

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN MODELO DE CAPITAL INTELLECTUAL HOTELERO LATINOAMERICANO (1)

José Miguel Rodríguez Antón* y Luis Rubio Andrada**

Resumen: Partiendo de una propuesta de un Modelo General de Capital Intelectual Hotelero –configurado por cinco capitales: Humano, Organizativo, Tecnológico, Relacional de Negocio y Contextual–, el presente trabajo trata de llegar a la definición de un Modelo Sintético que facilite la medición y el desarrollo de los intangibles existentes en el sector hotelero latinoamericano y, más concretamente, en Madrid, Puebla, Santiago y Santo Domingo. Para ello, partiendo de este Modelo General, llegaremos, contando con la opinión experta de los directores de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, a este Modelo Sintético, mucho más operativo y ágil.

Palabras clave: capital intelectual, modelo, hoteles, turismo, latinoamericano.

Abstract: Taking a proposal from an intellectual capital general model for the hospitality sector composed of five capitals: human, organisational, technological, business relation and contextual, the present working paper attempts to reach a definition of a Synthetic Model by enabling the measurement and development of the existing intangibles in the Latin American hotel sector, specifically, in Madrid, Puebla, Santiago y Santo Domingo. Taking this General Model as starting point and with the cooperation of the expert opinion of the managers of four and five stars hotels, we will obtain this much more operational and agile Synthetic Model.

Keywords: intellectual capital, model, hotels, tourism, Latin American.

I. INTRODUCCIÓN

A pesar de la enorme importancia que el sector turismo ha tenido tradicionalmente tanto en nuestro país como en las economías emergentes de América Latina, la recesión de algunas importantes naciones emisoras de turismo, las fuertes fluctuaciones del precio del petróleo, las caídas de los mercados de valores y la creciente inseguridad mundial han provocado serias dudas en los mercados turísticos, que se han plasmado en oscilaciones de la demanda en buena parte de los principales destinos turísticos del mundo.

Específicamente en el subsector hotelero, y debido a la enorme capacidad de oferta de plazas que tienen estos países, puede encontrarse con problemas, pues en estos últimos años los turistas están sustituyendo el alojamiento en hoteles por viviendas propias o familiares, viviendas alquiladas u otros tipos de alojamientos. Igualmente, el número medio de pernoctaciones está disminuyendo progresivamente.

Todo ello lleva a la necesidad que tienen estas empresas hoteleras de ser más competitivas y, en este contexto, la gestión de sus intangibles y de su capital intelectual se pre-

* Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas Universidad Autónoma de Madrid. josem.rodriguez@uam.es.

** Departamento de Economía Aplicada. Universidad Autónoma de Madrid. luis.rubio@uam.es.

senta como una filosofía, a la vez que como una herramienta imprescindible de gestión.

En consecuencia, en este trabajo se presenta un Modelo de Capital Intelectual para los hoteles de cuatro y cinco estrellas de cuatro importantes países receptores de turismo: España, México, Chile y República Dominicana. Para obtenerlo, se efectuó un estudio que permitió conocer la opinión que los propios directores de estos hoteles habían manifestado sobre los intangibles que ellos gestionaban. De este modo, este Modelo se constituye en herramienta básica de la dirección que va a permitir desarrollar e incrementar el Capital Intelectual y generar más riqueza y valor para la sociedad en la que se encuentra este tipo de empresas.

Partiendo del Modelo Intellectus (2), y de una de sus aplicaciones, en concreto, del Modelo de los Cinco Capitales (3), se diseñó un Modelo General de Capital Intelectual Hotelero que, al igual que éste, se estructuró en torno a cuatro conceptos: componentes, elementos, variables e indicadores. Los componentes son los distintos tipos de capitales en los que se descompone el modelo, los elementos son los activos intangibles que, agrupados en conceptos homogéneos, dan lugar a los componentes. Las variables son también activos intangibles más concretos que pueden agruparse en el ámbito de un elemento y, por último, los indicadores son instrumentos de medición que permiten conocer la situación y la evolución de las variables anteriormente citadas.

Una vez elaborado este primer modelo,

para poder llegar a la determinación de los sintéticos, se solicitó la colaboración de los profesionales que estaban dirigiendo las empresas hoteleras de lujo de estos cuatro países seleccionados, establecidas en cuatro ciudades representativas de los mismos: Madrid, Puebla, Santiago y Santo Domingo, a los que se envió una encuesta a través de la cual se pretendió conocer su opinión sobre la importancia que los intangibles de los que disponían tenía en su eficiencia y, por tanto, en los resultados alcanzados.

La encuesta estuvo integrada por 221 preguntas cerradas y 36 abiertas, agrupadas en cada una de las cinco categorías de capitales, a través de las que se llegó a conocer la importancia que los expertos daban a cada uno de estos capitales, a sus respectivos elementos, variables e indicadores. A partir de estas opiniones se pudo construir un Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano, un Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero de América Latina (integrado por México, Chile y República Dominicana), un Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Español y pudo darse un primer paso para la creación de tres Modelos Sintéticos Específicos para México, Chile y República Dominicana.

II. PROPUESTA DE UN MODELO GENERAL DE CAPITAL INTELECTUAL HOTELERO

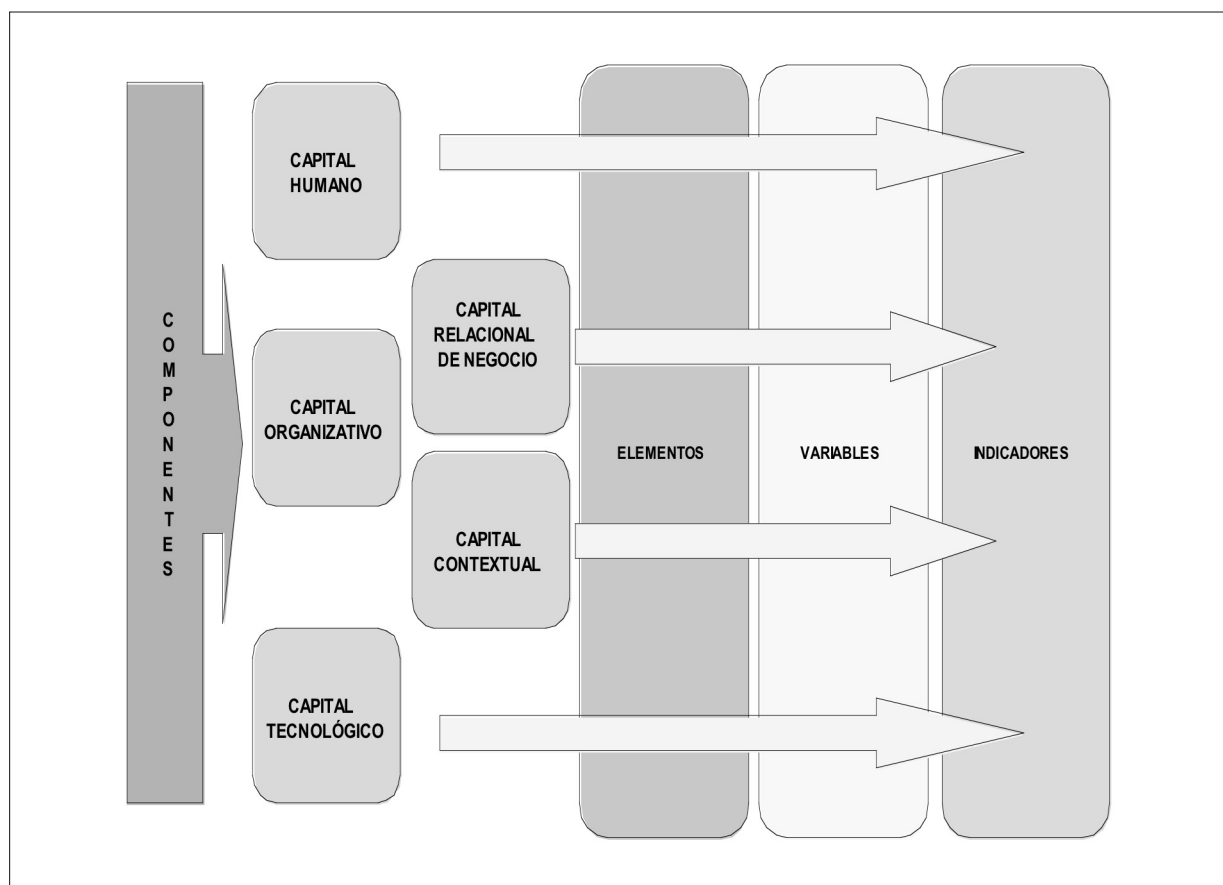
Aunque la estructura básica del Modelo General de Capital Intelectual Hotelero que se propuso era muy similar a la del Modelo

de los Cinco Capitales, un profundo análisis del subsector hotelero y la información obtenida en las múltiples reuniones que se mantuvieron con profesionales y expertos del sector impulsaron a modificar, de forma significativa uno de los cinco capitales y a introducir sustanciales modificaciones en los elementos, variables e indicadores de los otros cuatro. Una primera versión preli-

minar de este Modelo, que se vio alterada a raíz del presente estudio, puede encontrarse en Rodríguez Antón, Rubio y Merino (4).

De estas reuniones y encuentros mantenidos con profesionales del subsector hotelero se llegó a la propuesta del Modelo General de Capital Intelectual Hotelero que se recoge en la figura 1.

Figura 1
Modelo General de Capital Intelectual Hotelero



Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, los cinco capitales propuestos fueron:

- Capital Humano
- Capital Organizativo
- Capital Tecnológico
- Capital Relacional de Negocio y
- Capital Contextual

Por lo que respecta a cada uno de los cinco capitales, el capital humano hace referencia al conjunto de intangibles que caracterizan a los empleados que trabajan en un hotel. El capital organizativo viene definido por los intangibles emanados de la estructura, diseño y procesos de la organización hotelera. El capital tecnológico hace referencia a aquellos intangibles tecnológicos vinculados a la operativa propia de un establecimiento hotelero. El capital relacional de negocio se refiere a los intangibles generados por las relaciones que un hotel mantiene con los principales agentes económicos externos vinculados directamente con su actividad. Y, por último, el capital contextual viene dado por los intangibles emanados de las actuaciones que un hotel realiza con el resto de agentes sociales que actúan en su entorno, así como los generados por las características específicas de dicho entorno llegando a considerar, incluso, el espacio físico en el que actúa.

Mientras que los cuatro primeros no necesitan mayor aclaración ni justificación, debido a la contrastación empírica que se ha

efectuado en otros ámbitos, merece la pena detenerse en el quinto capital que se ha denominado capital contextual. Mientras que para otro tipo de organizaciones, o de empresas, el medio o entorno en el que actúa no es tan importante, para un hotel las características del espacio físico en el que se encuentra ubicado van a determinar, de forma muy directa, el tipo de clientela, los servicios que puede ofrecer, el grado de estacionalidad, la influencia de los aspectos meteorológicos y un largo etcétera.

Por ejemplo, los intangibles con los que un hotel puede contar por estar situado en una magnífica playa, o en una ciudad turística con museos y catedrales de renombre o por estar en las proximidades de un campo de golf de 18 hoyos, han de ser tenidos en cuenta y van a afectar, muy probablemente, al valor y a los resultados obtenidos por el hotel. En este capital contextual también se van a considerar, como posteriormente se podrá constatar, otros aspectos como la conservación del medio ambiente y los ya clásicos reputación, imagen y responsabilidad social corporativa.

Volviendo al Modelo, como ya se indicó anteriormente cada uno de estos cinco capitales se descompone en elementos. En concreto, el **capital humano** está configurado por:

- Actitudes
- Formación
- Competencias y
- Estructura y naturaleza de la plantilla

El **capital organizativo** cuenta con cuatro elementos:

- Cultura organizativa
- Estructura organizativa
- Aprendizaje organizativo y
- Procesos organizativos

El **capital tecnológico** cuenta con dos:

- Dotación tecnológica orientada a la operativa interna y
- Dotación tecnológica orientada a funciones comerciales

El **capital relacional de negocio** posee cuatro elementos:

- Relaciones con los clientes
- Relaciones con los proveedores
- Relaciones con los aliados y
- Relaciones con los competidores

Y, por último, el **capital contextual** se desglosa en otros cuatro:

- Reputación e imagen corporativa
- Responsabilidad social corporativa
- Conservación del medio ambiente y
- Ubicación

Estos cinco capitales, sus 18 elementos ya citados y las 89 variables que explican,

de manera más operativa, los intangibles con los que cuentan los hoteles se recogen en el cuadro 1.

Partiendo de estos capitales, elementos y variables se propusieron 106 indicadores de capital intelectual que van a operativizar el modelo propuesto (ver cuadro 2)

Para llegar, partiendo de este Modelo General de Capital Intelectual Hotelero, a un Modelo Sintético y, por tanto, más operativo, se seleccionaron cuatro países –España, México, Chile y República Dominicana– y dentro de ellos, cuatro ciudades concretas –Madrid, Puebla, Santiago y Santo Domingo (ciudades en las que actúan las Universidades que participaron en este proyecto de investigación; así, en España se eligió Madrid, capital, sede de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), en México se escogió Puebla, dado que allí es donde se encuentra la sede principal de la Universidad de Las Américas (UDLA), en Chile, Santiago, la capital, donde imparte docencia la Universidad Técnica Federico Santa María, aunque su sede central se encuentra en Valparaíso, y en la República Dominicana se eligió su capital, Santo Domingo, donde está la sede central de la Universidad (INTEC)– y se circunscribió el estudio a los hoteles de lujo –4 y 5 estrellas– existentes en ellas.

Dado que no se quiso basar el trabajo en las opiniones de los propios miembros de los equipos de investigación de estas cuatro Universidades, se optó por contar con una opinión representativa de los profesionales que estaban dirigiendo estas empresas hoteleras; en consecuencia, se elaboró un cuestionario

Cuadro 1

Variables del Modelo General de Capital Intelectual Hotelero

CAPITAL HUMANO

ACTITUDES

Compromiso con la empresa
Automotivación
Creatividad
Adaptabilidad a los cambios

FORMACIÓN

Formación reglada
Formación continua

COMPETENCIAS

Solidez de sus conocimientos del sector
Comunicación oral y escrita en lengua nativa
Comunicación oral y escrita en inglés
Comunicación oral y escrita en otra lengua
Comprensión de culturas y costumbres de otros países
Capacidad de utilización de la informática que emplee el hotel
Capacidad de trabajar en equipo
Capacidad para liderar grupos
Orientación al cliente
Capacidad de análisis
Capacidad de síntesis
Capacidad de organización
Capacidad de resolución de problemas
Capacidad de toma de decisiones
Iniciativa y espíritu emprendedor
Orientación hacia la obtención de beneficios
Enfoque hacia la calidad
Comportamiento ético
Orientación hacia la conservación de los recursos naturales del entorno

Cuadro 1 (continuación)

ESTRUCTURA Y NATURALEZA DE LA PLANTILLA

Edad
Experiencia en el sector
Nivel educativo
Género
Antigüedad en el hotel
Porcentaje de empleados fijos sobre el total de empleados
Variedad de nacionalidades del personal

CAPITAL ORGANIZATIVO

CULTURA ORGANIZATIVA

Homogeneidad de la cultura organizativa
Visión de negocio
Clima laboral

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Diseño de la estructura organizativa
Adaptación de la estructura organizativa al entorno
Existencia de rutinas organizativas
Existencia de manuales de descripción de puestos de trabajos
Existencia de manuales de procedimiento
Pertenencia a una cadena hotelera
Procedencia del accionista mayoritario

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Incorporación de conocimiento a la organización
Difusión interna del conocimiento
Creación de un sistema de almacenamiento de dichos conocimientos
Capacidad de acceso, por parte de los empleados, a esa base de conocimiento

PROCESOS ORGANIZATIVOS

Procesos orientados al cliente externo
Procesos orientados al cliente interno

Cuadro 1 (continuación)

CAPITAL TECNOLÓGICO

DOTACIÓN TECNOLÓGICA ORIENTADA A LA OPERATIVA INTERNA

- Dotación tecnológica orientada a sistemas de seguridad
- Tecnología orientada a facilitar operaciones con los clientes
- Tecnología orientada a ofrecer información interna a los clientes
- Sistemas inteligentes de ahorro energético

DOTACIÓN TECNOLÓGICA ORIENTADA A FUNCIONES COMERCIALES

- Existencia de una página web propia
- Existencia de un sistema de reservas informatizado
- Existencia de CRM

CAPITAL RELACIONAL DE NEGOCIO

RELACIONES CON LOS CLIENTES

- Número de clientes
- Grado de fidelización de clientes
- Grado de ocupación del hotel
- Estancia media por cliente en el hotel
- Gasto medio por cliente en el hotel

RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

- Solidez de las relaciones con los proveedores
- Disponibilidad de una amplia gama de proveedores
- Grado de subcontratación de tareas a proveedores
- Existencia de servicios públicos de apoyo para las infraestructuras básicas
- Existencia de apoyo en promoción y en publicidad por parte de Organismos Públicos Turísticos

RELACIONES CON LOS ALIADOS

- Solidez de las alianzas
- Número de hoteles o cadenas con los que mantiene una alianza
- Diversidad geográfica de estas alianzas

Cuadro 1 (continuación)

RELACIONES CON LOS COMPETIDORES

Conocimiento de los competidores
Colaboración con los competidores
Seguimiento de los competidores

CAPITAL CONTEXTUAL

REPUTACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

Notoriedad de marca
Existencia de un código ético
Existencia de sistemas de recogida de opiniones de los clientes
Adaptación de las instalaciones a personas con discapacidad

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Existencia de seguro médico para los empleados
Existencia de seguridad social para el empleado y su familia
Existencia de planes de formación
Existencia de políticas de aumentos salariales
Igualdad de oportunidades entre ambos sexos

CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Existencia de medidas de eliminación de residuos
Existencia de medidas de control de ruidos
Existencia de códigos medioambientales
Integración con el paisaje

UBICACIÓN

Proximidad a espacios naturales
Existencia en su entorno de patrimonio histórico-artístico
Proximidad a centros de ocio o deporte
Proximidad a instalaciones de transporte
Proximidad a zonas comerciales o empresariales

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2

Indicadores del Modelo General de Capital Intelectual Hotelero

Voluntad de continuar trabajando en el hotel
Número de personas que se presentan para formar a otros compañeros o becarios/total de empleados
Número de directivos en procesos de valoración ascendente/total de directivos
Existencia de un sistema de incentivos
Porcentaje de empleados con incentivos sobre objetivos
Porcentaje de sueldo variable sobre masa salarial
Porcentaje de personas que han subido de nivel en los últimos tres años
Rotación externa no deseada/total de empleados
Número de empleados con formación oficial universitaria/total de empleados
Número de empleados con un postgrado/total de empleados
Número de empleados que han realizado cursos de actualización en el último año/total de empleados
Número de cursos organizados por persona y año
Número de horas de formación por persona y año
Porcentaje de empleados capaces de comunicarse de forma oral y escrita en lengua nativa
Porcentaje de empleados capaces de comunicarse de forma oral y escrita en inglés
Porcentaje de empleados capaces de comunicarse de forma oral y escrita en otra lengua
Porcentaje de empleados capaces de comprender las culturas y costumbres de otros países
Porcentaje de empleados capaces de utilizar la informática que emplea el hotel
Porcentaje de empleados con capacidad de trabajar en equipo
Porcentaje de empleados con capacidad de liderazgo
Porcentaje de empleados con orientación al cliente
Porcentaje de empleados con capacidad de análisis
Porcentaje de empleados con capacidad de síntesis
Porcentaje de empleados con capacidad de organizar
Porcentaje de empleados con capacidad para resolver problemas
Porcentaje de empleados con capacidad para tomar decisiones
Porcentaje de empleados con iniciativa y espíritu emprendedor
Porcentaje de empleados orientados hacia la consecución de beneficios
Porcentaje de empleados preocupados por la calidad
Porcentaje de empleados con un comportamiento ético
Edad media de los empleados
Edad media de los directivos
Experiencia media de los empleados en el sector hotelero (en años)
Número de mujeres/total de empleados
Puestos directivos ocupados por mujeres/total directivos

Cuadro 2 (continuación)

Número de mujeres directivas/total mujeres
Número de categorías profesionales existentes entre los empleados
Número de directivos/total de empleados
Número de nacionalidades de los empleados
Número de estudios superiores distintos cursados por los empleados
Existencia de un sistema de selección basado en los valores de los empleados
Existencia de un cuadro de mando integral
Número de empleados que participan en la planificación/total de empleados
Grado de satisfacción global de los empleados en el hotel
Número de niveles jerárquicos existentes en el hotel
Existencia de un diseño organizativo flexible basado en el aprendizaje
Porcentaje de empleados con contrato laboral temporal
Rotación interna anual entre departamentos
Existencia de una <i>intranet</i> a disposición de los empleados
Número de contenidos formativos para los empleados incluidos en la <i>intranet</i>
Número de procedimientos organizativos documentados en soporte papel
Número de procedimientos organizativos documentado en soporte electrónico
Número de procesos organizativos establecidos orientados a los clientes externos
Número de certificaciones ISO de procesos orientados al cliente externo
Número de procesos organizativos establecidos orientados al cliente interno
Número de trabajadores con capacidad de acceso a Internet/total de empleados
Número de trabajadores con correo electrónico profesional/ total de empleados
Ancho de banda de la red de comunicaciones
Capacidad de almacenamiento de información
Número de consultas efectuadas por clientes a través del correo electrónico
Porcentaje de clientes que acceden a información del hotel a través de Internet
Porcentaje de clientes que efectúan su reserva a través de Internet
Número total de clientes
Número de nuevos clientes en el último año
Número de clientes VIP
Tasa de rotación de clientes
Número medio de pernoctaciones por cliente
Número medio de acompañantes por cliente
Número medio de servicios consumidos por el cliente
Número medio de comunicaciones enviadas a los clientes
Número total de proveedores del hotel

Cuadro 2 (continuación)

Número de procesos automatizados integrados con los proveedores
Número de proyectos conjuntos con los proveedores
Número de productos y servicios adaptados específicamente por los proveedores al hotel
Porcentaje de actividades básicas subcontratadas
Número de alianzas y acuerdos de colaboración a nivel nacional
Número de alianzas y acuerdos de colaboración a nivel internacional
Porcentaje de negocio realizado con aliados
Antigüedad media de las alianzas
Número de sistemas de vigilancia de competidores
Número de proyectos y de acuerdos de colaboración con competidores
Porcentaje de negocio recibido de competidores
Posesión de sistemas de detección de incendios
Posesión de sistemas de vigilancia electrónica
Posesión de llaves con banda magnética o similares
Posesión de T.V. interactiva
Existencia de conexión a Internet en las habitaciones
Posesión de sistemas inteligentes de ahorro energético
Posesión de una página <i>web</i> propia
Utilización de un sistema de reservas informatizado
Posesión de un sistema de gestión de clientes (CRM)
Premios o reconocimientos públicos recibidos en el último año
Existencia de un código ético
Existencia de un código de buen gobierno
Existencia de un código medio- ambiental
Porcentaje del presupuesto total dedicado a la defensa y mantenimiento del medio-ambiente
Existencia de instalaciones adaptadas para personas con discapacidad
Existencia de sistemas de reducción de desechos sólidos
Existencia de sistemas de reducción de consumo y de reutilización de agua
Relación entre el número de habitaciones y el espacio disponible
Obtención de premios o certificaciones por una adecuada gestión ambiental
Cercanía a espacios naturales
Cercanía a centros artísticos o culturales
Cercanía a centros de ocio o deporte
Cercanía a instalaciones de transporte
Cercanía a zonas comerciales o empresariales

Fuente: elaboración propia

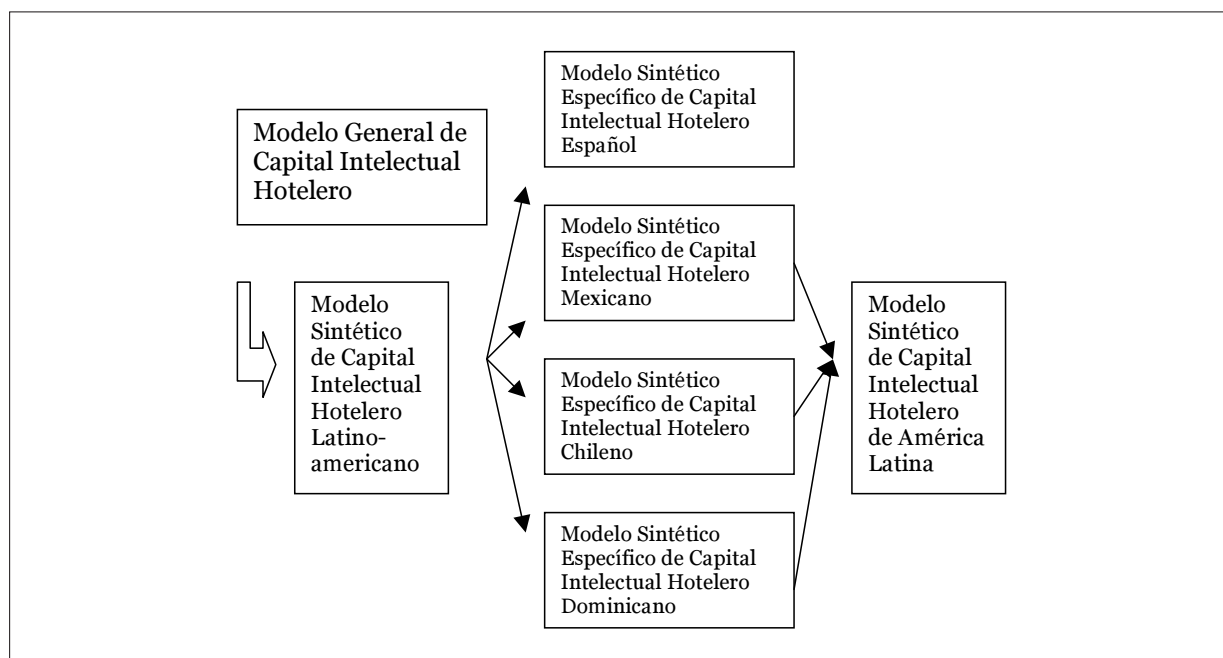
estructurado integrado por un total de 221 preguntas cerradas más 36 abiertas, agrupadas en cada una de las cinco categorías de capitales anteriormente mencionadas –más nueve de clasificación–, a través de las que se pretendía conocer la importancia que los expertos daban a cada uno de estos capitales, a sus respectivos elementos, variables e indicadores que se predefinieron en el Modelo General de Capital Intelectual Hotelero.

El grado de dispersión de sus opiniones fue bastante reducido y, aunque se efectuó un Delphi con dos vueltas, el reducido volumen de respuestas que obtuvieron en la segunda vuelta en los tres países de América Latina desaconsejaron considerar estos últimos datos, por lo que el análisis de la

información obtenida se centró en la citada primera vuelta, en la que el equipo de Madrid logró 24 respuestas válidas, el de Puebla consiguió 14, el de Santo Domingo 12 y el de Santiago, 8. En consecuencia, para construir el Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero de los cuatro países, se pudo contar con 58 encuestas válidas, cifra suficiente para los objetivos que se perseguían. A este Modelo se le ha puesto el calificativo de Latinoamericano, en tanto que está integrado por la opinión de directivos de cuatro países representativos de este ámbito y con elevada representatividad desde el punto de vista del turismo receptor.

La ficha técnica del presente estudio empírico aparece recogida en el cuadro 3.

Figura 2
Esquema lógico empleado en el estudio



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3

Ficha técnica del estudio empírico realizado

Colectivo: Directores de hoteles de lujo (4 y 5 estrellas)
Ámbito geográfico: Madrid (España), Puebla (México), Santiago (Chile) y Santo Domingo (República Dominicana)
Tipo de encuesta: Cuestionario estructurado con 221 preguntas cerradas utilizando una escala de Likert de 5 puntos y 36 preguntas abiertas.
Método de recogida de información: Envío postal del cuestionario o entrega en mano en el propio hotel con llamada telefónica para pasar a recogerlo, salvo en el caso de Chile, en el que se entregaron los cuestionarios en una reunión a la que asistieron los directores de los hoteles seleccionados.
Periodo de envío y recepción de cuestionarios: Entre el 15 de mayo y el 10 de diciembre de 2004 para la primera y segunda vuelta.
Tamaño de la población: 151 hoteles de lujo (75 hoteles en Madrid, 16 en Puebla, 47 en Santiago y 13 en Santo Domingo)
Tasa de respuesta: 38,41% (58 hoteles de lujo –24 hoteles en Madrid, 14 en Puebla, 8 en Santiago y 12 en Santo Domingo–)
Software usado: SPSS 12.0

Fuente: elaboración propia.

III. PROPUESTA DE UN MODELO SINTÉTICO DE CAPITAL INTELECTUAL HOTELERO LATINOAMERICANO

A partir de los 58 cuestionarios válidos conseguidos, se logró una valiosa información relacionada tanto con las opiniones que los directivos encuestados poseían sobre los intangibles con los que contaban sus hoteles, como con las correlaciones existentes entre los cinco capitales considerados y sus respectivos elementos, variables e indicadores. Se trataba, por tanto, de determinar qué capitales, elementos, variables e indicadores eran más importantes para los directores de los hoteles y cuáles de estos explicaban, en mayor medida, cada capital considerado y, por ende, los intangibles de los que disponían.

Para ello, se analizaron las valoraciones medias dadas por los directivos a cada uno de los ítems considerados y, posteriormente, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson existentes entre cada uno de los cinco capitales considerados y sus respectivos elementos, variables e indicadores. De esta forma, el Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano quedó integrado por los intangibles que hubiesen logrado una valoración superior a 4 puntos sobre 5 y que explicasen, en gran medida, a su capital, exigiendo un coeficiente de correlación de Pearson que fue significativo (como es bien sabido, la significatividad de aquél depende del número de encuestas logradas; a medida que este número sea inferior, se exigen valores superiores del coeficiente para aceptar que existe una correlación estadísticamente significativa entre las dos variables).

Pues bien, de la información obtenida pudo concluirse que los cinco capitales propuestos eran ampliamente aceptados por los directores encuestados como medidores del capital intelectual de sus hoteles, pues sobrepasaban, ampliamente, la valoración de 4 sobre cinco. Entre ellos destacaba, claramente, el Capital Humano, que alcanzó un valor altísimo de 4,93 puntos sobre 5. Además, el 93,1% de los directores otorgaron la máxima valoración a este capital. Estos valores parecen indicar, en una primera impresión y sin profundizar en sus componentes, que las personas son las máximas poseedoras de capital intelectual y, por tanto, de los intangibles que existen en nuestros hoteles. Posteriormente se comprobaría si esto era así a niveles más concretos de actuación de la dirección hotelera.

En cuanto a los otros capitales, tres se encontraban en una posición similar –el

Capital Organizativo consiguió 4,63 puntos, el Capital Relacional de Negocio alcanzó 4,53 puntos y el Capital Tecnológico llegó a los 4,50 puntos–, situándose el Capital Contextual en última posición pero con una muy aceptable valoración de 4,26 puntos, gracias a que más de un tercio de los directores le dieron la máxima valoración posible (ver cuadro 4)

Dado que estos cinco componentes recogen el capital intelectual de los hoteles, y que muchas veces es difícil distinguir a qué componente pertenece un elemento, una variable e, incluso, un indicador, se quisieron analizar las posibles interrelaciones existentes entre ellos. Por consiguiente, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson existentes entre los cinco capitales. Pues bien, como se recoge en la Tabla 5, el Capital Contextual es el que apareció más fuertemente asociado con los demás

Cuadro 4
Importancia de los componentes del Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano

Componentes del capital intelectual	Valoración media	Desviación típica	Porcentaje de directores que le dan la máxima valoración
Capital humano	4,93	0,256	93,1%
Capital organizativo	4,63	0,515	67,2%
Capital tecnológico	4,50	0,504	50,0%
Capital relacional de negocio	4,53	0,627	60,3%
Capital contextual	4,26	0,664	36,2%

Fuente: elaboración propia.

pues todas sus correlaciones eran altamente significativas y, en especial, las existentes con el Capital Tecnológico $-0,603-$ y con el Capital Relacional de Negocio $-0,589-$. También conviene destacar la asociación lineal existente entre el Capital Humano y el Capital Relacional de Negocio $-0,453-$, que permitía unir los dos aspectos humanos de los hoteles –los empleados y los clientes–, y la existente entre el Capital Tecnológico y el Capital Relacional de Negocio $-0,416-$ como expresión del uso que los clientes demandan de las nuevas tecnologías aplicadas al negocio hotelero (todas estas correlaciones tenían un nivel de significatividad del 1%).

Como quiera que en el cuestionario que se diseñó se formuló una primera pregunta tendente a conocer la opinión que los directores daban a los cinco capitales –tras haberse introducido muy brevemente el tema– y dado que se volvió a repetir la consulta una vez contestadas todas las pregun-

tas del cuestionario –en las que se desglosaban claramente los contenidos de cada uno de estos capitales–, pareció oportuno comprobar el grado de convergencia existente entre la primera opinión de los directivos y la última. Si se analizan los datos de el cuadro 6 se comprueba que las opiniones ofrecidas en la encuesta eran consistentes, ya que el grado de correlación existente entre ambas opiniones, antes y después, fue significativo a un nivel del 1%. Esto ocurrió, especialmente, en el caso del Capital Contextual (es necesario recordar que este nuevo Capital fue propuesto tras analizarse la realidad específica del sector hotelero) que logró un apreciable coeficiente de correlación de 0,633. A pesar de estos valores, puede afirmarse que los encuestados fueron aprendiendo a medida que iban respondiendo el cuestionario en tanto que se apreciaron diferencias significativas entre ambas opiniones, lo que ocurrió especialmente en el caso del Capital Tecnológico, que quedó en un coeficiente de correlación de Pearson de 0,395 (ver cuadro 6)

Cuadro 5
Tabla de correlaciones cruzadas entre los cinco Capitales

CAPITALES	C. H.	C. O.	C. T.	C. R. N.	C. C.
C. H.	1	0,083	0,136	0,453**	0,417**
C. O.		1	0,270*	0,255	0,266*
C. T.			1	0,416**	0,603**
C. R. N.				1	0,589**
C. C.					1

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6
Tabla de correlaciones entre los cinco Capitales al inicio y al final del cuestionario

Capitales	C. H.	C. O.	C. T.	C. R. N.	C. C.
C. H.	0,493**				
C. O.		0,552**			
C. T.			0,395**		
C. R. N.				0,575**	
C. C.					0,633**

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizados estos extremos, se fue descendiendo en el árbol lógico que configura el modelo, pasando desde cada capital a sus elementos, de éstos a sus variables y, por último, a sus indicadores respectivos.

Tal y como se apuntó anteriormente, para llegar a la determinación del pretendido Modelo Sintético, se requirió una doble exigencia:

- que los expertos hubiesen otorgado a cada elemento, variable e indicador una valoración superior o igual a 4 (lo que representa un valor mínimo de 8 sobre 10) y
- que las correlaciones existentes entre cada elemento, variable e indicador y sus respectivos capitales poseyeran niveles de significatividad, como máximo, del 10%, lo que supondría que aquellos explicaban conveniente-

mente éstos (se representaron en negrita las magnitudes que poseían un nivel de significatividad inferiores al 10%, en negrita con un asterisco las que lograron un nivel inferior al 5% y en negrita con dos asteriscos las que obtuvieron un nivel inferior al 1%)

Ambos requisitos, ya de por sí considerablemente restrictivos, exigidos conjuntamente iban a simplificar considerablemente el Modelo General propuesto en el epígrafe anterior.

De los 18 elementos propuestos, 17 fueron muy bien valorados por los directores, especialmente las Relaciones con los clientes –4,91–, las Actitudes –4,84– y la Reputación e imagen corporativa –4,84–; en tanto que 12 poseían una correlación significativa con su respectivo capital. Pues bien, de la intersección de ambos requisitos quedaron 12 elementos que precisamente iban a configurar el Modelo Sintético. De

ellos, cuatro pertenecían al Capital Organizativo, uno al Capital Tecnológico, cuatro al Capital Relacional de Negocio y tres al Capital Contextual (ver cuadro 7)

Centrando ahora el análisis en las variables, en la Tabla 8 aparecen recogidas las pertenecientes al Capital Humano que fueron mejor valoradas, así como las que esta-

Cuadro 7
Tabla de correlaciones entre Capitales y Elementos y valoraciones de éstos

Capitales	Elementos	Valoración	Correlación de Pearson
Capital Humano	Actitudes	4,84	-0,117
	Formación	4,17	0,159
	Competencias	4,22	0,209
	Estructura y naturaleza de la plantilla	3,95	0,136
Capital Organizativo	Cultura organizativa	4,47	0,397**
	Estructura organizativa	4,47	0,343**
	Aprendizaje organizativo	4,29	0,275*
	Procesos organizativos	4,52	0,247
Capital Tecnológico	Dotación tecnológica orientada a la operativa interna	4,64	0,234
	Dotación tecnológica orientada a funciones comerciales	4,78	0,207
Capital Relacional de Negocio	Relaciones con los clientes	4,91	0,363**
	Relaciones con los proveedores	4,36	0,354**
	Relaciones con los aliados	4,34	0,404**
	Relaciones con los competidores	4,07	0,384**
Capital Contextual	Reputación e imagen corporativa	4,84	0,385**
	Responsabilidad social corporativa	4,47	0,422**
	Conservación del medio ambiente	4,33	0,578**
	Ubicación	4,63	-0,075

Fuente: elaboración propia.

ban mejor correlacionadas con aquél. Como se comprueba, de las 32 Variables del Capital Humano, 18 lograron una valoración superior o igual a 4 y 10 poseían una corre-

lación significativa. De todas ellas, 8 cumplieron los dos requisitos y configuraban, por tanto, el Modelo Sintético.

Cuadro 8
Tabla de correlaciones entre el Capital Humano y sus Variables y valoraciones de éstas

	Variables	Valoración	Correlación de Pearson
Capital Humano	Compromiso con la empresa	4,64	0,183
	Automotivación	4,55	0,146
	Creatividad	3,97	0,166
	Adaptabilidad a los cambios	4,36	-0,062
	Formación reglada	3,88	0,217
	Formación continua	4,52	0,208
	Solidez de sus conocimientos del sector	3,93	0,135
	Comunicación oral y escrita en la lengua nativa	4,22	0,283*
	Comunicación oral y escrita en inglés	4,26	0,093
	Comunicación oral y escrita en otra lengua	3,31	0,164
	Comprensión de culturas y costumbres de otros países	3,41	0,054
	Capacidad de utilización de la informática que emplee el hotel	4,22	0,099
	Capacidad de trabajar en equipo	4,82	0,041
	Capacidad para liderar grupos	4,34	0,128
	Orientación al cliente	4,75	0,295*
	Capacidad de análisis	3,93	0,314*
	Capacidad de síntesis	3,84	0,227
	Capacidad de organización	4,45	0,383**
	Capacidad de resolución de problemas	4,59	0,387**
	Capacidad de toma de decisiones	4,48	0,181
	Iniciativa y espíritu emprendedor	4,43	0,276*
	Orientación hacia la obtención de beneficios	4,21	0,301*
	Enfoque hacia la calidad	4,72	0,358**
	Comportamiento ético	4,71	0,253
	Orientación hacia la conservación de los recursos naturales del entorno	3,98	-0,007
	Edad	3,12	0,036
	Experiencia en el sector	3,79	0,171
	Nivel educativo	4,03	0,116
	Género	2,16	-0,085
	Antigüedad en el hotel	3,03	-0,129
	Porcentaje de empleados fijos sobre el total de los empleados	3,50	0,000
	Variedad de nacionalidades del personal	2,55	-0,126

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 9 aparece el análisis de las 16 Variables del Capital Organizativo y en ella se aprecia que 13 poseían una elevada valoración y que 9 estaban significativamente correlacionadas con este capital. De la intersección de ambos conjuntos estas últimas satisfacían ambas restricciones y, por tanto, fueron consideradas en el Modelo Sintético.

Si pasamos a las Variables del Capital Tecnológico, las 7 que integraban el Modelo General estaban bien valoradas y 3 significativamente correlacionadas con él. Por ello, estas tres pasaron a integrar el pretendido Modelo Sintético (ver cuadro 10)

Al cruzar el Capital Relacional de Negocio y sus Variables, de las dieciséis definidas en el Modelo General, 13 poseyeron una valoración elevada y 6 de estas estaban bien correlacionadas con su Capital cumpliendo ambas restricciones (ver cuadro 11).

Por último, de las 18 Variables explicativas del Capital Contextual, nada menos que 17 lograron una alta valoración y, de ellas, 9 poseyeron una correlación significativa, pasando, estas últimas, a engrosar las Variables que definían el Modelo Sintético (ver cuadro 12)

Cuadro 9
Tabla de correlaciones entre el Capital Organizativo y sus Variables y las valoraciones de éstas

	Variables	Valoración	Correlación de Pearson
Capital Organizativo	Homogeneidad de la cultura organizativa	4,21	0,385**
	Visión de negocio	4,53	0,521**
	Clima laboral	4,74	0,253
	Diseño de la estructura organizativa	4,47	0,289*
	Adaptación de la estructura organizativa al entorno	4,41	0,246
	Existencia de rutinas organizativas	3,76	0,164
	Existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo	4,43	0,300*
	Existencia de manuales de procedimiento	4,46	0,298*
	Pertenencia a una cadena hotelera	3,78	0,110
	Procedencia del accionista mayoritario	2,56	0,129
	Incorporación de conocimiento a la organización	4,47	0,438**
	Difusión interna del conocimiento	4,57	0,344**
	Creación de un sistema de almacenamiento de dichos conocimientos	4,10	0,163
	Capacidad de acceso, por parte de los empleados, a esa base de conocimiento	4,28	0,062
	Procesos organizativos orientados al cliente externo	4,78	0,204
	Procesos organizativos orientados al cliente interno	4,71	0,147

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 10
Tabla de correlaciones entre el Capital Tecnológico y sus Variables y las valoraciones de éstas

Capital Tecnológico	Variables	Valoración	Correlación de Pearson
	Dotación tecnológica orientada a sistemas de seguridad	4,10	0,194
	Tecnología orientada a facilitar operaciones de los clientes	4,71	0,341**
	Tecnología orientada a ofrecer información interna a los clientes	4,33	0,118
	Sistemas inteligentes de ahorro energético	4,43	0,320*
	Existencia de una página web propia	4,81	0,256
	Existencia de un sistema de reservas informatizado	4,83	0,183
	Existencia de sistemas de gestión de la información de clientes (CRM)	4,60	0,147

Fuente: elaboración propia.

Una vez cruzados los capitales con sus elementos y con sus variables, interesaron las relaciones existentes entre aquellos y los indicadores. Con el fin de no hacer muy extenso el informe, la explicación se centrará, tan sólo, en aquellos indicadores que fueron muy bien valorados por los expertos, que obtuvieron un mínimo de 4 puntos sobre 5. Pues bien, de los 106 indicadores que integraron el Modelo General, 48 lograron esta puntuación y, de ellos, 17 explicaban de forma adecuada sus Capitales respectivos (ver cuadro 13).

Por todo ello, el Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano quedó configurado por 5 capitales, 12 elementos –de ellos 4 pertenecen al Capital Organizativo, 1 al Tecnológico, otros 4

al Relacional de Negocio y 3 al Contextual–, 35 variables –de ellas 8 eran del Capital Humano, 9 del Organizativo, 3 del Tecnológico, 6 del Relacional de Negocio y 9 del Contextual– y 17 indicadores –9 pertenecientes al Capital Humano, 4 al Tecnológico y otros 4 al Contextual– (ver cuadro 14).

En concreto, todos los componentes de este Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano se recogen en el cuadro 15.

Este Modelo Sintético, mucho más reducido que el Modelo General, tiene la virtud de hacer más manejable la dirección y el desarrollo de los activos intangibles con los que cuentan las empresas hoteleras.

Cuadro 11
Tabla de correlaciones entre el Capital Relacional de Negocio
y sus Variables y las valoraciones de éstas

	VARIABLES	Valoración	Correlación de Pearson
Capital Relacional de Negocio	Número de clientes	4,42	0,353**
	Grado de fidelización de los clientes	4,91	0,264*
	Grado de ocupación del hotel	4,58	0,182
	Estancia media por cliente en el hotel	4,17	0,128
	Gasto medio por cliente en el hotel	4,40	0,126
	Solidez de las relaciones con los proveedores	4,43	0,383**
	Disponibilidad de una amplia gama de proveedores	4,26	0,356**
	Grado de subcontratación de tareas a proveedores	3,50	0,182
	Existencia de servicios públicos de apoyo para las infraestructuras básicas	4,31	0,115
	Existencia de apoyo en promoción y publicidad por parte de Organismos Públicos Turísticos	4,67	0,163
	Solidez de las alianzas	4,44	0,203
	Número de hoteles o cadenas con los que mantiene una alianza	3,91	-0,009
	Diversidad geográfica de los hoteles o cadenas con los que mantiene una alianza	4,00	0,065
	Conocimiento de los competidores	4,60	0,282*
	Colaboración con los competidores	3,90	0,195
	Seguimiento de los competidores	4,21	0,355**

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 12
Tabla de correlaciones entre el Capital Contextual y sus Variables
y las valoraciones de éstas

	Variables	Valoración	Correlación de Pearson
Capital Contextual	Notoriedad de marca	4,69	0,026
	Existencia de un código ético	4,48	0,514**
	Existencia de sistemas de recogida de opiniones de los clientes	4,52	0,389**
	Adaptación de las instalaciones a personas con discapacidad	4,40	0,401**
	Existencia de seguro médico para los empleados	4,60	0,247
	Existencia de seguridad social para el empleado y su familia	4,64	0,167
	Existencia de planes de formación	4,03	-0,074
	Existencia de políticas de aumentos salariales	3,96	0,190
	Igualdad de oportunidades entre ambos sexos	4,61	0,081
	Existencia de medidas de eliminación de residuos	4,52	0,233
	Existencia de medidas de control de ruidos	4,45	0,235
	Existencia de códigos medioambientales	4,26	0,311*
	Integración con el paisaje	4,28	0,353**
	Proximidad a espacios naturales	4,00	0,155
	Existencia, en su entorno, de patrimonio artístico o cultural	4,34	0,244
	Proximidad a centros de ocio o deporte	4,14	0,172
Proximidad a instalaciones de transporte	4,30	0,159	
Proximidad a zonas comerciales o empresariales	4,26	0,043	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 13
Tabla de correlacione entre los Capitales y sus Indicadores respectivos que han logrado una valoración igual o superior a 4 puntos sobre 5

Capital	Indicadores	Valoración	Correlación de Pearson
CH	Voluntad de continuar trabajando en el hotel	4,51	0,095
CT	Utilización de un sistema de reservas informatizado	4,61	0,161
CT	Posesión de un sistema de gestión de clientes (CRM)	4,33	0,216
CT	Posesión de T.V. interactiva	4,09	-0,020
CT	Posesión de sistemas inteligentes de ahorro energético	4,40	0,142
CT	Posesión de sistemas de vigilancia electrónica	4,25	0,283*
CT	Posesión de sistemas de detección de incendios	4,56	0,266*
CT	Posesión de página web propia	4,74	0,287*
CT	Posesión de llaves con banda magnética o similares	4,39	0,331*
CH	Porcentaje de empleados preocupados por la calidad	4,62	0,356**
CH	Porcentaje de empleados orientados hacia la consecución de beneficios	4,12	0,182
CH	Porcentaje de empleados con un comportamiento ético	4,67	0,228
CH	Porcentaje de empleados con orientación al cliente	4,68	0,223
CH	Porcentaje de empleados con iniciativa y espíritu emprendedor	4,31	0,142
CH	Porcentaje de empleados con capacidad para tomar decisiones	4,19	0,159
CH	Porcentaje de empleados con capacidad para resolver problemas	4,47	0,278*
CH	Porcentaje de empleados con capacidad de trabajar en equipo	4,55	0,024
CH	Porcentaje de empleados con capacidad de organizar	4,12	0,242
CH	Porcentaje de empleados con capacidad de liderazgo	4,02	0,005
CH	Porcentaje de empleados con capacidad de análisis	4,03	0,226
CH	Porcentaje de empleados capaces de utilizar la informática que emplea el hotel	4,07	0,210
CH	Porcentaje de empleados capaces de comunicarse de forma oral y escrita en lengua nativa	4,22	0,226
CT	Porcentaje de clientes que acuden a la información del hotel a través de Internet	4,10	-0,035
CRN	Número total de clientes	4,31	0,079

Cuadro 13 (continuación)

Tabla de correlacione entre los Capitales y sus Indicadores respectivos que han logrado una valoración igual o superior a 4 puntos sobre 5

Capital	Indicadores	Valoración	Correlación de Pearson
CRN	Número medio de servicios consumidos por el cliente	4,02	0,046
CRN	Número medio de pernoctaciones por cliente	4,02	0,095
CO	Número de procesos organizativos establecidos orientados al cliente interno	4,07	0,150
CO	Número de procesos organizativos establecidos orientados a clientes externos	4,17	0,064
CRN	Número de nuevos clientes en el último año	4,43	0,128
CH	Número de empleados que han realizado cursos de actualización en el último año/total plantilla	4,00	0,252
CT	Número de consultas efectuadas por clientes a través de correo electrónico	4,00	0,034
CRN	Número de clientes VIP	4,14	0,115
CH	Grado de satisfacción global de los empleados en el hotel	4,50	0,109
CO	Existencia de un sistema de selección basado en los valores de los empleados	4,12	-0,023
CH	Existencia de un sistema de incentivos	4,22	0,274*
CO	Existencia de un diseño organizativo flexible basado en el aprendizaje	4,12	v0,019
CO	Existencia de un cuadro de mando integral	4,10	0,044
CC	Existencia de un código medio-ambiental	4,07	0,318*
CC	Existencia de un código ético	4,39	0,411**
CC	Existencia de un código de buen gobierno	4,20	0,317*
CC	Existencia de sistemas de reducción de consumo y de reutilización de agua	4,37	0,469**
CC	Existencia de instalaciones adaptadas para personas con discapacidad	4,39	0,129
CT	Existencia de conexión a Internet en las habitaciones	4,67	0,181
CC	Cercanía a zonas comerciales o empresariales	4,51	0,213
CC	Cercanía a instalaciones de transporte	4,25	0,064
CC	Cercanía a centros artísticos o culturales	4,11	0,114
CT	Capacidad de almacenamiento de la información	4,29	0,113
CT	Ancho de banda de la red de comunicaciones	4,17	0,182

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 14
Estructura cuantitativa del Modelo Sintético de Capital Intelectual
Hotelero Latinoamericano

Capitales	Elementos	Variables	Indicadores
Capital Humano	0	8	9
Capital Organizativo	4	9	0
Capital Tecnológico	1	3	4
Capital Relacional de Negocio	4	6	0
Capital Contextual	3	9	4
Total	12	35	17

Fuente: elaboración propia.

A continuación, de forma muy esquemática, se hace un análisis comparado entre los cuatro modelos sintéticos específicos creados.

IV. ANÁLISIS COMPARADO ENTRE LOS MODELOS SINTÉTICOS ESPECÍFICOS DE CAPITAL INTELECTUAL HOTELERO ESPAÑOL, MEXICANO, CHILENO Y DOMINICANO

Con el fin de no hacer demasiado extenso el presente trabajo, a continuación se presentan tan solo las valoraciones medias que los expertos consultados de cada país han dado a los capitales que integraban el

modelo, sin llegar a profundizar en el resto de componentes.

Por lo que respecta al Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Español, la primera diferencia que surge con respecto al Modelo Sintético Latinoamericano, que se utiliza como referencia, radica en que los directores de los hoteles madrileños encuestados concedieron menos importancia al Capital Contextual, situándose en 3,96 puntos. El resto de los capitales obtuvieron similares valoraciones situándose el Capital Humano, de nuevo en este caso, al frente del Modelo, aunque con cinco centésimas menos que en dicho Latinoamericano (4,88 frente a 4,93) (ver cuadro 16).

Cuadro 15
Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano

Capitales	Elementos	Variables	Indicadores
Capital Humano		Comunicación oral y escrita en la lengua nativa Orientación al cliente Capacidad de organización Capacidad de resolución de problemas Iniciativa y espíritu emprendedor Orientación hacia la obtención de beneficios Enfoque hacia la calidad Comportamiento ético	Existencia de sistemas de reducción de consumo y de reutilización de agua Existencia de un código de buen gobierno Existencia de un código ético medio-ambiental Existencia de un sistema de incentivos Porcentaje de empleados con capacidad para resolver problemas Porcentaje de empleados preocupados por la calidad Posesión de llaves con banda magnética o similares Posesión de página web propia
Capital Organizativo	Cultura organizativa Estructura organizativa Aprendizaje organizativo Procesos organizativos	Homogeneidad de la cultura organizativa Visión de negocio Diseño de la estructura organizativa Existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo Existencia de manuales de procedimiento Incorporación de conocimiento a la organización Difusión interna del conocimiento Clima laboral Adaptación de la estructura organizativa al entorno	Posesión de sistemas de detección de incendios Número de empleados que han realizado cursos de actualización en el último año/total plantilla Porcentaje de empleados capaces de comunicarse de forma oral y escrita en lengua nativa Porcentaje de empleados con capacidad de análisis Porcentaje de empleados con capacidad de organizar Porcentaje de empleados con un comportamiento ético Porcentaje de empleados con orientación al cliente Posesión de sistemas de vigilancia electrónica
Capital Tecnológico	Dotación tecnológica orientada a la operativa interna	Tecnología orientada a facilitar operaciones de los clientes Sistemas inteligentes de ahorro energético Existencia de una página web propia	
Capital Relacional de Negocio	Relaciones con los clientes Relaciones con los proveedores Relaciones con los aliados Relaciones con los competidores	Número de clientes Grado de fidelización de los clientes Solidez de las relaciones con los proveedores Disponibilidad de una amplia gama de proveedores Conocimiento de los competidores Seguimiento de los competidores	
Capital Contextual	Reputación e imagen corporativa Responsabilidad social corporativa Conservación del medio ambiente	Existencia de un código ético Existencia de sistemas de recogida de opiniones de los clientes Adaptación de las instalaciones a personas con discapacidad Existencia de códigos medioambientales Integración con el paisaje Existencia de seguro médico para los empleados Existencia de medidas de eliminación de residuos Existencia de medidas de control de ruidos Existencia, en su entorno, de patrimonio artístico o cultural	

Fuente: elaboración propia.

El primer dato que hay que destacar del Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Mexicano es la completa unanimidad de los 14 directores de los hoteles de Jujo de Puebla al conceder una valoración

de 5 al Capital Humano. También es de resaltar la considerable importancia que concedían a los otros cuatro capitales pues el menos valorado, el Contextual, alcanzaba la nada desdeñable valoración de 4,57 (ver cuadro 17)

Cuadro 16
Importancia de los componentes del Capital Intelectual Hotelero Español

Componentes del capital intelectual	Valoración media	Desviación típica	Porcentaje de directores que le dan la máxima valoración
Capital humano	4,88	0,34	87,5%
Capital organizativo	4,50	0,51	50,0%
Capital tecnológico	4,46	0,51	45,8%
Capital relacional de negocio	4,50	0,66	58,3%
Capital contextual	3,96	0,69	16,7%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 17
Importancia de los componentes del Capital Intelectual Hotelero Mexicano

Componentes del capital intelectual	Valoración media	Desviación típica	Porcentaje de directores que le dan la máxima valoración
Capital humano	5,00	0,000	100%
Capital organizativo	4,71	0,611	78,6%
Capital tecnológico	4,46	0,497	64,3%
Capital relacional de negocio	4,71	0,469	71,4%
Capital contextual	4,57	0,514	57,1%

Fuente: elaboración propia.

Con la información que se logró de los directores de los hoteles de lujo de Chile se puede afirmar que, de nuevo, el Capital Humano era el más importante a juicio de los directores de los hoteles de lujo de Santiago que contestaron la encuesta, logrando una completa unanimidad al otorgarle un valor de 5. El resto de los capitales fue bien valorado sobrepasando, en todos los casos, el valor de 4 (ver cuadro 18).

Para concluir el estudio de los modelos específicos, el relativo a la República Dominicana. Como se apuntó, el equipo dominicano del INTEC consiguió respuestas de 12 de los 13 hoteles de lujo ubicados en Santo Domingo. Este número reducido de respuestas, aunque alto en representatividad, indicaba que los directores de los hoteles dominicanos otorgaban, una vez más, una altísima puntuación a la importancia del Capital Humano como componente del

Capital Intelectual de estas organizaciones –4,92 puntos–, y situaban al Capital Contextual por encima del Tecnológico y del Relacional de Negocio –4,58 puntos frente a 4,50 y 4,50, respectivamente– (ver cuadro 19).

Por lo que respecta a la importancia relativa de los cinco capitales considerados, el capital humano fue, en todos los casos, el más valorado, destacando la opinión de los tres países de América Latina con una valoración media de 4,97 puntos sobre 5, gracias a que el 97,1% de los encuestados otorgó la máxima valoración posible. Es preciso recordar que tanto los directivos de México como los de Chile otorgaron, unánimemente, la máxima valoración posible a este capital. En el lado opuesto, los directores de los hoteles españoles, aún otorgando un valor elevado, fueron los que menor puntuación ofrecieron al capital humano –4,88–.

Cuadro 18
Importancia de los componentes del Capital Intelectual Hotelero
Chileno

Componentes del capital intelectual	Valoración media	Desviación típica	Porcentaje de directores que le dan la máxima valoración
Capital humano	5,00	0,000	100%
Capital organizativo	4,75	0,463	75,0%
Capital tecnológico	4,38	0,518	37,5%
Capital relacional de negocio	4,38	0,744	50,0%
Capital contextual	4,13	0,641	25,0%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 19

Importancia de los componentes del Capital Intelectual Hotelero Dominicano

Componentes del capital intelectual	Valoración media	Desviación típica	Porcentaje de directores que le dan la máxima valoración
Capital humano	4,92	0,289	91,7%
Capital organizativo	4,83	0,389	83,3%
Capital tecnológico	4,50	0,522	50,0%
Capital relacional de negocio	4,50	0,674	58,3%
Capital contextual	4,58	0,515	58,3%

Fuente: elaboración propia.

El capital organizativo fue el segundo capital en importancia; el capital relacional de negocio, el tercero; el capital tecnológico, el cuarto y el último, el capital contextual, en los modelos definidos. Es interesante recalcar que este último capital fue el único que obtuvo una valoración inferior a cuatro puntos en un modelo, concretamente, en el español, alcanzando 3,96 puntos, frente a los 4,47 puntos del conjunto de los tres países americanos.

Si se comparan las respuestas ofrecidas al iniciar el cuestionario y las que les solicitamos al finalizarlo, se comprueba que los directivos españoles fueron los que menos variaron sus respuestas, salvo en el caso del capital contextual.

Al descomponer los capitales en sus elementos, variables e indicadores, se comprueba que de los modelos propuestos, el Modelo Sintético de Capital Intelectual

Hotelero Latinoamericano es el más completo en cuanto que posee un mayor número de estos componentes; concretamente, posee 12 elementos, 35 variables y 16 indicadores encontrándose, a continuación, el Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Español con 7 elementos, 22 variables y 12 indicadores.

Considerando, en su globalidad, los modelos propuestos, se puede atestiguar que el Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano, a nivel de elementos, da mucha importancia al capital organizativo y al relacional de negocio, a nivel de variables, se vuelca en las pertenecientes al capital organizativo y al contextual y, por último, a nivel de indicadores, se apoya en los relativos al capital humano.

En cambio, los Modelos Sintéticos Específicos de Capital Intelectual Hotelero de

América Latina, en el ámbito de los elementos, se centra en los del capital contextual, en el de las variables, está muy equilibrado, destacando, ligeramente, las del capital humano, relacional de negocio y contextual, y, por último, en el de los indicadores opta por los inmersos en el capital tecnológico y en el contextual.

En cuanto al Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Español, en la esfera de los elementos otorga mayor relevancia a los del capital contextual, al igual que ocurre con las variables. De los indicadores los más numerosos son los del capital humano y, de nuevo, los del capital contextual.

Por lo que respecta al Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Mexicano, el capital humano es el mejor valorado logrando, unánimemente, una valoración de 5 puntos. También hay que destacar que el elemento mejor valorado ha sido las Relaciones con los clientes, con otro 5. Las variables más sobresalientes han sido la Capacidad de trabajar en equipo, el Clima laboral, los Procesos organizativos orientados al cliente externo y el Grado de fidelización de los clientes, todos ellos con 4,93 puntos. El indicador mejor valorado ha sido la Voluntad de seguir trabajando en el hotel, igualmente con 4,93 puntos.

El Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Chileno indica que también el capital humano es el mejor valorado con un 5. Los elementos más destacables son las Relaciones con los clientes y la Reputación e imagen corporativa, ambos

con 5 puntos. Las variables que sobresalen son el Compromiso con la empresa, la Orientación al cliente, el Grado de ocupación del hotel y la Existencia de seguro médico para los empleados, todas ellas, con esta misma puntuación máxima. El indicador mejor valorado por los encuestados ha sido el Porcentaje de empleados con un comportamiento ético que, en esta misma línea, alcanza los 5 puntos.

Aunque el capital humano también es el mejor valorado en el Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Dominicano, no llegó al máximo valor, quedándose en 4,92. Los expertos dominicanos no han concedido valoraciones tan elevadas a los componentes del modelo. Así, de entre los elementos destacan las Relaciones con los clientes con 4,83 puntos; de las variables sobresale la Existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo, con 5 y la Orientación al cliente con 4,92, y de los indicadores ninguno alcanzaba estas valoraciones, encabezando la relación la Posesión de una página *web* propia y la Utilización de un sistema de reservas informatizado, ambas con 4,75 puntos.

V. CONCLUSIONES

La realización de este Proyecto tiene su origen en la concurrencia de tres realidades que confluyen. Por un lado, la emergencia de un nuevo paradigma construido sobre la base de los intangibles con los que cuentan las organizaciones; por otro, la enorme importancia que tiene para muchas economías la actividad turística y, por último,

cuatro países que compiten por mejorar su eficiencia turística frente a las continuas amenazas que surgen del entorno en el que actúan.

Ante esta situación, cuatro equipos de investigación, de otras tantas prestigiosas Universidades, han asumido el reto de efectuar una propuesta de modelización del capital intelectual de los hoteles de cuatro ciudades en las que se ubican estas instituciones. En concreto, bajo la coordinación de la Universidad Autónoma de Madrid, tres Universidades latinoamericanas han participado en dicho proyecto, la Universidad de Las Américas, Puebla, México; la Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile y la Universidad Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana.

Estos cuatro países, claros representantes de las tres grandes zonas del continente americano y de Europa, cuentan con un alto potencial turístico que deben saber explotar si desean elevar su potencial turístico para poder competir con otros países emergentes de turismo receptor.

Para ello, partiendo de una primera propuesta de creación de un Modelo General de Capital Intelectual Hotelero, se ha efectuado una contrastación empírica que ha permitido llegar a proponer un Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano, así como una primera aproximación a una propuesta de Modelos Sintéticos Específicos para España, México, Chile y República Dominicana.

Del desarrollo del presente trabajo pueden destacarse una serie de conclusiones que se pasan a enumerar a continuación:

Tras una serie de años dominados por una fuerte incertidumbre sobre la evolución del turismo internacional, las últimas previsiones indican que el año 2005 se cerró con un interesante crecimiento, a nivel mundial, de la actividad turística medida a través de número de turistas y de ingresos por turismo.

Pese a ello, los nuevos perfiles de los turistas, que reducen apreciablemente la estancia en los destinos elegidos, obligan a las empresas hoteleras a, por un lado, fidelizar en mayor grado a sus clientes habituales y, por otro, a esforzarse por ser más competitivas en el proceso de captación de nuevos clientes.

Los intangibles con los que cuentan las empresas hoteleras van a ser sus principales activos en tanto que van a constituirse como fuentes de ventajas competitivas sostenibles si estas organizaciones son capaces de identificarlos, medirlos, gestionarlos y desarrollarlos.

Para ello, se ha propuesto un Modelo General de Capital Intelectual Hotelero, inspirado en el Modelo Intellectus, que está compuesto por cinco capitales: humano, organizativo, tecnológico, relacional de negocio y contextual, que, a su vez, se desglosan en elementos, variables e indicadores.

De estos intangibles, los directivos de los hoteles de lujo de las cuatro ciudades selec-

cionadas coinciden en que los intangibles relacionados con las personas que trabajan en estas empresas son los más importantes. Se da la situación especial que todos los directivos mexicanos y chilenos otorgaron la máxima puntuación posible al capital humano –5–. En contraposición a estas inmejorables valoraciones, los directivos españoles, aún dando un importante protagonismo a las personas, fueron los que peor valoraron este capital –4,88–.

En esta misma línea, los directores de los hoteles de lujo españoles han sido los que peor han valorado el capital contextual –3,96– frente a 4,47 del conjunto de los tres países de América Latina.

Entre estos dos capitales se han situado, por este orden, el capital organizativo, el tecnológico y el relacional de negocio.

Para llegar, partiendo del ya citado Modelo General de Capital Intelectual Hotelero –que consta de 5 capitales, 18 elementos, 89 variables y 106 indicadores–, a los modelos sintéticos, se ha exigido que todos sus componentes sean muy bien valorados por los directivos encuestados –valoraciones superiores o iguales a 4 puntos sobre 5– y que estos componentes estén significativamente correlacionados con sus capitales respectivos.

De los modelos elaborados a partir del modelo general, el Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano es el más completo en tanto que cuenta con todos los capitales, 12 elementos, 35 variables y 16 indicadores, situándose, a continuación, el modelo español

con 7 elementos, 22 variables y 12 indicadores.

El Modelo Sintético de Capital Intelectual Hotelero Latinoamericano, a nivel de elementos da mucha importancia al capital organizativo y al relacional de negocio, a nivel de variables, se vuelca en las pertenecientes al capital organizativo y al contextual y, por último, a nivel de indicadores, se apoya en los relativos al capital humano.

En cuanto al Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Español, en la esfera de los elementos otorga mayor relevancia a los del capital contextual, al igual que ocurre con las variables. De los indicadores los más numerosos son los del capital humano y, de nuevo, los del capital contextual aunque, como se vio, no otorga una gran puntuación a este capital.

Por lo que respecta al Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Mexicano, el capital humano es el mejor valorado tal y como se acaba de citar. También hay que destacar que el elemento mejor valorado ha sido las Relaciones con los clientes, con otro 5. Las variables más sobresalientes han sido la Capacidad de trabajar en equipo, el Clima laboral, los Procesos organizativos orientados al cliente externo y el Grado de fidelización de los clientes, todos ellos con 4,93 puntos. El indicador mejor valorado ha sido la Voluntad de seguir trabajando en el hotel, igualmente con 4,93 puntos.

El Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Chileno indica que

también el capital humano es el mejor valorado con otro 5. Los elementos más destacables son las Relaciones con los clientes y la Reputación e imagen corporativa, ambos con 5 puntos. Las variables que sobresalen son el Compromiso con la empresa, la Orientación al cliente, el Grado de ocupación del hotel y la Existencia de seguro médico para los empleados, todas ellas, con esta misma puntuación máxima. El indicador mejor valorado por los encuestados ha sido el Porcentaje de empleados con un comportamiento ético que, en esta misma línea, alcanza los 5 puntos.

Aunque el capital humano también es el mejor valorado en el Modelo Sintético Específico de Capital Intelectual Hotelero Dominicano que se ha elaborado, no llega al máximo valor, quedándose en 4,92. Los expertos dominicanos no han concedido valoraciones tan elevadas a los componentes del modelo. Así, de entre los elementos destacan las Relaciones con los clientes con 4,83 puntos; de las variables sobresale la Existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo, con 5 y la Orientación al cliente con 4,92, y de los indicadores ninguno alcanza estas valoraciones, encabezando la relación la Posesión de una página *web* propia y la Utilización de un sistema de reservas informatizado, ambas con 4,75 puntos.

Todas estas diferentes emanan, sin lugar a duda, de las propias características especí-

ficas de los sectores turísticos de cada uno de los países analizados. Los apreciables contrastes existentes entre los principales segmentos de clientes objetivo a los que se orientan, las propias diferencias existentes entre sus infraestructuras turísticas, la distinta tradición turística que existe entre el empresariado turístico y, por supuesto, el distinto emplazamiento de estos países explican las significativas divergencias existentes entre los modelos propuestos.

En todo caso, un mayor volumen de respuestas mejoraría, significativamente, la representatividad de los modelos propuestos. De esta forma se pretende, en un futuro próximo, extender el ámbito del presente estudio a un más elevado número de ciudades y de países.

Para finalizar, agradecer tanto a la entidad patrocinadora del estudio, el Santander Central Hispano, como al Centro de Estudios de América Latina de la Universidad Autónoma de Madrid la oportunidad que han brindado de abrir una nueva línea de investigación en el campo del turismo. En esta misma línea, no quiere dejarse pasar la ocasión sin testimoniar la más sincera gratitud a los directivos de los hoteles de Madrid, Puebla, Santiago y Santo Domingo que han participado en el proyecto y sin cuyas respuestas no se hubiese podido contrastar el Modelo General de Capital Intelectual Hotelero.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMITSTEAD, M. (2003): *Hotel Management and Operations Options: Intellectual Capital versus Financial Capital*. En: *Journal of Retail & Leisure Property*, vol. 3, nº 4.
- CAJA MADRID (2003): *Memoria Anual*. Madrid.
- CIC-IADE (2003): *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*, Documento Intellectus Nº 5, Madrid.
- ENGSTRÖM, T.; WESTNES, P. y WESTNES, S. (2003): *Evaluating intellectual capital in the hotel industry*, En: *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, n.º 3.
- GAMBLE, P. (2001): *Customer Knowledge Management in the travel industry*. En: *Journal of Vacation Marketing*, vol. 7, n.º 1.
- JENSEN, S. (2003a): *The importance of knowledge and competences in the Tourism Industry-Illustrated by findings from a study in the county of Storstrom*. En: 12th Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research, Stavanger, October.
- JENSEN, S. (2003b): *Knowledge creation and transfer in the tourism industry. Results from a study in the County of Storstrom, Denmark*. En: DRUID Summer Conference 2003. June 12-14.
- MONFORT, V. (2004): *El valor de los intangibles en la empresa turística española*. En: *Papeles de Economía Española* nº 102.
- PYO, S. (2002): *Knowledge Discovery in Database for Tourist Destinations*. En: *Journal of Travel Research* Vol. 40.
- OLSEN (1998): *Strategic Management in the Hospitality Industry*. 2nd Edition. Ed. John Wiley & Sons.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M.; RUBIO, L. y MERINO, C. (2003): *Proposal of Creation of an Intellectual Capital Model applied to the Hospitality Sector*. En: Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Sao Paulo, Brasil.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; RUBIO, L y ESTEBAN, C. (2005): *Proposal of an Intellectual Capital Model for the Spanish Hospitality Sector*. En: *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 2, nº 3.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2005): *Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano*. UAM. Madrid.
- TAYLOR, M. H. (2002): *A test of the Co-Alignment Principle in Independent Hotels: A case Study*. Virginia Polytechnic Institute.
- TEARE, R. Y O'HERN, J. (2000): *Challenges for service leaders: setting the agenda for the virtual learning organization*. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* nº 12.
- YANG, J. y CHIN-SHANG, W. (2004): *Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation*. En: *Tourism Management*, n.º 25.
- YICHEN, L. y HWAN-YANN, S. (2003): *Strategic analysis of customer relationship management—a field study on hotel enterprises*. En: *TQM & Business Excellence*, vol. 14, n.º 6.

NOTAS

(1) El presente trabajo es un breve resumen de un Proyecto de Investigación titulado Propuesta de creación de un Modelo de Capital Intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano, patrocinado por el Santander Central Hispano a través del Centro de Estudios de América Latina de la Universidad Autónoma de Madrid.

En el Proyecto, que fue dirigido por el Dr. D. José Miguel Rodríguez Antón, participaron equipos

de investigación de la *Universidad Autónoma de Madrid (España)*, *Universidad de Las Américas, Puebla (México)*, *Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso (Chile)* y *Universidad Instituto Tecnológico de Santo Domingo (República Dominicana)*. En el caso concreto de la UAM, los integrantes del equipo fueron: Dr. D. Luis Rubio Andrada, Dra. D.^a Cristina Esteban Alberdi, Dr. D. Carlos Merino, Dra. D.^a Beatriz Narbona Reina, Dra. D.^a Lorenza Berlanga, D.^a Fernanda Oliva Vaquero y D.^a Ana Belén Carretero.

(2) IADE-CIC (2003): *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*, Documento Intellectus, n.º 5, UAM, Madrid.

(3) IADE-Caja Madrid (2004): *Modelo de capital intelectual del grupo Caja Madrid: el Modelo de los Cinco Capitales*, Madrid.

(4) Rodríguez Antón, J.M., Rubio, L. y Merino, C. (2003): *Proposal of Creation of an Intellectual Capital Model applied to the Hospitality Sector*, Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Sao Paulo, Brasil.