

### EL VALOR DE LOS INTANGIBLES EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS TURISTICOS-CASO HOTELERIA EN TOLUCA, MEXICO

Autoras:

**Maria Alejandra Gazzera**

Directora CECIET  
Facultad de Turismo  
Universidad Nacional del Comahue  
Neuquén, Argentina  
alejandragazzera2003@yahoo.com.ar

**Elva Esther Vargas Martínez**

Licenciada en Turismo  
Maestra en Administración  
Facultad de Turismo  
Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).  
elvacolegio@hotmail.com

#### RESUMEN

Existe un conjunto de activos intangibles que deben ser gerenciados, no solo para mantener, sino especialmente para fortalecer la competitividad de las empresas. Ello ha propiciado el surgimiento de un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial: la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual. En este marco, el presente trabajo se constituye en el resultado de experiencias teóricas compartidas de trabajos de investigación en la medición de intangibles en empresas turísticas hoteleras y su adaptación para su aplicación como experiencia piloto en Toluca, México. Se detectó que en contextos empresariales como el actual de continuos cambios y complejidad, las empresas buscan de alguna manera desarrollar estrategias basadas fundamentalmente en los recursos internos frente a hacerlo según consideraciones de tipo externo, en un intento por generar un valor entregado superior a sus clientes y superar así las tradicionales fuentes de búsqueda de ventajas competitivas. Desarrollar un modelo de gestión de capital intelectual para el sector turístico es un largo proceso, del que este trabajo sólo pretende ser el comienzo para aportar una interesante y novedosa explicación a la forma de crear valor y competitividad en un sector tan importante como el señalado.

**Palabras Claves:** Capital intelectual, indicadores, ventajas competitivas, hotelería

# THE VALUE OF THE INTANGIBLE IN SERVICES COMPANIES TOURIST HOTELS IN CASE-TOLUCA, MEXICO

Autoras:

**Maria Alejandra Gazzera**

Directora CECIET  
Facultad de Turismo  
Universidad Nacional del Comahue  
Neuquén, Argentina  
alejandragazzera2003@yahoo.com.ar

**Elva Esther Vargas Martínez**

Licenciada en Turismo  
Maestra en Administración  
Facultad de Turismo  
Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).  
elvacolegio@hotmail.com

## ABSTRACT

A set of intangible assets exists that must be managed, not only to maintain, but especially to fortify the competitiveness of the companies. It has caused the sprouting of a new approach within the enterprise management: the management of the knowledge and the measurement of the intellectual capital. In this frame, the present work is constituted like the result of shared theoretical experiences of works of investigation in the measurement of intangible in hotel tourist companies and their adaptation for its application like pilot experience in Toluca, Mexico. One detected that in enterprise contexts like present of continuous changes and complexity, the companies somehow look for to essentially develop strategies based on the internal resources against doing it according to considerations of external type, in an attempt to generate a given value superior to their clients and to surpass therefore the traditional sources search of competitive advantages. To develop a model of management of intellectual capital for the tourist sector is a long process, which this research only tries to be the beginning to contribute an interesting and a new explanation to the form to create value and competitiveness in an important sector as the indicated

**Key Words:** Intellectual capital, indicators, competitive advantages, lodging

## OBJETIVOS

- Indagar y analizar los modelos de medición y gestión del capital intelectual
- Seleccionar y aplicar un modelo de Capital intelectual al sector hotelero
- Evaluar indicadores de medición de activos intangibles del capital intelectual, adaptado a la realidad regional en un hotel de cinco estrellas en Toluca, México, que permita constituirse en fuentes de innovación y ventajas competitivas sostenibles

## MARCO TEÓRICO

### A) El Capital Intelectual

Algunos investigadores atribuyen que el capital intelectual refleja los activos intangibles de la empresa, como la capacidad para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía y de la administración, pero coloca especial énfasis en la gestión del conocimiento

Para Brooking (1997:185) el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Dividiéndose en cuatro categorías: activos de mercado (marcas, clientela, fidelidad, etc.), activos de propiedad intelectual (know-how, el copyright, patentes, etc.), activos centrados en el individuo (la capacidad creativa, habilidad, liderazgo, capacidad empresarial y de gestión de empleados, etc.) y activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Por su parte Bueno (1999:31) define al capital intelectual como una medida del valor creado que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la gestión del conocimiento. Esta última, es una función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

Así se puede definir al capital intelectual como un conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales generan valor en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros. Al existir una amplia variedad de propuestas y éstas varían en función de la estrategia que siga cada empresa y el objetivo que quiera seguir;

en este sentido, existen también diferentes modelos para medir el capital intelectual, con características similares, pero no son iguales.

El capital intelectual es la denominación genérica comúnmente aceptada para designar el valor de activos intangibles poseídos por una organización (Bueno;2003:11), los cuales pueden tener o no derechos de propiedad y que a título de ejemplo se puede considerar al conocimiento que reside en la mente de los empleados y que se retira al momento en que termina su relación laboral.

Bajo el concepto del capital intelectual los activos intangibles no se reflejan en los estados contables y financieros pero si contribuyen a la creación de valor en la empresa, se le da una importancia estratégica a partir del conocimiento organizacional, por ello la medición de este permitirá el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles. La capacidad de medir y gestionar estos activos se ha convertido en una necesidad para las empresas ya que de esta forma se pueden explicar los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Bueno,2003:11).

## **B) Principales modelos de medición y gestión del capital intelectual**

Durante la década de los noventas existió el interés de investigar entorno a la gestión del conocimiento y medición del capital intelectual con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles para las empresas. A partir de entonces investigadores empresarios y académicos desarrollaron una serie de modelos de valoración que iniciaron en Suecia y Estados Unidos, en España la investigación en este campo es muy reciente sin embargo, se ha trabajado en modelos de gran utilidad para las organizaciones.

Es importante realizar una distinción entre los modelos básicos y los modelos relacionados del capital intelectual, los primeros tienen como finalidad medir los activos intangibles de una empresa con el fin de efectuar un diagnóstico y proporcionar información acerca del capital intelectual que se posee y con ello poder tomar decisiones de gestión en la empresa. Por otra parte, los llamados modelos relacionados no son exactamente modelos de medición y gestión del capital intelectual, sino instrumentos de dirección estratégica de la empresa, pero que de alguna forma consideran la dimensión intangible de las organizaciones o los aspectos que caracterizan la creación de valor basada en el conocimiento (Bueno;2003:12).

Cuadro N° 1 Modelos de medición y gestión de capital intelectual

MODELOS BÁSICOS	MODELOS RELACIONADOS
Navegador de Skandia	El Cuadro de Mando Integral Modelo Dow Chemical Modelo de Aprendizaje Organizativo KPMG
Technology Broker	Modelo de Roos, Roos, Dragonetti y Edvinson Modelo de Stewart
Universidad Wenster Ontario	Teoría de los Agentes Interesados Directrices MERITUM
Canadian Imperial Bank of Commerce	Modelo de Dirección Estrategia por Competencias Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen
Monitor de Activos Intangibles	Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento Intellectual Capital Benchmarking System ICBS
Nova	Modelo Intellect Modelo Intellectus

Fuente: CIC;2003

El Modelo Intellectus se estructura por componentes, elementos, variables e indicadores, los primeros son activos intangibles que se encuentran agrupados en función de su naturaleza y son: a) el capital humano, b) el capital organizacional, c) el capital tecnológico y d) el capital relacional; cada uno de éstos se integra por intangibles denominados elementos y de ellos se desprenden las variables, las que a su vez de integran por indicadores que son los instrumentos de medición para conocer el estado y evolución de las variables (CIC; 2003:16-17).

Así entonces el sistema de indicadores para la evaluación de los diversos componentes que integran el capital intelectual tienen como finalidad realizar comparaciones con estándares previamente elaborados que orienten la gestión hacia mejoras de la competitividad basada en los intangibles (CIC; 2003:22).

El carácter abierto de este modelo permite que cada empresa de acuerdo a su experiencia decida finalmente que elementos e indicadores entran en su modelo de identificación y medición del capital intelectual.

Es entonces que este modelo esta integrado en una primera instancia por los

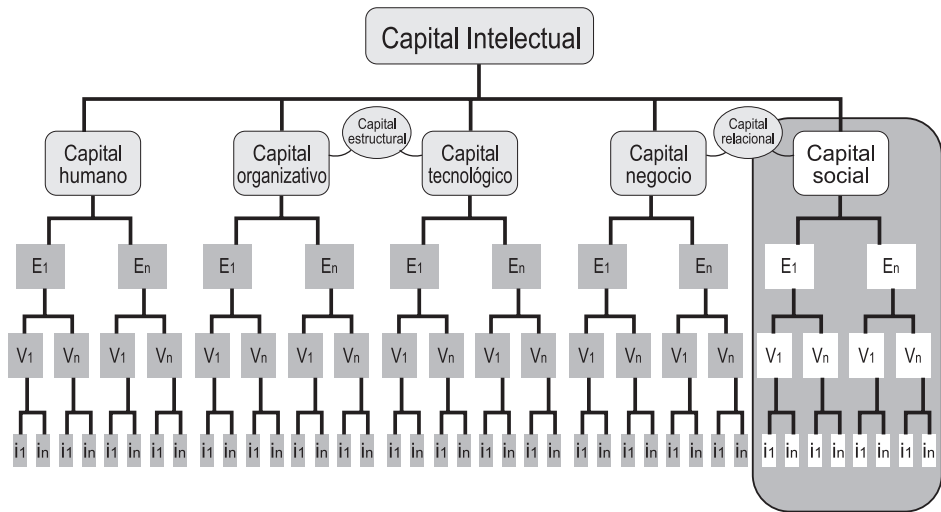
componentes que son la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza los cuales son los diferentes tipos de capitales; y en cada uno de éstos capitales se desprenden los elementos que son los grupos homogéneos de activos a partir de su tipología empresarial u organizativa; las variables son los activos intangibles integrantes de cada elemento del capital intelectual; de las cuales se desprenden instrumentos de medición o datos que sirven para conocer el estado y la evolución de las variables representativas de los activos intangibles (CIC;2003:43).

De esta manera el planteamiento del Modelo Intellectus se basa en una metodología simple que a través de un desarrollo arborescente pretende aportar un marco en el que se clarifiquen las interrelaciones entre los diferentes componentes y niveles que integran su estructura.

Es entonces que este modelo está integrado en una primera instancia por los componentes que son la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza los cuales son los diferentes tipos de capitales; y en cada uno de estos capitales se desprenden los elementos que son los grupos homogéneos de activos a partir de su tipología empresarial u organizativa; las variables son los activos intangibles integrantes de cada elemento del capital intelectual; de las cuales se desprenden instrumentos de medición o datos que sirven para conocer el estado y la evolución de las variables representativas de los activos intangibles (CIC,2003:43).

Esta configuración permite un desglose por familias o tipologías de los diferentes componentes, lo que redundará en una alta adaptabilidad del modelo tanto lo referente a su profundidad o verticalidad como en su extensión que es la parte horizontal (Bueno, et. al, 2003:110).

Figura N° 1 Modelo Intellectus



Fuente: Foro del Conocimiento Intellectus-CIC, UAM, 2002

Donde

E<sub>i</sub> = Elemento; V<sub>i</sub> = Variable; i<sub>i</sub> = Indicador

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores que se deben considerar en cada variable a partir de los cuales se espera que se pueda emitir la medición del capital intelectual.

A partir de esta adecuación, se identificaron cuáles son las variables a medir. La elección de los indicadores de este estudio se realiza mediante la propuesta del modelo Intellectus, agrupándolas para adaptarlas al contexto de la empresa hotelera seleccionada de cinco estrellas del Valle de Toluca.

Cuadro N° 2 Elementos y variables del Modelo Intellectus

Componente	Elemento	Variable	Indicadores
<p><b>Capital Humano</b></p> <p>Se refiere a las competencias de las personas que forman parte de la organización.</p>	Valores y actitudes.	Sentimientos de pertenencia y compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antigüedad en la organización.</li> <li>- Rotación funcional interna</li> </ul>
		Automotivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausentismo.</li> <li>- Promociones.</li> </ul>
		Satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premios y reconocimientos.</li> <li>- Personas satisfechas</li> </ul>
		Sociabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima social.</li> <li>- Equipos de trabajo.</li> </ul>
		Flexibilidad y adaptabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad promedio del personal.</li> <li>- Cambio en equipos de trabajo.</li> </ul>
		Creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideas sugeridas por el personal.</li> <li>- Investigación/Desarrollo e innovación.</li> </ul>
	Aptitudes.	Educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas con titulación universitaria.</li> </ul>
		Formación especializada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con postrado.</li> </ul>
		Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de formación.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>



<p><b>Capital Organizativo</b> Conjunto de intangibles, formales e informales que estructuran la actividad organizativa.</p>	Cultura	Homogeneidad cultural	– Culturas.
		Evolución de los valores culturales.	– Cultura corporativa.
		Clima Social.	– El clima social departamental.
	Estructura.	Desarrollo organizativo.	– Incentivos económicos. – Procesos de reingeniería.
	Procesos	Cliente	– Procesos orientados al cliente externo.
		Proveedores	– Procesos orientados a los proveedores.
<p><b>Capital Tecnológico</b> Aquellos conocimientos responsables del desarrollo de las actividades y funciones relativas al proceso de producción o de prestación de servicios a las que se dedica la organización.</p>	Dotación tecnológica.	Dotación de tecnologías de la producción	– Equipamiento automatizado.
		Tecnologías de información.	– Equipo informático. – Software.
	Propiedad industrial e intelectual.	Propiedad industrial.	– Patentes y propiedad industrial.
		Propiedad intelectual.	– Investigadores de plantilla.
		Innovación	– Resultados de innovación. – Innovación en procesos.

<p><b>Capital Relacional</b> Conjunto de relaciones que la empresa mantiene con los agentes de su entorno.</p>	<p>Agentes relacionados con la actividad principal de la organización.</p>	<p>Clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clientes nuevos.</li> <li>– Clientes perdidos.</li> </ul>
		<p>Lealtad de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Satisfacción del cliente.</li> </ul>
		<p>Proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relación con proveedores.</li> <li>– Respuesta del proveedor.</li> </ul>
	<p>Competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relación con los competidores.</li> </ul>	
	<p>Agentes no relacionados con la actividad principal de la organización.</p>	<p>Medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Notoriedad en la marca</li> </ul>
<p><b>Capital Social</b> Suma de recursos que se acumulan en una organización en virtud de la existencia de una red estable de relaciones intra organizativas.</p>	<p>Relaciones con las administraciones públicas.</p>	<p>Colaboración con las administraciones públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acuerdos de colaboración con organismos públicos.</li> </ul>
		<p>Participación con la gestión pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Servicios de apoyo a procesos de gestión pública.</li> </ul>
	<p>Relaciones con la defensa del medio ambiente.</p>	<p>Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acuerdos con organizaciones de protección del medio ambiente.</li> </ul>

Fuente: CIC; 2003: 56

## **Características de la Hotelería en el Valle de Toluca**

Actualmente el Estado de México cuenta con 497 establecimientos de hospedaje, de los cuales 17 corresponden a categoría cinco estrellas, 33 a cuatro estrellas, 45 hoteles tres estrellas, 49 son de dos estrellas, 36 una estrella y 317 de ellos no tienen categoría (DIGETUR;2003:41).

Toluca se ha caracterizado por ser un centro regional cuya base económica se basa en la industria, comercio y servicios; ha sido el destino de inmigrantes, hombres de negocios, deportistas y personas que vienen a arreglar diversos asuntos y que son procedentes de las áreas conurbadas del Distrito Federal, áreas rurales del estado de México y de estados adyacentes; del mismo modo vienen con el objeto de asistir a eventos y convenciones de corte nacional e internacional; por ello las empresas hoteleras surgieron como respuesta a la demanda de alojamiento ocasionada por el desplazamiento de tales viajeros, iniciándose como mesones y casas de huéspedes.

En los setenta se establecieron hoteles pequeños de dos y tres estrellas, para la década de los años 80's ya existía hotelería de más alta categoría. Los últimos hoteles que abrieron sus puertas fueron los hoteles Del Rey Aeropuerto, Fiesta Inn y Crowne Plaza Plaza Lancaster pertenecientes cada uno de éstos a diferentes cadenas hoteleras a finales de la década de los 90.

En suma hoy en día la industria de la hospitalidad en Toluca, ocupa el segundo lugar en importancia dentro del estado de México ya que contribuye con 1,622 habitaciones que le permiten a los turistas acceder a más y mejores servicios. Los hoteles están distribuidos de la siguiente manera: el 74% se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, por lo que el 26% de los establecimientos restantes se encuentran en las orillas de Toluca, específicamente están establecidos a lo largo de la carretera México-Toluca y pertenecen al municipio de Metepec (DIGETUR;2003).

Los hoteles responden a una corriente de viajeros nacionales y extranjeros que en su mayoría son hombres de negocios, los cuales demandan un servicio de excelente calidad durante su estancia, es decir una mayor especialización en el servicio y principalmente de personal altamente calificado, de ahí que se han preocupado por modernizarse y actualizarse en cuanto a servicios e instalaciones.

El comportamiento turístico actual impone nuevos retos uno de ellos es la

necesidad de conocer de mejor manera las motivaciones y expectativas de los clientes así como también, la búsqueda de una mayor rentabilidad de los productos turísticos, la evolución y adaptación de las empresas al ritmo de la tecnología, el desarrollo e innovación de productos turísticos que permitan a los países y regiones ser competitivos, tendiendo sobre todo a la sustentabilidad para asegurar una mejor calidad de vida a quienes participan en la actividad turística; esto implica realizar una reconversión del modelo turístico que este acorde con los retos del futuro. Por otra parte el incremento de la competencia en los diferentes destinos turísticos y la incidencia de factores externos son parámetros de grandes cambios.

De ahí que la empresa turística mantiene vital importancia por la actividad que desarrolla dentro del sector, sea transportación, alojamiento, entretenimiento, alimentación, etc. Aunque no hay un gran número de ellas en el país comparativamente con el sector industrial en México su crecimiento sostenido de la economía deberá basarse en la consolidación y desarrollo de las mismas. En este sentido su dirección debe ser cada vez más eficiente aprovechando al máximo sus recursos y capacidades en pro de la generación de ventajas competitivas ante el ambiente de globalización y competitividad que se vive en la actualidad.

Requieren de obtener nuevas estrategias, conocer nuevos modelos que les permitan crear ventajas competitivas ya que compiten contra empresas trasnacionales y que a partir de los tratados de libre comercio la competencia se ha agudizado. Generalmente no se encuentran trabajando al 100% de sus capacidades operativas y administrativas esto ocasiona que estén con bajos ingresos por concepto de hospedaje, lo que significa que en la actualidad sus utilidades no sean altas y esto se vea reflejado en el servicio que proporcionan a los clientes, de tal manera que aunque ofrecen variedad, no se establece calidad.

Es por ello que dichas empresas y específicamente las de hospedaje, se encuentran sensibilizadas a la competitividad, muchos de sus esfuerzos se dirigen a obtenerla; lo que las lleva a adoptar una estrategia general cuyas directrices consisten en mejorar el servicio que ofrecen y satisfacer al consumidor.

## **METODOLOGÍA**

El esquema de investigación seleccionado, es del tipo exploratorio/descriptivo. Los instrumentos de recolección de datos fueron entrevistas a informantes claves, siendo para este caso la unidad de relevamiento el dueño; gerente del establecimiento hotelero de cinco estrella en el centro turístico de Toluca en México. Se incluyeron guías de

observación participante .Se aplico el Modelo Intellectus (CIC,2002)

## **SÍNTESIS DE RESULTADOS**

Después de haber revisado los diversos modelos de medición y gestión del capital intelectual y haber determinado por tales circunstancias la evaluación de intangibles por el modelo Intellectus se aplicó un instrumento que integró el total de variables propuestas por este modelo y se obtuvieron los siguientes resultados:

### **a) Capital Humano**

Este capital humano considera tres elementos importantes que son los valores y actitudes, las aptitudes y las capacidades del personal. De esta manera resultaron estar en déficit el sentimiento de pertenencia de los empleados y la satisfacción del personal, la evaluación de la primera variable demuestra que el personal no está identificado con la misión, objetivos o personal directivo de la organización. Así también uno de los aspectos fundamentales que ocasionan la insatisfacción del personal hacia su trabajo son las prestaciones que otorga la empresa; y que en este caso han ido disminuyendo con el paso del tiempo.

La educación universitaria prevalece entre los empleados a nivel directivo y mandos medios, sin embargo la situación se torna preocupante ya que el 80% de ellos no cuentan con el título universitario, además de que sólo 20% de los ellos tienen una carrera relacionada con el turismo, lo que obstaculiza la unificación de criterios para dirigir y operar el hotel. En lo que se refiere a estudios de especialización y postgrado sólo uno de los empleados tiene estudios de maestría sin contar con el grado

La capacitación en la empresa durante el año 2006 casi cubre la totalidad de los empleados (80%), y estuvo dirigida a mejorar sus actividades laborales; así también se pudo constatar que el 90% del personal tiene un dominio del inglés, lo que se traduce en la satisfacción del cliente en cuanto a sus demandas. El 3% del personal hoy en día sigue estudiando con la inquietud de ocupar mejores puestos

En cuanto a la medición de la experiencia del personal, el total de los empleados cuenta con ella en el área hotelera.

## b) Capital Organizativo

Este capital se compone de cuatro elementos básicos que son: cultura, estructura, aprendizaje organizativo, y procesos. Se analizó el número de reingenierías que se han llevado a cabo en la empresa; y el resultado fue positivo, a consecuencia de esta se incrementaron las llamadas diarias para cotizaciones y negociaciones, así como las visitas diarias para promocionar los servicios e instalaciones del hotel, del mismo modo se reestructuraron los objetivos departamentales; se recuperaron los clientes y se generaron estrategias de mercadotecnia.

Para que se den los entornos de aprendizaje deben existir contextos organizativos en los que se produzca las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional dando lugar a la adquisición de competencias y conocimientos; el indicador de ésta variable son los cursos de capacitación on line esto es que el trabajador realice estudios a distancia mediante el Internet para que pueda desempeñar su trabajo adquiriendo nuevos conocimientos; sin embargo la empresa no ha gestionado ningún tipo de curso en línea.

El conjunto de fases de una operación organizativa cuyo resultado final esta destinado al cliente, ha sido uno de los más altos valores encontrados en la empresa. Por otra parte debido a que el cliente interno es el empleado, se efectúan al año 52 reuniones generales en donde el empleado manifiesta sus inconformidades, inquietudes e incluso dudas. En cuanto al porcentaje de quejas resueltas satisfactoriamente a clientes, de acuerdo a lo analizado en el año 2007, éstas se resolvieron en un 100% .

## c) Capital tecnológico

En la empresa hotelera se empieza a considerar la investigación y el desarrollo como una variable determinante para realizar innovación en productos y servicios, el hotel evaluado cuenta con 5 personas que se dedican a ello, lo que les ha permitido conocer de mejor manera su mercado, su competencia y sus clientes. La plantilla esta compuesta por el 50% de hombres y el 50% de mujeres, de ellos han surgido y se han implementado 20 mejoras hacia la empresa mediante propuestas.

Existen dos proyectos que han sido aprobados y están en la fase de implementación para llevar a cabo su desarrollo. Los proyectos tienen aproximadamente una duración media de 6 meses. El equipo de computo así como el software son tecnología que se adquirió hace 10 años, fue utilizada de manera exitosa en un 100% por parte del personal que ha laborado durante éste periodo, no obstante ya no se cubren las necesidades ni las expectativas del cliente interno y externo, debido a que se requieren sistemas mucho más

rápidos y eficientes. En todas las áreas de la empresa se realizan actividades automatizadas con el software especializado en hotelería, existe un sistema de información implantado. Tal sistema se actualiza cada dos años, sólo el personal que ocupa niveles directivos (gerentes de departamentos) cuentan con Internet, siendo que el personal en mandos medios trabaja y se comunica con el intranet. Aproximadamente 80 empleados del hotel trabajan en red, debido a que sus actividades se concentran en equipos y sistemas informáticos.

Si hay registros de propiedad como la marca, el slogan y el símbolo usado para identificar y distinguir a hotel de los otros que ofrecen el mismo servicio, también es considerado un activo intangible el prestigio que el hotel tiene a nivel internacional.

Se tiene dominio de Internet y en cuanto a innovación en lo últimos cinco años los servicios nuevos que se han lanzado son 20 de los cuales han tenido buena aceptación por parte de los clientes. El desarrollo de nuevos procesos de producción hacen que mejore la productividad de ahí que es importante innovar en tales procesos; en el hotel se han incorporado 10 nuevos procesos de los cuales han tenido un tiempo medio de tres años para nuevamente su renovación.

#### **d) Capital de negocio**

El hotel divide a sus clientes en dos grupos, los clientes de casa y los clientes habituales, los clientes de casa son aquellos que constantemente acuden a la empresa y hacen uso de los diferentes servicios que se ofrecen, y los clientes habituales son aquellos que ocasionalmente utilizan las instalaciones y servicios del hotel. Debido a que se llevó a cabo una reingeniería en el año 2003, el hotel ha incrementado en porcentaje de clientes a un 68%, así como también a los clientes asiduos a un 80%. El capital de negocio se ve fortalecido por la red de distribución, puntos de venta o franquicias que posee la empresa, en este caso el hotel pertenece a una franquicia que tiene fuerte presencia en el mercado nacional e internacional. El número de alianzas con entidades nacionales que tiene el hotel son seis, y con entidades internacionales son dos.

La empresa hotelera tiene perfectamente identificada a su competencia en la zona y por ello ha realizado dos benchmarking, que le han permitido identificar las ventajas y desventajas competitivas entre éste y sus competidores.

### e) **Capital Social**

Este capital se refiere al valor que representa para la organización las relaciones que ésta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso y cooperación así como de responsabilidad social que se quiere establecer con la sociedad. Este capital se compone por cinco acuerdos de colaboración con organismos públicos, uno sólo en cuidado del medio ambiente, un contrato colectivo sindical y 25 convenios de bolsas de empleo con centros universitarios.

Los accionistas del hotel no han visualizado el poder de su capital intelectual, no han potencializado las capacidades de sus recursos intangibles, de ahí que no poseen ventajas competitivas sostenibles, ni han consolidado un posicionamiento estratégico. Continúan desarrollando sus actividades bajo una concepción tradicional de la administración, desconocen que el valor reside en la propiedad intelectual, el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados de su personal; es decir no han visualizado que el mayor de sus activos radica en el capital intelectual. Pese a la utilidad de la información sobre activos intangibles, existen ciertos obstáculos como el temor a que dicha información valiosa sea conocida por los competidores, lo que representa un obstáculo para la difusión en informes de tales activos.

## **PRINCIPALES CONCLUSIONES**

Los accionistas del hotel no han visualizado el poder de su capital intelectual, no han potencializado las capacidades de sus recursos intangibles, de ahí que no poseen ventajas competitivas sostenibles, ni han consolidado un posicionamiento estratégico. Continúan desarrollando sus actividades bajo una concepción tradicional de la administración, desconocen que el valor reside en la propiedad intelectual, el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados de su personal; es decir no han visualizado que el mayor de sus activos radica en el capital intelectual. Pese a la utilidad de la información sobre activos intangibles, existen ciertos obstáculos como el temor a que dicha información valiosa sea conocida por los competidores, lo que representa un obstáculo para la difusión en informes de tales activos. Si bien reconocen sobre la necesidad de medición de capital intelectual para incorporarlo al bloque de instrumentos gerenciales en el ámbito del sector hotelero, aún distan bastante de realizarlo.

Las empresa turísticas y en específico la hoteleras del Valle de Toluca deben identificar que en su capacidad de movilizar un conjunto de recursos humanos materiales y tecnológicos de forma integrada se encuentra la base del éxito; es decir que la verdadera ventaja de una organización no proviene exclusivamente de la tecnología utilizada si no



de la forma de trabajar y combinar sus recursos disponibles.

De ahí que requieren de obtener nuevas estrategias, conocer nuevos modelos que les permitan crear ventajas competitivas ya que compiten contra empresas trasnacionales. Así pues, es necesario que identifiquen al capital intelectual como un conjunto de activos de su empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, adviertan que éstos generaran valor en un futuro.

Actualmente, se continua el tema de estudio en la hotelería de categoría superior en destinos turísticos de la Patagonia, Argentina ,para pruebas del modelo y de confiabilidad y validez de la escala, como de comparación entre regiones turísticas

## **LIMITACIONES**

La empresa turística no siempre está dispuesta a ofrecer la información para estudios académicos y de investigación, inicialmente la metodología sería aplicada a todos los hoteles cinco estrellas de la zona, sin embargo, ante la oposición de los empresarios se decidió hacerlo en la empresa que si tuvo esa disposición.

Toda metodología debe adecuarse a la realidad y condiciones tanto del destino turístico, del modelo organizacional, y de la cultura de los integrantes de la empresa, de tal forma que también se tuvieron que hacer los ajustes pertinentes para ser aplicada.

Asimismo hay que tener en cuenta que la aplicación a un solo caso no permitió en esta instancia poner a prueba la validez y confiabilidad de las escalas utilizadas, ni ser sus resultados generalizados ni predictivos. Es nuestro propósito continuar con esta línea de investigación ampliando su aplicación a otras categorías de hoteles en otros destinos turísticos como la Patagonia, Argentina.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Brooking, Annie**, (1997), *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, España. Paidós.
- **Bueno, Eduardo**, (1999), “Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual”, Boletín del Club Intelect, No. 20, Marzo, España.
- **Bueno, Eduardo**, (2001), “Creación, medición y gestión de intangibles”, en: Formas y reformas de la economía, Revista monográfica, España.
- **Bueno, Eduardo**, (2002), “Hacia un modelo holístico de capital intelectual: El modelo Intellectus”, en: [www.acede.iub.es/papers/203-front.pdf](http://www.acede.iub.es/papers/203-front.pdf).
- **Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)**, (2003), *Metodología para la elaboración de indicadores del capital intelectual*, España, Universidad Autónoma de Madrid.

Recibido: 25/09/2008

Aprobado: 19/11/2008

Arbitrado Anónimamente por Societur.