

Importancia estratégica de los activos intangibles en la Industria Hotelera

Salvador García de León

RESUMEN

En la actualidad, entre los esfuerzos por lograr una mayor comprensión de la esencia de la ventaja competitiva y de los factores determinantes de la competitividad de la empresa, sobresale la “Teoría de recursos y capacidades”. En este trabajo se presenta una visión general de las características y gestión de un conjunto de activos intangibles que se consideran relevantes para el desarrollo de los establecimientos hoteleros bajo la perspectiva de la “Teoría de los recursos y capacidades”.

Palabras clave: ventaja competitiva, activos intangibles, industria hotelera, capital, humano, capital social.

STRATEGIC IMPORTANCE OF INTANGIBLE ASSETS IN THE HOTEL INDUSTRY

ABSTRACT

Resources and Capacities Based Theory currently stands out in the effort to achieve a greater understanding of the essence of the competitive advantage and determinant facts of such competitiveness. This paper presents an overview of the characteristics and management of a set of intangible assets that are considered relevant to the development of hotels under the perspective of the Theory of Resources and Capacities.

Keywords: competitive advantage, intangible assets, hotel industry, capital, human capital.

INTRODUCCIÓN

El sector turismo en México es uno de los pilares de la economía nacional ya que representa 9% del PIB, es la tercera fuente de divisas, genera alrededor de 2.5 millones de empleos directos y participan en él 43 mil unidades económicas. Entre éstas destaca la industria hotelera con una oferta de poco más de 17 mil 300 establecimientos de los cuales 75.5% son microempresas, 18.5% pequeñas, 2.8 medianas y el restante 3.2% grandes empresas.

A nivel mundial el país se encuentra entre los 10 destinos turísticos más importantes; sin embargo, en los últimos años su nivel de competitividad ha disminuido por no haber logrado aún aprovechar en su totalidad las oportunidades de desarrollo existentes, generar servicios turísticos que aporten un mayor valor agregado y atraigan más turistas internacionales. Tal es el caso de segmentos del sector hotelero que podrían tener un rol más significativo en la consecución de estos propósitos.

En este trabajo se presenta una visión general de las características y gestión de un conjunto de activos intangibles que se consideran relevantes para el desarrollo de los establecimientos hoteleros. Lo anterior bajo la perspectiva de la “Teoría de los recursos y capacidades” en la cual se plantea que los recursos y capacidades internos de naturaleza intangible son la base de la ventaja competitiva de una empresa, los impulsores centrales del proceso de creación de valor.

“TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES”

En la actualidad, entre los esfuerzos por lograr una mayor comprensión de la esencia de la ventaja competitiva, de los factores determinantes de la competitividad de la empresa, sobresale la “Teoría de recursos y capacidades”. Ésta surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de que cada organización se constituye por un amplio y diferente conjunto de activos internos (recursos y capacidades) que determinan que no haya dos compañías idénticas por no ser posible que a lo largo de su historia dos empresas hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido recursos semejantes, desarrollado iguales habilidades y construido la misma cultura organizacional. Heterogeneidad que en lo esencial explica los diferentes rendimientos que logran obtener.

Bajo este enfoque se considera que no todos los activos de la organización, los cuales suelen clasificarse en tangibles e intangibles, tienen igual potencial para generar rentas sustentables. Con el concepto de activos tangibles se identifica a los que tienen una expresión material en forma de elementos productivos de la empresa en los cuales se pueden distinguir los recursos financieros y el capital físico como terrenos, edificaciones, mobiliario y equipo, las instalaciones, enseres diversos y vehículos de transporte (García de León, 2009).

Indudablemente, el papel de los activos tangibles es relevante para el desarrollo de cualquier actividad productiva

y cada negocio procurará dotarse de ellos en grado suficiente tanto en calidad como en cantidad aunado al hecho de que la inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos físicos.

Sin embargo, desde el punto de vista estratégico los recursos tangibles no contribuyen plenamente a la creación en la empresa de ventajas sostenibles ya que por su naturaleza material la competencia los puede identificar, cuantificar y replicar con más facilidad. Además, en su mayoría se deprecian por razones de obsolescencia o uso a diferencia de los activos intangibles que pueden emplearse sin merma de su valor, e incluso, aumentar en el tiempo su nivel de dotación. La clave de tal variación está en su carácter intrínseco de *learning by doing*, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación.

Por consiguiente los activos de naturaleza intangible son los impulsores clave del proceso de creación de valor, los que primordialmente contribuyen al logro de ventajas competitivas. Se constituyen por el conjunto de activos de una organización que, a pesar de no encontrarse la mayoría de ellos reflejados en los estados financieros tradicionales, están generando valor en la actualidad o tienen el potencial para crearlo en el futuro. Principalmente, mediante la incorporación a los procesos internos clave de la empresa de conocimientos, capacidades, recursos organizativos, de información e innovación y el despliegue de redes de relaciones con el exterior.

LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA INDUSTRIA HOTELERA

En el caso de la industria hotelera sobresalen por su relevancia los siguientes activos intangibles los cuales para su descripción se han agrupado en cinco categorías: capital humano, de información, organizativo, relacional y de innovación.

CAPITAL HUMANO

El capital humano incluye entre sus activos sobresalientes la formación, capacidades, valores y compromiso del personal, particularmente del que lleva a cabo trabajos fundamentales o cuyo perfil corresponde a las familias de puestos estratégicos (Kaplan y Norton, 2004), a las categorías de cargos que ejercen un mayor impacto en los procesos internos críticos de los hoteles. Entre los elementos que conforman estos activos se encuentran los presentados a continuación:

Elementos referentes a la formación:

- Nivel de escolaridad.
- Formación especializada alcanzada.
- Experiencia de trabajo.
- Desarrollo personal adquirido en las relaciones que se establecen en los grupos internos de trabajo.

Elementos referentes a las capacidades:

- Capacidad para desarrollar las actividades con un enfoque de orientación al cliente lo cual implica el ayudar y servir a los clientes más allá de lo esperado, de resolver sus problemas, detectar sus necesidades actuales y potenciales de productos y servicios y el priorizar el establecimiento de relaciones de largo plazo (Allen, 2005).
- Capacidad para liderar grupos de trabajo, para coordinar y compartir con éstos el conocimiento, información y recursos y lograr que se comprometan voluntariamente y aplicar su iniciativa para alcanzar un objetivo común (Junta de Andalucía, 2008).
- Capacidad para relacionarse con las personas, para crear ambientes que faciliten la integración y favorezcan el dialogo y acuerdos con los distintos grupos de interés tanto internos como externos.
- Capacidad para responder a la dinámica de cambio y desarrollo organizacional a través de la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.
- Capacidad para mantener comunicaciones eficaces en sus relaciones interpersonales, para expresarse en forma clara, concisa, debidamente sustentada y con fluidez verbal. Además, para ejercer la escucha activa y seleccionar y manejar distintos medios de comunicación.
- Capacidad para trabajar en contextos internacionales, para dominar varias lenguas extranjeras y com-

prender las culturas y costumbres de otros países (Rodríguez *et al.*, 2009)

- Capacidad para usar tecnologías de la información y la comunicación.

Elementos referentes a los valores y el compromiso:

- Identificación con los valores de la empresa: honestidad, vocación de servicio, calidad, respeto, confianza, reconocimiento, preservación del medio ambiente, etcétera.
- Sentido de pertenencia y fidelidad con la compañía.

CAPITAL DE INFORMACIÓN

El capital de información se constituye esencialmente por activos referentes a las aplicaciones de las tecnologías de la información y comunicación implementadas por los establecimientos de alojamiento para apoyar sus procesos interno críticos en aspectos como la formulación de planes, ejecución de estrategias, asignación de recursos, control de operaciones, inteligencia competitiva, desarrollo de relaciones con los clientes y proveedores, servicios inteligentes y gestión del conocimiento (García de León, 2009).

CAPITAL ORGANIZATIVO

El capital organizativo se identifica con las capacidades integradoras que cohesionan la organización interna para que los activos tangibles e intangibles no sólo estén en consonancia con la estrategia, sino además, funcionando de ma-

nera conjunta para el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, con las capacidades que permiten movilizar y sustentar los procesos de cambio requeridos para la ejecución de la estrategia y la continua adaptación de la organización al entorno cambiante e inestable. Se concreta en activos como los siguientes:

Cultura corporativa

La cultura refleja el patrón general de valores (¿qué se considera importante?), creencias (¿cómo funcionan las cosas?) y normas de comportamiento (¿cómo se hacen las cosas aquí?) aceptado y asumido por la mayoría de los miembros de la empresa. Por ejemplo, su esencia se expresa en la manera de hacer negocios, en la de valorar y tratar a los clientes, proveedores y trabajadores, en el grado de autonomía y libertad que existe en sus unidades administrativas, en el nivel de lealtad y compromiso que su personal tiene hacia la organización, en el modo de enfrentar los cambios que se generan en el entorno.

Gestión del conocimiento

Sistemas de gestión del conocimiento instrumentados con un enfoque que incluye las fases de generación, organización, desarrollo, distribución y preservación del conocimiento. Este conocimiento tiene entre sus principales fuentes las distintas áreas de la empresa, los clientes, proveedores, competidores, el mercado, los asesores externos y hoteles con los que se comparte información.

Clima organizacional

Percepciones de los miembros de la empresa sobre el medio ambiente del trabajo existente en cuestiones como los métodos de mando, procedimientos instrumentados para motivar al personal y responder a sus necesidades, características de los procesos de comunicación, apreciaciones sobre las obligaciones, reglas y políticas que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea, importancia que se le da a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y atmósfera social y de amistad que se observa en la empresa (Sandoval, 2004).

Liderazgo

Disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la compañía hacia su estrategia.

Trabajo en equipo

Integración de conjuntos de trabajadores que poseen capacidades complementarias, actúan en forma coordinada y comparten conocimientos, habilidades y responsabilidades en la consecución de determinados objetivos comunes.

Alineamiento estratégico

Alineamiento claro y preciso entre los objetivos estratégicos de la compañía y los objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales.

CAPITAL RELACIONAL

El capital relacional se refiere a las redes de relaciones que mantienen y desarrolla el hotel con grupos de interés externos. Este capital suele desagregarse en dos categorías: capital negocio y capital social (Rodríguez y Rubio, 2006).

Capital negocio

El capital negocio se integra por las relaciones construidas con los grupos de interés directamente vinculados con las actividades propias del establecimiento. Ejemplo de ello, son las relaciones descritas a continuación:

- *Relaciones con los clientes.* Relaciones mutuamente beneficiosas, de cooperación, fidelidad, reconocimiento, respeto e interacción efectiva con los diferentes segmentos de clientes relevantes.
- *Relaciones con proveedores.* Relaciones con los distintos suministradores de recursos en términos de vínculos de cooperación, de confianza mutua y compromiso, de intercambio de información y de comunicación, de adecuación de los productos y servicios proporcionados a los requerimientos del hotel.
- *Relaciones con aliados.* Acuerdos de colaboración que los establecimientos tienen con otros hoteles, representaciones turísticas, compañías que proporcionan servicios de transporte, financieros, educativos, artísticos, culturales, deportivos y de entretenimiento

en instalaciones recreativas, con restaurantes, centros nocturnos y bares.

Capital social

El capital social de la empresa hotelera comprende el conjunto de las interacciones con los grupos de interés que están presentes en el entorno donde se desenvuelve pero que no están relacionados directamente con el ejercicio de su actividad productiva. Entre los activos que forman parte del capital social se encuentran los siguientes:

- *Relaciones con los medios de comunicación.* Vínculos existentes con representantes de los medios de comunicación bajo criterios de apertura y transparencia, de disponibilidad y acceso oportuno a la información de la empresa, con una retroalimentación positiva y de respeto (Intellectus, 2013).
- *Relaciones con la comunidad.* Participación de la compañía en programas de desarrollo comunitario de carácter económico, social, cultural y medioambiental.
- *Relaciones con instituciones evaluadoras de la calidad.* Relaciones de intercambio de información y de comunicación con organismos que se encargan de evaluar la calidad de los servicios de los hoteles y llevar a cabo monitoreos públicos sobre aspectos como sostenibilidad medioambiental, reputación, inversión responsable, respeto y admiración, confianza y

transparencia y prevención de riesgos. Asimismo, de expedir reconocimientos al sector como son las certificaciones de calidad ambiental turística, a la excelencia en el servicio, a estándares alcanzados en el cumplimiento de normas (Normas Mexicanas, ISO, etcétera), en gestión de riesgos sanitarios en el manejo del agua, alimentos y bebidas; las distinciones por ser los mejores hoteles y opción gastronómica, a los logros en la formación y desarrollo del personal y a la atención a turistas con discapacidad.

CAPITAL DE INNOVACIÓN

El capital de innovación incluye los registros y derechos amparados por la Ley de la Propiedad Industrial como son las marcas, nombres comerciales y licencias de propiedad del hotel así como los recursos y programas implementados para el desarrollo de innovaciones. En este último caso destacan por su relevancia las siguientes categorías de innovaciones llevadas a cabo por la industria hotelera (Cotec, 2007):

- Nuevos modelos de negocio en los cuales en algunos casos puede implicar un cambio relevante en la propia esencia de la actividad, como puede ser la apertura de líneas de negocio ajenas a la tradicional oferta hotelera de servicios de alojamiento y alimentación.
- Incorporación y ofrecimiento de nuevos servicios al cliente en áreas complementarias como salud y belleza, descanso y recreación y deporte.

- Innovaciones en infraestructura, diseño y ambientación de espacios.
- Innovaciones de proceso de *back office* o de gestión interna (administración, contabilidad, personal, etcétera) y de *front office* relativas esencialmente a las funciones de reservación, recepción y facturación a huéspedes.
- Innovaciones organizacionales que sustituyen las estructuras tradicionales de tipo funcional o que añaden a los organigramas áreas con funciones significativamente novedosas y relevantes.
- Innovaciones de *marketing* que incorporan nuevas fórmulas para presentar, promover y vender los productos y servicios de la empresa y facilitar las relaciones y el acceso a clientes.

GESTION DE ACTIVOS INTANGIBLES

La gestión de los activos intangibles solamente adquiere sentido en el marco de la administración estratégica, de los procesos de formulación, instrumentación, evaluación y control de las estrategias que las organizaciones implementan con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Es decir, que los intangibles solamente pueden contribuir a la creación de valor bajo este contexto. Su gestión se integra básicamente por cinco fases:

Identificación de los intangibles

Esta fase comprende la identificación de los activos intangibles requeridos para llevar a cabo los procesos internos clave que crean y aportan la propuesta de valor para los clientes¹, la cual a la vez permitirá alcanzar los objetivos financieros de la compañía. Tales procesos internos se refieren a tópicos como el desenvolvimiento y sostenimiento de relaciones con los proveedores, gestión de clientes, producción de los servicios hoteleros, innovación y a los procesos regulatorios y de responsabilidad social.

Todos ellos abordados con un nivel de excelencia y perfectamente alineados con la propuesta de valor la cual tiene entre sus principales roles el materializar la estrategia a seguir por los hoteles en cada segmento de mercado para diferenciarse de la competencia y establecer las condiciones para captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales, aumentar su consumo y ser el factor fundamental para el logro de los propósitos empresariales.

Evaluación de la disponibilidad de intangibles

Con el despliegue de esta fase se pretende determinar las brechas existentes entre las necesidades de activos intangibles y su disponibilidad en la empresa para sustentar los procesos internos estratégicos.

¹ La propuesta de valor describe cómo generar ventas y fidelizar a los clientes. Se conforma por un conjunto de beneficios únicos que los productos y servicios de la empresa les ofrecen a sus clientes con la finalidad de crear en su mente una percepción favorable y distintiva hacia aquella con respecto a la que tienen de sus competidores.

Implementación de programas para el desarrollo de intangibles

El objetivo fundamental de la presente fase es el formular e implementar los programas que así se requieran para cubrir el déficit de activos intangibles ya sea mediante su desarrollo interno, a través de servicios externos o adquisición, en los casos en que esto sea factible.

Medición de los intangibles

En los sistemas tradicionales de medición de los rendimientos basados en la contabilidad financiera dominan tanto la evaluación interna como externa de las empresas y el problema de tales mediciones reside en el hecho de que estas herramientas no capturan la aportación de los activos intangibles a los mecanismos de generación de valor. La literatura sobre el tema propone una serie de alternativas para su medición como son las de tipo genérico que valoran los activos intangibles mediante la estimación de la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de una empresa. O bien, utilizando un sistema de indicadores fundamentalmente no financieros y de relaciones de causalidad de los elementos que conforman las distintas categorías de intangibles, los cuales plasmados en un informe se consideran como un complemento de los estados financieros.

Seguimiento

Comprende la evaluación de los resultados logrados y los efectos de las distintas actividades realizadas para el

desarrollo, adquisición y aumento de valor de los intangibles.

Por último, cabe destacar que uno de los retos que enfrenta este enfoque de competitividad es el de lograr un mayor perfeccionamiento de los métodos de medición de intangibles, de sistemas de valoración constituidos por indicadores que reúnan características como las siguientes:

- **Relevantes:** que proporcionen información que permita modificar o confirmar las expectativas de quienes toman las decisiones.
- **Significativos:** que la información suministrada esté vinculada con los intangibles y procesos internos críticos
- **Comprensibles:** que estén calculados y formulados de forma tal que puedan ser fácilmente entendidos por los usuarios.
- **Comparables:** que estén preparados y expuestos siguiendo criterios homogéneos internos para que los usuarios estén en condiciones de efectuar las comparaciones necesarias.
- **Flexibles y dinámicos:** que reflejen los cambios y los efectos en el aprendizaje de la organización en el tiempo.

FUENTES DE CONSULTA

- Allen, Martha (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*, Argentina: Granica.
- Cotec (2007). *Innovación en el sector hotelero*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- García de León, Salvador (2009). “Las tecnologías de la información y comunicación como fuente de valor en el sector hotelero”, en *Hospitalidad Esdai*, 15, pp.23-47.
- García de León, Salvador (2009). “Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades”, en *Administración y Organizaciones*, 22, 87-108.
- Intellectus, (2013). *Capital relacional*. En: www.modelo-intellectus.org/capitales/capital-relacional/ (Consultado (19/08/2013)).
- Junta de Andalucía (2008). *Guía de gestión por competencias para los hoteles andaluces*. Andalucía: Fundación Centros de Innovación Turística de Andalucía.
- Kaplan, Robert, Norton, David (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rodríguez, José Miguel, Rubio, Luis, Esteban, Cristina, Alonso, Mar (2009). “La importancia del aprendizaje y la adquisición de competencias en el sector turismo”, en *Estudios Turísticos*, 179, 41-66.

- Rodríguez, José Miguel (2006). “Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano”, en *Estudios Turísticos*, 167, 55-90.
- Sandoval, María del Carmen (2004). “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83-87.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.