

Perfil Competitiu del Sector Hotelier a les Illes Pitiüses

Mots introductoris

*“Considerando los factores favorables hará viable su plan;
considerando los factores desfavorables, quizá logre resolver
las dificultades” Sun Tzu*

A partir de les idees de Michael Porter sobre la concentració de les indústries en àrees específiques, anomenades “clusters” i del perfil competitiu del sector, sembla evident preguntar-se per l'esclat del turisme en les illes i més concretament del sector hotelier. La visió de concentració industrial en certes àrees geogràfiques es deguda a múltiples variables, que en Porter estructura en cinc factors genèrics que li permeten emprendre l'estudi del sector i explicar així el motiu de la concentració empresarial i les diferents estratègies seguides per les empreses que el formen. És el perfil del sector allò que permet la comparació externa, entre d'altres sectors industrials, així com interna, de les diferents empreses que pertanyen al mateix sector.

En aquest últim punt és on ens fixarem en el present estudi, diferents estratègies dins del sector, reflectiran valors diferents, per això podem veure com les diferents postures dels hotelers marquen diferències respecte d'aquest perfil genèric del sector hotelier de les illes.

L'estudi pretén avaluar les dades del sector hotelier de les Illes Pitiüses per possibilitar la millora de la gestió mitjançant dades i fets. Pretén analitzar la situació competitiva a nivell particular i sectorial gràcies a la comparació dels perfils obtinguts (Perfil sectorial enfront del Perfil propi de l'Hotel). Les variables rellevants a estudiar obtingudes del consens permetran conèixer la “posició” de la organització respecte al sector. ¿Que fem d'igual? ¿Que fem de diferent? A nivell d'empresa es podrà respondre el perquè i prendre les decisions oportunes. També en les conclusions es comprovarà quins paràmetres afecten a la gestió: situació geogràfica, número d'estrelles, etc.

Objectius

Els objectius de l'estudi són donar al sector una sèrie de dades empresarials, per facilitar el coneixement de la mitjana sectorial i la “millor pràctica empresarial”.

Obtenir i analitzar els indicadors de gestió representatius que permetin la comparació (benchmarking) de les organitzacions hoteleres amb la mitjana del sector. Promoure el benchmarking extern.

Objectius específics	Mesura
1. Obtenir variables de gestió hotelera acordades a la Fase 1	mínim 20
2. Obtenir el perfil competitiu del sector	Variables amb valors significatius
3. Difondre les conclusions del estudi sectorial	mínim publicar revista ETEIF núm. 4
4. Valorar la posició competitiva de les empreses hoteleres participants	Enviar estudi

Metodologia

En l'estudi és un element crític la resposta per part dels hotelers, per això es bàsic conèixer el mínim d'establiments que haurien de respondre per obtenir un nivell de confiança acceptable.

Àmbit territorial:	<u>Illes d'Eivissa i Formentera</u>
Població:	<u>Hotels establerts en les illes esmentades. Establiments (101)</u>
Unitat d'anàlisi:	<u>l'Hotel, l'establiment hotelier.</u>
Mostra:	<u>Dependrà de la resposta de les empreses i la puntuació de les variables, si no fos del 100% seria una mostra simple amb les següents possibles variacions:</u> Nivell de confiança del 90% amb quatre valors possibles: 34 establiments Nivell de confiança del 99,7% amb deu valors possibles: 90 establiments

[Annex 4](#): S'adjunta el llistat dels hotels als quals s'ha enviat l'enquesta.

Temporalització

L'estudi ha començat a l'agost, quan el previst era finalitzar-lo en aquest més, estava inicialment previst començar-lo en març.

Fase 1	Inici: Agost 2001	Finalització: Setembre 2001
Fase 2	Inici: Setembre 2001	Finalització: Setembre 2001
Fase 3	Inici: Setembre 2001	Finalització: Octubre 2001
Fase 4	Inici: Octubre 2001	Finalització: Octubre 2001

Bibliografia

- Dirección Estratégica*. Gerry Johnson i Kevan Scholes. Prentice Hall.
- El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Henry Mintzberg. Prentice Hall.
- Compitiendo por el Futuro*. Gary Hamel i CK Prahalad. IEM.
- Estrategia Competitiva*. Michael E. Porter. CECSA.
- La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Michael E. Porter. Ed. Plaza y Janés.
- Como se hace un Plan Estratégico*. Francisco Abascal Rojas. Ed. ESIC.
- Introducción a la Administración de Empresas*. A. Cuervo García y otros. Ed. Civitas.
- El Arte de la Guerra*. Sun Tzu. Ed. Fundamentos.
- Europa y la Competitividad de la Economía Española*. Price, Waterhouse. Ariel Economía.
- Dirigir estratégicamente*. Editorial CISS, S.A.
- Revistes: *Harvard Deusto Business Review* (castellà).
- Publicacions de la Conselleria de Turisme i la Conselleria d'Economia.

Avaluació i Programació del Projecte.

El desenvolupament del projecte serà el següent:

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Programació temporal	Agost	Setembre	Octubre	Octubre
Hores d'investigador Planificat	6	14	5	7
Hores d'investigador Realitzat	6	25	9	15
Objectiu	Acordar variables	Obtenció dades	Perfil del sector	Comparació
Mètode	Discussió individual	Contacte amb l'empresa	Anàlisi Estadística	Anàlisi de desviacions
Font d'informació	Hotelers representatius	Empreses del sector	Dades obtingudes	Dades relacionades

Perfil mitjà del sector comparat amb l'enquestat. Resultat 2. Fase 4:

Mostrarem la comparació dels dos perfils. No farem cap anàlisi ja que per individualitzar no tenim les suficients dades, ni experiència en l'establiment, ni coneixement dels objectius estratègics de l'hotel. Encara que creiem que el director o sots-director pot deduir mancances i forteses en la comparació de perfils del seu propi hotel.

S'adjunta [Annex 7](#) on es comparen els 36 hotels que respongueren amb el perfil amitjanat del sector.

└──

Annex 1

Datos Generales Referidos al año 200x

Código Hotel

2000XXXXYY

Ventas			Número de Habitaciones	
Meses Apertura			Localización (Municipio)	
Estancias			Estrellas	
Número de camas			Empleados	

Poder Negociación de los Proveedores

1	Número de proveedores	Menos de 10	Menos de 25	Menos de 50	Más de 50
2	Importancia para el Hotel de los Proveedores	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
3	Importancia para el Proveedor del Hotel	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
4	Facilidad de cambio Proveedor	Muy Dificil	Dificil	Fácil	Muy Fácil

Poder Negociación de los Clientes

0	1	Número de clientes	Menos de 10	Menos de 25	Menos de 50	Más de 50	
	2	Volumen de compra del cliente	Muy Alta	Alta	baja	Muy baja	
	3	Importancia para el Cliente del Hotel	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	
	4	Existe una amplia oferta donde escoger	Muy Alta	Alta	baja	Muy baja	
	5	El precio es una Variable importante para el cliente	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante	
	6	Rentabilidad percibida del cliente	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta	
	1	7	La marca es una variable importante para el cliente	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
	2	8	Contratos a Largo Plazo	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
Amenaza competidores potenciales							
3	1	Existen limitaciones a la entrada nuevos competidores	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta	
4	2	La distribución es accesible para los nuevos competidores	Muy accesible	Accesible	Poco Accesible	Inaccesible	
5	3	Facilidad de Proveedores o clientes de entras en el sector hotelero	Muy Fácil	Fácil	Difícil	Muy Difícil	

Amenaza Productos

Perfil Competitiu del Sector Hotelero a Eivissa - Formentera

6	1	Clientes poco fieles	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
7	2	Facilidad de cambio de producto	Muy accesible	Accesible	Poco Accesible	Inaccesible
8	3	El producto vendido es diferenciado	Muy Homogéneo	Homogéneo	Diferenciado	Muy Diferenciado
Competividad dentro del sector						
9	1	Crecimiento del mercado	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
0	2	Rentabilidad	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
1	3	Capacidad / ocupación	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
2	4	Número de competidores	Muy Alta	Alta	baja	Muy baja
3	5	Inversiones en activos	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
4	6	especialización Producto / segmento	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
5	7	Alianzas/pertencia a cadenas	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta

Annex 2

Datos Generales		Hotel	
Ventas		Número de Habitaciones	
Meses Apertura		Localización (Municipio)	
Estancias		Estrellas	
Empleados			

Importancia del Factor : Valore de 0(despreciable) a 10(Muy Importante) la importancia de este factor en la competitividad de su establecimiento.

Importancia	Factor				
	Número de proveedores de hosteleria	Menos de 10	Menos de 25	Menos de 50	Más de50
	Subcontratación de Servicios señalar con una cruz los servicios que esten subcontratados	Lavandería	Vigilancia	Mantenimiento común	Mantenimiento maquinaria
	Entorno de Hotel (Iluminación, accesibilidad, etc)	Animación	Control de Higiene Alimentaria	Jardinería	Mantenimiento piscina
		Hostil	Aceptable	Agradable	Muy agradable

	Número de clientes (Tour Operadores y/o Agencias)	Exclusivo un Tour Operador	Menos de 5	Menos de 10	Más de 10
	Volumen de compra del Principal Cliente	Menor de 25% de las ventas totales anuales	Entre de 25%-50% de las ventas totales anuales	Entre de 50%-75% de las ventas totales anuales	Más de 75% de las ventas totales anuales
	Número de nacionalidades en el establecimiento	Una	dos	tres	Más de tres
	Tipos de Regimen de alojamiento permitidos (marcar los que ofrezca)	Media Pensión	Pensión completa	All Inclusive	Otros
	Diferente Tipos de habitaciones	Todas iguales	De dos tipos	Entre 2 y 4	Más de 4
	El precio es un factor importante para el cliente	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
	La marca del hotel o la cadena es una variable importante para el cliente	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
	Duración de los Contratos	Menor a un año	a un año	Entre 1 y 2 años	Más de dos años
	Existe un programa de fidelización del cliente	No existe	En fase de estudio	En fase de implantación	Instaurado de hace más de un año
	Localización del establecimiento	Rural	Urbano	2ª línea	1ª Línea

	Fidelidad de la Clientela. Tasa de repetición	Menor del 10%	Entre 10%-25%	Entre un 25%-50%	Más de un 50%
	Facilidad de cambio de producto	Muy accesible	Accesible	Poco Accesible	Inaccesible
	Presupuesto/Gasto de publicidad y/o promoción sobre ventas	Menor del 1%	Entre el 1%-5%	Entre un 5%-10%	Más de un 10%
	Crecimiento de las ventas totales	Descenso de las ventas	Entre un 0% y un 5%	Entre 5% -15%	Mayor que un 15%
	Percepción de su rendimiento (beneficios sobre ventas) respecto a su entorno	Muy bajo	bajo	alto	Muy alto
	Ocupación media	Menor de un 60%	Entre 60%-70%	Entre un 70%-80%	Mayor de un 80%
	Inversiones anuales acumuladas en Pesetas por cama (últimos cinco años)	Menos 250.000 pts/Cama	Entre 250.000-500.000	Entre 500.000-1000.000	Más de 1000.000 pts/cama
	Acreditaciones de Calidad por Clientes u otros	Ninguna Acreditación	Acreditación por parte del cliente	Acreditación por Un organismo (Q de Calidad, etc)	Ambas: Acreditación cliente y Organismo
	Alianzas/pertenecía a cadenas	Independiente	Asociado/Franquicia	Pertenencia a una cadena menos 5 hoteles	Pertenencia a una cadena de más 5 hoteles
	Estabilidad Laboral (% de plantilla con relación laboral	Menos de 25%	Entre un 25%-50%	Entre un 50%-75%	Más del 75%

	mayor a un año)				
--	------------------------	--	--	--	--

Ejemplo

7	Ocupación media	Menor de un 60%	Entre 60%-70%	Entre un 70%-80%	Mayor de un 80%
---	------------------------	-----------------	---------------	-----------------------------	-----------------

Annex 2. Explicació

Número de proveedores de hosteleria	Menos de 10	Menos de 25	Menos de 50	Más de 50
--	-------------	-------------	-------------	-----------

Aquesta variable reflecteix la fragmentació en la gestió de les compres d'hosteleria, on existeixen dues forces contraposades, per un cantó la facilitat de gestió i garantia de dependre d'un únic, o molts pocs proveïdors, i de l'altra banda, l'inconvenient de donar-los una posició de força important en la negociació de les compres. De totes maneres l'exclusivitat en hosteleria (aliments i similars), excepte marques molt concretes, dona un poder negociador petit enfront de l'hoteler.

Subcontratación de Servicios señalar con una cruz los servicios que estén subcontratados	Lavandería	Vigilancia	Mantenimiento común	Mantenimiento maquinaria
	Animación	Control de Higiene Alimentaria	Jardinería	Mantenimiento piscina

Cada vegada més les tècniques de gestió actual aconsellen als empresaris dedicar-se al seu negoci base i subcontractar, externalitzar, aquells serveis que no siguin indispensables pel negoci principal, establint unes relacions comercials de mútua confiança amb el subcontractats.

Entorno de Hotel (Iluminación, accesibilidad, etc)	Hostil	Aceptable	Agradable	Muy agradable
---	--------	-----------	-----------	---------------

L'entorn extern al voltant de l'hotel pot deslluir una bona gestió interna. Encara que no és una variable 100% pròpia del negoci hoteler si sembla molt evident la seva influència en el desenvolupament d'aquesta activitat.

Número de clientes (Tour Operadores y/o Agencias)	Exclusivo un Tour Operador	Menos de 5	Menos de 10	Más de 10
--	----------------------------	------------	-------------	-----------

Molts TT.OO. (Tour Operadors) obliguen a una gestió més complexa de comercialització, mentre que pocs clients fan que tot l'esforç de l'organització estigui centrat en ells. El perill és l'excessiva dependència o la possibilitat que en determinades zones el TT.OO. actui com un monopsoni (únic comprador).

Volumen de compra del Principal Cliente	Menor de 25% de las ventas totales	Entre de 25%-50% de las ventas totales	Entre de 50%-75% de las ventas totales	Más de 75% de las ventas totales
--	------------------------------------	--	--	----------------------------------

	anuales	anuales	anuales	anuales
--	---------	---------	---------	---------

És la variable de reforçament de l'anterior, Quin grau de dependència tenim?

Número de nacionalidades en el establecimiento	Una	dos	tres	Más de tres
---	-----	-----	------	-------------

No només el TT.OO. marca les dificultats de gestió, si no que a més, el tarannà diari ve marcat per la diferent varietat de clientela que tenim a l'establiment hoteler. Una segmentació senzilla d'aplicar és la nacionalitat dels nostres clients.

Tipos de Regimen de alojamiento permitidos (marcar los que ofrezca)	Media Pensión	Pensión completa	All Inclusive	Otros
--	---------------	------------------	---------------	-------

Donar facilitat en el règim d'allotjament pot posicionar a l'establiment en una situació d'avantatge en la negociació amb els TT.OO. i AA.VV. (Agències de Viatge), altrament, el sentit contrari a aquesta flexibilitat es pot identificar com un factor negatiu.

Diferente Tipos de habitaciones	Todas iguales	De dos tipos	Entre 2 y 4	Más de 4
--	---------------	--------------	-------------	----------

Si cada cop hem de diferenciar més al client també cal diferenciar més el producte base, l'habitació. Existeixen diferents tipus d'habitacions en els establiments de vacances?

El precio es un factor importante para el cliente	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
--	----------------	------------	-----------------	-----------------

Encara que la resposta pot semblar obvia, resulta important mesurar la subjectivitat del nostre col·lectiu a estudi per aquest factor en concret.

La marca del hotel o la cadena es una variable importante para el cliente	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
--	-----------------	-----------------	------------	----------------

La marca entesa com una garantia entre el client i una organització, és apreciada per aquest? Valora com a important l'hoteler un esforç en aquest sentit?

Duración de los Contratos	Menor a un año	a un año	Entre 1 y 2 años	Más de dos años
----------------------------------	----------------	----------	------------------	-----------------

L'exclusivitat del TT.OO. i/o AA.VV. no és l'única variable rellevant, també és molt important la duració d'aquesta relació comercial. Contractes a llarg termini potser no augmentant la rendibilitat de l'establiment, però, si que existeix un acord sobre el fet que la contractació a llarg termini disminueix els riscos assumits.

Existe un programa de fidelización del cliente	No existe	En fase de estudio	En fase de implantación	Instaurado de hace más de un año
---	-----------	--------------------	-------------------------	----------------------------------

Valorarem si, com es du a terme a altres sectors, s'està emfatitzant amb el client conegut enlloc del client nou. Fidelització vers captació.

Localización del establecimiento	Rural	Urbano	2ª línea	1ª Línea
---	-------	--------	----------	----------

És una variable geogràfica de l'establiment. Un bon emplaçament potser decisiu pel posterior funcionament de l'hotel.

Fidelidad de la Clientela. Tasa de repetición	Menor del 10%	Entre 10%-25%	Entre un 25%-50%	Más de un 50%
--	---------------	---------------	------------------	---------------

Establir si els programes que es poden tenir en marxa són eficients o si, contràriament, estem en un mercat captiu de clients fàcilment satisfets i fidels.

Facilidad de cambio de producto	Muy accesible	Accesible	Poco Accesible	Inaccesible
--	---------------	-----------	----------------	-------------

Tornem a buscar la subjectivitat de l'hoteler; fins a quin punt perceben el seu producte com a igual i per tant fàcilment substituïble?, o pel contrari; el nostre producte és exclusiu i per tant difícil de canviar o substituir?

Presupuesto/Gasto de publicidad y/o promoción sobre ventas	Menor del 1%	Entre el 1%-5%	Entre un 5%-10%	Más de un 10%
---	--------------	----------------	-----------------	---------------

Quin esforç real s'està fent en l'àrea de comercialització?.

Crecimiento de las ventas totales	Descenso de las ventas	Entre un 0% y un 5%	Entre 5% -15%	Mayor que un 15%
--	------------------------	---------------------	---------------	------------------

És un indicador clar de les bones o males polítiques comercials que pot estar aplicant un establiment en un moment concret.

Percepción de su rendimiento (beneficos sobre ventas) respecto a su entorno	Muy bajo	bajo	alto	Muy alto
--	----------	------	------	----------

Tornem a buscar un indicador de resultat empresarial, encara que subjectiu però vàlid com a mesurador de la gestió pròpia de l'establiment.

Ocupación media	Menor de un 60%	Entre 60%-70%	Entre un 70%-80%	Mayor de un 80%
------------------------	-----------------	---------------	------------------	-----------------

Un indicador de resultats típic del sector. Un estudi sobre el mateix no es podia despreciar.

Inversiones anuales acumuladas en Pesetas por cama (últimos cinco años)	Menos 250.000 pts/Cama	Entre 250.000-500.000	Entre 500.000-1000.000	Más de 1000.000 pts/cama
--	------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------------

Tractarem de mesurar quin impacte ha tingut l'esforç modernitzador aplicat per alguns hotelers i provarem de valorar si s'ha vist reflectit en els indicadors finals de gestió.

Acreditaciones de Calidad por Clientes u otros	Ninguna Acreditación	Acreditación por parte del cliente	Acreditación por Un organismo (Q de Calidad, etc)	Ambas: Acreditación cliente y Organismo
---	----------------------	------------------------------------	---	---

Cada cop més l'esforç de la gestió no es centra sobre els elements materials sinó sobre els sistemes de gestió que aplica l'establiment. Aquesta variable serà cada cop més important en el món dels serveis, on l'actuació de l'acreditació oficial i/o del TT.OO. o AA.VV. actua com una distinció enfront dels altres establiments.

Alianzas/pertenencia a cadenas	Independiente	Asociado/Franquicia	Pertenencia a una cadena menos 5 hoteles	Pertenencia a una cadena de más 5 hoteles
---------------------------------------	---------------	---------------------	--	---

Mesura si realment el grup és una variable determinat en el sector.

Estabilidad Laboral (% de plantilla con relación laboral mayor a un año)	Menos de 25%	Entre un 25%-50%	Entre un 50%-75%	Más del 75%
---	--------------	------------------	------------------	-------------

Totes les polítiques, tots els sistemes, tots els objectius els ha de desenvolupar el nostre personal. Fins a quin punt el personal està implicat amb l'empresa en un sector on la rotació i l'estacionalitat són tan elevades?

Annex 4. Relació d'Hotels

- 1H****; HACIENDA Na Xamena; San Miguel; Tel: 971 334 500 59
- 2H***; CALA SAONA Cala Saona; Tel:322030
- 3H****; CLUB LA MOLA Platja Els Arenals; Tel:327000/7001
- 4H****; CLUB MED IBIZA Playa d'en Bossa; Tel: 971 396 784/971 396 785 420
- 5H****; CLUB VILLAGE Urbanización Calo d'en Real; Tel: 971 800034/971808001 18
- 6H****; FORMENTERA PLAYA Platja De Migjorn; Tel:328000/01
- 7H****; LOS MOLINOS Ramón Muntaner, 58 y 60; Tel: 971 302 250/971 302 854147
- 8H****; NAUTILUS Bahía de San Antonio; Punta Pinet; Tel: 971 340 400 168
- 9H****; TORRE DEL MAR Playa d'en Bossa; Tel: 971 303 050 217
- 10H****; TRES TORRES Paseo Marítimo, s/n. Ses Estaques . Tel:
- 11H***; ABRAT Es Calo d'es Moro; Tel: 971 341 286/971 341 005 110
- 12H***; ALGARB Avda. Pedro Matutes Noguera s/n; Tel: 971 301 716 408
- 13H***; ARENAL Avda. Dr. Fleming, 16; Tel: 971 340 112 131
- 14H***; ARGOS C/ de la Mola, S'Illa Plana; Tel: 971 312 162 106
- 15H***; AUGUSTA Urbanización s'Argamassa; Tel: 971 330 607 196
- 16H***; BELLAMAR Playa de es Puet; Tel: 971 340 104/971 340 101 155
- 17H***; BERGANTIN Playa s'Estanyol; Tel: 34 14 00/ 09 50 253
- 18H***; CALA GRACIÓ Playa de Cala Gració; Tel: 971 340 862 50
- 19H***; CALA LLONGA Playa Cala Llonga; Tel: 971 196 501 163
- 20H***; CALA NOVA PLAYA Playa Cala Nova, Es Canar; Tel: 971 330 300/971330 303 305
- 21H***; CALA SAN VICENTE Cala San Vicente; Tel: 971 320 121 120
- 22H***; CARTAGO Puerto de San Miguel; Tel: 971 334 551/971 334 532 196
- 23H***; CLUB BAHAMAS Playa d'en Bossa; Tel: 971 396 797/971 396 800 489
- 24H***; CLUB CALA BLANCA Playa es Figueral; San Carlos; Tel: 971 335 100320
- 25H***; CLUB DON TONI Playa d'en Bossa; Tel: 971 396 738/971 396 726 616
- 26H***; CLUB PALM BEACH Playa d'en Bossa; Tel: 971 396 711/971 396 717 430
- 27H***; CLUB PLAYA DEN BOSSA Playa d'en Bossa; Tel: 971 396710/971396729/971 396709 558
- 28H***; DON CARLOS Urbanización Siesta; Tel: 971 330 128 168
- 29H***; EL CORSO S'Illa Plana s/n; Talamanca; Tel: 971 312 312 179
- 30H***; EL GRECO Cala Portinatx; Tel: 971 320 570 242
- 31H***; ELS PINS Cala de Bou; Tel: 971 340 301/971 346 676 170
- 32H***; ES PLA Avda. Portmany, 7; Tel: 971 341 154 175
- 33H***; GALEON Puerto de San Miguel; Tel: 971 334 534/971 334 535 182
- 34H***; GOLETA Av. Pedro Matutes Noguera s/n; Tel: 971 302162/971 302158252
- 35H***; HAWAII S'Embarcador s/n, Esq. Isaac Peral, 5; Tel: 971 340 562 210

- 36H***; IBIZA PLAYA C/. Tarragona, 5; Tel: 971 304 800/971 302 804/971 307711 157
37H***; IBIZA PUEBLO C/. Valencia s/n. Port des Torrent; Tel: 971 340512/16 349
38H***; IMPERIO PLAYA Cala San Vicente; Tel: 971 320 055/971 320 056 210
39H***; LA CALA San Jaime, 76; Tel: 971 330 009 180
40H***; LOS LOROS Cas Capità; Tel: 971 330 761 262
41H***; MAR AMANTIS II C/ Badajoz, s/n; Port des Torrent; Tel: 971 344170 146
42H***; MAR AMANTIS Playa s'Estanyol; Tel: 971 340 500 132
43H***; MARCO POLO Avda. Portmany, 8; Tel: 971 341 050 107
44H***; MIAMI Playa es Canar ; Tel: 971 330 201 370
45H***; MILORD Bahía de San Antonio; Tel: 971 340 612/971 341 227 153
46H***; MILORD II Bahía de San Antonio, Punta Xinxo; Tel: 971340612/12 27218
47H***; NEPTUNO Bellavista, 2; Tel: 971 340 300 86
48H***; OASIS Playa de Portinatx; Tel: 971 320 605 60
49H***; PALMYRA Avda. Dr. Fleming, s/n; Tel: 971 340 354 160
50H***; PANORAMA I MARINA Playa es Canar; Tel: 971 330 000 137
51H***; PLAYA DORADA Cala Llonga; Tel: 971 196 484/971 196 487 266
52H***; PLAYA IMPERIAL Playa de Cala Llonga; Tel: 971 196 471/971 196 476434
53H***; PLAYA REAL C/ Ses Feixes 18, Talamanca; Tel: 971 312 112/971 315765 245
54H***; PRESIDENTE Playa de Portinatx; Tel: 971 320576/971320575/971320578 270
55H***; SAN DIEGO Ctra Port des Torrent; Tel: 971 340 850 132
56H***; SAN REMO Playa de s'Estanyol; Tel: 971 341 150 147
57H***; SES ESTAQUES Playa Ses Estaques; Tel: 971 330 200/971 330 486 159
58H***; S'ESTANYOL Playa s'Estanyol; Tel: 971 341 116 135
59H***; SIESTA C/. Margaritas, 21 (Urb. Siesta) Tel: 971 330276/971 330 275113
60H***; SIMBAD Ses Figueres; Playa de Talamanca; Tel: 971 311 862 111
61H***; SOL ELITE S'ARGAMASSA
62H***; SOL PINET PLAYA Punta Pinet; Tel: 971 340 250 291
63H***; TANIT Ctra. Cala Gració, Km. 1.5; Tel: 971 341 300/971 341 304 386
64H***; TRES CARABELAS Avda. Pedro Matutes Noguera s/n; Tel: 971 302 416245
65H***; TROPICAL C/. Cervantes, s/n; Tel: 971 340 050 142
66H**; ANFORA PLAYA Playa de es Canar; Tel: 971 330 176 81
67H**; ATLANTIC Playa de es Canar; Tel: 971 330 175 195
68H**; BOSSA PARK C/. Begonies, 30; Playa d'en Bossa,; Tel: 30 49 63 81
69H**; CARIBE Playa de es Canar; Tel: 971 330 252 270
70H**; CLUB CAN BOSSA C/. Alcines, 18; Tel: 971 301 446 157
71H**; CLUB LA NORIA C/. Argelagues s/n, Playa d'en Bossa, Tel:971306561/971306317 74
72H**; CORAL PLAYA Ctra. Playa Cala Nova; Tel: 971 330 177 265

- 73H**; COSTA SUR Ctra. Port des Torrent; Es Calo; Tel: 971 343 250 145
- 74H**; ERESO Playa es Canar; Tel: 971 330 099 244
- 75H**; GRAN SOL Soledad, 55; Tel: 971 341 108 138
- 76H**; GREEN OASIS CALA TARIDA Playa de Cala Tarida; Tel: 971 806 268 195
- 77H**; MARCH Avda. Portmany, 10; Tel: 971 340 062 86
- 78H**; MARE NOSTRUM Av. Pedro Matutes Noguera s/n; Tel: 971 302662/971302666 528
- 79H**; MARITIMO Ramón Muntaner, 48; Tel: 971 302 708 77
- 80H**; MEDITERRANEO Pintor Vizcai, 1; Tel: 971 330 015 PT. 31 63
- 81H**; NAUTICO EBESO Ramón Muntaner, 44; Tel: 971 302 300 113
- 82H**; OSIRIS C/. Pino 1; Tel: 971 341 688/971 340 916 97
- 83H**; PACIFIC C/. Londres, 2; Tel: 971 341 162 156
- 84H**; PISCIS PARK Miramar, s/n; Tel: 971 340 650/971 341 612 366
- 85H**; PUCHET Avda. Dr. Fleming, 61; Tel: 971 344 222 212
- 86H**; RIOMAR Playa dels Pins; Tel: 971 330 327 120
- 87H**; RIVIERA Ctra. Port des Torrent; Tel: 971 340 812 168
- 88H**; SES SAVINES Avda. Dr. Fleming, 22; Tel: 971 340 066 155
- 89H**; TAGOMAGO Playa de S'Estanyol; Tel: 971 340 962 114
- 90H**; TROPICANA C/. Madrid, 25; Ses Fontanelles; Tel: 971 342 772 71
- 91H**; VICTORIA Ses Figueres; Talamanca; Tel: 971 311 912/971 311 951 140
- 92H*; CATALINA Balanzat, 38; Tel: 971 342 019 39
- 93H*; CIGÜEÑA PLAYA Cala Portinatx; Tel: 971 326 214/971 320 616 84
- 94H*; FIGUERETAS Pº Pitiuses, s/n; Taragona, 3; Tel: 971 301 243 73
- 95H*; GALFI Avda. Dr. Fleming, s/n; Tel: 971 340 912 52
- 96H*; LUX ISLA Playa de Talamanca; Tel: 971 313 469 29
- 97H*; OCEAN DRIVE Playa Talamanca; Tel: 971 312 313 42
- 98H*; OCEAN DRIVE S'Illa Plana, Playa de Talamanca; Tel: 971 318 112 44
- 99H*; OROSOL Ramón y Cajal, s/n; Tel: 971 340 712 59
- 100H*; SES FIGUERES Ses Figueres; Talamanca; Tel: 971 314 313 39
- 101H; CLUB HOTEL Urbanización s'Argamassa; Tel: 971 330 075/971 330 051 217

Annex 5. Resultats

Número de proveedores de hosteleria	Menos de 10	Menos de 25	Menos de 50	Más de 50
--	-------------	-------------	-------------	-----------

Taxa de resposta per valor (34 respostes)

0	8	13	13
0%	24%	38%	38%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (33 respostes).

Mínim	3,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,8
Desviació	1,8
Taxa de resposta	91,7%

Subcontratación de Servicios señalar con una cruz los servicios que estén subcontratados	Lavandería	Vigilancia	Mantenimiento común	Mantenimiento maquinaria
		Control de Higiene Alimentaria	Jardinería	Mantenimiento piscina

Taxa de resposta per valor (33 respostes)

14	11	2	25
12	29	2	4
42%	33%	6%	76%
36%	88%	6%	12%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (32 respostes).

Mínim	3,0
Màxim	10,0
Mitjana	6,8
Desviació	2,0
Taxa de resposta	88,9%

Entorno de Hotel (Iluminación, accesibilidad, etc)	Hostil	Aceptable	Agradable	Muy agradable
---	--------	-----------	-----------	---------------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

8	14	4	9
---	----	---	---

23%	40%	11%	26%
-----	-----	-----	-----

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (32 respostes).

Mínim	6,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,3
Desviació	1,5
Taxa de resposta	89%

Número de clientes (Tour Operadores y/o Agencias)	Exclusivo un Tour Operador	Menos de 5	Menos de 10	Más de 10
---	----------------------------	------------	-------------	-----------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

4	2	8	21
11%	6%	23%	60%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (32 respostes).

Mínim	3,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,3
Desviació	1,6
Taxa de resposta	89%

Volumen de compra del Principal Cliente	Menor de 25% de las ventas totales anuales	Entre de 25%-50% de las ventas totales anuales	Entre de 50%-75% de las ventas totales anuales	Más de 75% de las ventas totales anuales
---	--	--	--	--

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

11	11	6	7
31%	31%	17%	20%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (33 respostes).

Mínim	1,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,7
Desviació	2,3
Taxa de resposta	92%

Número de nacionalidades en el establecimiento	Una	dos	tres	Más de tres
--	-----	-----	------	-------------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

3	1	3	28
9%	3%	9%	80%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (33 respostes).

Mínim	3,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,4
Desviació	1,8
Taxa de resposta	92%

Tipos de Regimen de alojamiento permitidos (marcar los que ofrezca)	Media Pensión	Pensión completa	All Inclusive	Otros
---	---------------	------------------	---------------	-------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

31	10	9	9
89%	29%	26%	26%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (32 respostes).

Mínim	2,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,4
Desviació	1,6
Taxa de resposta	89%

Diferente Tipos de habitaciones	Todas iguales	De dos tipos	Entre 2 y 4	Más de 4
---------------------------------	---------------	--------------	-------------	----------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

4	13	16	2
11%	37%	46%	6%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (30 respostes).

Mínim	1,0
Màxim	10,0
Mitjana	6,9
Desviació	2,0
Taxa de resposta	83%

El precio es un factor importante para el cliente	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
--	----------------	------------	-----------------	-----------------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

20	14	1	0
57%	40%	3%	0%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (33 respostes).

Mínim	5,0
Màxim	0,0
Mitjana	8,3
Desviació	1,3
Taxa de resposta	92%

La marca del hotel o la cadena es una variable importante para el cliente	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
--	-----------------	-----------------	------------	----------------

Taxa de resposta per valor (34 respostes)

0	5	17	12
0%	15%	50%	35%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (32 respostes).

Mínim	5,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,7
Desviació	1,3
Taxa de resposta	89%

Duración de los Contratos	Menor a un año	a un año	Entre 1 y 2 años	Más de dos años
----------------------------------	----------------	----------	------------------	-----------------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

20	11	0	4
57%	31%	0%	11%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (32 respostes).

Mínim	4,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,3

Desviació	1,6
Taxa de resposta	89%

Existe un programa de fidelización del cliente	No existe	En fase de estudio	En fase de implantación	Instaurado de hace más de un año
--	-----------	--------------------	-------------------------	----------------------------------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

12	1	2	20
34%	3%	6%	57%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (31 respostes).

Mínim	5,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,3
Desviació	1,4
Taxa de resposta	86%

Localización del establecimiento	Rural	Urbano	2ª línea	1ª Línea
----------------------------------	-------	--------	----------	----------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

1	4	7	23
3%	11%	20%	66%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (33 respostes).

Mínim	7,0
Màxim	10,0
Mitjana	9,2
Desviació	0,9
Taxa de resposta	92%

Fidelidad de la Clientela. Tasa de repetición	Menor del 10%	Entre 10%-25%	Entre un 25%-50%	Más de un 50%
---	---------------	---------------	------------------	---------------

Taxa de resposta per valor (35 respostes)

5	20	8	2
14%	57%	23%	6%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (32 respostes).

Mínim	7,0
Màxim	10,0

Mitjana	9,0
Desviació	1,1
Taxa de resposta	89%

Facilidad de cambio de producto	Muy accesible	Accesible	Poco Accesible	Inaccesible
--	---------------	-----------	----------------	-------------

Taxa de resposta per valor (33 respostes)

2	20	11	0
6%	61%	33%	0%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (31 respostes).

Mínim	5,0
Màxim	10,0
Mitjana	6,9
Desviació	1,3
Taxa de resposta	86%

Presupuesto/Gasto de publicidad y/o promoción sobre ventas	Menor del 1%	Entre el 1%-5%	Entre un 5%-10%	Más de un 10%
---	--------------	----------------	-----------------	---------------

Taxa de resposta per valor (27 respostes)

10	12	5	0
37%	44%	19%	0%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (28 respostes).

Mínim	0,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,1
Desviació	2,5
Taxa de resposta	78%

Crecimiento de las ventas totales	Descenso de las ventas	Entre un 0% y un 5%	Entre 5% -15%	Mayor que un 15%
--	------------------------	---------------------	---------------	------------------

Taxa de resposta per valor (34 respostes)

4	18	10	2
12%	53%	29%	6%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (31 respostes).

Mínim	7,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,9
Desviació	1,1
Taxa de resposta	86%

Percepción de su rendimiento (beneficos sobre ventas) respecto a su entorno	Muy bajo	bajo	alto	Muy alto

Taxa de resposta per valor (30 respostes)

2	5	21	2
7%	17%	70%	7%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (28 respostes).

Mínim	5,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,7
Desviació	1,2
Taxa de resposta	78%

Ocupación media	Menor de un 60%	Entre 60%-70%	Entre un 70%-80%	Mayor de un 80%

Taxa de resposta per valor (32 respostes)

0	0	13	19
0%	0%	41%	59%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (29 respostes).

Mínim	7,0
Màxim	10,0
Mitjana	9,0
Desviació	0,9
Taxa de resposta	81%

Inversiones anuales acumuladas en Pesetas por cama (últimos cinco años)	Menos 250.000 pts/Cama	Entre 250.000-500.000	Entre 500.000-1.000.000	Más de 1.000.000 pts/cama
--	------------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------------

Taxa de resposta per valor (26 respostes)

4	7	5	10
15%	27%	19%	38%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (24 respostes).

Mínim	0,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,4
Desviació	2,1
Taxa de resposta	67%

Acreditaciones de Calidad por Clientes u otros	Ninguna Acreditación	Acreditación por parte del cliente	Acreditación por Un organismo (Q de Calidad, etc)	Ambas: Acreditación cliente y Organismo
---	----------------------	------------------------------------	---	---

Taxa de resposta per valor (33 respostes)

12	15	5	1
36%	45%	15%	3%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (27 respostes).

Mínim	4,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,5
Desviació	1,5
Taxa de resposta	75%

Alianzas/pertenecia a cadenas	Independiente	Asociado/Franquicia	Pertenencia a una cadena menos 5 hoteles	Pertenencia a una cadena de más 5 hoteles
--------------------------------------	---------------	---------------------	--	---

Taxa de resposta per valor (34 respostes)

11	0	1	22
32%	0%	3%	65%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (29 respostes).

Mínim	0,0
Màxim	10,0
Mitjana	7,5
Desviació	2,0
Taxa de resposta	81%

Estabilidad Laboral (% de plantilla con relación laboral mayor a un año)	Menos de 25%	Entre un 25%-50%	Entre un 50%-75%	Más del 75%
---	--------------	------------------	------------------	-------------

Taxa de resposta per valor (30 respostes)

2	3	12	13
7%	10%	40%	43%

Estadístics bàsics de la importància donada a aquesta variable (27 respostes).

Mínim	6,0
Màxim	10,0
Mitjana	8,7
Desviació	1,1
Taxa de resposta	75%

Dades generals dels hotels enquestats

	Número de Habitaciones	Estrellas	Empleados	Meses Apertura
Minim	29	1	6	6,0
Máxim	520	4	150	12,0
Mitjana	218	3	64	6,6
Mitja	195	3	60	6,0
Moda	195	3	90	6,0
Desviació	101	1	34	1,7
Tasa de resposta	100,0%	100,0%	94,4%	100,0%
Nº Total Respostes	36	36	34	36

Estrellas	Total	Freqüència
1	1	2,8%
2	9	25,0%
3	21	58,3%
4	5	13,9%
Total	36	100,0%

	Total	Freqüència
SANT ANTONI	9	25,0%
EIVISSA	14	38,9%
SANTA EULARIA	13	36,1%
Total	36	100,0%

Meses Apertura	Total	Freqüència
6	30	83,3%
7	2	5,6%
8,5	1	2,8%
12	3	8,3%
Total general	36	100,0%

ANNEX 6

	Datos Generales	Hotel	Mitjana	
Ventas		Número de Habitaciones		218
Meses Apertura	7	Localización (Municipio)		EIVISSA
Estancias		Estrellas		3
Empleados				

Importancia del Factor : Valore de 0(despreciable) a 10(Muy Importante) la importancia de este factor en la competitividad de su establecimiento

Importancia	Factor	Posició del factor	1	2	3	4	Posició per Importància	Valor- Mitjana
7,8	Número de proveedores de hostelería		Menos de 10	Menos de 25	Menos de 50	Más de 50	23	1,3
6,8	Subcontratación de Servicios (lavandería, mantenimiento, limpieza, etc)		uno	dos	Tres	Más de tres	21	-1,7
8,3	Entorno de Hotel (Iluminación, accesibilidad, etc)		Hostil	Aceptable	Agradable	Muy agradable	17	-5,6

8,3	Número de clientes (TT.OO. y AA.VV.)	Exclusivo u n Tour Operador	Menos de 5	Menos de 10	Más de 10	25	2,8
7,7	Volumen de compra del Principal Cliente	Más de 75% de las ventas totales anuales	Entre de 50%-75% de las ventas totales anuales	Entre de 25%- 50% de las ventas totales anuales	Menor de 25% de las ventas totales anuales	23	0,8
7,4	Número de nacionalidades en el establecimiento	Una	Dos	Tres	Más de tres	29	7,3
7,4	Tipos de Regimen de alojamiento permitidos (marcar los que se ofrezca)	uno	dos	Tres	Más de tres	15	-7,4
6,9	Diferente Tipos de habitaciones	Todas iguales	De dos tipos	Entre 2 y 4	Más de 4	14	-8,3
8,3	El precio es un factor importante para el cliente	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante	8	-13,9
7,7	La marca del hotel es una variable importante para el cliente	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	23	0,8
7,3	Duración de los Contratos	Menor a un año	a un año	Entre 1 y 2 años	Más de dos años	15	-7,6

8,3	Existe un programa de fidelización del cliente	No existe	En fase de estudio	En fase de implantación	Instaurado desde hace más de un año	33	11
9,2	Localización del establecimiento	Rural	Urbano	2ª línea	1ª Línea	37	14,8
9	Fidelidad de la Clientela. Tasa de repetición	Menor del 10%	Entre 10%-25%	Entre un 25%-50%	Más de un 50%	18	-4,2
6,9	Facilidad de cambio de producto	Muy accesible	Accesible	Poco Accesible	Inaccesible	14	-8,4
7,7	Presupuesto/Gasto de publicidad y/o promoción sobre ventas	Menor del 1%	Entre el 1%-5%	Entre un 5%-10%	Más de un 10%	15	-6,8
8,9	Crecimiento de las ventas totales	Descenso de las ventas	Entre un 0% y un 5%	Entre 5% -15%	Mayor que un 15%	18	-4,3
8,7	Percepción de su rendimiento (beneficios sobre ventas) respecto a su entorno	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta	26	3,8
9	Ocupación media	Menor de un 60%	Entre 60%-70%	Entre un 70%-80%	Mayor de un 80%	36	14
8,8	Inversiones anuales acumuladas en pesetas por cama (últimos cinco años)	10.000 pts/Habitación	Entre 10.000-50.000	Entre 50.000-100.000	Más de 100.000	26	4,2

8,5	Acreditaciones de Calidad por Clientes u otros	Ninguna Acreditación	Acreditación por parte del cliente	Acreditación por Un organismo (Q de Calidad, etc)	Ambas: Acreditación cliente y Organismo	17	-5,1
7,8	Alianzas/pertenecia a cadenas	Independiente	Asociado/Franquicia	Pertenencia a una cadena menos 5 hoteles	Pertenencia a una cadena de más 5 hoteles	31	9
8,7	Estabilidad Laboral (% de plantilla con relación laboral mayor a un año)	Menos de 25%	Entre un 25%-50%	Entre un 50%-75%	Más del 75%	26	3,8

	L'estadístic utilitzat és la mitjana
	L'estadístic utilitzat és la moda

Ejemplo

7	Ocupación media	Menor de un 60%	Entre 60%-70%	Entre un 70%-80%	Mayor de un 80%
		2,7			
		22,2			

Annex 7. Millor valors.

Num	Nom factor				
1	Número de proveedores de hostelería	Menos de 10	Menos de 25	Menos de 50	Más de 50
2	Subcontratación de Servicios (lavandería, mantenimiento, limpieza, etc)	Uno	Dos	Tres	Más de tres
3	Entorno de Hotel (Iluminación, accesibilidad, etc)	Hostil	Aceptable	Agradable	Muy agradable
4	Número de clientes	Exclusivo u n Tour Operator	Menos de 10	Menos de 20	Más de 20
5	Volumen de compra del Principal Cliente	Más de 75% de las ventas	Entre de 50%-75% de las ventas	Entre de 25%- 50% de las	Menor de 25% de las ventas
6	Número de nacionalidades en el establecimiento	Una	Dos	Tres	Más de tres
7	Tipos de Regimen de alojamiento permitidos (marcar los que se ofrezca)	uno	dos	Tres	Más de tres
8	Diferente Tipos de habitaciones	Todas iguales	De dos tipos	Entre 2 y 4	Más de 4
9	El precio es un factor importante para el cliente	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
10	La marca del hotel es una variable importante para el cliente	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
11	Duración de los Contratos	Sin contratos	a un año	Entre 1 y 2 años	Más de dos años
12	Existe un programa de fidelización del cliente	No existe	En fase de estudio	En fase de implantación	Instaurado desde hace más de un año
13	Localización del establecimiento	Rural	Urbano	2ª línea	1ª Línea
14	Fidelidad de la Clientela. Tasa de repetición	Menor del 10%	Entre 10%-25%	Entre un 25%- 50%	Más de un 50%
15	Facilidad de cambio de producto	Muy accesible	Accesible	Poco Accesible	Inaccesible
16	Presupuesto/Gasto de publicidad y/o promoción sobre ventas	Menor del 1%	Entre el 1%-5%	Entre un 5%- 10%	Más de un 10%

17	Crecimiento de las ventas totales	Descenso de las ventas	Entre un 0% y un 5%	Entre 5% -15%	Mayor que un 15%
18	Percepción de su rendimiento (beneficios sobre ventas) respecto a su entorno	Muy baja	baja	Alta	Muy Alta
19	Ocupación media	Menor de un 60%	Entre 60%-70%	Entre un 70%-80%	Mayor de un 80%
20	Inversiones anuales acumuladas en pesetas por cama (últimos cinco años)	10.000 pts/Habitación	Entre 10.000-50.000	Entre 50.000-100.000	Más de 100.000
21	Acreditaciones de Calidad por Clientes u otros	Ninguna Acreditación	Acreditación por parte del cliente	Acreditación por Un	Ambas: Acreditación
22	Alianzas/pertenecia a cadenas	Independiente	Asociado/Franquicia	Pertenencia a una cadena	Pertenencia a una cadena de más
23	Estabilidad Laboral (% de plantilla con relación laboral mayor a un año)	Menos de 25%	Entre un 25%-50%	Entre un 50%-75%	Más del 75%

El model "ideal" d'hoteel seria aquell amb més de 50 proveïdors, dedicant-se totalment al negoci hoteler, i per tant subcontractant serveis, en un entorn molt agradable i a primera linea, amb un numero d clients elevats sense que cap tingui un poder de negociació elevat, amb una oferta molt diversificada: diferents tipus d'habitació i allotjament. Potènciant la marca del hotel mitjançant: programes de fidelització de clients, estabilitat en la plantilla, plans de qualitat, inversió en l'establiment i en publicitat, on es difícil pel client canviar de producte. Obtenit un resultats empresarials considerables: alta ocupació, rendibilitat, creixemnt de les ventes i amb taxes de repetició de la clientela elevada.

ANNEX 9

Factor	Diferència
El precio es un factor importante	- 14
Facilidad de cambio de producto	- 8
Diferente Tipos de habitaciones	- 8
Duración de los Contratos	- 8
Tipos de Regimen de alojamiento	- 7
Presupuesto/Gasto de publicidad y/o promoción sobre ventas	- 7
Entorno de Hotel	- 6
Acreditaciones de Calidad por Clientes u otros	- 5
Crecimiento de las ventas totales	- 4
Fidelidad de la Clientela. Tasa de repetición	- 4
Subcontratación de Servicios	- 2
La marca del hotel es una variable importante para el cliente	1

Volumen de compra del Principal Cliente	1
Número de proveedores de hostelería	1
Número de clientes (TT.OO. y AA.VV.)	3
Estabilidad Laboral (% de plantilla con relación laboral mayor a un año)	4
Percepción de su rendimiento	4
Inversiones acumuladas en camas/cama (últimos cinco años)	4
Número de nacionalidades en el establecimiento	7
Alianzas/pertenecía a cadenas	9
Existe un programa de fidelización del cliente	11
Ocupación media	14
Localización del establecimiento	15

Factor	Diferència		
Entorno de Hotel	-6		
Localización del establecimiento	15	Factores relacionats amb l'entorn	9
El precio es un factor importante	-14		
Facilidad de cambio de producto	-8		
Duración de los Contratos	-8		
La marca del hotel es una variable importante para el cliente	1		
Volumen de compra del Principal Cliente	1		
Número de nacionalidades en el establecimiento	7	Factores relacionats amb la relació amb el client	-21
Diferente Tipos de habitaciones	-8		
Tipos de Regimen de alojamiento	-7		
Presupuesto/Gasto de publicidad y/o promoción sobre ventas	-7		
Acreditaciones de Calidad por Clientes u otros	-5		

Subcontratación de Servicios	-2		
Número de proveedores de hostelería	1		
Número de clientes (TT.OO. y AA.VV.)	3		
Estabilidad Laboral (% de plantilla con relación laboral mayor a un año)	4		
Inversiones acumuladas en ptas/cama (últimos cinco años)	4		
Alianzas/pertenecía a cadenas	9		
Existe un programa de fidelización del cliente	11	Factores Internos o propis de l'Hotel	
Crecimiento de las ventas totales	-4		
Fidelidad de la Clientela. Tasa de repetición	-4		
Percepción de su rendimiento	4		
Ocupación media	14	Factores relacionats amb resultats	9