Recreatives?	,086	,007

Taula 25. ETA "Ocupació Anual i Instal·lacions". Font: SPSS

Per tal de validar la present hipòtesi, s'ha fet un anàlisi de la variància entre l'ocupació anual i si tenen instal·lacions recreatives. En aquest cas, ETA mostra la diferència entre les categories si disposen d'infraestructures recreatives o no en disposen. Els resultats obtinguts de l'anàlisi mostren una relació insuficient per donar validesa a la hipòtesi, ja que ETA, determina que hi ha una diferència entre categories del 8,6%. Es tracta d'un valor bastant baix per tant, no podem afirmar que hi ha relació entre les dues variables perquè ETA mostra un valor molt feble. Aquests resultats només són vàlids per la mostra treballada ja que el grau de significació és 0.657, molt superior a 0.05, per tant no permet extrapolar els resultats.

Hipòtesi 3: Els hotels que tenen ben definits els segments de mercat, gaudeixen de majors taxes d'ocupació que els que no segmenten.

El plantejament d'aquesta hipòtesi es basa en el fet que els hotels que tenen una segmentació dels diferents perfils de client gaudiran de nivells d'ocupació superiors als que no realitzen segmentació. Aquesta hipòtesi parteix del raonament que els hotels que segmenten els hi és més fàcil detectar les característiques de cadascun dels segments i emprendre accions per adaptar-se a les necessitats de cadascun d'aquests.

Segmenten?	Media	N	Desviación estándar
NO Segmenten	50,6000	6	16,38792
SI Segmenten	49,7417	23	9,76908
Total	49,9193	29	11,09358

Taula 26. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Segmentació". Font: SPSS

	Eta	Eta cuadrada
% Ocupació Anual * Segmenten?	,032	,001

Taula 27. ETA "Ocupació Anual i Segmentació". Font: SPSS

Per tal de validar la hipòtesi 3, s'ha fet un anàlisi de la variància entre l'ocupació anual i la segmentació. En aquest cas, ETA mostra la diferència entre les categories si segmenten o no segmenten. Els resultats donen validesa consolidada a la hipòtesi ja que ETA determina que hi ha una diferència entre categories del 32%, valor suficientment elevat per mostrar la relació que la

segmentació incrementa els nivells d'ocupació. Tanmateix aquests resultats no es poden extrapolar més enllà de la mostra ja que la significació és 0.870.

Hipòtesi 4.1: Les empreses que fan més accions formatives, tindran una major ocupació anual.

En aquesta hipòtesi es parteix de la base com més accions formatives es faci anualment, hi haurà uns nivells d'ocupació majors ja que si es compta amb una plantilla formada, serà capaç d'oferir uns serveis amb uns estàndards de qualitat superior, fet que incentivarà l'afluència de clients.

		% Ocupació Anual	Nº Plans Formació Any
% Ocupació Anual	Correlación de Pearson	1	-,176
	Sig. (bilateral)		,360
	N	29	29
Nº Plans Formació Any	Correlación de Pearson	-,176	1
	Sig. (bilateral)	,360	
	N	29	29

Taula 28. Correlació bivariada "Ocupació Anual i Nº Plans de Formació". Font: SPSS

En la present taula extreta del programa SPSS, es mostra l'anàlisi de la correlació entre l'ocupació anual i els plans de formació que realitza l'empresa, tal com es pot apreciar amb la correlació de Pearson hi ha una proporció inversa entre aquestes dues variables. Aquesta correlació inversa mostra que la hipòtesi és falsa perquè els resultats expressen que com més accions formatives es realitzin, menor serà l'ocupació anual, just el contrari del que s'havia plantejat. En aquest cas tampoc podem descartar la hipòtesi nul·la ja que el grau de significació és superior a 0.05, concretament és de 0.369.

Hipòtesi 4.2: Els hotels que tinguin una plantilla més gran, gaudiran de nivells d'ocupació majors.

La hipòtesi 4.2 planteja que els hotels que tinguin una plantilla més elevada, tindran taxes d'ocupació més elevades, aquesta hipòtesi parteix de que si un establiment hotelier té una plantilla més gran, és capaç de donar una major qualitat de servei i per tant tenir uns nivells d'ocupació superiors.

		% Ocupació Anual	Nº Treballadors
% Ocupació Anual	Correlación de Pearson	1	,013
	Sig. (bilateral)		,945
	N	29	29
Nº Treballadors	Correlación de Pearson	,013	1
	Sig. (bilateral)	,945	
	N	29	29

Taula 29. Correlació bivariada "Ocupació Anual i Nº Treballadors". Font: SPSS

Els resultats obtinguts a través de l'anàlisi de la correlació mostren una lleugera relació positiva del 13%, tanmateix no és pot validar la hipòtesi ja que la correlació no és suficientment pronunciada. En aquest cas tampoc es pot rebutjar la hipòtesi nul·la, ja que la significació és molt superior a 0.05.

Hipòtesi 5: Els hotels que utilitzen programari per fer revenue management gaudeixen d'un percentatge d'ocupació major.

Aquesta hipòtesi parteix de la base de que els hotels que fixin els preus mitjançant la tècnica del revenue management, i que tinguin un software especialitzat que els ajudi amb aquesta tasca, tindran nivells d'ocupació superiors perquè són capaços d'oferir en tot moment el preu adequat que la demanda està disposada a pagar.

Software Revenue	Media	N	Desviación estándar
NO Realitzen Revenue Management	48,6696	26	10,32957
Realitzen Revenue Management i tenen software específic.	60,7500	3	13,89019
Total	49,9193	29	11,09358

Taula 30. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Fixació Preus". Font: SPSS

	Eta	Eta cuadrada
% Ocupació Anual * Software Revenue	,338	,114

Taula 31. ETA "Ocupació Anual i Fixació Preu". Font: SPSS

Per validar aquesta hipòtesi ens trobem novament amb una variable numèrica i una altre de qualitativa, per tant és necessari realitzar un anàlisi de la variància. En la taula ETA es mostra la diferència entre els hotels que no gestionen els preus mitjançant revenue management i el que ho fan a través d'aquest procediment i a més tenen un software específic que els ajuda amb aquesta tasca. Observant els resultats obtinguts a la taula ETA, es pot afirmar la

hipòtesi plantejada, ja que hi ha una diferència entre categories de 33,8%, es tracta d'una relació elevada entre l'ocupació anual i la gestió de preus mitjançant revenue management. Malgrat aquesta elevada relació, els resultats obtinguts no es poden extrapolar en altres estudis ja que la significació és de 0.180, molt superior al valor llindar de 0.05.

Hipòtesi 6: Els hotels amb major reputació online, gaudiran d'uns nivells d'ocupació superior als que tenen valoracions més desfavorables.

Aquesta hipòtesi planteja el fet de que una bona puntuació a les xarxes socials és un dels factors que contribueix a poder gaudir d'uns nivells d'ocupació superiors. Es parteix de la base que un client tipus sempre es decantarà pels establiments més ben qualificats en contra dels que tenen unes puntuacions inferiors. Per tal de validar aquesta hipòtesi s'ha agafat la puntuació als principals portals d'opinió com són Booking i Tripadvisor.

		% Ocupació Anual	Puntuació Tripadvisor
% Ocupació Anual	Correlación de Pearson	1	,169
	Sig. (bilateral)		,380
	N	29	29
Puntuació Tripadvisor	Correlación de Pearson	,169	1
	Sig. (bilateral)	,380	
	N	29	29

Taula 32. Correlació bivariada "Ocupació Anual i Reputació Tripadvisor". Font: SPSS

		% Ocupació Anual	Puntuació Booking
% Ocupació Anual	Correlación de Pearson	1	,169
	Sig. (bilateral)		,382
	N	29	29
Puntuació Booking	Correlación de Pearson	,169	1
	Sig. (bilateral)	,382	
	N	29	29

Taula 33. Correlació bivariada "Ocupació Anual i Reputació Booking". Font: SPSS

A través de l'anàlisi de correlacions es pot comprovar que en ambdós casos, hi ha un pendent positiu del 16,9%, tot i que la relació entre variables s'acosta al 20% establert com a llindar, no és suficient per validar la hipòtesi.

Tant en la taula de correlacions de Booking, com la de Tripadvisor, no es pot descartar la hipòtesi nul·la ja que en cap cas la significació és inferior a 0.05.

Hipòtesi 7: Els hotels ubicats a primera línia de mar gaudiran de millors taxes d'ocupació.

Aquesta hipòtesi planteja el fet que els hotels ubicats a primera línia de mar tindran una taxa d'ocupació anual superior, ja que es parteix de la base que un turista motivat per gaudir del sol i platja, la principal motivació del turisme a Roses, tindrà preferència per allotjar-se en hotels ubicats a primera línia de mar.

Platja Urbana	Media	N	Desviación estándar
Altres Ubicacions	48,3955	20	12,48272
Platja Urbana	53,3056	9	6,47787
Total	49,9193	29	11,09358

Taula 34. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Ubicació". Font: SPSS

	Eta	Eta cuadrada
% Ocupació Anual * Platja Urbana	,208	,043

Taula 35. ETA "Ocupació Anual i Platja Urbana". Font: SPSS

Per tal de buscar la relació entre l'ocupació anual i la ubicació, s'ha realitzat un anàlisi de la variància, ja que s'està treballant amb una variable qualitativa i una de numèrica. En aquest cas, ETA expressa la diferència dues categories, els hotels ubicats a primera línia de mar (Platja Urbana) i l'ocupació anual. Aquesta hipòtesi es pot donar per vàlida ja ETA indica que hi ha una diferència entre categories del 20,8%, per tant hi ha una relació prou elevada entre l'ocupació anual i la ubicació a primera línia de mar. Igual que en els altres casos, els resultats només es poden aplicar a la mostra, ja que el grau significació de 0.278 està molt llunyà el de 0.05.

Hipòtesi 8: Els hotels que formen part d'una cadena hotelera, gaudiran d'un percentatge d'ocupació anual superior.

Aquesta hipòtesi pretén comprovar si hi ha relació entre el nivell d'ocupació anual i el fet de pertànyer a una cadena hotelera o no. La hipòtesi parteix del raonament que els hotels que formen part d'un grup hotelier tindran una ocupació anual superior ja que la central ofereix un seguit d'eines de suport i promociona els diferents hotels de forma conjunta, fet que permet que els potencials usuaris ja coneguin part de la planta hotelera del destí que volen visitar.

Cadena Hotelera	Media	N	Desviación estándar
NO Cadena Hotelera	50,6936	22	12,44201
SI Cadena Hotelera	47,4857	7	4,83681
Total	49,9193	29	11,09358

Taula 36. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Gestió". Font: SPSS

	Eta	Eta cuadrada
% Ocupació Anual * Cadena Hotelera	,126	,016

Taula 37. ETA "Ocupació Anual i Cadena Hotelera". Font: SPSS

Per determinar la relació entre l'ocupació anual i el tipus de gestió, s'ha estudiat mitjançant un anàlisi de la variància. Els resultats mostren una relació molt feble entre les dues variables. Una relació del 12,6%, no es considera suficient per afirmar la hipòtesi, en aquest cas ETA mostra que per tenir uns nivells d'ocupació alts, no és necessari formar part d'un grup hotelier. Aquests resultats, no es poden extrapolar més enllà de la mostra que s'està treballant, ja que la significació és 0.515, superior al valor de 0.05.

Hipòtesi 9: Els hotels els quals el seu període d'obertura és d'11 mesos o superior, es beneficiaran dels esdeveniments fora de temporada obtenint un percentatge d'ocupació anual superior.

En la present hipòtesi es vol validar el fet que els esdeveniments són un bon element per augmentar nivells d'ocupació fora de temporada. Tanmateix cal acotar aquesta afirmació. L'efecte desestacionalitzador és perceptible en indrets on hi ha una gran diferència d'ocupació entre temporada alta i baixa,

per tant és molt positiu que aquests esdeveniments es portin a terme sobretot durant èpoques no turístiques, igualment, és important que hi hagi part dels hotels de la destinació en qüestió oberts, per tal que es puguin beneficiar del l'impacte de la celebració.

Hi ha esdeveniments que afecten % oc.	Media	N	Desviación estándar
NO Hi ha esdeveniments que afectin al % Ocupació	45,7682	17	9,39517
SI Hi ha esdeveniments que afectin al % Ocupació	55,8000	12	10,97791
Total	49,9193	29	11,09358

Taula 38. Mesures d'associació "Ocupació Anual i Esdeveniments". Font: SPSS

	Eta	Eta cuadrada
% Ocupació Anual * Hi ha esdeveniments que afecten % oc.	,453	,205

Taula 39. ETA "Ocupació Anual i Esdeveniments". Font: SPSS

Els resultats obtinguts un cop realitzat l'anàlisi de la variància, mostren una forta relació entre l'ocupació anual i el fet de beneficiar-se de l'impacte dels esdeveniments. Amb una relació del 45% es pot afirmar amb tota seguretat la relació entre les dues variables estudiades. L'anàlisi de la variància realitzat amb l'SPSS també mostra un fet únic en la validació d'hipòtesis d'aquest treball, per primer cop, la significació entre les dues variables és menor de 0.05, concretament el grau de significació és de 0.014, aquesta dada el que expressa és que hi ha suficient relació entre les dues variables per poder extrapolar aquesta hipòtesi fora de la mostra.

Síntesi dels resultats obtinguts

En la taula que es pot veure a continuació, s'ha fet una síntesi dels resultats obtinguts per poder veure amb un cop d'ull quines són les hipòtesis que s'han validat i les que no. Com bé s'explica al principi d'aquest treball, l'objectiu és determinar quins són els factors que determinen l'ocupació hotelera, per tant les 10 hipòtesis estudiades, relacionen l'ocupació anual amb factors que s'ha cregut que hi podrien influir. Els resultats indiquen que del conjunt d'hipòtesis plantejades, només un 40% s'han afirmat mentre que el 60% restant, no s'han pogut afirmar degut a una manca de relació entre les dues variables. En 10 de les 9 hipòtesis, cal tenir en compte que els resultats només són vàlids en el context de la mostra estudiada i en cap cas es poden extrapolar, ja que en

l'anàlisi de cadascuna de les variables, el grau de significació ha sigut superior a 0.05, excepte la hipòtesi número 9, on la significació ha sigut de 0.014 per tant es podria extrapolar més enllà de la mostra.

Nº HIPÒTESI	VARIABLES QUE RELACIONA	GRAU DE RELACIÓ	VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESIS
Hipòtesi 1	% Ocupació anual Categoria	39%	VALIDADA
Hipòtesi 2	% Ocupació anual Instal·lacions Recreatives	8,6%	NO VALIDADA
Hipòtesi 3	% Ocupació anual Segmentació	3,2%	NO VALIDADA
Hipòtesi 4.1	% Ocupació anual Nº Accions Formatives	-17,6%	NO VALIDADA
Hipòtesi 4.2	% Ocupació anual Nº Treballadors	1,3%	NO VALIDADA
Hipòtesi 5	% Ocupació anual Revenue Management	33,8%	VALIDADA
Hipòtesi 6	% Ocupació anual Reputació Online	16,9%	NO VALIDADA
Hipòtesi 7	% Ocupació anual Ubicació	20,8%	VALIDADA
Hipòtesi 8	% Ocupació anual Tipus de Gestió	12,6%	NO VALIDADA
Hipòtesi 9	% Ocupació anual Esdeveniments	45,3%	VALIDADA

Taula 40. Síntesi dels resultats. Font: Pròpia

6. Conclusions del treball

Abans d'exposar les conclusions obtingudes, veig important mencionar els objectius els quals han regit les línies d'investigació d'aquest projecte. El treball s'ha basat en determinar quines són les diferents variables influents en l'ocupació hotelera i en cap cas es té en compte l'èxit empresarial de l'hotel, es podrien donar casos on l'ocupació fos del 100% i alhora l'empresa patís importants pèrdues econòmiques.

L'ocupació hotelera és una dada de fàcil obtenció i interpretació, malgrat que hi hagin diferents formes de mesurar-la, ocupació anual, trimestral, semestral, segons les habitacions disponibles, llits disponibles entre d'altres, en aquest treball l'ocupació hotelera s'ha tractat des de la perspectiva d'habitacions ocupades sobre el total d'habitacions disponibles i en termes anuals.

L'ocupació hotelera és un fenomen volàtil el qual és complex de controlar pels gestors d'un establiment, ja que en part, l'ocupació hotelera depèn de factors aliens a la direcció. En el marc teòric s'ha pogut comprovar que l'estacionalitat d'una destinació té un efecte directe pel conjunt d'hotels de la zona, tant és el lligam entre l'ocupació hotelera i l'estacionalitat que estudiant en detall el comportament de l'estacionalitat s'han pogut obtenir factors influents en els nivells d'ocupació hotelera.

Diferents autors manifesten la diversitat de factors que afecten a l'ocupació hotelera, al llarg de la revisió de la literatura s'ha descobert una sèrie de factors comuns que tenen efecte als nivells d'ocupació hotelera, la realització d'esdeveniments, la segmentació de mercat i la creació de paquets d'acord amb les preferències de cada segment, la reputació online, especialment a Tripadvisor i Booking, en el cas dels establiments que han estat objecte de l'anàlisi de l'estudi, la gestió de preus mitjançant revenue management, el tipus de gestió, la categoria expressada en estrelles, la gestió dels recursos humans, la ubicació, les condicions climàtiques de l'indret on s'ubica l'hotel, etc. Tots aquests factors tenen una relació amb l'ocupació hotelera però també entre ells, a mode d'exemple, una bona gestió de recursos humans es

traduirà amb una millor reputació a la xarxes fet que pot portar a nivells d'ocupació superiors. Una estratègia vàlida per a totes les empreses però que en el sector turístic és més necessària consisteix en la renovació i el reciclatge constatat, estratègia popularment coneguda com renovar-se o morir. Una política de renovació constant de la planta hotelera, però també en formació de personal és clau per no caure amb l'obsolescència, sobretot si es tracta d'un entorn competitiu, la no millora pot comportar la baixada de la qualitat de les instal·lacions i consegüentment de l'ocupació d'un establiment.

La informació recopilada durant el marc teòric ha sigut clau per dissenyar el l'estudi, on s'ha volgut comprovar en una destinació real, el comportament de l'ocupació hotelera i la relació d'aquesta amb diferents factors o variables exògenes. La localitat escollida per dur a terme el cas d'anàlisi, ha sigut el municipi de Roses, a l'Alt Empordà, aquest municipi va ser escollit perquè per assumptes laborals en coneix la dinàmica turística i també perquè era un municipi amb una planta hotelera suficientment gran per obtenir una mostra capaç d'oferir resultats el més complets possibles.

La població objecte d'estudi estava formada per 35 hotels, dels quals 29 van col·laborar amb el projecte. Malgrat tenir una mostra de 29 hotels sobre 35, la població és petita perquè els resultats de l'anàlisi siguin significatius per extrapolar-los a altres poblacions. Per aquest motiu, en tot moment s'ha buscat la validació de les hipòtesis, i no la contrastació de les mateixes, ja que per fer-ho es necessitaria una mostra molt més gran.

La conclusió principal està directament relacionada amb l'objectiu que ha regit aquest treball. **Els factors que determinen l'ocupació hotelera, principalment són, la categoria, la gestió de preus mitjançant revenue management, la ubicació i els esdeveniments**, altres factors, que en menor mesura, també influeixen en els nivells d'ocupació són la reputació online i el tipus de gestió.

La categoria d'un establiment hotelier, expressada en estrelles, mostra una forta relació amb l'ocupació hotelera, concretament, es tracta d'una relació

del 39%, l'explicació d'aquest factor podria estar relacionat amb els gustos del client, durant les vacances, aquest tindria preferència per un hotel de categoria superior per gaudir dels serveis i de la comoditat d'un hotel de més categoria, encara que això impliqui una major despesa.

Tanmateix caldria acotar el terme de categoria superior ja que a la mostra tan sols hi trobem un hotel de 5 estrelles, i per tant, quan parlem d'hotels de categoria superiors, es fa referència a hotels de 4 estrelles respecte dels que en tenen 2 o 3.

Un altre dels elements que tenen un elevat impacte en l'ocupació hotelera és el bon ús del revenue management, per alguns directors que utilitzen aquest sistema, representa entre un 15% i un 20% del conjunt de factors que contribueixen a l'ocupació hotelera, en l'estudi de cas, la relació entre l'ocupació i el revenue management era del 33,8%, la importància del revenue podria venir donada pel fet de que un client sempre busca un preu ajustat i d'acord amb la competència, no n'hi ha prou amb tenir un preu fix per temporada alta, mitja i baixa sinó que el preu ha d'anar fluctuant per adaptar-lo a la demanda disponible en cada moment del temps.

En una entrevista va aparèixer un cas que es gestionava el revenue sense un programari de suport, fet que dona peu a reflexionar sobre la veracitat de la resposta, ja que el revenue management és molt difícil de fer sense l'ajut d'un programari, en tot cas, el que sí que és factible és copiar els preus d'un competidor que sí que realitza aquesta tècnica de gestió de preus.

La rellevància de la ubicació en l'ocupació hotelera podria venir donada perquè el client vol allotjar-se en el l'hotel més proper al lloc de lleure. Aquest podria ser el cas de Roses, municipi en el qual es desenvolupa el cas d'estudi, on gran part del client busca gaudir del sol i la platja.

Segons els resultats obtinguts, de les quatre variables que tenen més impacte en l'ocupació hotelera, la darrera són els esdeveniments. Aquests, si es porten a terme en períodes de menys ocupació, ofereixen la possibilitat d'augmentar-la. Tanmateix l'organització d'esdeveniments es du a terme sobretot des del

consistori, per un millor aprofitament de les possibilitats que aquests ofereixen, el sector hotelier hauria de tenir un paper més actiu a l'hora de programar els esdeveniments, ja que d'aquesta manera, aquests es podrien adaptar més a les necessitats dels sectors.

Existeixen altres factors els quals no tenen una elevada relació amb l'ocupació hotelera, tanmateix també cal tenir-los en compte perquè gestionats d'una manera correcta es podria augmentar l'impacte que tenen aquests en l'ocupació hotelera.

D'altra banda, hi ha hipòtesis que no apareixen validades en l'anàlisi del cas d'estudi com per exemple la relació entre les instal·lacions de l'establiment i l'ocupació. Aquesta hipòtesi es podria vincular en part amb la que es refereix a la relació entre segmentació de mercats i ocupació.

Malgrat que alguns empresaris entrevistats manifesten que segmenten els mercats, quan se'ls pregunta sobre si elaboren paquets turístics adaptats a determinats segments, responen que no ho fan. Per tant, això ens pot fer pensar que en realitat l'afirmació que fan no és correcta, ja que no hi pot haver segmentació sense producte adaptat a les necessitats de cada segment, i és en aquesta adaptació del producte on també hi tenen un paper fonamental les instal·lacions de l'establiment. Tanmateix es podria donar el cas que la segmentació fos una estratègia inútil per alguns empresaris, ja que si comercialitzessin gran part de la seva planta hotelera a través de touoperadors majoristes, no caldria destinar esforços a crear paquets per atraure certs perfils de mercat.

En l'anàlisi dels resultats, un dels fets més sorprenents és la relació inversa entre l'ocupació hotelera i la formació, on s'ha obtingut un resultat de -17,6%. Sense cap contextualització prèvia, el que ve a dir aquesta xifra és que com més accions formatives es fan, menor és l'ocupació anual. Malgrat que la majoria dels gestors entrevistats expressaren que fan almenys una acció formativa anual, quan se'ls pregunta sobre quin tipus de formació realitzen, en la majoria d'ells, manifesten que es tracta d'accions formatives obligatòries, sobretot en

l'àmbit de prevenció de riscos laborals. Per tant, això ens pot fer pensar que en realitat, la finalitat de les accions formatives és complir mínimament amb la llei, i no per donar valor afegit al seu establiment i poder diferenciar-se de la competència pel que fa el tracte al client.

La falta d'interès per formar el personal i que aquest sigui capaç d'aportar diferenciació en un determinat establiment, es podria explicar pel fet de que Roses al tractar-se d'una destinació estacional, els empresaris no veuen convenient formar una plantilla que treballarà a l'hotel només durant la temporada turística.

Altres hipòtesis que no apareixen validades a l'anàlisi del cas d'estudi, seria la relació entre l'ocupació i el nombre de treballadors, els resultats obtinguts mostren una relació feble, de només 1,3%. Aquest hipòtesi es podria relacionar en part amb la que estudia la qualitat i l'ocupació.

En el sector hotelier, es tendeix a pensar que com més personal, més qualitat del servei i per tant, més ocupació. Tanmateix aquesta relació podria ser falsa. En un equip de treball amb una plantilla sobredimensionada, es pot donar el cas que el client estigui més mal atès, ja que un ambient de poca feina, podria donar peu als treballadors a distreure's i/o a conversar entre ells, en lloc d'estar pendent del client; des del punt de vista de l'usuari, aquesta situació podria causar una imatge de poca professionalitat.

A l'anàlisi de cas, la hipòtesi que relaciona la reputació a les xarxes i l'ocupació hotelera no ha pogut ser validada, ja que la relació entre aquestes dues variables és de 16,9%. Depenent de l'entorn competitiu en alguns casos la reputació online té molt poder sobre la decisió del client final mentre que en altres, aquest poder és menor.

Aquesta hipòtesi es podria vincular en part amb la que es refereix a la relació entre la categoria i ocupació, malgrat que els hotels de quatre i cinc estrelles ofereixen instal·lacions de més qualitat, no sempre es tradueix puntuacions més elevades. Aquest fet podria ser degut a que com més categoria té l'hotel, més

elevades són les expectatives, tanmateix aquestes no sempre són satisfetes, fet que podria generar insatisfacció i alguns usuaris podrien manifestar aquest sentiment a les xarxes socials.

La reputació online tindria molt poder en un entorn on predominés la comercialització centrada en el client final, mentre que en la comercialització a través de touoperadors, aquesta perdria poder. Per un empresari, el que diguin del seu hotel podria arribar a ser insignificant si comercialitzes un 80% de les seves habitacions a través d'un touoperador. Com a reflexió personal, es recomana que els gestos prenguin nota dels comentaris publicats a les xarxes socials, ja que tard o d'hora, aquests acaben tenint efecte sobre l'ocupació hotelera.

La ubicació de l'hotel també es podria associar amb la hipòtesi de la reputació online. En un destí de sol i platja com Roses, on el gruix la demanda es concentra durant els mesos de juliol i agost, es podria donar la situació que la majoria d'hotels gaudissin de nivells alts d'ocupació malgrat la seva reputació a les xarxes sigui baixa, ja que arria un punt on una demanda creixent seria superior una oferta limitada. Possiblement els hotels que s'ocuparien primer serien aquells amb una reputació online superior.

Segons les estadístiques facilitades per l'Ajuntament de Roses, durant els mesos de juliol i agost de l'any 2016, la taxa d'ocupació va ser del 83,32% i 93,47% respectivament, ocupacions altes, on possiblement s'hi inclou els hotels amb una reputació online positiva però també negativa.

7. Limitacions de l'estudi

Durant el procés de realització aquest treball, han aparegut una sèrie de limitacions que han impedit analitzar en detall alguns punts del projecte i han obligat a reconduir-ne uns altres per poder tirar-lo endavant.

- Alguns articles no distingeixen entre l'ocupació hotelera i l'èxit de l'empresa.
- Escollir les paraules clau per obtenir resultats amb el màxim de precisió ja que en molts casos els resultats tenien molt poca relació amb l'objectiu de l'estudi.
- Molts textos no fan diferència entre estacionalitat del destí i ocupació hotelera.
- Dificultat de trobar el nombre d'habitacions ja que des de fa uns mesos Booking no inclou aquesta informació.
- Fixar una etiqueta telefònica per tal de captar l'atenció de la persona entrevistada.
- En alguns casos, no s'ha pogut entrevistar el gestor / director sinó que qui ha respost el qüestionari ha sigut el cap de recepció.
- Les cadenes hoteleres operen sota el mateix CIF, per tant no s'ha pogut determinar amb exactitud quin és el nombre de treballadors de cadascun dels hotels de la cadena.
- El SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibérico) proporciona informació sobre el personal fix de l'empresa, i en molts casos no es contempla el personal extra que cobreix les necessitats de la temporada alta.
- Algunes entrevistes es van allargar més del que estava previst ja que s'havia d'explicar conceptes com el revenue management, que a priori són coneguts per un director d'hotel.
- Els resultats obtinguts i les conclusions derivades d'aquests no són extrapolables a d'altres poblacions.

Bibliografia

- ABT Associates. (2009). *Guía para la segmentación del mercado*. Recuperat de <https://goo.gl/eDk33c>
- Acosta, A.J., Fernández, N. & Mollón, M. (2002) *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, Madrid: Prentice Hall
- Ajuntament de Roses. (2016). Ajuntament de Roses, La Vila. Recuperat de <https://goo.gl/fl8TEf>
- Allcock, J. (1994) *Sesonalidad*. In *tourism marketing and management handbook*. New York: Prentice Hall, (191-208)
- Andrade, R.B. (2002) *Manuel de eventos*. Caixas do Sul: Educ
- Andriotis, K. (2005) *Sesonalidad in create: problema or way of life?*. *Tourism Economics* 11 (2), 207-224.
- Anfitriones Turismo. (2009). Buenas prácticas para la atención al cliente HOTELES: Personal en contacto con el cliente, *Cultura del detalle*, 2-39.
- Bahl, M. (2003) *Turismo: enfoques teóricos e prácticos*. São Paulo: Roca
- Baum, T., Hagen, L. (1999) Responses to seasonality: the experiences of periphéal destinations, *International Journal of Tourism Research* 1 (5), 299-312.
- Besancenot, J.P. (1994) *Clima y turismo* Barcelona: Masson
- Butler, R.W. (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources, *Canadian Geographer*, 24, 5-12.
- Butler, R.W. (1994) *Sustainable tourism: A State-of-the-art review*. doi: 10.1080/14616689908721291
- Butler, R.W. (1997) *Sesonalidad in Tourism* Recuperat de <https://goo.gl/BDAvCm>
- Cals, J. (1974). *Turismo y política turística en España. Una aproximación*. Barcelona: Ariel
- Campa Planas, F. & Sánchez Rebull, M.V. (2007) Un análisis de las prácticas en la contabilidad de gestión dentro del sector hotelero: diferencias entre el segmento vacacional y el de ciudad. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, (9), 159-184.
- Campa Planas, F., Comas Trayer, J. & Travé Bautista. M.A., Sánchez Rebull, M.V. (2007) Indicadors econòmic-financers i de gestió de les empreses hoteleres. Recuperat de <https://goo.gl/WCk90c>
- Claver Cortés, E. & Pereira Moliner, J. (2007) Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles, *Cuadernos de Turismo*, 19, 27-45.
- Coll Ramis, M.A. & Seguí Linás, M. (2014) El papel del clima en la estacionalidad turística y la configuración de productos turísticos emergentes. El caso de Mallorca, *Cuadernos de Turismo*, 33, 15-30.

- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1997) *Tourism Principles & Practice*. Essex: Addison Wesley Longman.
- Del Alcázar Martínez, B. (2003) Situación actual y perspectivas del marketing en la industria hotelera española, *Estudios y Perspectivas en turismo*, 12, 93-115.
- Del Fresno, M. (2012): *El consumidor social: Reputación online y social media*. Barcelona: UOC
- Diana Jens, P. & Rodríguez Ruibal, A. (2015) La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles, *Cuadernos de Turismo*, 36, 129-155.
- Díaz Dones, A., Betancourt García, M.E. & Molinet Berenguer, T. (2013). El sistema de revenue management como técnica de gestión de las capacidades hoteleras. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, (7), 23-38.
- Durieux Zucco, F., Do Amaral Moretti, S.L. & Cesar Lenzi, F. (2013) Superando la estacionalidad turística: Planificación y gerenciamiento de eventos y comunicación integrada de marketing, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 1214-1231.
- Fayos Solá, E. (1994) Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo, *Estudios Turísticos*, 123, 5-10.
- García Garazo, T., Varela González, J.A. (2004). Características de los establecimientos hoteleros y comportamientos de ciudadanía de los empleados de recepción, *Estudios turísticos*, 160, 63-83.
- Garrido Moreno, A. Padilla Meléndez, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*, (9), 56-66.
- Garrigós Simón, F., Narangajavana, Y. (2002) La demanda hotelera en España: estudio retrospectivo de la década 1990-2000, *Cuadernos de Turismo* 10, 137-154.
- Getz, D. (2008) Event tourism: definition, evolution, and research, *Tourism Management* 29(3), 403-428.
- Gilbert, D.C. & Perry, J-P. (2000). A Current Overview of Web Based Marketing Within the Hotel Industry. Recuperat de <https://goo.gl/1TEPUm>
- Giráldez, M.P., Martón, M.A. (2004) Hoteles andaluces ante el reto del siglo XXI, IV *Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*. Sevilla, 25-27 de febrero
- Gomes, I.B. (2004) Sazonalidade do turismo: o que fazer na baixa temporada?, *Revista turismo*, 2 (3), 14-31
- Hernández Estárico, E., Fuentes Medina, M.L. & Morini Marrero, S. (2012) Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles, *Papers de turismo*, 52, 63-88.
- Howell, D.W. (1993) *Passport: An Introduction to the Travel and Tourism Industry*. Cincinnati: South-Western CO.
- IDESCAT. (2017). Municipi en Xifres, Roses. Recuperat de <https://goo.gl/MZCIQt>

- Jafari, J. (1981) Toward a framework for tourism education, *Annals of Tourism Research*, 8, 1, 13-34. doi: 10.1016/0160-7383(81)90065-7
- Koenig, N. & Bischoff, E.E. (2004) Seasonality research: the State of the art. Recuperat de <https://goo.gl/f7FMTc>
- Lado Sestayo, R., Otero González, L. & Vivil 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.
- Laguna, M. & Palacios, A. (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*, 19,(3), 189-212.
- Lanquar, R. (2001) *Marketing turístico: de lo global a local*. Barcelona: Ariel
- Lillo Bañuls, A. & Ramón Rodríguez, A.B. (2007) El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- López Bonilla, J.M. & López Bonilla, L.M. (2007). Variabilidad estacional del mercado turístico en andalucía, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16, 150-172.
- Mckercher, B., Mei, W. & Tse, T. (2006) Are short duration festivals tourist attractions? *Journal of Sustainable Tourism*, 14(1), 55-66.
- Medlik, S. (1996) *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Molina, S. (2003) *O pós-turismo*. São Paulo: Aleph
- Monfort Barboza, M., Renata Defante, L., De Oliveira Lima, D. & Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, (2), 276-293.
- Mourdoukoutas, P. (1988) Seasonal employment and unemployment compensation: the case of the tourist industry of Greek island, *American Journal of Economics and Sociology* 47 (3), 315-329.
- Noone, B. M., & McGuire, K. A. (2013) Pricing in a social world: The influence of non-price information on hotel choice, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12 (5), 385-401.
- Organizació Mundial del Turisme (OMT). (1996). *Implications of the UN/WTO Tourism Definitions for the U.S. Tourism Statistical System*.
- Quinn, B. (2009) "Festivals, events, and tourism". In: Jamal, T. & Robinson, M. *The Sage Handbook of Tourism Studies*. London: Sage Publications Ltd.
- Ramón, B. & Abellán, M.J. (1995). Estacionalidad de la demanda turística en España, *Papers de Turisme*, 17, 45-73.
- Ramos, S.R. (2005). *Turismo de eventos: análise nos empreendimentos hoteleiros na cidade de Balneário Camboriú – SC* (Treball de màster, Universitat de Valo de Balneárius Camboriú. Recuperat de <https://goo.gl/cpKtL2>

Sada Mutlag Raheem Al Saleem, A., Flayyih Mzaiel Al-Juboori, N. (2013). *Factors affecting hotel occupancy rate. Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5 (6), (142-159).

Sancho, A. (2008) Introducción al turismo. Recuperat de <https://goo.gl/iBoqFl>

Santos Pavón, E.L. & Frenández Tables,A., (2010). El litoral turístico espanyol en la encrucijada: entre la renovació y el continuismo, *Cuadernos de Turismo*, 25, 185-206.

Visit Roses. (2017). Web Oficial de Turisme Roses. Recuperat de <https://goo.gl/GeVx0U>

Wanhill, S., Buhalis, D. (1999). Introduction: challenges for tourism in peripheral areas, *International Journal of Tourism Research*, 1, 295-297.

Annexes

Model seguit per les entrevistes telefòniques:

Nom de l'hotel.....Nº Telèfon.....

Nº Habitacions de l'hotel.....

% Ocupació.....% Període d'obertura: dea.....

Categoria (estrelles)..... Gestió CADENA HOTELERA / INDEPENDENT

SEGMENTACIÓ

Tenen diferenciats els diferents segments de mercat.....

Amb quins segments de mercat treballen

Golf Vacacional Parelles Altres.....

Senderisme Submarinisme Nàutic

Disposen de paquets per a cada segment confeccionats pel propi

establiment?.....

PERSONAL

Nº de personal.....

Formen el personal.....

Quantes activitats formatives realitzen a l'any?.....

REVENUE MANAGEMENT

Com fixen el preu de les habitacions? TEMPORADA / REVENUE MANAGEMENT

Disposen d'un software dedicat al revenue management.....Quin?.....

REPUTACIÓ ONLINE I QUALITAT

Puntuació a Tripadvisor.....Booking.....

Compten amb un programa informàtic de seguiment de les opinions online?.....

Utilitzen aquestes dades per millorar la qualitat de servei.....

Tenen una persona a l'empresa que es dedica a respondre les opinions dels clients?
.....

SERVEIS EXTRES

Tenen algun tipus d'instal·lacions recreatives (spa, gimnàs) amb les quals generar paquets de cap de setmana.....

UBICACIÓ

Centre Urbà

Platja Urbana

Platja aïllada

ESDEVENIMENTS

Quins esdeveniments considera que li generen més ocupació?

Carnaval

Festivalet Posta de Sol

Festival Sons del Món

Festival de Drons

Festival de la rosa

Altres.....

■ En **vermell** → Informació obtinguda de les entrevistes.

■ En **negre** → Informació obtinguda d'Internet.

