La planificació i l'ús d'indicadors de gestió en el sector hoteler a Catalunya

Nicole Kalemba

Fernando Campa-Planas

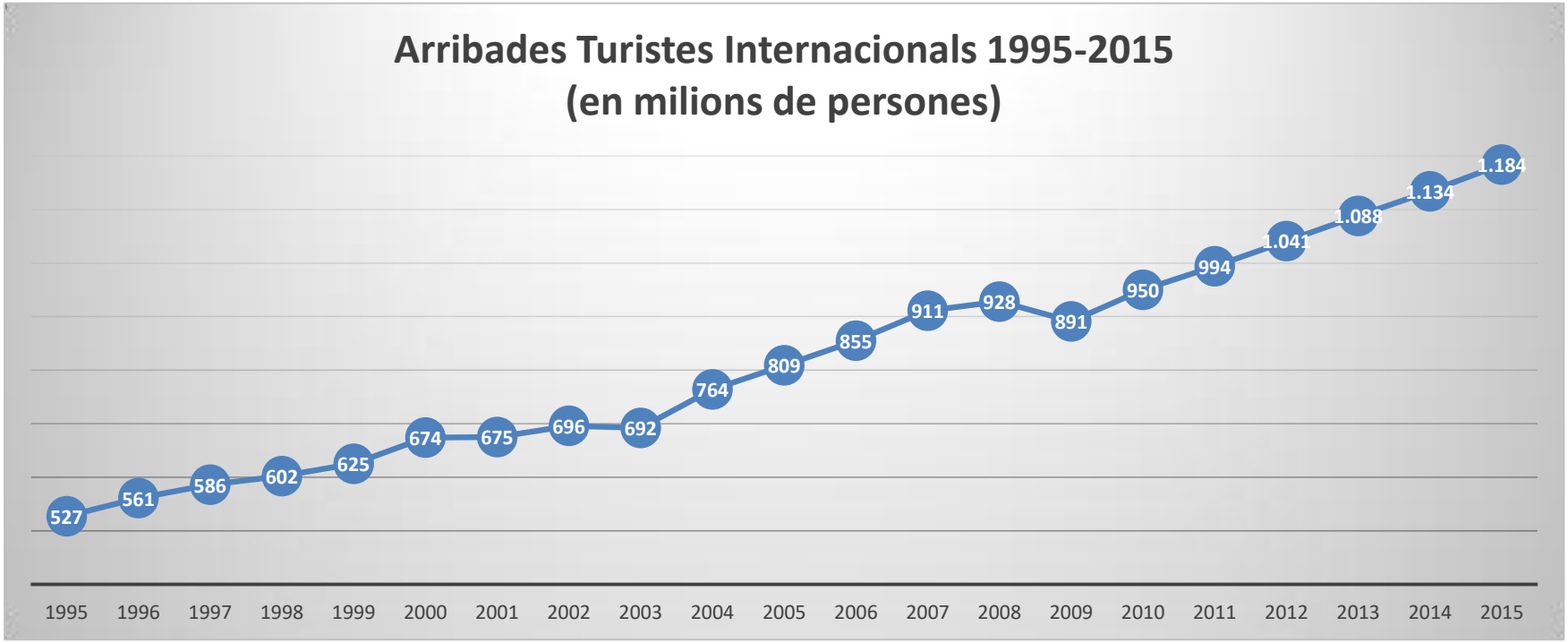
Universitat Rovira i Virgili

Departament de Gestió i Empreses

INTRODUCCIÓ: Importància del sector hoteler

- Turisme com una de les indústries de major creixement

Gràfic 1

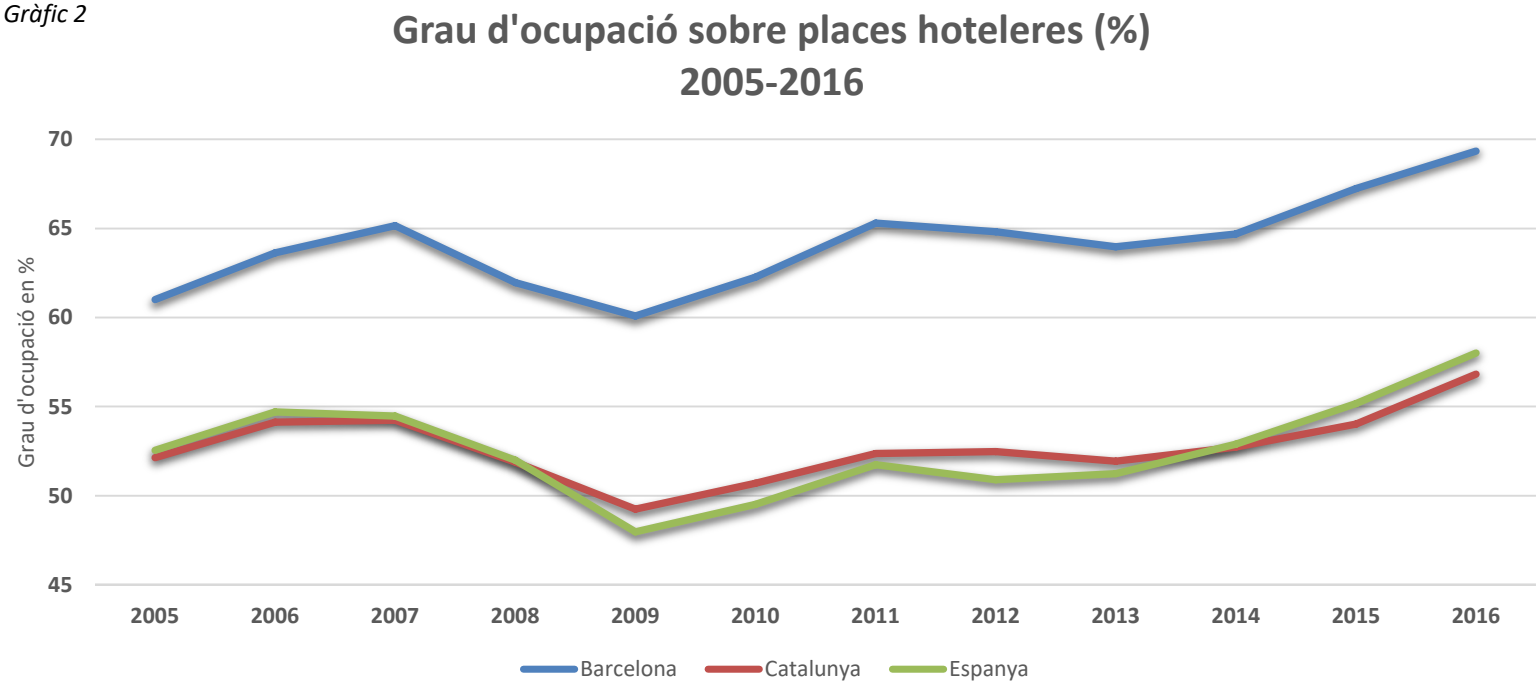


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Organització Mundial de Turisme (OMT)

INTRODUCCIÓ: Importància del sector hoteler

- Turisme com una de les indústries de major creixement

Gràfic 2



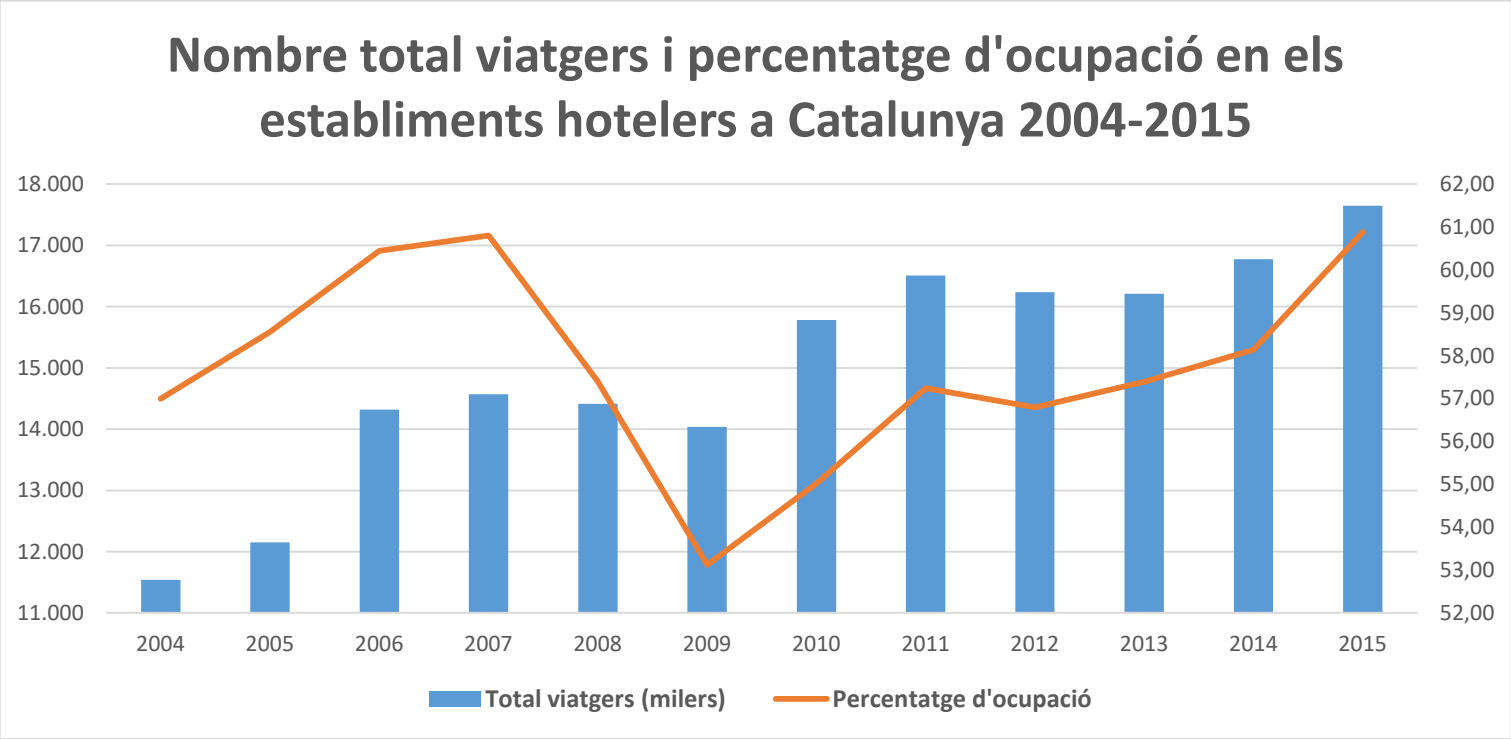
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Ajuntament de Barcelona (2016)

INTRODUCCIÓ: Objectiu de l'estudi

- Conèixer el grau d'aplicació i l'ús d'indicadors de gestió als hotels establerts a Catalunya
- Analitzar les possibles tipologies i les variacions d'ús entre els diferents tipus d'establiments
- Veure quins són els indicadors utilitzats
- Veure quin és l'horitzó de planificació duta a terme
- Obtenir una visió general dels diferents objectius de les organitzacions del sector hoteler

MARC CONCEPTUAL:
El sector hoteler i la seva importància a Catalunya

Gràfic 3



Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'idescat.cat

MARC CONCEPTUAL:
El sector hoteler i la seva importància a Catalunya

Taula 1: Evolució del nombre d'establiments hotelers i places a Catalunya 2009-2014

	Establiments	Places
2004	2.570	247.893
2005	2.591	253.438
2006	2.624	259.120
2007	2.671	261.548
2008	2.735	270.832
2009	2.800	282.126
2010	2.825	286.949
2011	2.854	290.125
2012	2.836	294.840
2013	2.850	300.814
2014	2.889	304.026
2015	2.941	306.691
Increment percentual 2004-2015	14,44 %	23,72 %

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'idescat.cat

MARC CONCEPTUAL: Indicadors clau de gestió

- Concepte d'indicadors clau de gestió (KPIs) com un dels termes més utilitzats en la gestió de negocis
- Han d'informar sobre els aspectes importants a controlar i mesurar
- Han d'ajudar a facilitar la presa de decisions en el sector hoteler
- Eines importants que permeten l'avaluació comparativa amb altres establiments per a millorar el propi rendiment

(CFSs) Factors crítics d'èxit

(KPIs) Indicadors claus de rendiment

Rendiment financer	Competitivitat	Innovació	Eficiència operativa	Rendiment dels treballadors	Qualitat de servei	Revenue Management
. Ingressos totals . Vendes totals . Vendes totals de habitacions . GOP . GOPPar . Ingrés mitjà d'habitacions (ADR) . Ingressos totals per habitació disponible (RevPAR) . Ingrés mitjà de F&B per client .% Cost de vendes de F&B sobre vendes . Coeficient d'ocupació d'habitacions .Total despeses operatius del departament i hotel	. % quota de mercat . Cost operatiu total . % creixement de les vendes . Nombre de nous clients allotjats	. Nombre de productes i serveis innovats per any . Supervisió del rendiment dels treballadors respecte a la innovació	. Habilitat i flexibilitat d'ajustar les necessitats i desitjos dels clients . Habilitat per complir els requisits dels clients a temps . Retenció dels clients	. Habilitat i competència del personal . Aparença i amabilitat del personal . Velocitat i capacitat de resposta del personal . Rotació dels treballadors	. Satisfacció dels clients . Queixes dels clients . Manteniment d'estrelles de l'establiment . Avaluació dels clients sobre l'actitud, comportament i l'experiència dels treballadors . Renovació d'instal·lacions i manteniment	. Nivell d'ocupació d'habitacions . Ingrés mitjà d'habitacions (ADR) . GOP per habitació disponible (GOPPar) . Ingressos totals per habitació disponible (RevPAR)
INE (2016) Srivastava & Maitra (2016) Kala & Bagri (2014) Knezevic & Dwyer (2012) Wadongo et al. (2010) Escobar & Lobo (2004)	Kala & Bagri (2014) Wadongo et al. (2010) Escobar & Lobo (2004)	Kala & Bagri (2014) Wadongo et al. (2010)	Kala & Bagri (2014) Wadongo et al. (2010)	Kala & Bagri (2014) Komlósi & Gyurácz-Németh (2014) Wadongo et al. (2010)	Kala & Bagri (2014) Wadongo et al. (2010)	Rosa & Velasco (2013) Harris & Mongiello (2001) Kimes (2010)

Sainaghi et al. (2013)
Banchieri et al. (2011)
Amat & Campa (2011)
Kaplan & Norton (1992)

Quadre de comandament integral (BSC)

Gràfic 4: Revisió de literatura
Font: Elaboració pròpia

METODOLOGÍA: Recollida d'informació

Taula 2: Resum de qüestionaris enviats i respostes obtingudes

Nº	Data d'enviament	Nombre de establiments a on s'ha enviat un Mail	Nombre de respostes obtingudes
1	14 d'octubre 2016	2.941	82
2	09 de novembre 2016	2.447	127
3	22 de novembre 2016	2.113	85
			n=294

Font: Elaboració pròpia

Estructura del qüestionari:

1) Característiques generals de classificació dels establiments hotelers
2) Característiques generals relacionades amb la gestió dels establiments hotelers i recursos utilitzats per al desenvolupament de la comptabilitat de gestió
3) Procés pressupostari i indicadors de gestió específics del sector hoteler utilitzats pels establiments hotelers
4) Dades sobre els sistemes d'informació

CONCLUSIONS PRINCIPALS

- L'ús d'un sistema de gestió de comptes uniforme, és a dir, de l'USALI, és molt escàs a nivell general en els establiments hotelers
- Els departaments que estan en major mesura implantats, segons la grandària de l'hotel, són els departaments de habitacions, administració, direcció, però també els departaments de F&B
- Respecte a l'elaboració del pla estratègic, més d'un 60% de la mostra sí té establert un pla estratègic al seu hotel, majoritàriament a un termini inferior a 3 anys

CONCLUSIONS PRINCIPALS

- En relació al punt de partida en el moment de la confecció del pressupost anual, la majoria dels establiments hotelers ha respost que el confeccionen a partir de la realitat de l'exercici anterior o en base a la realitat de l'exercici anterior més els objectius fixats al pressupost plurianual per a aquest exercici
- Els sistemes que tecnològicament estan més implantats als establiments hotelers són el sistemes de reserves per internet, sistemes de reserves i sistemes de facturació a clients

La planificació i l'ús d'indicadors de gestió en el sector hoteler a Catalunya

Nicole Kalemba

Fernando Campa-Planas

Universitat Rovira i Virgili

Departament de Gestió i Empreses