



# **La digitalització i el compromís del personal com a font d'avantatge competitiva en temps de crisi als establiments hotelers de luxe**

🔍 | Cas Costa Brava



Buscar con Google

Voy a tener suerte

Autora: Marina Reina Mena  
Tutora: Dra. Konstantina Zerva  
Grau en Turisme  
Universitat de Girona  
2020-2021

## **RESUM**

Aquesta dissertació cerca determinar l'impacte que produeix la incorporació d'eines digitals de gestió als establiments hotelers de luxe de la Costa Brava en temps de crisi, tenint en compte l'actiu més important de qualsevol empresa, el capital humà. Per mitjà del present estudi, es tractarà d'abordar quines són les estratègies a nivell digital emprades per part dels professionals per tal de mitigar els efectes de la COVID-19. En aquest sentit, s'analitzarà de quina manera les pràctiques de RRHH enfocades a incentivar un bon compromís per part dels treballadors poden influir en la presa de decisions de la organització a nivell digital. En conseqüència, es voldrà determinar quins són els resultats atribuïbles a aquest compromís.

**Paraules clau:** digitalització, compromís empresarial, hoteleria de luxe, COVID-19 i gestió de crisis.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to analyze the impact of the incorporation of digital management tools in luxury hotel establishments in the Costa Brava in times of crisis, taking into account the most important asset of any company, human capital. The aim of this study is to address the digital strategies undertaken by professionals to mitigate the effects of COVID-19. In this sense, it will analyze how HR practices focused on encouraging employee engagement can influence the organization's digital decision-making. As a result, the results attached to this engagement are determined.

**Keywords:** digitalization, corporate commitment, luxury hotels, COVID-19 and crisis management.

## **AGRAIMENTS**

Agraeixo, primerament, a la tutora d'aquest Treball Final de Grau, la doctora Konstantina Zerva, pel suport i implicació en aquest treball, però sobretot per la seva paciència.

Al doctor Francesc Fusté per la seva ajuda incondicional en els moments que més ho necessitava.

Finalment, a les meves companyes de vida i d'universitat, per aguantar tot el procés juntes i donar-nos suport mútuament.

A tots vosaltres, gràcies.

## ÍNDIX GENERAL

1.	INTRODUCCIÓ .....	1
2.	OBJECTIUS .....	3
3.	ESTRUCTURA DE L'ESTUDI.....	4
4.	MARC TEÒRIC.....	5
4.1.	CONCEPTUALITZACIÓ DEL FENOMEN DE CRISI .....	5
4.2.	TIPOLOGIES DE CRISI EN EL SECTOR TURÍSTIC.....	6
4.3.	LA COVID-19, CRISI O DESASTRE?.....	7
4.4.	GESTIÓ DE CRISIS I DESASTRES AL SECTOR TURÍSTIC. MODELS PROACTIUS ....	11
4.4.1.	Els efectes del SARS sobre la indústria hotelera coreana i les mesures per superar la crisi: Estudi de cas per Samuel et al., 2005.....	14
4.5.	LA COVID-19 AL SECTOR TURÍSTIC DE CATALUNYA. CAS COSTA BRAVA.....	21
4.6.	LA INCORPORACIÓ D'EINES DIGITALS DE GESTIÓ EN TEMPS DE CRISI ALS ESTABLIMENTS D'ALLOTJAMENT TURÍSTIC.....	25
4.6.1.	Noves tecnologies utilitzades durant la COVID-19 per a la supervivència empresarial: estadístiques del sector hotelier a la Xina: Estudi de cas per (Lau, 2020)	
4.7.	LES PRÀCTIQUES DE RRHH PER AL COMPROMÍS DELS TREBALLADORS .....	31
5.	METODOLOGIA .....	34
6.	EXPOSICIÓ I ANÀLISI DE DADES.....	36
7.	CONCLUSIONS.....	43
8.	BIBLIOGRAFIA.....	45
9.	ANNEXOS.....	51

## 1. INTRODUCCIÓ

Que el turisme evoluciona, és un fet. Però, el sector turístic està preparat per adaptar-se als reptes i expectatives que exigeix el nou escenari?

La crisi global de la COVID-19 està propiciant efectes molt nocius dins de la nostra societat, essent el sector turístic un dels principals perjudicats donat els seus efectes multiplicadors sobre altres sectors econòmics.

Com a estudiant de turisme i futura “turismòloga” que es vol dedicar al sector turístic, més concretament al sector hotelier, haig de ser conscient que és un sector que dia a dia sobreviu dins d'un entorn VUCA, caracteritzat per la seva volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat i que, per tant, s'ha de tenir capacitat de resiliència per poder gestionar-ho.

Si bé és cert que les conseqüències dels períodes de crisi amplifiquen els riscos existents i en creen de nous, també ofereixen noves oportunitats per gestionar els nous reptes.

Per aquest motiu, aquest treball de recerca parteix des de la creença de que els períodes de crisi com el que està sacsejant actualment el món, ens donen també la oportunitat de replantejar-nos com ha de ser el nou sector turístic i, en conseqüència, la seva aportació cap a les persones i el planeta; una oportunitat que a l'hora de construir-lo de nou, el sector sigui encara millor, més sostenible, inclusiu i resilient.

Una de les oportunitats és, sens dubte, l'era de la digitalització. La transformació digital i l'auge tecnològic està suposant un increment de la demanda de perfils especialitzats en l'àmbit de les tecnologies i les comunicacions. A més, aquesta transició digital s'ha vist agreujada per les conseqüències de la pandèmia global.

El sector turístic ha de ser conscient de la necessitat d'adaptació al nou escenari que planteja una crisi com aquesta sense oblidar la seva dependència als recursos humans, ja que la satisfacció dels clients depèn en tot moment de les interaccions entre clients i treballadors. Per aquest motiu, les pràctiques de RRHH dirigides al personal i enfocades en la innovació jugaran un paper molt important en aquesta recerca. Ens trobem sens dubte dins d'un sector on el valor afegit depèn majoritàriament d'un intangible.

El present Treball Final de Grau dels estudis de Turisme de la Universitat de Girona proposa analitzar empíricament en quina mesura la implementació d'eines digitals de gestió i la capacitat de compromís dels treballadors afecten al funcionament d'una empresa i, en conseqüència, es voldrà també determinar quins són els resultats atribuïbles a aquesta aplicació com a font d'avantatge competitiva.

Per poder obtenir les respostes desitjades, es veu necessari establir un punt d'atenció a aquells establiments de la Costa Brava que adopten estratègies de diferenciació i que poden competir sense entrar en una guerra de preus, ja que estan enfocats en satisfer les necessitats d'un target de qualitat i ofereixen el màxim confort dins d'un entorn immillorable que garanteix tranquil·litat i satisfacció als clients.

El treball es desenvoluparà en el marc de la gestió i operativa del sector de l'Hoteleria, més concretament en el subsector d'allotjaments turístics de luxe. La recerca tindrà com a objecte d'estudi 16 establiments hotelers que formen part dels CBHL (Costa Brava Hotels de Luxe).

## 2. OBJECTIUS

Aquest Treball Final de Grau proposa un estudi basat en la implementació d'eines digitals de gestió i de formació digital en el context dels establiments d'allotjament turístic de luxe de la Costa Brava.

**L'objectiu principal d'aquesta dissertació cerca determinar l'impacte que produeix la incorporació d'eines digitals, juntament amb el compromís del personal a nivell digital en contribució a la gestió i el rendiment de l'establiment en temps de crisi.** Es voldrà determinar quin és el resultat atribuïble a aquesta incorporació com a font d'avantatge competitiva i en quin grau transcendeix als diversos departaments de l'empresa.

Per a la consecució de l'objectiu general, es veu necessari establir la formulació dels següents sub-objectius:

1. Conèixer quina és el compromís i formació a nivell digital que exerceix RRHH als treballadors per tal de poder transformar els perfils comercials tradicionals i adequar-los al nou escenari turístic. En conseqüència, determinar la repercussió posterior d'aquesta formació en àmbits de la gestió hotelera.
2. Conèixer el grau d'acceptació de la digitalització dels processos per part dels treballadors en les tasques i operativa diària.
3. Analitzar quins són els condicionants a aquesta incorporació d'eines digitals.
4. Visualitzar les estratègies digitals a nivell de gestió hotelera a la Costa Brava produïts per la pandèmia de la COVID-19.

### 3. ESTRUCTURA DE L'ESTUDI

En relació a l'estructura de la recerca dir que està dividida en diferents apartats que s'adeqüen al tema. En primer lloc, convé destacar una aproximació teòrica on es tracten els conceptes més importants i imprescindibles per comprendre l'estat de la qüestió: la gestió en temps de crisi al sector turístic, la incorporació d'elements digitals de gestió als establiments hotelers i les pràctiques de RRHH per al compromís i resiliència de la organització. En segon lloc, es troba la metodologia de l'exploració que s'ha seguit per la realització del treball. En tercer lloc, hi ha l'anàlisi de dades on es valoren els resultats obtinguts, i a continuació, s'exposen les conclusions. En definitiva, s'inclouen el conjunt de referències bibliogràfiques utilitzades per a la confecció del marc teòric i els annexos.



## 4. MARC TEÒRIC

A continuació, s'exposaran els conceptes més rellevants que ajudaran a comprendre amb exactitud l'estat de la qüestió: La digitalització i el compromís del personal com a font d'avantatge competitiva en temps de crisi als establiments hotelers de luxe de la Costa Brava. El que es pretén és determinar la importància que té aquesta aplicació i compromís en relació a la contribució de la gestió i èxit d'una empresa hotelera de luxe en temps de crisi, en aquest cas, determinar les conseqüències d'aquesta aplicació per abordar i sobreviure a l'emergència global de la COVID-19.

### 4.1. CONCEPTUALITZACIÓ DEL FENOMEN DE CRISI

Per poder parlar de gestió de crisi, primerament s'ha de deixar clar el concepte de crisi, ja que es poden definir amb independència. Segons la RAE (Real Academia Española) l'origen etimològic de la paraula crisi procedeix del grec i té diversos significats segons el context, però en relació a aquest estudi una crisi pot esdevenir un canvi profund de conseqüències importants en un procés o una situació, o en la manera en que aquests són apreciats. D'igual forma, una crisi fa referència a qualsevol esdeveniment o situació no planificada que pot sorgir en una organització dins o fora de l'entorn i que pot interrompre les operacions, amenaçar físicament i mentalment els clients i els treballadors i posar en perill la viabilitat futura d'una organització.

Amb més detall, considerant que el concepte de crisi s'utilitza en molts camps diferents, si es segueix una valoració del fenomen de crisi, alguns autors com per exemple Carmeli i Shaubroeck (2008) observen una dualitat de perspectives. Destaquen la importància d'entendre una crisi des d'una perspectiva optimista (la crisi com a oportunitat per canviar) o des d'un enfoc més pessimista (la crisi com a situació de perill o incertesa). En aquest sentit, Almada (2013) assenyala que a l'igual que "es poden comptar per centenars de milers les companyies que fan fallida en un període de crisi, també és igualment cert que són moltes les que aconsegueixen ja no només sobreviure, sinó fins i tot prosperar".

Una altra visió en matèria de crisi és la compartida per McCray et al., (2012) en la qual entén que el fenomen de crisi ve acompanyat d'un canvi cíclic i necessari, i que per tant

fa falta per generar el canvi que permet créixer i avançar, vinculat amb els punts d'inflexió en la evolució organitzativa (Faulkner, 2001; McCray et al., 2012).

#### 4.2. TIPOLOGIES DE CRISI EN EL SECTOR TURÍSTIC

En relació a les causes o tipologies de crisi, alguns autors com per exemple Hall (2010) fa una revisió de la literatura i identifica, entre altres, les crisis financeres, econòmiques, ambientals, ecològiques, de biodiversitat, de petroli i polítiques.

D'altra banda, Oroian i Gheres (2012) examina els tipus de situacions de risc que poden afectar als agents turístics i, assenjala com a possibles riscos, les situacions internes del negoci, les actuacions de les competències, els problemes mediambientals, factors polítics, problemes d'infraestructura o causes econòmiques.

De fet, algunes crisis són causades per l'home, com per exemple les crisis econòmiques i el terrorisme. A causa de l'alta incertesa de l'entorn econòmic, les recessions econòmiques desaconsellen els viatges (U i So, 2020) i, en conseqüència, una disminució de la demanda turística i de treballadors del sector. Des de la òptica dels turistes, l'impacte del terrorisme pot ser més ampli i els diferents nivells d'amenaques terroristes poden influir en la decisió de compra de viatges (Walters et al., 2019). Algunes crisis són desastres naturals, com ara epidèmies. Com la seguretat és la prioritat quan els turistes planifiquen els seus viatges, les crisis epidèmiques poden reduir les arribades de turistes (U and So, 2020). Les crisis epidèmiques poden afectar greument la indústria del turisme perquè els patrons de viatges normals poden trigar més d'un any en restablir-se (Tsao i Ni, 2016).

En definitiva, una crisi és un fet important amb un resultat potencialment negatiu que afecta l'organització, l'empresa o la indústria, així com els seus públics, productes, serveis i imatge de l'empresa (Fearn-Banks, 2011, p. 2). L'Institut de Gestió de Crisis (ICM, 2014) va definir una crisi empresarial com qualsevol problema o interrupció que desencadeni reaccions negatives de les parts interessades que afecten la fortalesa empresarial i financera de l'organització.

#### 4.3. LA COVID-19, CRISI O DESASTRE?

Moltes destinacions turístiques són susceptibles i vulnerables a una sèrie de crisis i / o desastres (Ritchie, 2009; Pforr, 2009). Com assenyalen Breitsohl i Garrod (2016), en els darrers temps hi ha hagut moltes crisis i desastres que han afectat negativament al turisme.

En la majoria de les ocasions, els termes crisi i desastre s'han utilitzat alternativament o simultàniament sense tenir en compte la seva distinció (Evans i Elphick, 2005) Prideaux et al. (2003) descriu el fenomen de crisi com el possible però inesperat resultat de fallades de gestió relacionades amb el curs futur dels esdeveniments engegats per l'acció o la inacció humana que precipiten l'esdeveniment. D'altra banda, defineix desastre com un canvi catastròfic imprevisible al qual normalment només es pot respondre després de l'esdeveniment, ja sigui implementant plans de contingència ja existents o mitjançant respostes reactives. Segons la seva definició, una crisi és causada per una manca de planificació i, per tant, s'hauria pogut preveure, mentre que un desastre només pot planificar-se després de l'impacte produït i, en conseqüència, la implicació només pot ser reactiva.

Per Faulkner (2001), una crisi descriu una situació en que la causa arrel d'un fet és, fins a cert punt, auto-infligida a través de problemes com ara estructures i pràctiques de gestió ineptes o una falta d'adaptació al canvi. Pel contrari, l'autor defineix desastre com una situació en la qual una empresa, un conjunt d'empreses o una destinació turística s'enfronta a canvis catastròfics sobtats i imprevisibles sobre els quals té poc control" (Faulkner, 2001,p.136). La principal diferència és "si la causa es deu a un fracàs de l'organització interna (una crisi) o a un esdeveniment extern sobre el qual l'organització no té control (un desastre)" (Ritchie i Jiang, 2019, p. 2).

En concordança amb el que esmenta Faulkner, un desastre es defineix com "una greu interrupció del funcionament d'una comunitat o d'una societat que provoca pèrdues humanes, materials, econòmiques o ambientals generalitzades que superen la capacitat de la comunitat o societat afectada per fer front als seus propis recursos. "(United Nations International Strategy for Disaster Reduction, 2009, p.9).

De fet, l'*UNISDR (United Nations International Strategy for Disaster Reduction)* (2009) dóna èmfasi al fet que:

Els desastres es descriuen sovint com a resultat de la combinació de: l'exposició a un perill; les condicions de vulnerabilitat presents; i capacitat o mesures insuficients per reduir o fer front amb les possibles conseqüències negatives. Els impactes produïts pels desastres poden incloure la pèrdua de vides, lesions, malalties i altres efectes negatius sobre el benestar físic, mental i social de les persones, juntament amb danys a la propietat, destrucció de béns, pèrdua de serveis, interrupcions econòmiques i socials i degradació del medi ambient (p.9).

Per Faulkner, el terme crisi sembla excloure aquelles situacions en què es produeixen bones praxis dins d'una organització però aquestes es veuen amenaçades per successos sobre els quals es té escàs o nul control. No obstant això, considera que les crisis poden sorgir o agreujar-se per una gestió deficient d'un desastre, pel que, a efectes pràctics, podem considerar una crisi com el resultat d'una catàstrofe.

Seguint amb aquesta filosofia, tot i que els termes crisi i desastre no són sinònims, l'impacte o la mala gestió d'un desastre o catàstrofe pot esdevenir o agreujar una crisi. Per tant, aquest serà l'enfocament que farem servir en aquesta recerca.

L'impacte de les crisis i els desastres en el turisme pot ser complex en funció de la seva naturalesa, magnitud i escala (Backer & Ritchie, 2017). De fet, Novelli, Burgess, Jones, i Ritchie (2018), també parlen de l'impacte de les crisis i desastres des de la visió de la seva naturalesa i temporalitat de recuperació:

Alguns incidents s'acaben ràpidament i els períodes de recuperació poden ser curts (com ara els atacs terroristes), mentre que hi ha desastres naturals que danyen la infraestructura i les comunicacions (com per exemple els terratrèmols o les pandèmies) i les comunitats triguen anys en recuperar-se. És probable que la resposta i la recuperació siguin diferents en funció de la naturalesa i l'impacte de la crisi o el desastre. (Novelli, Burgess, Jones, & Ritchie, 2018).

Les crisis es poden agrupar en diverses categories des d'una perspectiva més integradora i atenent a diversos criteris i/o variables. Tal i com reflexa la **Taula 1**, s'ha aconseguit identificar vuit dimensions classificatòries dels tipus de crisi o situacions de risc a partir de la revisió de la literatura. Aquesta taula permet analitzar cada tipologia

de crisi atenent pràcticament a cada una, o a la gran majoria, d'aquestes dimensions. Així, per exemple, una crisi ocasionada dins d'una organització i de naturalesa humana, són més controlables. A continuació s'exposa a la **Taula 1** les diverses classificacions de crisi o situacions de risc extrems a través dels diversos autors mencionats anteriorment.

Taula 1. Criteris per a la classificació dels tipus de crisi				
CRITERI DE CLASSIFICACIÓ	DESCRIPCIÓ	TIPOLOGIA DE CRISI	IMPLICACIONS	REFERÈNCIES
Tipus de perspectiva	Determina la dualitat de perspectives enfront una crisi (optimista o pesimista).	Com a oportunitat per canviar i adaptar-se o com a situació de perill i incertesa.	La crisi com a oportunitat de canvi per sobreviure i, fins i tot, prosperar.	Carmeli i Schaubroeck (2008); Almada (2013)
Tipus d'impacte	Determina el resultat originat per la crisi.	- Econòmic - Social - Ambiental - Polític - Etc.	Avaluació de la magnitud de la crisi, identificant possibles relacions entre sí.	Carmeli i Schaubroeck (2008); Oroian i Gheres (2012)
Grau de l'impacte	Identifica la magnitud de l'impacte.	- Baixa - Mitja - Forta	Avaluació de la magnitud de la crisi i, en conseqüència, l'execució de les accions preventives o correctives.	Ritchie (2004); Santana (2004); Oroian i Gheres (2012)
Abast temporal	Considera el temps necessari per recuperar-se d'una crisi.	- Curt termini - Mig termini - Llarg termini	Les crisis produïdes per l'ésser humà tenen un període de recuperació més curt, mentre que els desastres naturals triguen més.	Novelli et al. (2018)
Abast geogràfic	Determina el territori geogràfic de l'impacte de la crisi.	- Local - Regional - Nacional - Internacional	A major globalitat del negoci turístic, major probabilitat d'enfrontar-se a una crisi.	Ritchie (2004); Laws et al. (2007); Oroian i Gheres (2012)
Abast sectorial	Analitza si la crisi es desenvolupa dins d'un sector o si afecta a molts sectors.	- Sectorial - Multisectorial	Identificació de l'epicentre de la crisi, diferenciant les causes de les conseqüències.	Ritchie (2009)
Àmbit organitzatiu	Avalua si la crisi s'origina dins o fora de l'organització.	- Interna - Externa	Les crisis internes són més controlables.	Ritchie (2009); Oroian i Gheres (2012)
Naturalesa	Examina si la causa és deguda al factor humà o si és causa natural.	- Desastres naturals (ex: pandèmies) - Factors humans (ex: terrorisme)	Les crisis humanes són més controlables.	Novelli et al. (2018)

Font: Elaboració pròpia. Basada en les correlacions dels autors en qüestió.

És cert, però, que el nivell de complexitat de la pandèmia de la COVID-19 és únic a escala, magnitud i freqüència, constituint una barreja de diverses tipologies de desastres i crisis (Ritchie i Jiang, 2019). En aquest sentit i compartint la visió d'Almada (2013), tractarem aquesta crisi des d'una perspectiva optimista com a oportunitat per innovar, prosperar i ser més resilents dins d'una organització tenint en compte el seu abast temporal, la seva naturalesa, magnitud i escala.

Per tant, en base a les implicacions en matèria de crisis i desastres dels autors mencionats anteriorment, s'hauria de definir la COVID-19 com un desastre natural que

provoca una crisi degut al conjunt de males praxis originades per l'ésser humà i que, alhora, origina efectes negatius a llarg termini sobre el benestar de les persones, juntament amb danys a la propietat, pèrdua de serveis, recessió econòmica i malestar social.

Però, independentment de la tipologia de crisi, quan les destinacions i/o comunitats turístiques tenen una dependència econòmica considerable a activitats relacionades amb el turisme, la seva vulnerabilitat davant l'aparició d'una crisi augmenta significativament, i, per tant, les respostes a aquestes crisis poden afectar la imatge i la reputació atractiva d'una destinació i, en conseqüència, la seva supervivència i prosperitat (Santana, 2004).

Seguint amb aquesta tònica, estudis anteriors realitzats per Pearce (1992) assenyalen que la imatge de la destinació és un factor clau en el comportament de compra dels turistes. A més, consideren que hi ha una estreta correlació entre una percepció positiva d'una destinació i una decisió de compra positiva. De la mateixa manera, una imatge negativa, encara que sigui injustificada, inhibeix els possibles turistes i implica un comportament negatiu de compra. Per exemple, les crisis relacionades amb la salut, com ara les epidèmies, són propenses a la cobertura negativa dels mitjans de comunicació i de les imatges gràfiques, cosa que les fa especialment difícils de gestionar pel sector turístic (Schroeder & Pennington-Gray, 2014). Com a exemple de la magnificació negativa caracteritzada per una comunicació mediàtica poc adequada, Joffe i Haarhoff (2002) van investigar la representació mediàtica al Regne Unit del brot d'Ebola que es va originar a la República Democràtica del Congo. Tot i que s'havien produït casos anteriors d'Ebola a l'Àfrica, l'escala i l'impacte s'havien contingut amb un impacte limitat en la percepció dels turistes sobre si era segur viatjar o no. Segons M.Nouvelli et al.,(2018) "l'últim brot d'Ebola a l'Àfrica Occidental ha tingut un efecte diferent a causa de la seva escala i atenció mediàtica. Tanmateix, la tergiversació i el malentès públic sobre la ubicació geogràfica dels països afectats a l'Àfrica van influir negativament en les arribades de turistes internacionals a tot el continent africà." (p.77). Segons la Organització Mundial del Turisme (OMT) (2015) abans del brot, Àfrica havia experimentat un augment mitjà de les arribades de turistes del 5% anual el 2012 i

el 2013, però les xifres es reduïen un 2% el 2014 i un 5% més a l'octubre del 2015 (Citat per M. Novelli et al., 2018)

Com a activitat voluntària i satisfactòria, els viatges són també molt sensibles a les condicions de l'entorn i aquests canvis poden comprometre l'experiència del viatge i del viatger.

#### 4.4. GESTIÓ DE CRISIS I DESASTRES AL SECTOR TURÍSTIC. MODELS PROACTIUS

Les conseqüències negatives de les crisis comporten enormes desafiaments per a la supervivència i recuperació de la indústria turística, conseqüències de les quals no són alienes el sector hoteler (Wang i Ritchie, 2010). Com esmenten Speakman i Sharpley (2012), tot i que la indústria del turisme continua creixent en abast i escala, aquests esdeveniments semblen, potser inevitablement, ocórrer amb una freqüència creixent, en la mesura que "Les destinacions turístiques de tots els racons del món s'enfronten a la certesa virtual de viure un desastre d'una forma o altra en algun moment de la seva història" (Faulkner, 2001, p. 142). De fet, la indústria turística i, especialment, la demanda turística internacional, són vulnerables a crisis o desastres (Cró i Martins, 2017).

En el context de la COVID-19 i el món progressivament propens als desastres, la indústria de l'hostaleria ha de desenvolupar un marc per comprendre i implementar estratègies de gestió de desastres (Chan et al., 2019). Per aquest motiu, es veu necessari establir estratègies de gestió de crisi per tal de minimitzar els efectes negatius que poden causar a la destinació i a la societat en sí.

A efectes d'aquesta recerca, la gestió de crisi es pot definir com un esforç sistemàtic i continu que les organitzacions duen a terme en un intent d'identificar i prevenir riscos i problemes potencials, gestionar aquells que es produeixen per minimitzar els danys i maximitzar les oportunitats tenint en compte les activitats d'aprenentatge, planificació i formació, així com els interessos de les funcions dels grups d'interès de les organitzacions (Wang i Ritchie, 2010).

Comprendre com es desencadena i flueix una crisi/desastre i conèixer totes les fases que s'han de controlar en la gestió, és un coneixement fonamental per a una gestió eficaç davant d'un fenomen de crisi o desastre. En estudis recents de gestió de crisi a la indústria hotelera, els investigadors han examinat com desenvolupar un model de gestió de crisi amb èxit basat en crisis anteriors. Diversos autors han establert teories, models i marcs generals de gestió de crisi i desastres per a la consecució d'una gestió eficaç i proactiva. Aquests models poden ser prescriptius o descriptius, o una combinació dels mateixos. Segons (Burnett, 1998), els models prescriptius descriuen com s'ha de tractar la crisi sobre la base d'estàndards preestablerts, mentre que els models descriptius indiquen com es va tractar realment el fet.

Camillo et al., (2015) van afirmar clarament que la complexitat de les crisis modernes sovint requereixen la participació de molts actors, la comunicació efectiva de les crisis, la coordinació i la sinergia entre totes les parts implicades. De fet, un model proactiu de gestió se centra en les responsabilitats i interaccions dels principals agents i negocis del sector i com aquests veuen la seva contribució durant les distintes fases del desastre o crisi.

Tot i ser el primer autor en desenvolupar un marc integral de gestió, Faulkner (2001) desenvolupa un model de gestió proactiu i sinèrgic on es té en compte la participació de tots els stakeholders (les organitzacions d'hostaleria i turisme i les comunitats locals) en el procés de gestió de crisi. Aquest model enumera sis etapes per a una bona gestió:

1. *Fase prèvia*, on es pot planificar o prevenir possibles crisis;
2. *Fase prodròmica*, quan apareix i la crisi és imminent;
3. *Fase d'emergència*, quan es noten els efectes del desastre i són necessàries accions per protegir les persones i la propietat;
4. *Fase intermèdia*, quan s'han atès les necessitats a curt termini de les persones i comencen les activitats de restauració;
5. *Fase a llarg termini*, quan s'han institucionalitzat les activitats de recuperació i la organització, la comunitat i els grups d'interès tornen a l'estat d'abans del desastre.
6. *Fase de resolució i retroalimentació*, quan les organitzacions aprenen de la crisi i desenvolupen processos actualitzats per abordar l'experiència de la crisi.



A continuació a la **Taula 2** es presenta el model de gestió de desastres en el turisme que desenvolupa Faulkner (2001) i que, anys més tard, és utilitzada en diversos estudis per analitzar el tipus de resposta davant una crisi o desastre.

Taula 2. Marc de gestió de desastres turístics de Faulkner (2001)		
SEQÜÈNCIA EN EL PROCÉS DEL DESASTRE	ELEMENTS DE REACCIÓ EN LA GESTIÓ DEL DESASTRE	PRINCIPALS ELEMENTS EN LA GESTIÓ ESTRATÈGICA DEL DESASTRE
<b>1. Pre-succés</b> Es prenen accions per prevenir o mitigar els efectes potencials del desastre.	<b>Precursors:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anomenar un equip de gestió de desastres.</li> <li>Identificar agències i organitzacions rellevants del sector públic i privat.</li> <li>Establir un marc de coordinació, consultes i sistemes de comunicació.</li> <li>Desenvolupar una estratègia de gestió contra desastres.</li> <li>Educar als stakeholders.</li> <li>Acord i responsabilitat per l'activació dels protocols d'emergència.</li> </ul>	<b>Avaluació de riscos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valoració de desastres potencials i la probabilitat de que succeeixin.</li> <li>Desenvolupament d'escenaris en la seva gènesi i l'impacte de desastres potencials.</li> <li>Desenvolupament de plans d'emergència davant catàstrofes.</li> </ul>
<b>2. Prodomo</b> El desastre és imminent.	<b>Mobilització:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemes d'avís (incloent-hi els mitjans de comunicació).</li> <li>Establir un centre de direcció.</li> <li>Sistemes de seguiment i comunicació.</li> </ul>	
<b>3. Emergència</b> Se senten els efectes del desastre i s'han de prendre mesures per protegir els béns i les persones.	<b>Acció:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procediments d'evacuació o rescat.</li> <li>Provisió d'allotjament i aliments.</li> <li>Serveis i cures mèdiques.</li> <li>Sistemes de seguiment i comunicació.</li> </ul>	<b>Plans d'emergència per catàstrofe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar impactes probables i grups de risc.</li> <li>Avaluar les capacitats de residents i visitants per afrontar els impactes.</li> <li>Articular els objectius dels plans d'emergència individuals (per a desastres específics).</li> </ul>
<b>4. Intermèdia</b> Punt en el qual les necessitats a curt termini de les persones han estat ateses i el principal focus d'activitat és restaurar els serveis i la població a la normalitat.	<b>Recuperació:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de seguiment i auditoria de danys.</li> <li>Neteja i restauració.</li> <li>Estratègia de comunicació amb els mitjans de comunicació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar les accions necessàries per evitar o minimitzar els efectes de cada fase.</li> <li>Idear un perfil d'estratègies prioritàries per a cada fase: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Prodomo.</li> <li>o Emergència.</li> <li>o Intermèdia.</li> <li>o Recuperació a llarg termini.</li> </ul> </li> </ul>
<b>5. Llarg termini (recuperació)</b> Continuació de l'anterior fase, aspectes que no van poder ser atesos tan ràpidament s'atenen ara. Auditoria, autoanàlisi, curació.	<b>Reconstrucció i re-avaluació:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reparar els danys de la infraestructura.</li> <li>Rehabilitació del medi ambient en les àrees danyades.</li> <li>Assessorament a les víctimes.</li> <li>Recuperació de la confiança de empresaris i consumidors, desenvolupar plans d'inversió.</li> <li>Reunió per incorporar experiències i aprenentatge, i revisar les estratègies desenvolupades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisió i examen a la llum de: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Experiència.</li> <li>o Canvis en l'estructura de la organització i en el personal.</li> <li>o Canvis en l'entorn.</li> </ul> </li> </ul>
<b>6. Resolució</b> Es recupera la rutina o s'estableix un estat més avançat	<b>Revisió.</b>	
Font: Faulkner (2001).		

D'igual forma, (Ritchie et al., 2011) van elaborar un enfocament més estratègic i holístic de gestió de crisi que consta de tres etapes:

(1) etapa de planificació de la prevenció de crisi, que implica la planificació i formulació de polítiques i procediments; (2) etapa d'implementació estratègica, que opera els procediments i les polítiques i inclou una comunicació i control adequats, així com la gestió i assignació de recursos; i (3) fase de resolució, avaluació i retroalimentació, que implica la recuperació de crisi i el registre de les lliçons apreses. El terme planificació de crisi descriu totes les accions realitzades en l'etapa proactiva de la gestió de crisi que ajuda a les organitzacions a preparar-se enfront una crisi en lloc de ser susceptibles a aquesta.

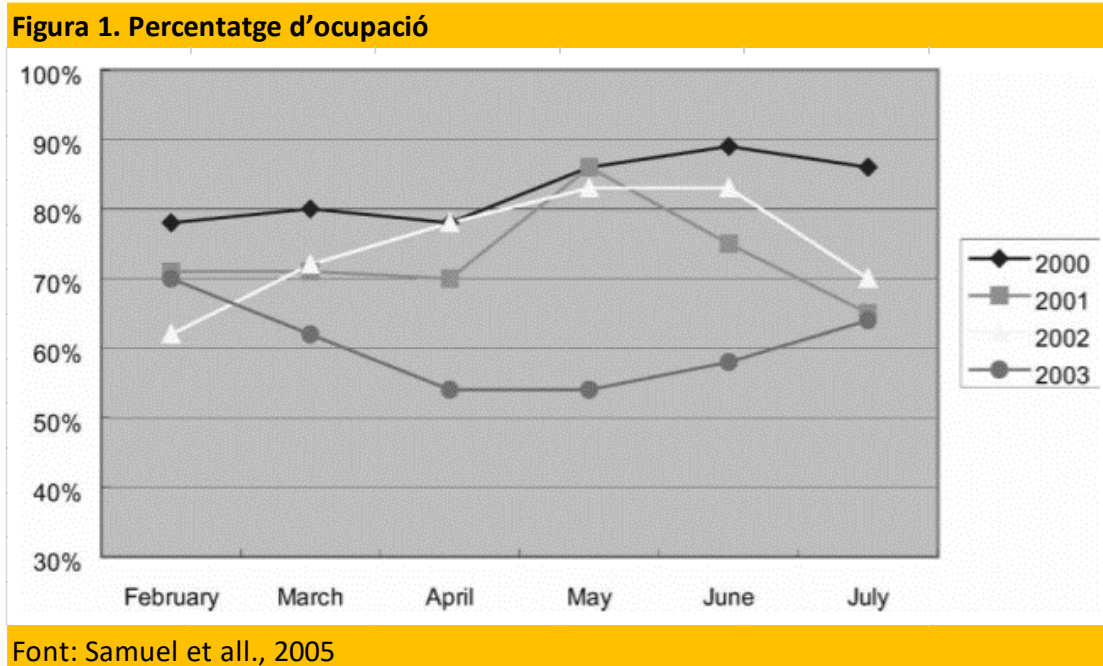
Per tal d'aprofundir i contextualitzar més en les pràctiques que es poden desenvolupar per gestionar de forma proactiva els desastres naturals, es presenta a continuació les conseqüències produïdes pel SARS (*Severe acute respiratory syndrome*) a la indústria hotelera coreana de luxe, juntament amb les estratègies de gestió emprades pels professionals del sector per mitigar els efectes i poder ressorgir d'aquest desastre.

#### 4.4.1. Els efectes del SARS sobre la indústria hotelera coreana i les mesures per superar la crisi: Estudi de cas per Samuel et al., 2005.

L'estudi realitzat per (Samuel et al., 2005) tenia com a objecte d'estudi sis hotels de cinc estrelles luxe ubicats a Seül (capital de Corea del Sud) caracteritzats per la seva elevada taxa d'ocupació de turistes estrangers i la seva voluntat de proporcionar dades i altres ajudes. En aquesta recerca es van utilitzar dos mètodes. El primer mètode va ser analitzar les dades internes dels hotels, mentre que el segon mètode va ser entrevistar gestors que treballaven a aquests sis hotels.

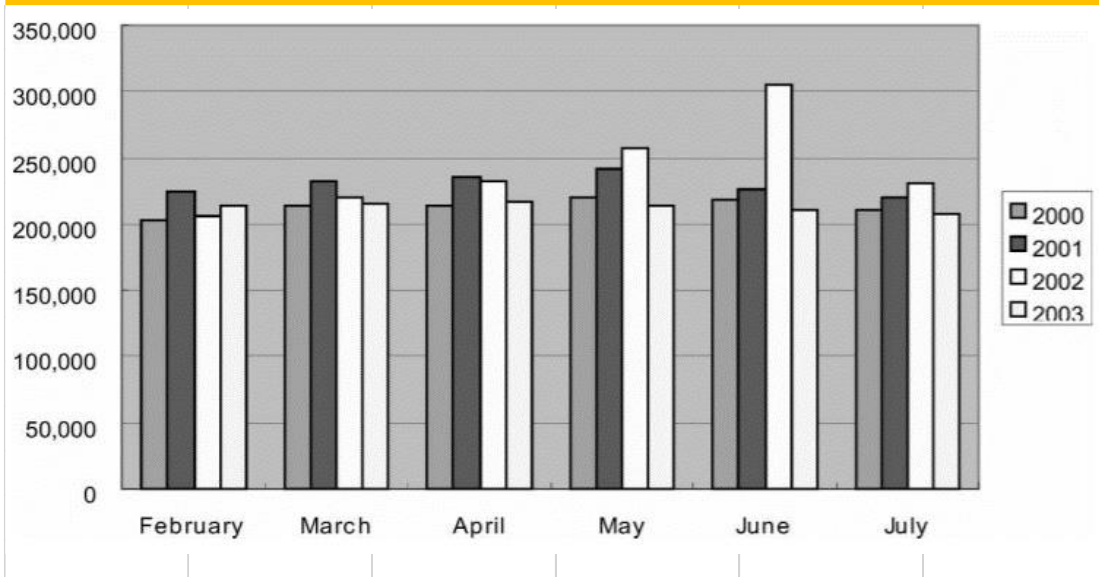
Els resultats de l'estudi en qüestió mostren que l'impacte del brot va ser molt perjudicial: La **Figura 1** mostra que l'índex d'ocupació va caure gairebé un 14% entre febrer i juliol del 2003 en comparació amb els mateixos períodes anys anteriors. A més, la taxa d'ocupació d'abril a juny de 2003 va caure un 26% en comparació amb la del 2002. Les dades extretes de les entrevistes van indicar que els turistes percebien Corea com una destinació turística insegura dins del territori de la zona pacífica asiàtica afectada pel brot. De fet, molts clients van cancel·lar els seus viatges de plaer i les reunions de

negocis, com també viatges de convencions i conferències internacionals. Aquest resultat es pot extrapolar amb el que va esmentar l'autor Pearce (1992) sobre la imatge negativa percebuda pels turistes envers una destinació. Quan els efectes d'un desastre no es gestionen bé per part dels agents turístics, es pot produir una magnificació cognitiva negativa envers la imatge d'aquesta i, en conseqüència, els efectes es poden agreujar i perdurar més en el temps.



D'altra banda, els autors van fer una comparació de les tarifes mitjanes d'habitacions. Tal com mostra la **Figura 2**, van observar que entre febrer i juliol del 2002 la tarifa mitjana d'habitacions era de 242.079 wons (202 dòlars EUA), i, durant l'etapa de xoc del brot va ser de 212.787 (177 dòlars EUA) el 2003, una caiguda de 29.292 wons (24 dòlars EUA). Durant el període d'abril a juny de 2003, quan l'ocupació hotelera era mínima, la tarifa mitjana de l'habitació del mateix període del 2002 va ser de 265.294 wons (221 dòlars EUA), de manera que la taxa va caure en 51.471 wons (43 dòlars EUA). Les dades mostren que els hotels van descomptar les seves tarifes i durant els mesos de maig i juny del 2003 es van fer els descomptes més alts.

**Figura 2. Comparació de les tarifes mitjanes de les habitacions**

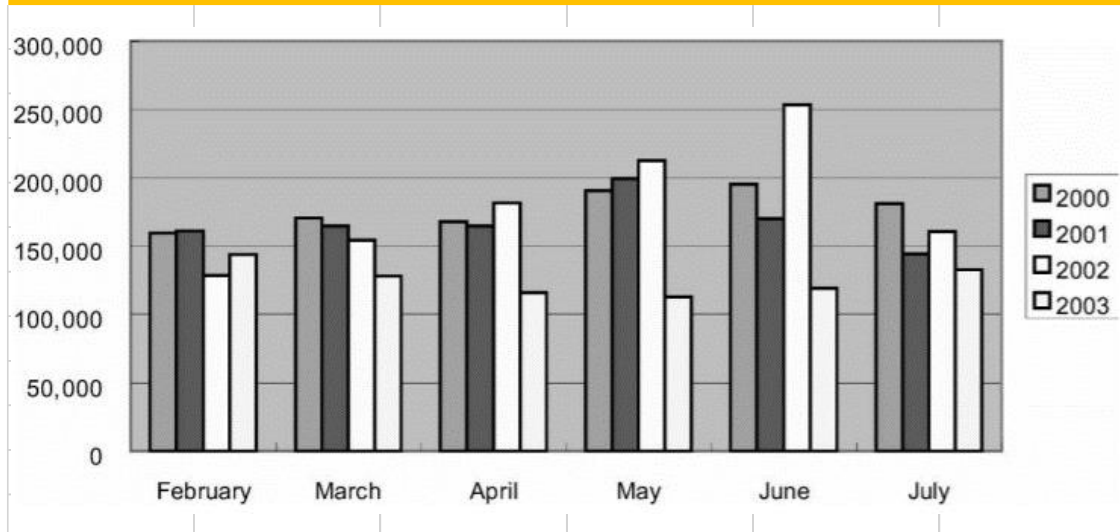


Font: Samuel et al., 2005.

Nota: La unitat monetària és el won coreà. 1.200 wons equivalen a 1 dòlar.

A més, van demostrar l'evident disparitat de RevPAR entre febrer i juliol del 2003 i els darrers tres anys. Tal com mostren les dades de la **Figura 3**, el RevPAR durant el febrer i el juliol del 2002 va ser de 181.842 wons (152 dòlars EUA), mentre que va ser de 125.297 wons (104 dòlars EUA) el 2003. Hi va haver una caiguda mitjana de 56.546 wons (24 dòlars EUA). La diferència de RevPAR entre 2002 i 2003 es va fer més nítida durant els tres mesos d'abril a juny. La taxa va ser de 215.849 wons (180 dòlars EUA) el 2002 mentre que va ser de 115.676 wons (96 dòlars EUA) el 2003, cosa que mostra una diferència de 100.173 wons (83 dòlars EUA). Aquests resultats denoten clarament que els ingressos de l'hotel van disminuir quan el percentatge d'ocupació va caure a causa de l'impacte del SARS.

**Figura 3. Comparació del RevPAR**

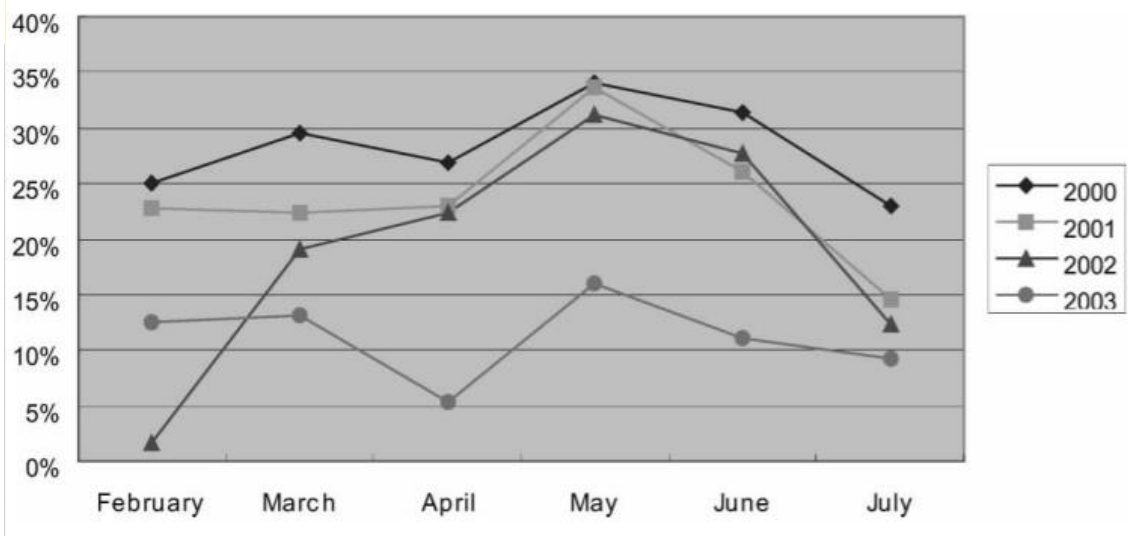


Font: Samuel et al., 2005.

Nota: La unitat monetària és el won coreà. 1.200 wons equivalen a 1 dòlar.

Finalment, es van trobar patrons similars de la investigació de les tendències de la ràtio de marge de benefici del 2000 al 2002 (**Figura 4**). El marge de beneficis hotelers va disminuir dràsticament el 2003 perquè la por al SARS va provocar una disminució dels fluxos de viatges entrants. Amb la caiguda tant de les taxes d'ocupació com de les habitacions mitjanes, l'impacte global sobre el marge de benefici va ascendir a un 8% menys que en el mateix període de l'any anterior. Hi va haver una caiguda del 16% entre abril i juny del 2003 en comparació amb el mateix període del 2002. Els resultats de les entrevistes van informar que la majoria dels hotels mantenien el mateix nivell de despeses d'explotació o una mica menys en reduir els costos d'electricitat o acomiadar els empleats temporals. No obstant això, a causa del fet que la gent viatjava molt menys, els ingressos van disminuir precipitadament.

**Figura 4. Comparació relació de marge de benefici**



Font: Samuel et al., 2005

Quan es produeix una crisi, els agents turístics determinen les praxis que han de fer per gestionar-la de forma correcta intentant minimitzar els danys. En aquest cas, tal com mostra l'estudi de (Samuel et al., 2005), els professionals d'aquests sis hotels van reaccionar mitjançant les següents estratègies de gestió:

### 1. Mesures de contenció:

Minimitzar les despeses d'exploració i oferir als clients paquets de descompte i programes d'educació dirigits als treballadors en resposta a l'inesperat desastre.

### 2. Departament de Màrqueting / Afers Generals:

Celebrar reunions especials setmanalment. També van seguir estratègies com:

- 2.1. Intentar minimitzar les despeses durant el període afectat pel SARS. Per exemple, es va reduir el nombre d'ascensors i escales mecàniques en ús per estalviar energia i costos operatius.
- 2.2. Com que el nombre de clients de la indústria hotelera depèn en gran mesura del nombre de clients de les companyies aèries, necessitaven una comercialització conjunta. Així, els hotels van treballar estretament amb companyies aèries, agents de viatges i altres indústries de l'hostaleria i van compartir informació.

- 2.3. Oferir programes de paquets de descompte de fins a un 30% de març a juny de 2003. No obstant això, els hotels no van poder oferir tarifes d'habitació molt reduïdes, ja que els preocupava danyar la reputació de les seves marques.
- 2.4. Per reconstruir la confiança dels clients envers els hotels, es van realitzar campanyes promocionals intensives i campanyes publicitàries agressives.
- 2.5. Des de finals de febrer fins a principis de juliol de 2003, els hotels no van realitzar cap inversió.

### **3. Departaments de Recursos Humans:**

- 3.1. Els departaments van recomanar que el personal prengués vacances o excedències voluntàries no remunerades en lloc d'acomiadar els efectius.
- 3.2. Els departaments van proporcionar als treballadors programes educatius per ajudar a mitigar l'impacte del brot de SARS als hotels i els van involucrar en fer programes de formació sobre seguretat i sensibilització. També van instal·lar nous equips d'higiene, inclosos esterilitzadors químics, filtres d'aire especials, màscares i guants.
- 3.3. Van establir canals eficaços per a la comunicació interna i externa.
- 3.4. Un dels sis hotels tenia una vigilància especial d'emergència SARS. Els responsables de seguretat i les infermeres d'hotels s'encarregaven de la vigilància i estaven de servei de 9 a 22 hores, de dilluns a divendres. Durant els caps de setmana, estaven vigilats de 9 a 18 h.
- 3.5. El sistema assistencial dels treballadors no va variar especialment.
- 3.6. Per reduir la nòmina van reduir el nombre d'empleats temporals. No obstant això, els hotels no van acomiadar cap empleat permanent a causa de la preocupació d'entrar en conflicte amb forts sindicats.
- 3.7. Els hotels van establir una xarxa de comunicacions d'emergència SARS per mantenir un flux fluït de la comunicació.

#### **4. Departaments de Convencions / Reunions**

Els resultats de les entrevistes de l'estudi van indicar que durant el període de febrer a juliol de 2003 es van cancel·lar o posposar gairebé totes les convencions, conferències i funcions a les quals estava previst assistir els visitants estrangers. Els enquestats van indicar que els hotels no podien evitar renunciar a les penalitzacions per cancel·lacions de les convencions i reunions previstes. En un esforç per compensar la diferència, els departaments de convenció / reunió van intentar augmentar els seus esforços per atraure clients nacionals, com ara empreses nacionals petites o mitjanes i persones que celebren aniversaris.

#### **5. Recuperació**

Des de febrer fins a finals de juny de 2003, molts hotels van haver d'oferir preus reduïts d'habitacions i restaurants. No obstant això, va haver una recuperació gradual de la indústria turística després que l'Organització Mundial de la Salut (OMS) anunciés el permís per viatjar a les zones afectades pel SARS. En conseqüència, durant la primera setmana de juliol del 2003, l'índex d'ocupació va pujar al 65%, gairebé el nivell anterior al brot de SARS, ja que es restablia la confiança dels turistes en els viatges a l'estranger.

Quan es produeix una crisi epidèmica, els agents turístics esperen que el fenomen acabi en breu per tal de determinar les pràctiques de gestió posteriors. En el cas de la COVID-19 no ha sigut així, la pandèmia ha empitjorat i s'està allargant en el temps. Per aquest motiu, en el següent capítol del marc teòric es tractarà d'abordar els canvis i conseqüències en matèria de turisme produïts per la COVID-19 a la zona geogràfica de Catalunya, donant èmfasi a la marca turística de la Costa Brava i, posteriorment, s'analitzarà de quina manera la implementació d'eines digitals pot contribuir en la gestió d'una crisi d'aquesta índole.



#### 4.5. LA COVID-19 AL SECTOR TURÍSTIC DE CATALUNYA. CAS COSTA BRAVA

Des de l'esclat de la COVID-19 a finals del 2019, les indústries han estat subjectes a escenaris incerts. La indústria d'hostaleria i turisme són particularment vulnerables a crisis de salut pública a causa de la gran escala de flux de persones a nivell mundial (Zenkera i Kock, 2020). En aquest sentit, com a indústria basada en la mobilitat humana i la interacció estreta, es converteix en la co-creadora i principal receptora de la pandèmia i les seves ramificacions (Gallen, 2020).

Per entendre el fenomen i poder extreure conclusions posteriors, tal com s'ha esmentat anteriorment entendrem la COVID-19 com un desastre natural que ha provocat una crisi a nivell global degut al conjunt de males praxis originades per l'ésser humà.

A diferència del SARS del 2003, la pandèmia de la COVID-19 està perdurant molt més en el temps, provocant recessions econòmiques, socials, molt més greus a nivell mundial. L'Organització Mundial de la Salut (OMS) va publicar el primer informe relacionat amb el brot el 21 de gener de 2020 (OMS, 2020a), anunciant el dia 31 de gener que es declarava una emergència de salut pública d'interès internacional (OMS, 2020b). L'epicentre del brot de COVID-19 va propagar-se de la Xina a Itàlia, Espanya i els EUA en menys de dos mesos.

A 11 de maig de 2021, hi ha hagut 158.651.638 casos confirmats de COVID-19, incloent 3.299.764 morts. A 10 de maig de 2021, hi havia un total de 1.206.243.409 dosis de vacunes (OMS, 2021). Basant-se en les estadístiques de la OMS (2021), països com EUA, la Índia, Brasil, França, Turquia, Rússia, Anglaterra, Itàlia, Espanya, Alemanya, Argentina i Colòmbia estan sent especialment afectats per la pandèmia. En concret, a data de l'11 de maig de 2021 a Espanya es registren un total de 3.581.392 casos confirmats de COVID-19 amb 78.895 morts i un total de 17.309.914 vacunes, segons dades extretes per la Organització Mundial de la Salut (2021).

La pandèmia va alterar sobtadament a les persones i a les destinacions a escala mundial, produint enormes impactes socials, psicològics i econòmics. Aquestes conseqüències s'han descrit com a "catastròfiques" i moltes indústries han estat afectades, com el turisme i l'hostaleria (Nicola et al., 2020). D'altra banda, tal i com esmenta Hall et al., (2020) l'impacte i recuperació de les destinacions després de la COVID-19 serà desigual,

tant en espai com en temps. Per tant, cal que cada destinació, sector turístic i subsector estableixi unes mesures de contenció i recuperació personalitzades segons el tipus de mercat i les condicions de l'entorn.

És cert, però, que «les pandèmies no són noves» Prayag (2020); i s'han investigat impactes de crisis anteriors, com per exemple, l'impacte del SARS o l'Ebola sobre les indústries del turisme i l'hostaleria (Tse et al., 2006; Zeng et al., 2005). De fet, existeix una literatura emergent en relació als impactes de la COVID-19 al sector hotelier que explora qüestions com els impactes econòmics negatius, la incertesa dels empleats, les innovacions empresarials i com podria ser el futur del turisme (Carr, 2020; Dube et al., 2020).

No obstant això, no hi ha una investigació al respecte en el context de les empreses turístiques, concretament, les empreses hoteleres a nivell geogràfic de Catalunya. Per aquest motiu, tenint en compte els impactes multiplicadors de la COVID-19, a continuació s'analitzen els impactes i els canvis produïts per la COVID-19 que afecten al sector turístic català directa o indirectament:

#### **Impactes econòmics:**

Segons les dades extretes a l'IDESCAT (Institut d'Estadística de Catalunya) a partir de l'Enquesta d'ocupació hotelera del INE (Institut Nacional d'Estadística), durant el període de 2020 es va produir una caiguda de les pernoctacions als establiments hotelers de Catalunya del 77,4%, provocant un impacte econòmic directe sobre la facturació. Es pot observar, també, com la demanda ha sigut majoritàriament turisme procedent de Catalunya, seguit dels turistes francesos. Si parlem de marques turístiques en relació a les pernoctacions, la Costa Brava es troba en segon lloc, darrere de la marca turística de Barcelona.

D'altra banda, s'observa com la facturació mitja per habitació ocupada (ADR) en relació als establiments hotelers de 5 estrelles de Catalunya en el període de 2020 ha sigut de 190,66 euros, el que suposa un descens anual del 22,4%, mentre que els ingressos per habitació disponible (RevPAR) ha sigut de 69,93 euros, suposant un descens anual del 56,9%. Finalment, en relació a la marca turística de la Costa Brava, l'ADR durant el

període 2020 ha sigut de 87,84 euros, suposant una variació anual del 13,7%, mentre que el RevPAR ha sigut de 32,77 euros, provocant un descens anual del 33,2%.

### **Impactes indirectes econòmics:**

Finalment, les extenses recessions econòmiques d'empreses del sector turístic es poden extrapolar, accentuant la pèrdua de llocs de treball dins del sector. Tal i com va passar durant els efectes del SARS (2003) o de l'Ebola (2014 el més recent), la pandèmia de la COVID-19 ha propiciat la paralització de molts llocs de treball, i, en conseqüència, malestar social i econòmic. De fet, tal i com mostra l'estudi realitzat per Exceltur sobre les Perspectives Turístiques, el terrible inici turístic de 2021 i la posterior prolongació en el temps ha incrementat l'impacte negatiu sobre l'ocupació i ha començat a provocar la desaparició d'empreses turístiques (Exceltur 2021).

Al març de 2021 es contemplaven 755.000 llocs de treball turístics afectats per la disminució del volum turístic (vs març de 2019); 445.000 empleats en ERTE (un 57% de totes les persones a ERTO a Espanya), i 310.000 persones afiliades menys (Exceltur, 2021) .

### **Impactes socials:**

La dimensió social del turisme també s'ha vist minvada. Segons l'estudi "Afrontant el confinament" realitzat per Pose i Gimeno-Bayón (2020) i publicat a Psiara (*Revista del Col·legi Oficial de Psicologia de Catalunya*) s'ha pogut observar com la pandèmia ha deixat com a efecte la por generalitzada cap allò exterior i cap els altres. Així mateix, la situació ha provocat frustració i irritabilitat degut a les restriccions socials i de mobilitat, juntament amb la incertesa de no saber quan tornarem a la normalitat. Com a conseqüències del confinament s'ha propiciat un augment de la simptomatologia relacionada amb l'ansietat i la depressió. Finalment, a nivell fisiològic l'estudi revela que la majoria (gairebé un 60%) ha tingut alteracions als ritmes del son, vitals per mantenir la salut.

### **Canvis sobre la imatge de la destinació:**

Com s'ha mencionat anteriorment, la imatge percebuda dels turistes envers una destinació influeix en la decisió de compra, per tant, és necessari examinar de quina manera la pandèmia pot alterar la imatge d'una destinació. En aquest sentit, unes tasses elevades d'infeccions poden provocar una disminució en les arribades de turistes, sobretot aquells turistes que són sensibles i vulnerables al risc (Zenker i Kock, 2020) . D'igual forma, és essencial destacar la importància que tenen els òrgans governamentals per pal·liar o mitigar aquesta imatge negativa d'una destinació, mitjançant tècniques de comunicació i promoció:

"Promoure una destinació en circumstàncies normals és una tasca difícil, però promoure un destí que afronta reptes turístics, ja sigui per la premsa negativa o per danys a la infraestructura causats per desastres naturals o desastres provocats per l'home, és una tasca molt més àrdua " (Nielsen, 2001, p. 207-208).

### **Canvis sobre el comportament dels turistes:**

Autors com Zenker i Kock (2020) suggereixen que la pandèmia de coronavirus pot crear marques profundes en el pensament i sentiments del turista i, en conseqüència, canviar la forma en que viatgen. De fet, Cashdan i Steele (2013) exposen que les persones es tornen més col·lectivistes quan s'exposen a una amenaça de malaltia. Com a resultat, els turistes prefereixen escollir destinacions d'abast nacional per contribuir econòmicament a la pròpia economia. En aquest sentit, tenint en compte els períodes de restriccions a nivell de mobilitat a Catalunya s'ha pogut observar (vegeu impactes econòmics) com la gran majoria de turistes que han escollit la Costa Brava com a destinació són nacionals, concretament de Catalunya.

D'altra banda, les amenaces originades per patògens fan que la gent estigui més alerta i vulgui evitar la multitud (Wang & Ackerman, 2019). Aquesta propensió podria iniciar un canvi en les preferències dels turistes, fet que provocaria l'evitació de destinacions turístiques massificades a favor de destinacions més remotes i menys poblades.

### **Canvis sobre el comportament dels residents:**

D'igual forma que passa amb els turistes, els residents també poden ser reticents alhora d'acollir als turistes i ser menys partidaris del desenvolupament turístic estranger (Chien i Ritchie, 2018). De fet, la COVID-19 ha agreujat més aquest sentiment degut a la por i inseguretat generalitzada de la societat i, en conseqüència, pot provocar més malentesos i disconformitats entre residents i turistes.

Com s'ha esmentat anteriorment a la introducció, en aquesta recerca es parteix de la creença de que els períodes de crisi ofereixen també la possibilitat d'adaptar-se als nous reptes i oportunitats que ofereix el sector, essent la tecnologia i l'ús d'eines digitals un dels principals aliats contribuïdors en l'èxit empresarial. De fet, com s'ha pogut observar en conseqüència de l'aïllament i les restriccions, els professionals del sector han fet ús de tecnologies disruptives per mitigar aquests efectes, com és el cas de l'ús de les TIC per comunicar-se. Aquest fet, juntament amb demandes de clients cada vegada més exigents i la necessitat d'una comunicació més ràpida fan que les eines digitals siguin essencials per al sector turístic.

Per aquest motiu i per tal de donar suport a l'objectiu inicial d'aquesta dissertació, a continuació s'exposaran els impactes que produeix la incorporació d'eines digitals en contribució a la gestió en temps de crisi des de la òptica de diversos autors, cercant quin és el resultat atribuïble a aquesta incorporació.

#### **4.6. LA INCORPORACIÓ D'EINES DIGITALS DE GESTIÓ EN TEMPS DE CRISI ALS ESTABLIMENTS D'ALLOTJAMENT TURÍSTIC**

Existeix una àmplia literatura en relació al terme Transformació Digital. Per Fitzgerald et al., (2013) el concepte transformació digital és l'ús de noves tecnologies digitals, com ara xarxes socials, mòbils, analítiques o dispositius incrustats, per tal de permetre grans millores empresarials com millorar l'experiència del client, racionalitzar les operacions o crear nous models de negoci. En aquest sentit, per Westerman et al., (2011) la transformació digital es defineix com l'ús de la tecnologia per millorar radicalment el rendiment o l'abast de les empreses. D'altra banda, per l'autor Martin (2008) la transformació digital representa fer canvis profunds en les empreses, juntament amb la gent, el govern i la vida social a partir de la tecnologia, comunicacions i informacions.

Com a resultat d'una investigació realitzada per Reis et al., (2018) l'autor agrupa tres aspectes a tenir en compte en relació a la transformació digital:

- Àmbit tecnològic: sustentat per l'ús de tecnologies emergents.
- Àmbit organitzacional: implica generar nous models de negoci.
- Àmbit social: aquesta transformació exerceix canvis en la vida humana.

L'autor conclou també que la transformació digital és la incorporació de noves tecnologies digitals que potencien les ventes comercials i influeixen en la vida de les persones.

A partir dels conceptes anteriorment citats, la transformació digital es contempla en aquesta recerca com la incorporació, interiorització i ús de tecnologies digitals que contribueixen a donar valor a les empreses i als treballadors, mitjançant l'agilització de processos, millorant la satisfacció del client i establint un model de negoci integral entre tots els *stakeholders*.

La COVID-19 ha provocat forts impactes negatius en el sector de la hoteleria. Tanmateix, també ha incentivat l'ús de noves tecnologies com per exemple, la Intel·ligència Artificial (IA), el Customer Experience o el Big Data, entre altres. Aquesta transformació a nivell digital ha revolucionat la manera en què les empreses es relacionen amb els seus clients, com les empreses gestionen les seves operacions, com conceben el seu model de negoci i com s'organitzen (Westerman i Bonnet, 2015).

Tot i que les indústries de l'hostaleria i el turisme són àmpliament reconegudes com a productes de gran intensitat i presència humana, l'autoservei i les tecnologies robòtiques s'han desplegat cada vegada més a les operacions d'aeroports, hotels i restaurants (Murphy et al., 2017). En aquest sentit, Xiang (2018) preveu que les tecnologies poden assignar nous significats a la gestió turística. Fins que no interioritzin i adaptin les TIC en els nous models de gestió, és probable que triguin més temps en recuperar-se de la COVID-19.

Les eines tecnològiques actuals obren un ampli ventall de possibilitats al sector turístic. Conèixer, en temps real, quines són les preferències dels turistes, preveure quines seran les seves exigències o personalitzar missatges, en són alguns exemples (Centre

Tecnològic de Catalunya). En aquest context, les empreses s'hi han d'adaptar per tal potenciar el seu avantatge competitiu.

Igual que en períodes de crisis anteriors (SARS, MERS, EBOLA...), els agents turístics han incentivat l'ús d'eines digitals de gestió per tal d'incrementar la competitivitat, desenvolupar una oferta innovadora, agilitzar processos i atraure a la nova demanda turística, cada cop més exigent i amb necessitats per descobrir i satisfer.

Per tal de poder comparar i fer una anàlisi exhaustiva dels resultats obtinguts a posteriori en aquesta recerca, a continuació s'exposen les diverses estratègies a nivell digital que s'han seguit en el sector turístic de la Xina, concretament en el subsector d'establiments hotelers de la ciutat de Canton. Aquest estudi tracta de donar respostes i solucions als efectes de la COVID-19 a nivell digital.

#### 4.6.1. Noves tecnologies utilitzades durant la COVID-19 per a la supervivència empresarial: estadístiques del sector hotelier a la Xina: Estudi de cas per (Lau, 2020)

Tal i com va passar arreu del món, quan va començar la pandèmia, la taxa d'ocupació d'hotels a la Xina es va reduir immediatament. L'estudi realitzat per (Lau, 2020) tenia com a objecte d'estudi vuit hotels de la Xina caracteritzats per la seva resiliència. L'autor volia investigar quines estratègies a nivell digital han emprat els professionals del sector turístic per mitigar l'impacte de la pandèmia en relació a les sis dimensions crítiques que s'investiguen en el model d'èxit o efectivitat de Sistemes d'Informació de DeLone i McLean; la qualitat de la informació, la qualitat del servei, l'ús del sistema, la satisfacció de l'usuari i els avantatges nets del sistema. En aquest cas, tal com mostra l'estudi de (Lau, 2020) els professionals d'aquests vuit hotels van reaccionar mitjançant les següents estratègies digitals de gestió:

##### 1. Qualitat de la informació:

- 1.1. **Promoció a plataformes de transmissió en *streaming*:** Durant la pandèmia, la majoria dels hotels entrevistats fan promoció en *streaming* a diverses plataformes online per ajudar als seus clients potencials a obtenir informació completa, detallada, oportuna, fiable i selectiva. En aquest sentit, els entrevistats coincideixen en que les xarxes socials proporcionen una

gestió eficient i econòmica que els ajuda a tenir més oportunitats per arribar als clients i vendre productes.

### **1.2. Conferències online per substituir la conferència presencial:**

La pandèmia ha originat una nova oportunitat pels hotels de la Xina. Diverses empreses xineses externes han triat les instal·lacions dels hotels en qüestió per fer conferències en *streaming*, ja que els hotels estan completament equipats i tenen xarxes 5G, maquinari i experiència en la organització de reunions i conferències. Des de la òptica dels organitzadors, les conferències virtuals poden crear oportunitats noves i lucratives en termes d'increment d'opcions de lliurament de contingut, xarxes més sòlides i opcions de patrocini, mentre que pels assistents, els avantatges inclouen una disminució dels riscos per a la salut, el temps del viatge i els costos de transport.

## **2. Qualitat del sistema:**

**2.1. Tecnologia 5G:** La pandèmia de la COVID-19 ha provocat que més empreses recorrin a les aplicacions digitals per permetre una economia en qualsevol lloc, mitigant el risc de les operacions diàries. Segons els entrevistats, la millora de la qualitat del sistema és un dels factors clau per a l'eficiència de l'operació i la satisfacció dels clients. Les xarxes 5G no només creen una millor connectivitat per a les comunicacions, sinó que també permeten una connectivitat intel·ligent mitjançant intel·ligència artificial (IA), la informació al núvol, Big Data, Internet de les coses (IoT) i altres plataformes. Per exemple, la combinació de 5G juntament amb la intel·ligència artificial a la indústria hotelera pot permetre el registre i el pagament ràpid mitjançant el reconeixement facial, cosa que condueix a una millora espectacular en l'eficiència i la seguretat del servei.

## **3. Qualitat del servei:**

**3.1. Serveis de registre facial i controls de temperatura amb IA (Intel·ligència Artificial):** Els serveis d'intel·ligència artificial han permès als gerents turístics agilitzar els processos de control de la COVID-19 als hostes, com per exemple, la mesura de temperatura corporal o l'accés a les habitacions amb



reconeixement facial. D'aquesta manera l'eficiència de l'experiència de *check-in* i *check-out* ha millorat al oferir als hostes accés directe a les habitacions sense passar per recepció. A més, ha permès estalviar temps i reduir la congestió dels treballadors i hostes de l'hotel.

- 3.2. Robots per a serveis de *room service* i entregues del departament de neteja:** Es volen adoptar opcions "sense contacte". Els entrevistats esmenten que han fet ús de robots per substituir funcions que el personal de l'hotel no pot fer en el període de pandèmia, com per exemple, preparar menjar i begudes al restaurant, entregar articles de neteja (dispensació de mascaretes, desinfectants de mans, etc). Aquests robots han permès protegir als hostes i treballadors de l'hotel i prevenir el risc d'infecció. A més, pensen que els robots milloren la qualitat del servei i satisfacció del client.

#### 4. L'ús del sistema:

- 4.1. Nou model d'operacions comercials:** Els hotels entrevistats han hagut de canviar el seu model tradicional comercial i adaptar-lo a les noves exigències del mercat i dels clients "online". Per fer-ho, han ofert als hostes i als clients potencials serveis a través de xarxes socials, transmissions en *streaming* i han utilitzat aplicacions *delivery* d'aliments per fer entregues.

- 4.2. Nous mecanismes de ventes i màrqueting per noves tendències digitals:** Les empreses hoteleres realitzen cada cop més campanyes de màrqueting a plataformes de transmissió en viu per tal de comercialitzar i vendre els seus productes. Això suposa un repte pels gerents de l'hotel. D'una banda, han d'aconseguir que tot aquest tràfic digital es transformi en ingressos. D'altra banda, no poden oblidar la dificultat d'ensenyar i capacitar als seus treballadors per tal que puguin crear contingut valuós i adaptat a les noves tendències del mercat.

#### 5. Satisfacció de l'usuari:

- 5.1. Protecció de la privacitat:** Per reforçar els procediments de seguretat contra la pandèmia, els hotels han hagut d'implementar noves eines de vigilància per monitoritzar als hostes, utilitzant càmeres de reconeixement

facial i cooperar i informar a les autoritats sobre la salut dels hostes. El fet de compartir dades de clients pot comportar atacs cibernètics i bretxes de seguretat. Això crea un nou repte per a la indústria hotelera.

**5.2. Regulacions governamentals dels serveis d'aliments i begudes:** Els gerents comenten que és un gran repte complir amb els estàndards i les regulacions de seguretat alimentària que s'ha d'aplicar a cada etapa de la producció d'aliments i begudes dins del nou model, ja que han de renovar les operacions i els procediments d'higiene des de la cuina del restaurant fins la taula del client.

## **6. Avantatges del nou Sistema d'Informació:**

La majoria dels hotels entrevistats tenen com a objectiu avançar i establir una marca d'hotels intel·ligents mitjançant la introducció d'una xarxa 5G d'extrem a extrem amb terminals integrades i aplicacions al núvol. En un futur, aquests hotels podran oferir serveis més personalitzats i transformadors, fidelitzant als hostes a través dels reconeixements facials o facilitant claus d'habitacions electròniques al seu telèfon. També podran millorar la qualitat dels serveis d'aliments i begudes introduint noves tecnologies i equipaments per a uns alts estàndards d'higiene, serveis sense contacte, ambients interiors més nets i proporcionant productes adaptats a la imatge de la marca.

Com s'ha pogut observar en aquest estudi realitzat per (Lau, 2020) tots els entrevistats coincideixen en que és molt difícil administrar una propietat hotelera durant la pandèmia de la COVID-19. Tanmateix, la majoria d'ells també consideren que és una oportunitat única en la qual només sobreviuran els hotels més aptes i digitalitzats. És cert, però, que per les empreses més grans d'indústries més tradicionals, és fàcil pensar que la transformació digital pot esperar i que una estratègia de seguiment és una via més segura que intentar ser pionera. Aquest tipus de pensament, tot i que és temptador, és incorrecte (Westerman et al., 2015)

Per a qualsevol empresa és vital que els treballadors tinguin presents els objectius de la organització, amb la finalitat de garantir que els objectius siguin factibles des de les dues perspectives. Per tal que es produeixi una bona i ràpida incorporació d'eines digitals de

gestió als establiments hotelers, és fonamental el compromís del personal i la capacitat dels gerents turístics per transformar els tradicionals models de negoci i adaptar-los a les noves exigències del mercat. Per aquest motiu, les pràctiques de RRHH en relació al personal han d'estar alineades amb la nova estratègia digital dels establiments.

#### 4.7. LES PRÀCTIQUES DE RRHH PER AL COMPROMÍS DELS TREBALLADORS

Com s'ha pogut observar en els capítols anteriors, la COVID-19 és un desastre a nivell global que ha posat en risc la salut i seguretat de les persones. A més, ha agreujat la necessitat d'adaptació de les empreses i ha creat un entorn d'incertesa entre els treballadors, generant conflictes en el seu rendiment i disposició. En aquest sentit, els agents turístics tenen la necessitat de renovar les seves estratègies a nivell d'organització i promoure la capacitat de resiliència.

Al llarg dels anys, el terme resiliència ha sigut definit de formes diverses, en relació al seu context. Així per exemple, per a Masten (2001) la resiliència és l'estratègia d'afrontament i adaptació positiva enfront possibles riscos o adversitats significatives, mentre que per (Balvanera et al., 2017), significa la capacitat del sistema per absorbir pertorbacions i mantenir les seves funcions, així com la de renovar-se i reorganitzar-se.

A efectes d'aquesta recerca, definirem el concepte de resiliència com la capacitat de la organització per adaptar-se a esdeveniments sobtats i desenvolupar ràpidament les accions previstes (Limnios et al., 2014)

Segons (Gunnigle et al., 2013), hi ha una connexió directa entre la Gestió de Recursos Humans i la resiliència organitzativa. En aquest context, la literatura emfatitza que la implementació de pràctiques de recursos humans milloren el comportament positiu entre els treballadors i augmenten el rendiment organitzatiu (Crowley i Bourke, 2017). Així doncs, la GRH es defineix com el disseny, la implementació i el manteniment d'estratègies per gestionar a les persones per a un rendiment empresarial òptim (Marchington et al., 2008).

En els últims anys s'han dissenyat diversos models de Gestió de Recursos Humans que entenen necessitats diferents de gestió. El model més conegut distingeix entre dos enfocaments de gestió: *soft HRM* i *hard HRM* (Rahman et al., 2017).

El *soft* HRM entén al treballador com el recurs més imprescindible i important en el negoci i com una font d'avantatge competitiva. Els empleats són tractats com a individus que tenen necessitats diverses (Manresa, A., 2018).

D'altra banda, el *hard* HRM entén als empleats com un factor de producció passiu que comporta costos que eventualment afavoreixen l'èmfasi equivalent en els costos laborals i la flexibilitat numèrica, mentre que el desenvolupament personal i les necessitats dels empleats són ignorats (Rahman et al., 2017).

La present recerca entén la gestió de recursos humans des de la òptica *soft* HRM, en la qual els treballadors són imprescindibles per l'èxit empresarial i l'adaptació d'eines digitals, ja que es necessita que els treballadors siguin flexibles i estiguin disposats a respondre a noves demandes i nous models de negoci, fomentant un compromís i una identificació amb la organització. Un comportament flexible constitueix un recurs valuós per a les organitzacions per, al menys, 2 raons: D'una banda, un treballador que afronta amb èxit diferents situacions en el seu lloc de treball implica un estalvi dels costos per a l'empresa que es generen com a conseqüència de la manca d'adaptació al canvi. D'altra banda, la flexibilitat en el comportament facilita els processos d'implementació i canvis en l'empresa, ja que permet que la organització respongui adequadament a una varietat de situacions (Bhattacharya et al., 2005)

### **El rol de RRHH per al compromís durant la COVID-19**

La COVID-19 ha propiciat un entorn ple d'incertesa per a una bona gestió de recursos humans: els gerents han de prendre decisions de manera abrupta mentre s'esforcen en ajudar al seu equip i motivar-lo dia a dia. Per exemple, amb la benvinguda del tele-treball alguns empleats han hagut de treballar fora de la organització i adaptar-se al nou model de negoci, sense poder tenir relacions laborals físiques. És probable que això hagi limitat encara més la segmentació entre el treball i l'àmbit privat, cosa que ha provocat més dificultats per "desconnectar" de les demandes laborals (Chawla et al., 2020). De fet, segons (El Dessouky i Al-Ghareeb, 2020):

Els gestors de recursos humans han de sentir-se còmodes per poder col·laborar i construir un lloc de treball virtual sense problemes, millorar l'experiència global de

l'entorn de treball remot, proporcionar diversos canals de comunicació i identificar problemes de tecnologia, informació i dades que puguin produir-se durant la COVID-19.

Des d'aquest enfoc *soft*, autors com per exemple (Wang et al., 2014) conclouen que les activitats de recursos humans són vitals per avaluar una cultura de compromís i, per tant, per aconseguir la resistència dels empleats.

Inserint en aquesta gestió de recursos en un món digitalitzat, Palmer et al. (2017) afirmen que la gestió dels recursos humans és, com a resultat, més variada, més orientada a les persones amb la responsabilitat de dissenyar llocs de treball diversos i desafiants per mantenir els joves empleats més compromesos en el seu treball. En aquesta mateixa línia, Bell et al., (2006) afirmen que la transformació digital ha comportat implicacions addicionals per al paper dels recursos humans, les seves capacitats i competències. En conseqüència, la incorporació d'eines digitals de gestió afecta a RRHH. L'ús de les TIC faciliten les funcions diàries operatives en general i, en específic, a les funcions de recursos humans (les funcions tractades en aquest estudi són: reclutament, capacitació i motivació).

Tal i com expressa l'empresa Deloitte (2021), a l'inici de la COVID-19 el rol de RRHH era crucial en resposta a la pandèmia a nivell organitzacional. RRHH ha estat la força impulsora per mantenir la força laboral i la organització compromeses, productives i resilients.

En definitiva, Bengtsson i Bloom (2017) afirmen que, tot i que s'ha pogut observar com la digitalització afecta les organitzacions i el capital humà, hi ha poca investigació sobre com experimenten la digitalització els gestors de recursos humans a la pràctica. En aquest sentit, hi ha pocs resultats conclouents en relació a les millors pràctiques de RRHH per fer front a una crisi del calibre de la COVID-19, que repercuteix en molts àmbits (social, econòmic, psicològic, ambiental, etc). Per aquest motiu, a la anàlisi de dades i resultats s'exposaran les mètriques i estratègies emprades per part dels 10 gerents turístics entrevistats en relació a la innovació i compromís dels treballadors.

## 5. METODOLOGIA

El propòsit establert en relació a la realització d'aquest treball és efectuar una investigació aplicada tecnològica. Així doncs, s'ha seguit un procés amb la intenció de generar coneixements que es poden posar en pràctica en el sector productiu, concretament, sector turístic i hotelier, amb la finalitat d'impulsar un impacte positiu en aquest. Aquesta recerca pot ser útil per augmentar la consciència sobre el conjunt de conseqüències que se'n deriven d'una bona gestió proactiva en temps de crisi, incorporant elements de gestió cada cop més integrats en la societat i que contribueixen a donar valor, tenint en compte l'actiu més important de qualsevol empresa, el capital humà. S'ha fet ús de tècniques qualitatives amb la finalitat d'entendre i aportar coneixement sobre la capacitat de resiliència i adaptació digital dels establiments hotelers de luxe de la Costa Brava envers una situació de crisi.

En concret, prèviament s'ha realitzat una cerca de fonts bibliogràfiques de forma exhaustiva que ha permès aproximar-se al fenomen de la digitalització com a contribució positiva en la gestió i operativa dels establiments hotelers en temps de crisi. I, també, conèixer quins són els condicionants a aquesta aplicació. Així doncs, la informació s'ha recollit a través de consultar articles d'àmbit acadèmic a través de llocs web, com per exemple, Google Acadèmic.

Per tal d'extreure dades suficients que recolzin la recerca, s'ha utilitzat com a instrument l'entrevista *online* semi-estructurada (vegeu annex 1). S'ha utilitzat l'entrevista amb la finalitat de poder adquirir la informació necessària per a la recerca i visualitzar quina és la posició i perspectiva de cadascun dels entrevistats.

En relació a l'estructura que presenta l'entrevista dir que està conformada per un total de 35 preguntes plantejades de forma interrogativa. És a dir, hi ha un llistat de preguntes que son contestades de forma oral. En concret, per tal de garantir la confidencialitat de la informació, es va comunicar per escrit via e-mail i després a través de l'eina emprada per a la realització de les entrevistes, l'aplicació de Zoom que em va poder permetre gravar totes les entrevistes. L'obtenció i relació de les diverses dades s'ha executat respectant en tot moment la narració i opinió pròpia dels diversos entrevistats.

Tenint en compte les limitacions trobades en aquesta recerca, s'ha arribat a un total de 10 entrevistes, essent 15 el total de la mostra objectiu. D'una banda, degut a les conseqüències produïdes per la COVID-19 al sector turístic, ha sigut realment difícil aconseguir que els gerents dels hotels en qüestió disposessin de temps per realitzar l'entrevista. D'altra banda, cal afegir la sensibilitat dels gestors a donar dades reals sobre les pràctiques i les estratègies emprades a persones alienes a la seva organització. A més, en aquesta llista també hi ha hotels que romanen tancats i no s'ha pogut contactar amb ells. Finalment, degut a la novetat del tema, s'ha de destacar la manca d'examen de la relació entre les pràctiques de RRHH enfocades en potenciar el compromís dels treballadors i la implementació d'eines digitals de gestió a la organització per sobreviure i adaptar-se a l'època COVID-19. A partir de la anàlisi de les entrevistes, s'arriba a unes pràctiques de recursos humans i a nivell d'organització concretes que els gerents turístics de la Costa Brava han seguit per tal sobreviure a aquesta crisi.

Aquests 10 informants han estat seleccionats garantint el seu anonimat, ja que es troben en una situació de vulnerabilitat en el sector i hi ha certa informació que no volien que es relacionés amb l'hotel. S'ha aconseguit arribar a aquests informants a través dels telèfons que apareixen a les pàgines web corporatives dels hotels i d'altres, mitjançant *LinkedIn*. S'ha de dir que la informació dels 10 informants és realment profitosa, ja que s'han pogut expressar lliurement i compartir les seves percepcions i idees.

El tipus de mostreig que s'ha utilitzat en aquest cas és no probabilístic i intencional pel fet que s'ha escollit justament els membres del personal de l'hotel que representen una figura de poder (membres de la direcció). Del total dels 10 entrevistats, només una persona és cap de Recursos Humans, els 9 restants són propietaris o directors/es generals. En definitiva, a l'hora de realitzar la anàlisi dels resultats de les respostes obtingudes, s'ha dividit l'entrevista en 3 categories d'anàlisi amb diverses preguntes a cada bloc. Les categories són les següents:

- A) L'hotel i la seva reacció envers els efectes de la COVID-19.**
- B) Formació, contractació i coneixements digitals.**
- C) Estratègia i Organització.**

## 6. EXPOSICIÓ I ANÀLISI DE DADES

El tractament de la informació i de les dades extretes s'organitzen en base a les categories d'anàlisi que s'ha establert a priori en l'apartat de la metodologia. En aquest sentit, a continuació es realitza una anàlisi de les dades obtingudes tot vinculant-les amb el marc teòric desenvolupat prèviament.

Anàlisi per categories:

### **A) L'hotel i la seva reacció envers els efectes de la COVID-19**

Els hotels seleccionats són hotels tradicionals de la Costa Brava, influenciats pel caràcter estacional d'aquesta zona geogràfica. La gran majoria d'aquests hotels tenen la típica apertura Costa Brava, és a dir, obren per Setmana Santa i tanquen a mitjans de setembre o octubre. S'ha de dir, però, que cada cop destinen més esforços per intentar romandre oberts tot l'any, ampliant les seves línies de negoci per diversificar i desestacionalitzar. Els gerents d'aquests establiments són (en la gran majoria) els propietaris de l'hotel i porten tota la vida allà. De fet, tots són hotels familiars que estan acostumats a treballar amb el mateix personal de sempre, fet que implica conèixer a tots els treballadors i les circumstàncies personals de cadascun d'ells. En aquest sentit, quan es van decretar les mesures restrictives de la COVID-19 i van haver de conciliar amb els treballadors sobre aquesta situació d'incertesa no els hi va resultar tan complicat, ja que van optar per comunicar en tot moment en quin punt es trobava l'empresa. No obstant, van haver de demanar molts esforços al personal, perquè van haver d'obrir i tancar varies vegades de forma abrupta. Tal i com diu l'entrevistat 1: *“ Anava parlant una mica amb cadascú a veure quina era la seva situació, inclús acabes mirant si un treballador pot marxar abans o més tard perquè els hi convé. Tothom té situacions personals, un parent greu a l'hospital, i llavors t'has d'anar adaptant. Es tracta de xerrar molt i arribar a la millor solució...”*.

Així doncs, tal i com esmenta Camillo et al., (2015) per tal d'aplicar un model de gestió proactiu es necessita una sinèrgia i comunicació efectiva per part de tots els agents implicats. En aquest sentit es pot observar una de les pràctiques a nivell d'organització



de RRHH que s'han dut a terme per fer front a aquesta pandèmia, la comunicació com a element essencial davant d'una crisi.

A nivell d'organització, seguint el model establert de Faulkner (2001), no s'han pogut establir mesures de planificació prèvies, ja que el desastre de la COVID-19 va ser imminent i no es pot comparar a nivell d'implicació a escala mundial amb cap altre desastre, per tant, els gerents turístics entrevistats van haver de reaccionar un cop el desastre ja havia afectat a la organització. Seguint amb aquest model, durant la fase d'emergència de Faulkner (2001), els gerents van establir diverses estratègies per pal·liar o mitigar els efectes imminents de la COVID-19. A nivell d'operacions, absolutament tots els entrevistats van aplicar ERTES als seus treballadors. Seguint aquesta idea, l'entrevistat 3 afirma que: *“El que més afecta al compte d'explotació és el cost de personal i en aquest sentit estem subjectes als ERTES. Mentre aquests ERTES segueixin vigents ens surt molt més a compte aplicar-los i per tant, no pagar cap tipus de nomina, excepte la d'alguns treballadors que continuaven treballant...”*. D'igual forma, l'entrevistat 5 esmenta que: *“Vam decidir aplicar ERTES perquè volíem establir una estratègia continguda de despeses, i les nòmines dels treballadors impliquen un gran cost a nivell econòmic...”*.

D'altra banda, cal destacar que tot i estar tancats, hi havia càrrecs que continuaven fent les seves funcions. La gran majoria dels entrevistats coincideixen en que els departaments de suport són imprescindibles: Departament comercial, màrqueting, administració i RR.HH. A excepció de l'entrevistat 6: *“No vam tele-treballar, quan vam tancar es va aturar tot, i ja quan tornem a obrir aquest any començarem a restablir els llocs de feina...”*

Finalment, compartint la dualitat de perspectives de Shaubroeck (2008), els gerents han optat per veure aquesta crisi des d'una òptica positiva, una oportunitat per redirigir els seus esforços promocionals i comercials i enfocant-los en un altre segment de mercat. D'aquesta forma, tots comparteixen que han trobat un nou nínxol de mercat, o, més concretament, han retrobat un nou segment de mercat, el client nacional. Aquest tipus de client dóna més importància al producte local i valora més positivament el fet de gaudir en un entorn proper, dins de la seva zona de confort. En aquest sentit, s'han retrobat amb clients de qualitat que abans de les restriccions de mobilitat marxaven a

països com l'Àsia i destinaven un alt pressupost en aquestes destinacions turístiques, però a causa de la COVID-19 han donat una oportunitat als establiments d'allotjament turístic de luxe de la zona. Tal com esmenta l'entrevistat 2: *“ Hi ha un client que hem captat nou i que en situacions normals no l'hauríem captat mai. Aquests clients probablement en situacions normals poder marxaven una setmana o setmana i mitja a Tailàndia o Bali i aquest any com no ho han pogut fer han decidit escollir-nos...”*. Aquest fet va en concordança amb el que esmenten Cashdan i Steele (2013) quan exposen que les persones es tornen més col·lectivistes quan s'exposen a una crisi com aquesta i com a resultat escullen destinacions d'abast nacional.

En conclusió, estan segurs que intentaran fidelitzar a aquest nou nínxol de mercat perquè, a part de ser un nínxol de qualitat, aquests clients valoren molt positivament el que ells ofereixen.

#### **B) Formació, contractació i coneixements digitals.**

A diferència d'altres destinacions com la Xina o el Japó, la Costa Brava és una destinació tradicional madura i, en aquest sentit, no hi ha disparitat quan parlem de la plantilla de treballadors dels hotels en qüestió. Tot i que el conjunt dels entrevistats consideren que és important un perfil que estigui especialitzat en l'àmbit digital, la gran majoria comenten que tenen un personal reticent i poc flexible alhora d'incorporar i aprendre a utilitzar eines més digitalitzades. En aquesta tònica, l'entrevistat 4 esmenta que: *“ Em trobo amb caps o responsables de departament que tenen uns coneixements tècnics i a nivell d'informàtica baixíssims. Que vull dir amb això, que no tinc un equip preparat per implementar certes coses a nivell digital...”*.

En relació a aquesta idea, si seguim la visió compartida per (Bhattacharya et al., 2005), el perfil de treballadors d'aquests establiments no segueixen un model de comportament flexible i, en conseqüència, tenen més dificultats per adaptar-se als canvis organitzacionals a nivell digital i a qualsevol situació incerta, provocant una desavantatge competitiva en relació als competidors.

Cal destacar que el conjunt d'entrevistats consideren que hi ha una gran diferència entre els coneixements digitals d'un departament i els coneixements digitals d'un altre. Entrevistat 9: *“ Home hi ha molta diferència, el nivell de coneixements digitals d'un cap*

*de departament com per exemple, recepció, comercial o reserves, és superior al coneixement que pot tenir una persona de manteniment o un cambrer de pisos". O, per exemple, l'entrevistat 10 diu: "no m'interessa que el personal tingui molts coneixements a nivell digital, el que m'interessa és que compleixi amb les seves tasques".*

Aquest fet sembla estar més en concordança amb un enfoc hard de HRM, perquè tal i com va esmentar Rahman et al., (2017), aquests treballadors són vistos com un factor de producció passiu i no estan tenint en compte les seves necessitats o el seu desenvolupament dins de l'empresa.

Finalment, tot i que el conjunt d'entrevistats consideren que la formació a nivell digital dels treballadors pot esdevenir una avantatge competitiva envers la competència, comenten que en establiments hotelers amb un perfil d'empleat com els seus és molt difícil incorporar elements digitals de gestió. Entrevistat 9: *"És una avantatge competitiva, però jo crec que seria més viable i l'acceptarien millor els càrrecs que tenen certa responsabilitat i estan acostumats a utilitzar eines digitals en la seva operativa del dia a dia".*

### **C) Estratègia i Organització.**

El propòsit d'aquest apartat és analitzar la maduresa a nivell digital d'aquests establiments i observar quines són les estratègies online que han seguit per adaptar-se al nou context social. En aquest bloc, es fonamenta gran part del treball realitzat, ja que es podran determinar les pràctiques i estratègies a nivell digital emprades per part dels 10 gerents turístics.

Primordialment, convé destacar que a nivell extern (tot allò que el client veu) sí que consideren que es troben força digitalitzats. En una escala de l'1 al 10, es posicionen en un 6-7 en general. El problema radica quan s'analitza la part interna. Tal i com esmenta l'entrevistat 7: *"Estem en una fase inicial, encara ens queda un llarg camí, perquè per exemple a nivell de gestió interna encara hem de donar el pas".* Diferint d'aquesta resposta, l'entrevistat 8 especifica que: *"No considero que s'hagi de digitalitzar gaire, primer perquè els nostres treballadors tindrien complicacions i segon perquè sempre hem operat de la mateixa forma i fins ara ens força bé".* En relació a aquesta idea, tal i com s'ha esmentat anteriorment, segons Westerman et al., (2015) per a les empreses

més tradicionals és fàcil pensar que la transformació digital pot esperar i que una estratègia de seguiment és una via més segura que intentar ser pionera. Però aquest tipus de pensament tot i que és temptador, és incorrecte.

En relació a la incorporació digital, la gran majoria dels entrevistats consideren que el fet de no ser una cadena hotelera, juntament amb ser hotels estacionals pot influir en el pressupost destinat a la digitalització de l'establiment. Tal i com diu l'entrevistat 1: *“Una cadena hotelera té tot un equip darrere molt més especialitzat i organitzat, i compten amb un pressupost més elevat, per tant, es poden permetre invertir més en eines de digitalització, de fet, moltes vegades és imprescindible per gestionar-ho tot”*. D'igual forma, l'entrevistat 3 comenta que: *“Evidentment afecta, perquè per exemple hi ha eines de reputació online, com és ReviewPro, que et cobra 12 mesos independentment de si la utilitzes tot un any o només els mesos que estàs obert, per tant, hi ha propietaris que potser no volen pagar x diners al mes si només la fan servir uns mesos”*.

No obstant això, hi ha estratègies digitals que aquests establiments han seguit per fer front a la pandèmia i adaptar-se a les noves demandes que exigeix aquest escenari. A continuació, s'exposen les praxis a nivell digital que han seguit aquests establiments hotelers per fer front als efectes de la pandèmia, combinant el model d'estudi de (Samuel et al., 2005) i de (Lau, 2020):

#### **1. Mesures de contenció:**

Durant la fase d'emergència de Faulkner (2001), tots els establiments entrevistats van optar per aplicar ERTES com a mesura de contenció de despeses d'explotació. En aquest sentit, van poder redirigir gran part d'aquestes despeses en campanyes de promoció per captar a nous segments de mercat nacionals. Entrevistat 8: *“Com que no hem hagut de pagar nòmines, hem pogut destinar gran part d'aquestes despeses en potenciar i millorar les nostres xarxes socials per tal de continuar presents”*.

#### **2. Departament de Màrqueting / Ventes**

En aquesta mateixa fase, i, a diferència dels resultats extrets a l'estudi de Samuel et al., (2005), aquests establiments no han ofert programes ni paquets de descomptes arrel de la COVID-19. Consideren que la qualitat del servei no ha disminuït i, per tant, no poden rebaixar preus. En aquest sentit, l'entrevistat 6 esmenta que: *“Si jo vull continuar oferint*

*6 tipus de tovalloles diferents als hostes, no puc reduir el preu de l'estància, perquè sinó hauria de baixar la qualitat dels meus serveis i en comptes d'oferir 6 tovalloles, oferiria 3".*

D'altra banda, 9 de 10 establiments han incorporat el check-in online, especificant que és un element que ja es quedarà arrel de la COVID-19. En aquest sentit, hi ha dos arguments contradictoris que cal esmentar. L'entrevistat 10 comenta que: *" No he volgut incorporar el check-in online perquè la web no distingeix a les persones, i si jo vull donar una habitació millor a algun client en especial, potser no puc perquè el check-in ja s'ha fet online i condiona la quantitat disponible d'habitacions".* En contrast, l'entrevistat 3 diu que: *" El check-in online ens permet dedicar més temps al client un cop ve a l'hotel, i per tant, podem aplicar més estratègies de Revenue".*

Finalment, han destinat més esforços a estar presents a les xarxes socials, segmentant molt bé el que és la venda online i les reserves de venda directa. Entrevistat 1: *" Soc enemic del multitasking i durant aquest període de pandèmia hem intentat segmentar molt bé els que s'ocupen de venda online i els que s'ocupen de reserves de venda directa, tot i que dins de tot el personal estem intentant també segmentar-ho tot molt bé".*

A més, 4 dels 10 hotels entrevistats han volgut aprofitar aquesta immersió en xarxes per promocionar serveis afegits que ajuden a desestacionalitzar la temporada. Entrevistat 8: *" Sobretot volem potenciar molt els serveis afegits, com és el pàdel, el gimnàs, l'spa, etc, mitjançant la promoció en xarxes".*

### **3. Departament de RR.HH:**

Durant la fase prodròmica de Faulkner (2001) els agents turístics entrevistats coincideixen que un dels aspectes més importants per fer front a aquesta situació ha sigut la comunicació interna per part de tots els stakeholders interns de la organització. No obstant, degut al caràcter poc flexible de la gran majoria dels treballadors, no s'han pogut establir les pràctiques de formació i innovació en relació a la digitalització que els propietaris desitjaven, per tant, seguint la filosofia de (Gunnigle et al., 2013) que estableix una relació directa entre la gestió de recursos humans i la resiliència organitzativa, juntament amb l'aportació de (Crowley i Bourke, 2017) en relació als

comportaments positius dels treballadors, podríem concloure que en aquest sentit no hi ha un rendiment òptim per part de la organització enfront una crisi com aquesta.

#### **4. Departament d'F&B:**

En relació al departament d'F&B, la gran majoria d'establiments han incorporat les cartes online i els codis QR com a noves mesures. En aquest sentit, l'entrevistat 5 esmenta: *“ Hem publicat a la nostra web corporativa la carta online del restaurant i hem posat el codi QR. També hem canviat el bufet d'esmorzar per plats a la carta”*. D'igual forma, l'entrevistat 4 comparteix que: *“ aquestes mesures com el codi QR o les cartes online es quedaran ja amb nosaltres”*.

## 7. CONCLUSIONS

La motivació inicial amb la qual sorgeix aquesta exploració diagnòstica va ser comprovar de quina manera el sector al qual em vull dedicar farà front a aquest període de transició, d'inseguretat i malestar global generat per la pandèmia de la COVID-19, tenint en compte l'auge de la tecnologia i l'era digital.

Gràcies al conjunt d'implicacions teòriques s'ha pogut observar com la imatge percebuda dels turistes sobre una destinació és un factor a tenir en compte, ja que quan es tracta d'un desastre natural, la seguretat i la confiança juguen un paper crucial. A més, la implicació i sinèrgia per part de tots els agents turístics, juntament amb la coordinació i empeny dels treballadors d'aquests hotels ha de ser una acció prioritària per a una bona gestió de desastres. Finalment, com a estratègia per pal·liar o mitigar els efectes produïts per la crisi, s'ha demostrat que les pràctiques de recursos humans enfocades en promoure la innovació dels treballadors i agents turístics per suportar les conseqüències i els canvis de comportament de compra dels turistes és vital, ja que una bona capacitat de l'equip de gestió pot prendre decisions innovadores i efectives en qualsevol situació o circumstància de crisi.

En relació a l'objectiu general d'aquesta dissertació, cal esmentar que a partir de la anàlisi de les deu entrevistes als gerents turístics dels establiments de luxe de la Costa Brava, s'ha pogut conèixer quines estratègies a nivell operatiu han pogut establir per pal·liar o mitigar els efectes immediats de la pandèmia de la COVID-19. En aquest sentit, es volia comprovar concretament quines estratègies a nivell digital han fet, tenint en compte en tot moment el compromís i capacitat d'innovació del personal.

Dins d'aquestes estratègies, destaquen per sobre de la resta la capacitat de comunicació de la organització amb els empleats, que en tot moment coneixien els passos a seguir. A nivell digital, han pres diverses estratègies en funció de l'àrea o departament funcional, però es pot dir que les que s'han pres han vingut per a quedar-se.

En aquest sentit, a nivell de seguretat i neteja es quedaran les relacionades amb els estàndards d'higiene; com per exemple la desinfecció profunda d'habitacions i àrees de l'hotel i els processos de desinfecció en totes les àrees dels departaments d'aliments i

begudes. A nivell de seguretat, s'ha demostrat que els clients prefereixen els serveis sense contacte. En un futur, els establiments entrevistats planegen adoptar nous models de negoci que puguin millorar la higiene, promoure el distanciament social i oferir als hostes una experiència de qualitat convenient i personalitzada.

A nivell de comercialització, la pandèmia ha fet possible que els agents turístics tinguessin més cura de les xarxes socials, donant més feedback als clients online, pensant en un nou nínxol de mercat que es troba majoritàriament a les xarxes.

És cert, però, que per a la incorporació d'eines digitals de gestió als establiments hotelers, existeixen un seguit de condicionants que poden fer que aquests avenços tecnològics no s'incorporin o triguin més anys en introduir-se. Un dels condicionants és, sens dubte, el compromís del personal i la capacitat dels gerents turístics per transformar els tradicionals models de negoci i adaptar-los a les noves exigències del mercat. Per aquest motiu, les pràctiques de RRHH en relació al personal han d'estar alineades amb la nova estratègia digital dels establiments.

Finalment, amb els resultats obtinguts en aquesta investigació, es podran realitzar altres estudis en relació a la gestió proactiva de crisis que permetin solucionar problemes organitzacionals en termes d'aprofitament de noves tecnologies i capacitat del personal en temps de crisi per a empreses que tenen l'hàbit de realitzar els seus processos de forma manual; per descomptat, tot això basat en un model de gestió per al sector d'allotjaments turístics de luxe a la Costa Brava.



## 8. BIBLIOGRAFIA

- Almada, A.A. (2013). *Marketing de crisis: como crecer cuando los mercados no crecen*. (2a ed.). Editorial Pirámide.
- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR travel: A viable market for tourism crisis and disaster recovery?. *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400-411. <https://doi.org/10.1002/jtr.2102>
- Balvanera, P., Astier, M., Gurri, F. D., & Zermeño-Hernández, I. (2017). Resiliencia, vulnerabilidad y sustentabilidad de sistemas socioecológicos en México. *Revista mexicana de biodiversidad*, 88, 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.rmb.2017.10.005>
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640. <https://doi.org/10.1177/0149206304272347>
- Breitsohl, J., Garrod, B. (2016). Assessing tourists' cognitive, emotional and behavioural reactions to an unethical destination incident. *Tourism Management*, 54, 209-220. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715300406>
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public relations review*, 24(4), 475-488. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80112-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80112-X)
- Camillo, A. A., Holt, S., Presenza, A., Di Virgilio, F. (2015). A global perspective on the strategic enterprise risk management and crisis preparedness. In Referred Electronic Conference Proceeding. XXVII Convegno annuale di Sinergie, Heritage, management e impresa: quali sinergie?. 123 - 137.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long range planning*, 41 (2), 177-196. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630108000034>
- Carr, A. (2020). COVID-19, indigenous peoples and tourism: A view from New Zealand. *Tourism Geographies*, 22 (3), 491-502. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768433>
- Cashdan, E., & Steele, M. (2013). Pathogen prevalence, group bias, and collectivism in the standard cross-cultural sample. *Human Nature*, 24(1), 59-75. <https://doi.org/10.1007/s12110-012-9159-3>
- Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19. <https://doi.org/10.1037/apl0000423>
- Chan, C. S., Nozu, K., Cheung, T. O. L. (2020). Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 23(15), 1864-1885. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1666809>
- Chien, P. M., & Ritchie, B. W. (2018). Understanding intergroup conflicts in tourism. *Annals of Tourism Research*, 72(C), 177-179. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.004>

- Cró, S., & Martins, A. M. (2017). Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters?. *Tourism management*, 63, 3-9. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.009>
- Crowley, F., & Bourke, J. (2017). The influence of human resource management systems on innovation: Evidence from Irish manufacturing and service firms. *International Journal of Innovation Management*, 21(01), 1750003. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500037>
- Dallmann, L. P., Mataró, B., & Capmany, B. G. B. Afrontando el confinamiento 'facing confinement'. <https://psiaracopc.cat/wp-content/uploads/2020/11/AFRONTANDO-EL-CONFINAMIENTO-09-2020.pdf>
- Deloitte.(2021).*The future of HR in the face of COVID-19*. [Consulta 3 de maig de 2021]. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/the-future-of-hr-in-the-face-of-covid-19.html>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Dube, K. , Nhamo, G. , & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism* . <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>.
- El Dessouky, N. F., & Al-Ghareeb, A. (2020, November). Human Resource Management and Organizational Resilience in The Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications. In *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs (51154)* (pp. 1-6). IEEE.
- Exceltur(2021). *Valoración turística empresarial del IT de 2021 y perspectivas para IIT de 2021, avance del verano y cierre de año*. [Consulta: 1 de maig de 2021]. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Perspectivas-N76-IT-de-2021-completo.pdf>
- Eurecat(2019).*La digitalización del sector turístico*. [Consulta: 1 de maig de 2021]. [https://eurecat.org/wp-content/uploads/2020/03/LAB-IIT\\_Informe\\_TransformacioDigital\\_2\\_2019.pdf](https://eurecat.org/wp-content/uploads/2020/03/LAB-IIT_Informe_TransformacioDigital_2_2019.pdf)
- Evans, N., Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135-150. <https://doi.org/10.1002/jtr.527>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2). 135-147. [10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Faulkner, B., Vikulov, S. (2003). Chapter 12. Katherine, Washed Out One Day, Back on Track the Next: A Post- Mortem of a Tourism Disaster. Dins L. Fredline, L. Jago, C. Cooper (Ed.), *Progressing Tourism Research - Bill Faulkner* (p. 269-294). Bristol, Blue Ridge Summit: Multilingual Matters. <https://doi.org/10.21832/9781873150498-018>
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.

- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1. <https://emergencweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf>
- Hall, C. M. Hall, CM 2010, Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13 (5), 401–417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 577-598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Joffe, H., & Haarhoff, G. (2002). Representations of far-flung illnesses: The case of Ebola in Britain. *Social science & medicine*, 54(6), 955-969. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00068-5](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00068-5)
- Kim, S. S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369-377.
- Lau, A. (2020). New technologies used in COVID-19 for business survival: Insights from the Hotel Sector in China. *Information Technology & Tourism*, 22(4), 497-504. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00193-z>
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel psychology*, 53(3), 563-593. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>
- Limnios, E. A. M., Mazarrol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- Manresa Matas, A. (2018). HRM 4 Innovation: from determinants to performance. Essays from the Spanish context. <http://hdl.handle.net/10256/16199>
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work*. Kogan Page Publishers.
- Martin, A. (2008). Digital literacy and the “digital society”. *Digital literacies: Concepts, policies and practices*, 30(2008), 151-176.
- Masten, A. S. (2001). Resilience Processes in Development by the American Psychological Association, Inc. *University of Minnesota, Twin Cities Campus*, 56(3), 227-238.
- McCray, J. P., Gonzalez, J. J., & Darling, J. R. (2012). Transformational Crisis Management in Organizational Development: A Focus on the Case of Barnes & Noble vs. Amazon. *Organization Development Journal*, 30 (1). 39-52.
- Murphy, J., Hofacker, C., & Gretzel, U. (2017). Dawning of the age of robots in hospitality and tourism: Challenges for teaching and research. *European Journal of Tourism Research*, 15(2017), 104-111.

- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: a review. *International journal of surgery*. <https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.04.018>
- Novelli, M., Burgess, L. G., Jones, A., Ritchie, B. W. (2018). 'No Ebola... still doomed'—The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, 70, 76-87. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006>
- Oroian, M., & Gheres, M. (2012). Developing a risk management model in travel agencies activity: An empirical analysis. *Tourism Management*, 33(6), 1598-1603. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517711002883>
- Pfarr, C. 2009. Crisis management in tourism: a review of the emergent literatura. Dins C. Pfarr., P. Hosie (ed), *Crisis management in the tourism industry: Beating the odds*, 37-52. England: Ashgate.
- Pearce, P. L. (1982). Perceived changes in holiday destinations. *Annals of tourism research*, 9(2), 145-164. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(82\)90044-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(82)90044-5)
- Prayag, G. (2020). Time for reset? Covid-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, 24 (2/3), 179-184. <https://doi.org/10.3727/154427220X15926147793595>
- Prideaux, B., Laws, E., Faulkner, B. (2003). Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism management*, 24(4), 475-487. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00115-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00115-2)
- Rahman, T., Tabassum, A., & Sultana, N. (2017). Identifying the Reliability and Validity of Hard and Soft HRM Measures: A Study on the Banking Sector of Bangladesh. *ABAC Journal*, 37(2), 104-117.
- Real Academia Española. (2020). Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. [Consulta 14 de març de 2020]. <https://dle.rae.es/crisis>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018, March). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In *World conference on information systems and technologies* (pp. 411-421). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41)
- Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., Wang, J. (2011). Proactive crisis planning: lessons for the accommodation industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386. <https://doi.org/10.1080/15022250.2011.600591>
- Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845411077>
- Ritchie, B. W., Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. [https://doi.org/10.1300/J073v15n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05)
- Schroeder, A., & Pennington-Gray, L. (2014). Perceptions of crime at the Olympic Games: What role does media, travel advisories, and social media play?. *Journal of Vacation Marketing*, 20(3), 225-237. <https://doi.org/10.1177%2F1356766714521809>
- Sio-Chong, U., So, Y. C. (2020). The impacts of financial and non-financial crises on tourism: Evidence from Macao and Hong Kong. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100628. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100628>
- Speakman, M., & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.05.003>
- Tsao, C. Y., & Ni, C. C. (2016). Vulnerability, resilience, and the adaptive cycle in a crisis-prone tourism community. *Tourism Geographies*, 18(1), 80-105. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.11166004>
- Tse, A. , So, S. , & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management* , 25 (1), 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.001>
- UNISDR. (2009). United Nations International Strategy for Disaster Reduction: Terminology on Disaster Risk Reduction. [http://unisdr.org/files/7817\\_UNISDRTerminologyEnglish.pdf](http://unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf)
- Walters, G., Wallin, A., & Hartley, N. (2019). The threat of terrorism and tourist choice behavior. *Journal of Travel Research*, 58(3), 370-382. <https://doi.org/10.1177%2F0047287518755503>
- Wang, I. M., & Ackerman, J. M. (2019). The infectiousness of crowds: Crowding experiences are amplified by pathogen threats. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(1), 120-132. <https://doi.org/10.1177/0146167218780735>
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297-317. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2010.04039>
- Wang, S., Kirillova, K., & Lehto, X. (2017). Travelers' food experience sharing on social network sites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(5), 680-693. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1224751>
- World Health Organization. (2020). Novel Coronavirus (2019-nCoV): situation report, 1. <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>
- World Health Organization. (2020). Novel Coronavirus (2019-nCoV): situation report, 11. <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>
- Xiang, Z. (2018). From digitization to the age of acceleration: On information technology and tourism. *Tourism management perspectives*, 25, 147-150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.023>

Zeng, B. , Carter, R. , & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism* , 8 (4), 306–322. <https://doi.org/10.1080/13683500508668220>

Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic—A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism management*, 81, 104164. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>

## 9. ANNEXOS

### Guió de l'entrevista

#### Presentació de l'entrevista: via e-mail.

A l'atenció de ....

Bon dia, el meu nom és Marina Reina, estudiant de Turisme a la Universitat de Girona.

El motiu pel qual li escric és perquè actualment estic realitzant el Treball Final de Carrera relacionat amb aquest hotel.

L'objectiu del meu treball és analitzar si la incorporació d'elements digitals de gestió i compromís del personal en relació a aquesta incorporació contribueix en l'èxit empresarial en temps de crisi.

El casos d'estudi són els establiments hotelers de luxe que formen part dels CBHL (Costa Brava Hotels de Luxe) , entre els quals es troba el seu.

És per aquest motiu que em poso en contacte amb vostè, ja que m'agradaria tenir el plaer (sempre i quan estigui disposat/a) de realitzar una **entrevista online** quan li vagi bé.

Entenc que la situació ara és complicada i no disposa de gaire temps, però s'intentarà que l'entrevista no duri més d'hora i mitja. En relació a la realització de l'entrevista, es faran via Zoom i es gravaran les sessions per posteriorment poder registrar tota la informació.

M'agradaria remarcar que les dades extretes de l'entrevista **s'utilitzaran exclusivament a fins acadèmics** seran de **caràcter anònim**. Si ho desitja, al final del procés es realitzarà un informe amb les conclusions i se les puc facilitar en el cas que vulgui veure-les.

Moltes gràcies per endavant i resto pendent de la seva resposta.

Salutacions cordials,

Marina Reina

## MODEL ENTREVISTA

### A) L'HOTEL I LA SEVA REACCIÓ ENVERS ELS EFECTES DE LA COVID-19:

1. Quan de temps fa que està l'hotel obert?
  - 1.1. I quan de temps porta vostè treballant en aquest establiment?
  - 1.2. Sempre ha ocupat el mateix lloc de treball?
2. És un hotel estacional o hi ha èpoques on heu pogut estar oberts gairebé tot l'any?
3. Pel que fa al volum de treballadors, es veu la plantilla molt incrementada en els mesos on hi ha més volum de feina? I en els que menys?
  - 3.1. I conciliar amb els treballadors en aquesta situació com ha sigut?
4. Tot i estar tancats, hi havia treballadors que continuaven desenvolupant alguna funció dins o fora de l'establiment?
5. A nivell de mobilitat, quin tipus de client ha vingut a allotjar-se a l'hotel en aquest període de transició?
  - 5.1. És un perfil de client amb el qual esteu acostumats a tractar?
  - 5.2. Creu que d'ara en endavant l'organització pot o hauria d'intentar fidelitzar a aquest nou nínxol de mercat?

### B) FORMACIÓ, CONTRACTACIÓ I CONEIXEMENTS DIGITALS

1. Quan contracta a alguna persona, quina formació digital demana de base?
2. Considera important un perfil que estigui més especialitzat en l'àmbit digital per a una nova incorporació?
3. Facilita formació digital als treballadors per fomentar la innovació i per que tinguin les habilitats digitals necessàries per adaptar-se als canvis?
4. Creu que hi ha molta diferència entre els coneixements digitals que pot tenir un treballador d'un departament i els coneixements que pot tenir un altre treballador?

*No sé si ha tingut temps de veure una notícia recent a Hosteltur que feia referència a la Cadena Melià i el compromís que està assumint en relació als canvis tecnològics com a punt diferencial de la companyia. En aquest article es feia referència a la formació dels treballadors i esmenta que la companyia s'està compromentent a formar als seus treballadors per aplicar els nous rols i noves estratègies del talent perquè consideren que l'entorn ha agreujat la necessitat de formar*



*als treballadors que tenien un perfil comercial més tradicional per tal que puguin adaptar-se a les noves tecnologies i així treure el màxim profit.*

5. Que li sembla aquesta iniciativa?
  - 5.1. Creu que seria factible i profitosa si es desenvolupés en aquest establiment?
  - 5.2. Quin grau d'acceptació creu que tindria per part dels seus treballadors i per part de l'organització?
  - 5.3. Considera que el personal podria tenir problemes per adaptar-se a aquests canvis tecnològics?
  - 5.4. Tal com diu el senyor Gabriel Escarrer, vicepresident i conseller delegat de la Cadena Melià aquest punt de formació digital dels treballadors pot esdevenir una avantatge competitiva envers la competència?  
  
( Per què sí? )    ( Per què no?)

### **C) ESTRATÈGIA I ORGANITZACIÓ**

1. En quin moment de transformació digital es troba l'establiment?
  - 1.1. Heu notat a través dels comentaris que donin més importància a alguns aspectes en concret després de la COVID-19?
2. El fet de no ser cadena hotelera, pot condicionar el pressupost destinat a treballar sota metodologies més digitals?
3. I respecte l'estacionalitat, el fet que sigui un hotel estacional pot condicionar també la incorporació de tecnologia a l'establiment?
4. Quines estratègies digitals a nivell d'organització heu pogut fer per afrontar aquesta Pandèmia?
  - 4.1. (Si no hi ha iniciativa) Per què no?
  - 4.2. (Si hi ha iniciativa) Per què aquesta iniciativa? Sota quins criteris la va escollir? En quins moments ha funcionat en quins no?
  - 4.3. De tots aquests canvis digitals produïts per la Covid-19, quins mantindríeu? Per què?

5. A nivell de cóm treballar de forma *online*, quina part mantindríeu tenint en compte que és un negoci que ofereix serveis personalitzats?
  
6. Compteu amb un pressupost destinat a aquests canvis tecnològics de l'establiment?