



Estudi del capital intel·lectual del sector hoteler del Principat d'Andorra

7ns Debats de Recerca

Josep Fortó Areny

Grup de Recerca en Economia Financera (GREF)

Andorra la Vella, 7 de novembre de 2013

- **Creació l'any 2008**
- **Personal docent fix de la Universitat d'Andorra**
 - Josep Fortó (jforto@uda.ad)
 - Rosa M. Mariño (rmarino@uda.ad)
 - Miquel Nicolau (mnicolau@uda.ad)
- **Línies de recerca**
 - Gestió del capital intel·lectual en les organitzacions del sector turístic
 - Gestió del capital humà i de la qualitat de servei
 - Gestió de l'aprenentatge organitzatiu i de la creació de coneixement

Índex

- Introducció
- Objectius
- Metodologia
- Resultats
- Conclusions

Introducció

Canvis en l'entorn organitzatiu

Globalització, desenvolupament de les TIC, creixent nivell de competitivitat, d'incertesa, del nivell d'exigència dels consumidors



Nou paradigma organitzatiu

Intangibles agafen el relleu dels actius tangibles, necessitat d'innovar, d'adaptar-se als canvis, de desenvolupar noves capacitats distintives, de diferenciar l'oferta



La gestió del capital intel·lectual esdevé una necessitat

Introducció

Què entenem per capital intel·lectual?

- Conjunt d'actius intangibles d'una organització que, juntament amb els tangibles, formen part del seu patrimoni
- Generen o generaran valor per a l'organització
- El capital intel·lectual es descompon en diferents capitals
 - Capital humà
 - Capital estructural
 - Capital relacional

Introducció

Per què el sector hotel·ler?

- Per la seva importància en l'economia andorrana
 - Més de 250 establiments hotelers
 - Més de 12.500 habitacions (33.400 llits)
 - Més de 4.100 persones (12% de la població assalariada)
- Per la difícil situació per la qual està passant actualment
 - Baixada en el nombre de visitants
 - Baixada del nombre de pernoctacions
- Perquè és un sector especialment sensible a la gestió del C.I.

Objectius

- **Identificar els indicadors que permeten mesurar el capital intel·lectual del sector hotel·ler del Principat d'Andorra, per ajudar a millorar-ne la gestió a fi de poder generar avantatges competitiu·s sostenibles i serveis innovadors**
 - Analitzar el capital intel·lectual del sector hotel·ler
 - Posar de manifest els elements del capital intel·lectual amb més transcendència en la gestió d'una empresa hotelera
 - Dissenyar una proposta de model sintètic de capital intel·lectual

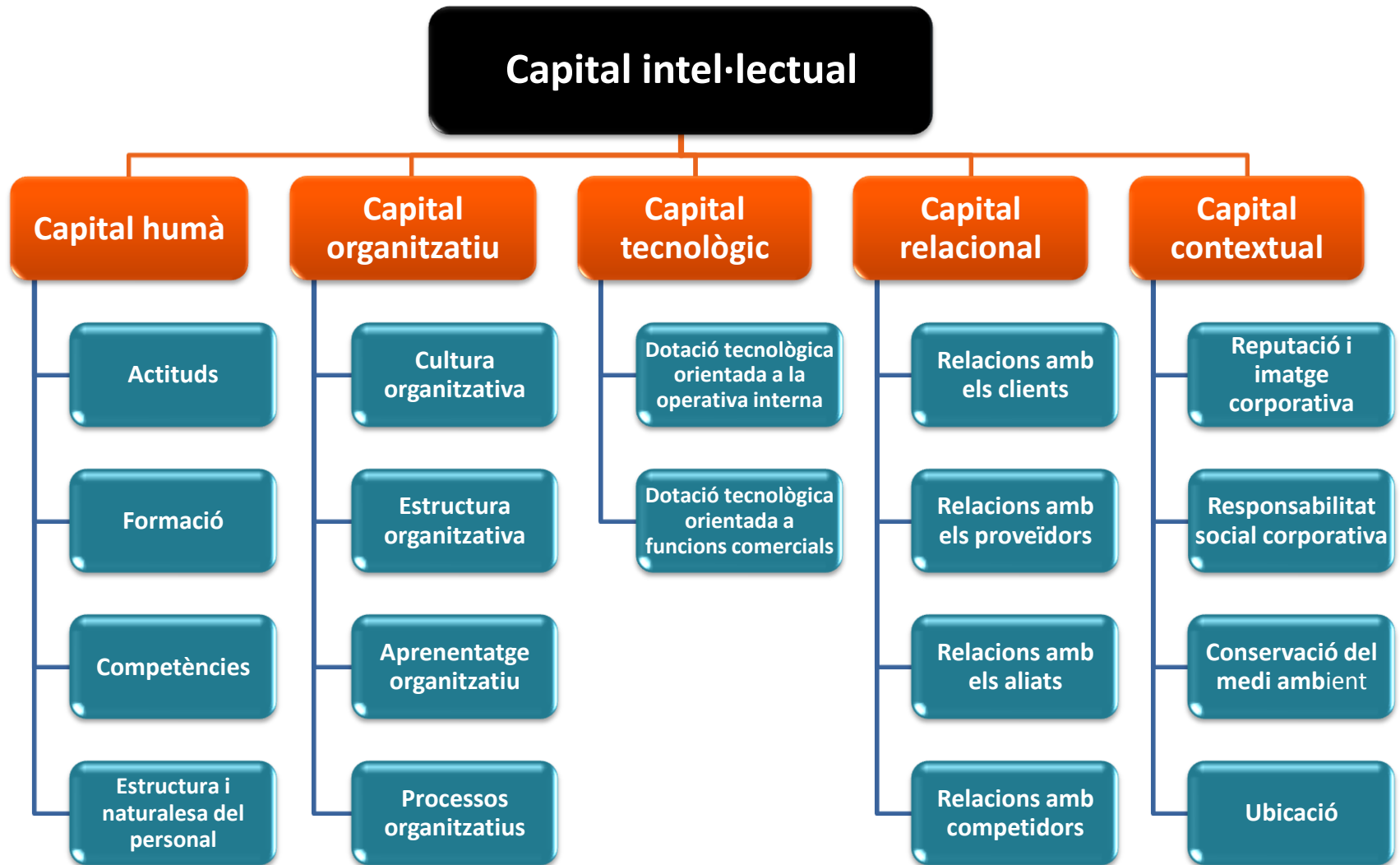
Metodologia

Model dels cinc capitals

Capital intel·lectual	Elements	Variables	Indicadors
	Capital humà	4	32
	Capital organitzatiu	4	16
	Capital tecnològic	2	7
	Capital relacional	4	16
	Capital contextual	4	18

Font: Rodríguez Antón et al. (2005)

Metodologia



Fitxa tècnica de l'estudi

Col·lectiu	Directius dels hotels de 4 i 5 estrelles del Principat d'Andorra
Instrument de mesura	▪ Qüestionari estructurat en 151 preguntes (36 obertes) ▪ Escala Likert de 5 punts
Recollida de la informació	▪ Recollida de la informació a través d'una reunió individual ▪ Primavera 2011
Mida de la població	65 hotels de 4 i 5 estrelles
Taxa de resposta	61,54% (40 qüestionaris vàlids)

Metodologia

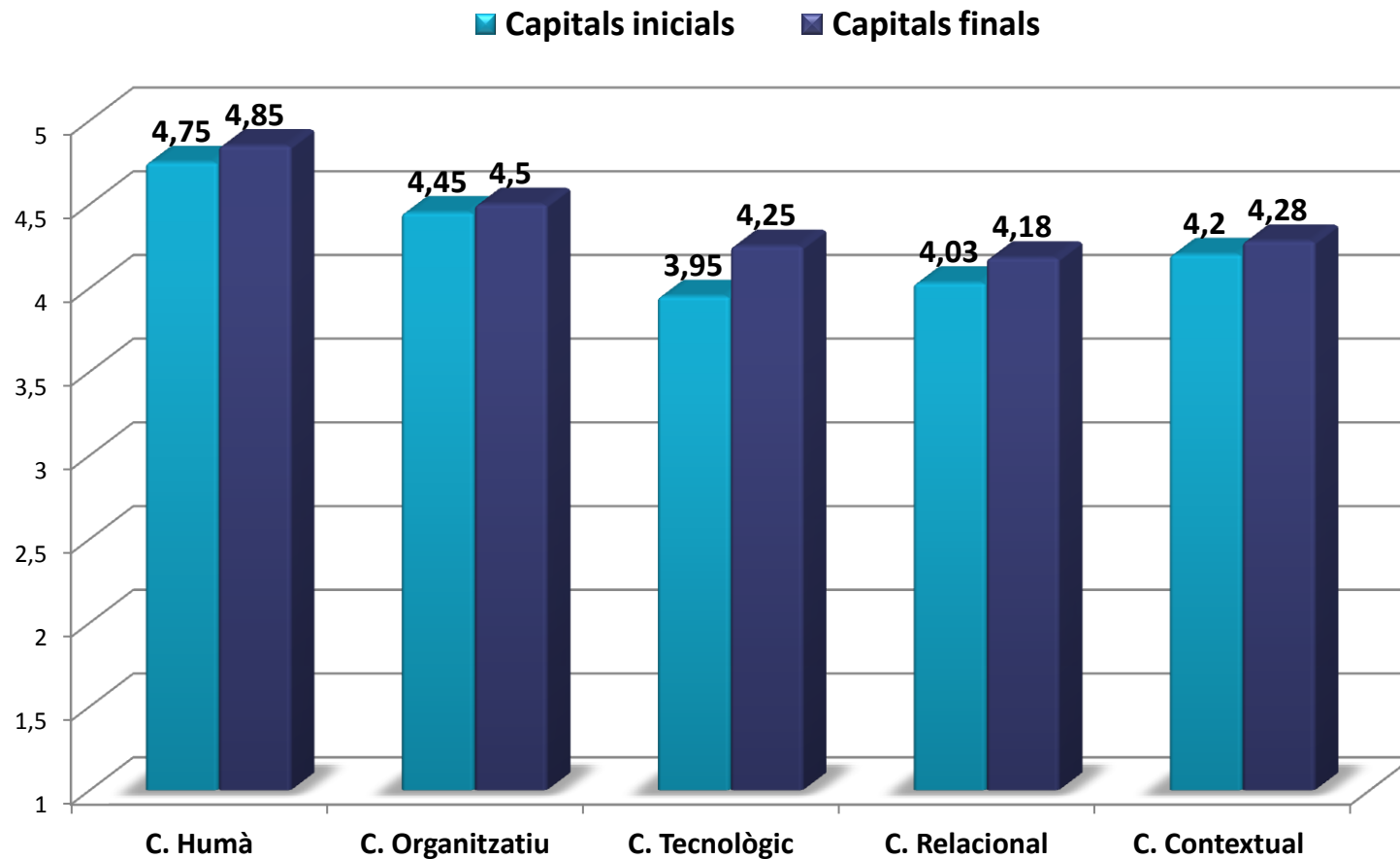
Model sintètic del capital intel·lectual del sector hoteler andorrà

Criteris per l'elaboració del Model sintètic:

- Valoració mitjana superior o igual a 4
- Correlació de *Pearson* significativa amb els respectius capitals

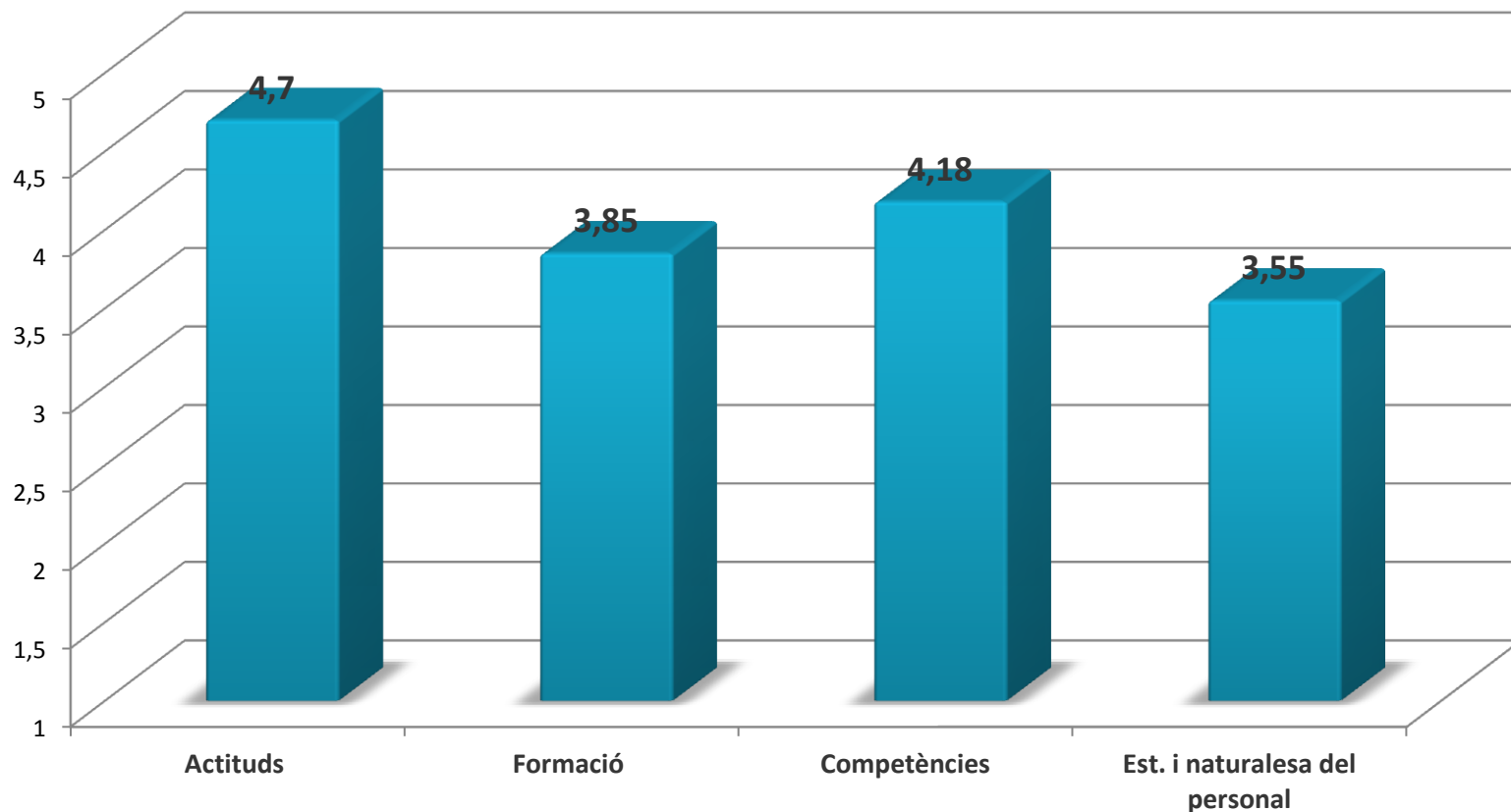
Resultats

Capitals inicials & capitals finals



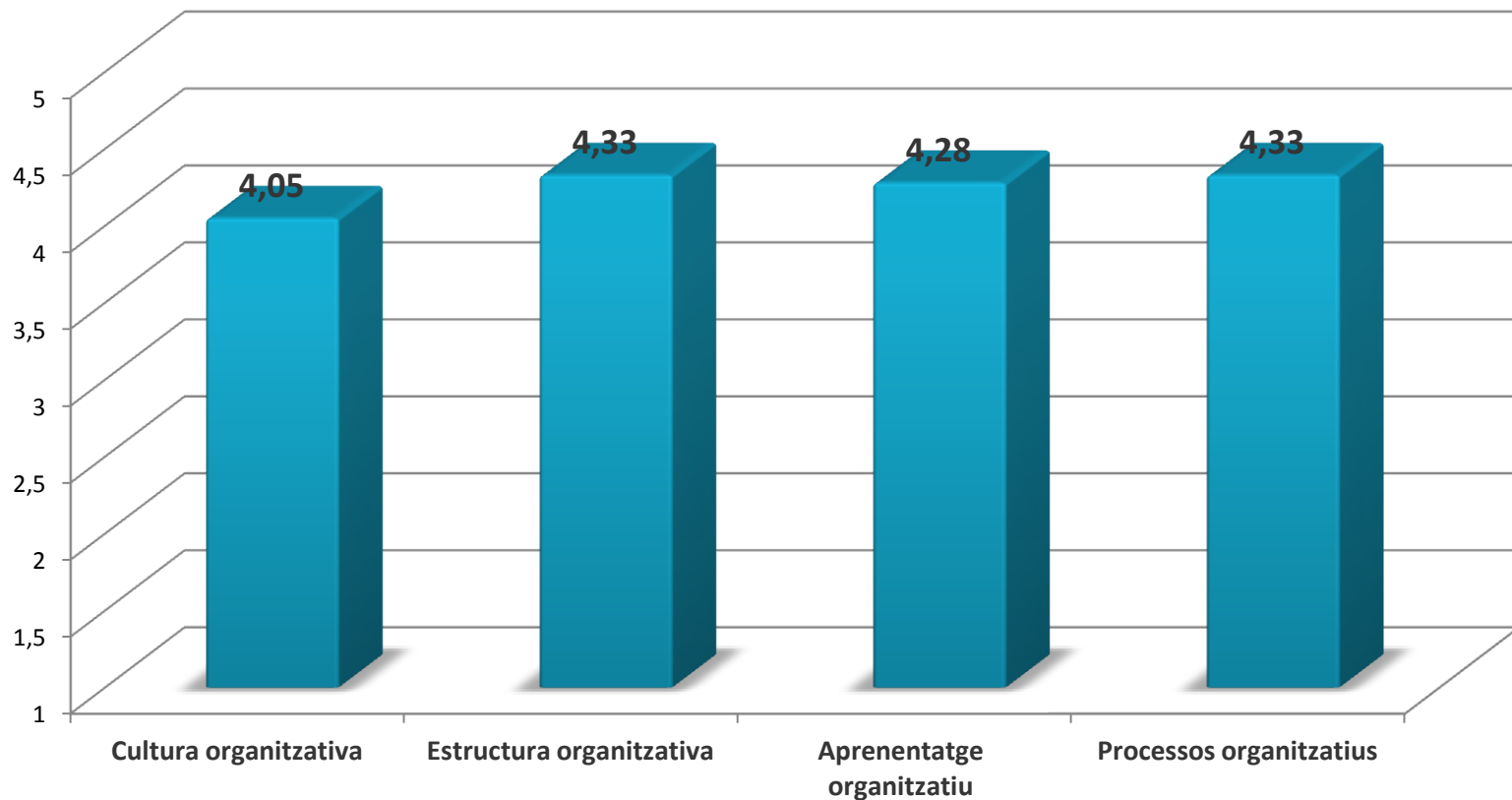
Resultats

Importància de les variables del capital humà



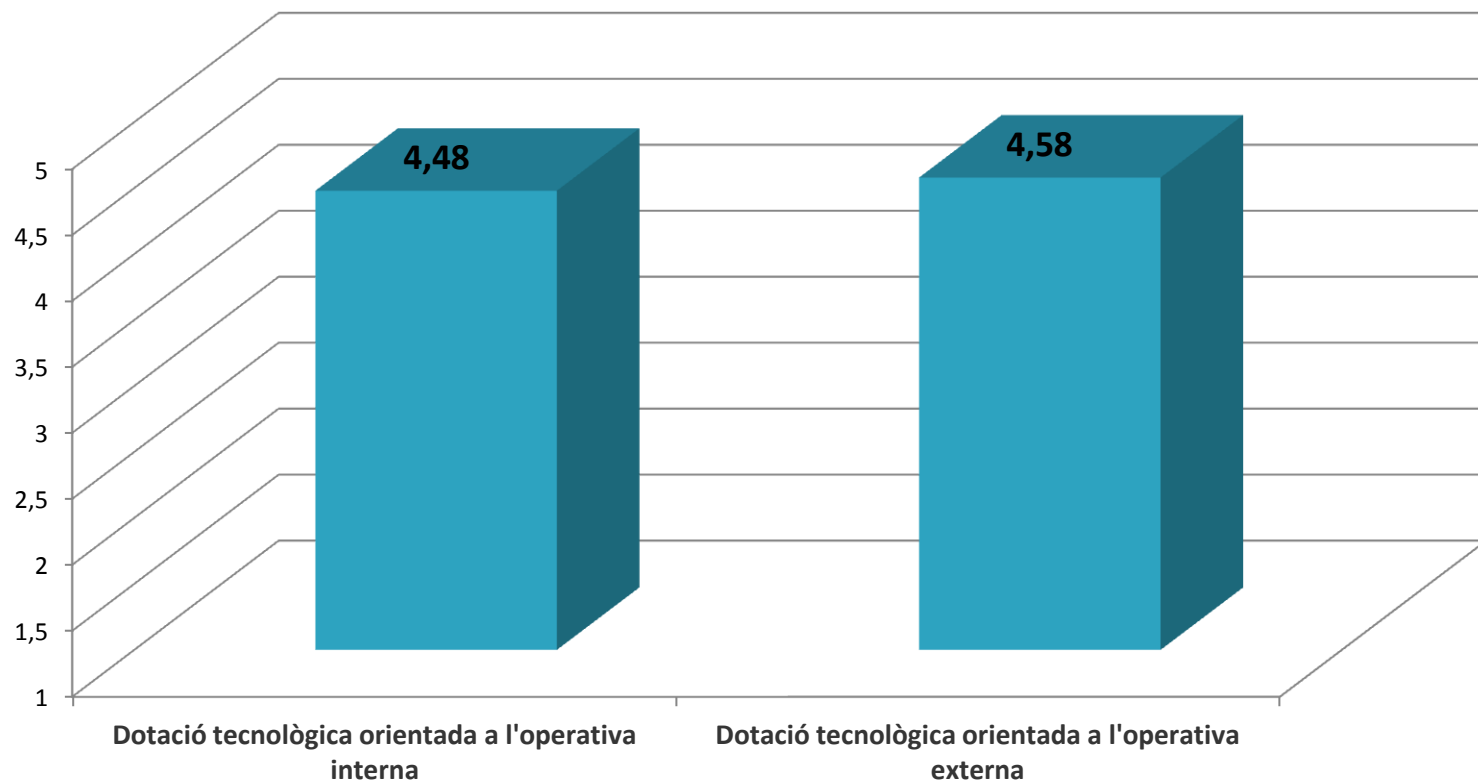
Resultats

Importància de les variables del capital organitzatiu



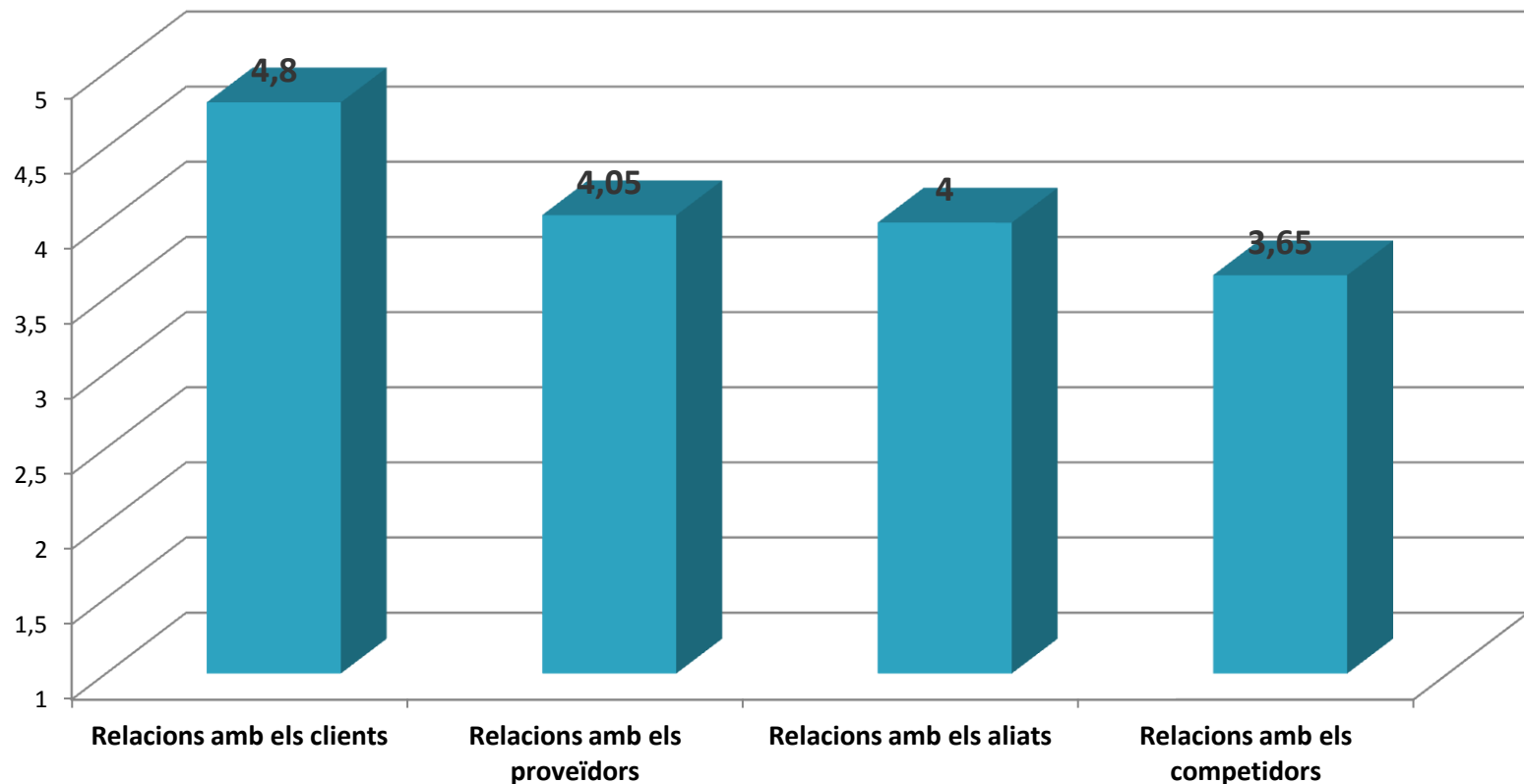
Resultats

Importància de les variables del capital tecnològic



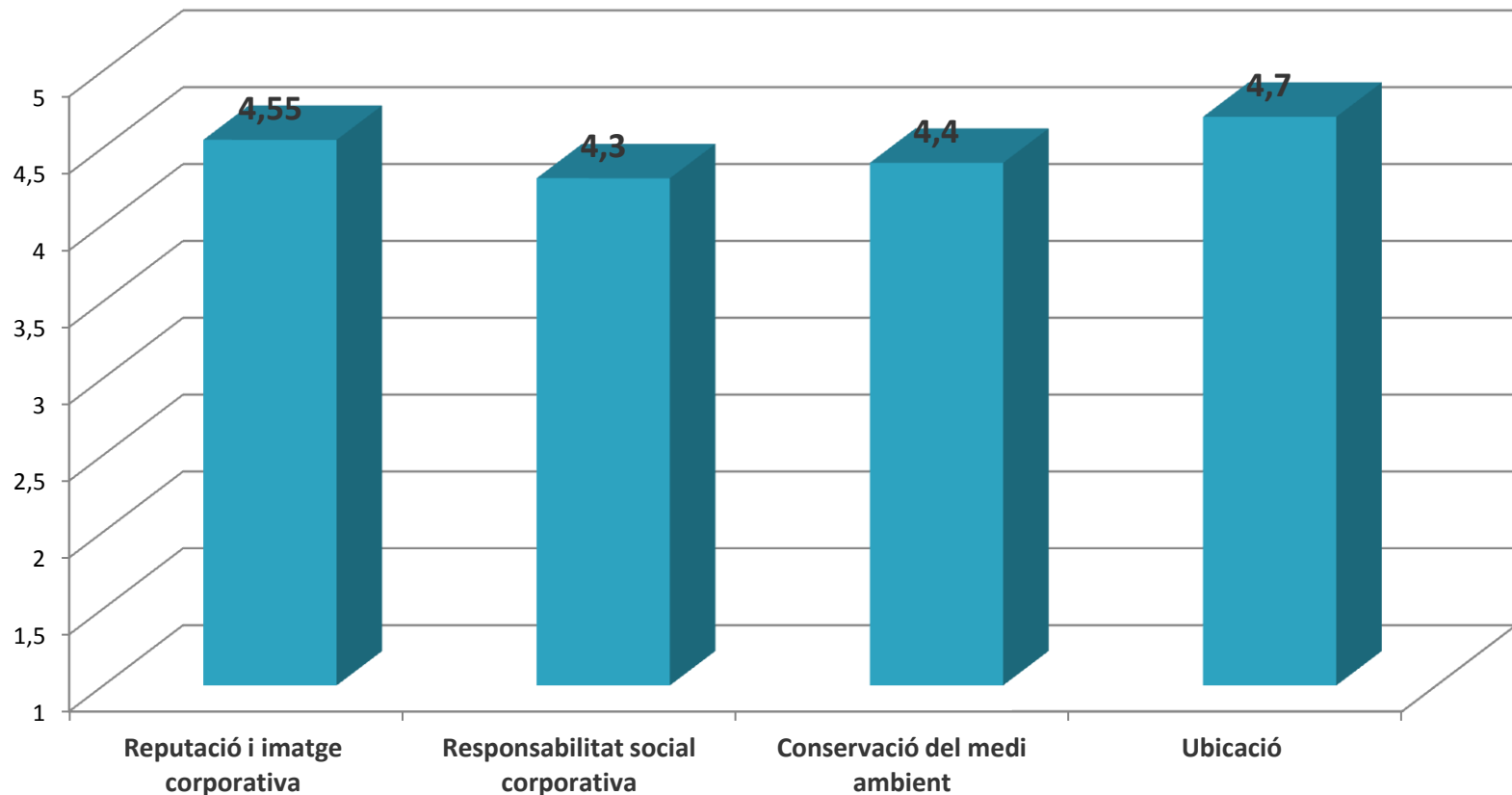
Resultats

Importància de les variables del capital relacional



Resultats

Importància de les variables del capital contextual



Resultats

Indicadors més valorats

Indicadors	Mitjana	Tipus de capital	Variable
Existència d'un sistema de reserves informatitzat	4,95	Capital tecnològic	Dotació tecnològica orientada a funcions comercials
Existència d'una pàgina web pròpia	4,93	Capital tecnològic	Dotació tecnològica orientada a funcions comercials
Grau de fidelització dels clients	4,85	Capital relacional	Relacions amb els clients
Existència de sistemes de gestió de la informació de clients (CRM)	4,78	Capital tecnològic	Dotació tecnològica orientada a funcions comercials
Capacitat de treball en equip	4,75	Capital humà	Competències

Resultats

Indicadors menys valorats

Indicadors	Mitjana	Tipus de capital	Variable
Gènere	1,63	Capital humà	Estructura i naturalesa del personal
Antiguitat en l'hotel	2,63	Capital humà	Estructura i naturalesa del personal
Pertinença a una cadena hotelera	2,65	Capital organitzatiu	Estructura organitzativa
Varietat de nacionalitats del personal	2,68	Capital humà	Estructura i naturalesa del personal
Edat	2,80	Capital humà	Estructura i naturalesa del personal

Resultats

Correlació de *Pearson* entre els capitals inicials i finals

Capitals	Humà	Organitzatiu	Tecnològic	Relacional	Contextual
Humà	0,728**				
Organitzatiu		0,550**			
Tecnològic			0,534**		
Relacional				0,327**	
Contextual					0,622**

Resultats

Variables i indicadors del capital humà

Capitals	Variables	Indicadors	Valoració mitjana	Correlació de <i>Pearson</i>
Capital humà	Actituds		4,7	0,840**
		Compromís amb l'empresa	4,43	0,527**
		Automotivació	4,28	0,317*
		Adaptabilitat als canvis	4,15	0,484**
	Competències		4,18	0,320*
		Capacitat de treball en equip	4,75	0,646**
		Orientació al client	4,73	0,515**
		Capacitat d'organització	4,23	0,440**
		Capacitat de resolució de problemes	4,58	0,442**
		Enfocament cap a la qualitat	4,53	0,486**
		Comportament ètic	4,63	0,377*

Resultats

Variables i indicadors del capital organitzatiu

Capitals	Variables	Indicadors	Valoració mitjana	Correlació de <i>Pearson</i>
Capital organitzatiu	Cultura organitzativa	Visió de negoci	4,03	0,361*
		Clima laboral	4,63	0,405**
	Estructura organitzativa	Disseny de l'estructura organitzativa	4,25	0,374*
		Adaptació de l'estructura organitzativa a l'entorn	4,33	0,633**
		Existència de rutines organitzatives	4,25	0,293
	Aprenentatge organitzatiu		4,28	0,290
		Incorporació de coneixement a l'organització	4,3	0,356*
	Processos organitzatius		4,33	0,286
		Processos orientats cap al client extern (clients)	4,7	0,269
		Processos orientats cap al client intern (treballadors)	4,55	0,619**

Resultats

Variables i indicadors del capital tecnològic i relacional

Capitals	Variables	Indicadors	Valoració mitjana	Correlació de <i>Pearson</i>
Capital tecnològic	Dotació tecnològica orientada a la operativa interna		4,48	0,374*
		Sistemes intel·ligents d'estalvi energètic	4,35	0,353*
	Dotació tecnològica orientada a funcions comercials		4,58	0,400*
Capital relacional de negoci	Relacions amb els clients	Grau de fidelització dels clients	4,85	0,342*
		Estància mitjana per client en l'hotel	4,13	0,312
	Relacions amb els proveïdors		4,05	0,338*
		Solidesa de les relacions amb els proveïdors	4,05	0,306

Resultats

Variables i indicadors del capital contextual

Capitals	Variables	Indicadors	Valoració mitjana	Correlació de <i>Pearson</i>
Capital contextual	Reputació i imatge corporativa	Notorietat de marca	4,5	0,457**
		Existència d'un codi ètic	4,48	0,278
	Conservació del medi ambient	Existència de mesures d'eliminació de residus	4,48	0,326*
		Integració amb el paisatge	4,3	0,360*
	Ubicació	Proximitat a espais naturals (parcs naturals, muntanyes, ...)	4,45	0,439**
		Existència, en el seu entorn, de patrimoni artístic o cultural (museus, esglésies romàniques,...)	4,2	0,310
		Proximitat a centres d'oci o d'esport (pistes d'esquí, parcs temàtics, camps de golf, ...)	4,6	0,434**
		Proximitat a zones comercials o empresarials (<i>shopping</i> , palaus de congressos,...)	4,38	0,372*

Resultats

Model inicial i model sintètic del capital intel·lectual del sector hoteler andorrà

Model de capital intel·lectual inicial			Model de capital intel·lectual sintètic		
Capitals	Variables	Indicadors	Capitals	Variables	Indicadors
C. Humà	4	32	C. Humà	2	9
C. Organitzatiu	4	16	C. Organitzatiu	2	8
C. Tecnològic	2	7	C. Tecnològic	2	1
C. Relacional	4	16	C. Relacional	1	3
C. Contextual	4	18	C. Contextual	-	8
Total	18	89	Total	7	29

Conclusions

- **El capital intel·lectual: font d'avantatges competitius sostenibles**
 - Fidelització dels clients habituals
 - Captació de nous clients
 - Capacitat d'adaptació a l'entorn
- **Alta valoració dels 5 capitals**
 - C. humà i c. organitzatiu més valorats
 - C. tecnològic i c. relacional menys valorats
- **Possibles Ampliacions de l'estudi**
 - A la resta d'hotels d'Andorra
 - A hotels d'altres zones geogràfiques

GRAF

Moltes gràcies



Estudi del capital intel·lectual del sector hoteler del Principat d'Andorra

Josep Fortó Areny

Grup de Recerca en Economia Financera (GREF)

Andorra la Vella, 7 de novembre de 2013