

## EL CAPITAL INTELECTUAL DINÁMICO EN EL SECTOR ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE SAN MARTÍN DE LOS ANDES (PATAGONIA – ARGENTINA)

María Alejandra Gazzera\*  
 Lorena Lizi Lombardo\*\*  
 Universidad Nacional del Comahue  
 Neuquén, Argentina

**Resumen:** El presente trabajo forma parte de una investigación más amplia, y pretende identificar y analizar aquellos activos intangibles clave del sector hotelero y los procesos estratégicos, que posibiliten el tránsito del capital intelectual estático al capital intelectual dinámico en San Martín de los Andes, principal centro turístico de la provincia de Neuquén, Argentina. El Capital Intelectual, ha transitado por tres diferentes etapas, la primera conceptualiza e identifica sus componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional. La segunda se enfoca en la cuantificación de lo que se posee (medición). Finalmente, la tercera y última se dirige a la gestión estratégica de sus activos, denominado Capital Intelectual Dinámico (Millán-García, 2017: 86). Para la selección de indicadores clave, se utilizó el modelo de medición de indicadores de Capital Intelectual Hotelero THER, validado y cuyas siglas significan Tecnológico, Humano, Estructural y Relacional de negocios, creado por el equipo de investigación de Gazzera et al. (2016: 133). El método corresponde a un estudio no experimental y descriptivo. El universo de estudio fueron gerentes de hoteles de categoría 3 a 5 estrellas, durante el mes de junio de 2018 en SMA. Los resultados determinaron que el 71% de los indicadores de CI se encuentran en alerta amarilla, lo cual para lograr la transición y gestión del capital intelectual estático al dinámico, requerirá de acciones concretas en estrategias y procedimientos.

**PALABRAS CLAVE:** Capital Intelectual Dinámico, modelo THER, sector hotelero, competitividad.

**Abstract:** Dynamic Intellectual Capital in Accommodation Sector of the City of San Martín de los Andes - Patagonia-Argentina. The present work is part of a broader research, and aims to identify and analyze key intangible assets of the hotel sector and strategic processes, which enable the transit of static intellectual capital to dynamic intellectual capital in San Martín de los Andes, the main center tour of the province of Neuquén, Argentina. The Intellectual Capital, has traveled through three different stages, the first conceptualizes and identifies its components: human capital; structural capital and relational capital. The second focuses on the quantification of what is possessed (measurement). Finally, the third and last one is directed to the strategic management of its assets, called Dynamic Intellectual Capital. (Millán-García C. et al, 2017: 86). For the selection of key indicators, we used the measurement model of indicators of Hotel Intellectual Capital THER, validated and whose acronym stands for Technological, Human, Structural and Relational business, created by

\* Licenciada en Turismo por la Universidad Nacional del Comahue (UNCo), Neuquén, Argentina. Magíster en Marketing de Servicios por la misma institución. Profesora de grado y posgrado en la UNCo. Coordinadora e investigadora del Núcleo Turismo y Recreación del Instituto IPEHCS-UNCo-CONICET. Dirección Postal: Cañada de Gómez 4761 (8.300) Neuquén, Argentina. E-mail: alejandra.gazzera@fatu.uncoma.edu.ar

\*\* Licenciada en Turismo por la Universidad Nacional del Comahue (UNCo), Neuquén, Argentina. Magíster en Marketing de Servicios por la misma institución. Profesora de grado y posgrado en la UNCo. Investigadora del Núcleo Turismo y Recreación del Instituto IPEHCS-UNCo-CONICET. Dirección Postal: Villegas 784- (8.300) Neuquén Capital, Argentina. E-mail: lorena.lombardo@fatu.uncoma.edu.ar

the research team. (Gazzera, M.A; Lombardo.L; et al, 2016: 133). The method corresponds to a non-experimental and descriptive study. The universe of study was hotel managers from category 3 to 5 stars, during the month of June 2018, in SMA. The results determined that 71% of the indicators of CI are in yellow alert, which to achieve the transition and management of static to dynamic intellectual capital, will require concrete actions in strategies and procedures

**KEY WORDS:** *Dynamic Intellectual Capital, model THER, accommodation sector, competitiveness.*

## INTRODUCCIÓN

La medición de los intangibles, bajo la denominación de Capital Intelectual Dinámico, constituye uno de los retos fundamentales a los que actualmente se enfrenta la contabilidad y la gestión, pues la presentación de información de los activos intangibles se está convirtiendo en un requisito indispensable exigido por los inversionistas a escala internacional. Los modelos de capital intelectual, entre otras cosas, apuntan hacia este objeto.

La competencia basada en conocimiento es tanto para académicos como para administradores, un área de intenso interés estratégico (McEvily & Chakravarthy, 2002: 285). La globalización de los mercados, complementado por la continua evolución tecnológica y de comunicación entre otros, están cambiando de manera fundamental la estructura competitiva de los mercados y por ende de las empresas a un ritmo tan acelerado, que las fuentes de ventajas competitivas tradicionales ya no son suficientes. Existe un conjunto de activos intangibles que en muy pocos años, pasarán a ocupar el lugar de vanguardia en cuanto a su valor e importancia, por lo que la gestión operativa y estratégica de los mismos será vital para fortalecer la competitividad de las mismas (Gazzera *et al.*, 2016:15).

El presente trabajo tiene por objetivo analizar la forma en que los hoteles de 3 a 5 estrellas de la ciudad de San Martín de los Andes, administran los activos del CI Dinámico, identificando divergencias y convergencias que puedan servir de guía para mejorar su efectividad. Los hoteleros de SMA no utilizan todo su potencial basado en el conocimiento, aunque intuyen su importancia.

Las dimensiones e indicadores que pueden adecuarse a la medición de capacidades dinámicas en los hoteles de SMA, están basados en indicadores validados del Modelo de Capital Intelectual Hotelero *THER*: Tecnológico, Humano, Estructural y Relacional de negocios (Gazzera *et al.*, 2016: 175).

El *THER* es un modelo teórico-pragmático adaptado a la realidad del sector hotelero de la región patagónica. El anclaje teórico basado en la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) identifica aquellos recursos o factores de naturaleza intangible que pueden llegar a ser los responsables del éxito empresarial hotelero. Al mismo tiempo deben ser sensibles al aspecto

dinámico del mercado para su renovación y perfeccionamiento, siguiendo la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 509; Eisenhardt & Martin, 2000: 203; Gazzera *et al.*, 2016: 136).

Como factor participante en la construcción de ventajas competitivas sólidas en el sector hotelero objeto de esta investigación, se desarrolló un *sistema de alerta*, identificando fortalezas y debilidades, de cada uno de los indicadores propuestos por el modelo. La interrelación de los mismos contribuiría al proceso de gestión estratégica dinámica de sus empresas.

## MARCO TEÓRICO

La información contable tradicional parece estar perdiendo relevancia para la toma de decisiones de inversión, crédito y gestión. En los últimos años se han planteado diferentes modelos con el fin de poder identificar, medir y valorar los activos intangibles a través de indicadores financieros y no financieros de carácter cuali y cuantitativos.

La filosofía de la medición del Capital Intelectual está enfocada hacia la determinación de juicios que ofrezcan una estimación de la eficacia y efectividad de las organizaciones. Por tanto la medición del Capital Intelectual constituirá el vínculo entre la investigación y la práctica organizacional, pues permite identificar el estado actual de la actuación y desarrollo organizacional en función del logro de resultados relevantes que satisfagan las necesidades de los elementos del ambiente (Hechavarría, 2012: 33). Desde la última década del siglo xx con el comienzo de los estudios relacionados con el CI, surgen los primeros modelos de medición y gestión de activos intangibles en las organizaciones.

La base teórica utilizada en esta investigación se fundamenta en primer lugar en la teoría de las Capacidades Dinámicas, que tiene como principales representantes a los autores Teece *et al.* (1997), Eisenhardt & Martin (2000), Kianto, Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2010) y Valbuena (2015); y en segundo lugar, la teoría del Capital Intelectual que toma por un lado como referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades, de pensamiento más teórico representada por autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986; 1991), Grant (1991; 1996) y Hall (1992; 1993), y por otro lado aquellos autores que poseen una orientación más práctica proveniente de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual como Nonaka (1991), Nonaka & Takeuchi (1994), Edvinsson & Malone (1997), Brooking (1996), Roose *et al.* (1997), Sveiby (1997), Teece (2000) y Nonaka & Teece (2001).

Si bien se desarrolla un sinnúmero de estudios sobre el tema y se multiplica la cantidad de sus componentes en función de la industria de interés de cada uno de ellos, el consenso gira en torno a tres componentes básicos: Capital Humano (CH), Capital Estructural (CE) y Capital Relacional (CR) (Millán-García *et al.*, 2017: 91), en concordancia con la propuesta del Euroforum Escorial (1998) que define tres *bloques* de capital intelectual: *capital humano*, *capital estructural* y *capital relacional*.

La teoría de las Capacidades Dinámicas postula que aquellas capacidades que posibilitan la adaptación y evolución en las organizaciones son de un tipo especial y responden a un determinado conjunto de criterios. Estas capacidades dinámicas posibilitan la reconfiguración organizativa con el objetivo de maximizar la eficiencia en el uso de recursos, en especial de aquellos VRIN: valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, necesarios para la obtención de ventajas competitivas (Teece *et al.*, 1997: 509).

Barney (1997: 99) señala que para que las capacidades sean susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, deben poseer una serie de características que son recogidas en el modelo VRIN. Las capacidades serán valiosas cuando sirvan para aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas y en definitiva, permitan desarrollar una oferta ventajosa para el mercado (Santos Vijande *et al.*, 2009:5)

Para que la ventaja competitiva sea duradera, las capacidades en las que se apoya deben de ser difíciles de imitar por parte de los competidores, es decir, difícilmente transferibles entre empresas o susceptibles de ser adquiridas en el mercado (Grant, 1996: 114).

Los trabajos de Teece *et al.* (1997:516), Eisenhardt & Martin (2000:1106), Zollo & Winter (2002:340) y Winter (2003:991) definen la capacidad dinámica como “*las rutinas de alto nivel o los procesos clave con los cuales la organización reconfigura sus recursos tangibles e intangibles para adaptarse a los cambios del entorno*”.

El capital intelectual a su vez puede ser abordado desde una doble perspectiva: *estática o dinámica* (Kianto, Hurmelinna-Laukkanen & Ritala, 2010: 305). La *perspectiva estática* hace referencia al stock de intangibles poseídos o controlados por la organización, mientras que las *capacidades dinámicas* centran su atención en las actividades a través de las cuales se gestionan tales recursos (Valbuena, 2015: 211). Sin embargo, el análisis de CI como un conjunto de recursos es importante, pero realmente parcial debido al hecho de que el CI y el conocimiento cambian continuamente.

Para Marzo & Scarpino (2016 citados por Millán-García *et al.*, 2017) la división del CI en Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional de negocios (enfoque estático) queda sólo en la perspectiva de inicio, pues ante el dinamismo no es posible analizarlos por separado; cuestión coincidente con Giuliani (2015), quien apunta la dificultad de clasificar las relaciones en su dinamismo, puesto que resultan en procesos complejos.

Calderón García *et al.* (2016:11) argumentan que las capacidades dinámicas se basan en el reconocimiento de oportunidades y en la creación de ventajas competitivas, y son el fundamento para sostener un rendimiento superior en entornos dinámicos (Zollo & Winter, 2002; Teece, 2007). En las capacidades dinámicas reside el potencial de la empresa de cambiar o ampliar recursos (Teece *et al.*, 1997: 511; Helfat *et al.*, 2007: 339; Barreto, 2010: 256), rutinas (Zollo & Winter, 2002: 339; Winter,

2003: 991; Zahra *et al.*, 2006: 917) y competencias (Eisenhardt & Martin, 2000: 21). La existencia de las capacidades dinámicas varía entre las empresas y pueden aparecer en distintas formas; como característica común permiten la recolección y distribución de conocimiento, la actualización constante de los procesos operacionales, la interacción con el entorno y la evaluación de decisiones (Easter by Smith *et al.*, 2008:S5).

Easter by Smith *et al.* (2008) realizan un minucioso análisis en relación a las discusiones que se han centrado en dos cuestiones críticas. La primera refiere a la naturaleza de la capacidad dinámica y la definición del término; y la segunda refiere a sus efectos y consecuencias. Estos temas están interrelacionados y son clave para elaborar, probar y aplicar las capacidades dinámicas.

### **MODELO THER DE CAPITAL INTELECTUAL**

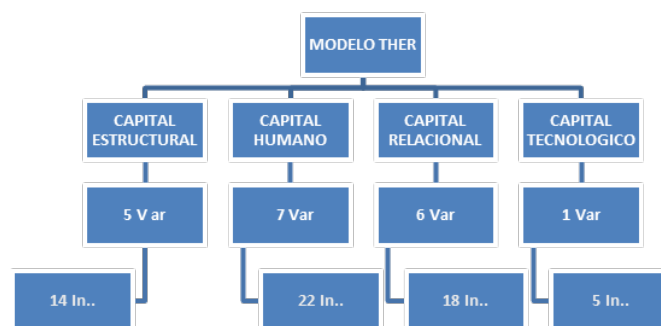
En la actualidad no existe consenso a escala internacional sobre cómo medir el Capital Intelectual, como tampoco un procedimiento único y homogéneo para su medición en instalaciones hoteleras, el cual continúa perfeccionándose en la búsqueda de un cálculo que haga cada vez más veraz el proceso de cuantificar los intangibles, permitiendo el máximo valor añadido a dichas empresas.

Al respecto, a pesar de que el concepto del Capital Intelectual no es relativamente nuevo, resulta necesario instrumentarlo como una práctica de gestión en las empresas. En esta perspectiva, el modelo THER, intenta proporcionar un modelo analítico para el capital intelectual hotelero con el objetivo de que el sector pueda contar con instrumentos válidos y confiables, para mejorar su gestión, y así optimizar la búsqueda de ventajas competitivas.

El modelo THER requiere poseer un mejor conocimiento de los riesgos y potencialidades de los factores del capital intelectual que mayor incidencia tienen en sus estrategias competitivas de creación de valor e innovación; al tiempo que permite detectar la situación que presenta cada uno de los indicadores del CI hotelero, evidenciando aquellos que requieren ser mejorados o modificados para transitar de un estado estático a uno dinámico.

El capital intelectual (CI) Hotelero *THER* ha sido elaborado con cuatro dimensiones: Capital Relacional (CR), Capital Estructural (CE), Capital Tecnológico (CT) y Capital Humano (CH.), a diferencia de Euroforum Escorial (1998) que plantea sólo tres. En cada una de estas dimensiones se ha definido una cierta cantidad de variables que los representan y para cada variable se ha definido un grupo de indicadores que las describen. La Figura 1 muestra la lógica del Modelo teórico de Capital Intelectual Hotelero *THER*, depurado y perfeccionado, con sus 19 variables y 59 indicadores (Gazzera *et al.*, 2016:179). Asimismo, Gazzera *et al.* (2016:99) definen al capital intelectual de la siguiente manera:

Figura 1: Modelo teórico de Capital Intelectual Hotelero THER



Fuente: Elaboración propia

*Capital humano.* Es el conocimiento - explícito o tácito - útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de trabajo que desempeñan labores en la misma, así como su capacidad de aprender en ella. El capital humano que posee una organización no se puede comprar, sólo reclutar durante un periodo de tiempo determinado. Básicamente se refiere al personal y sus capacidades, incluyendo también su satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa.

*Capital tecnológico.* Lo forman los intangibles directamente relacionados en desarrollar actividades y técnicas en la organización, que mejoran la producción y diseño de tales bienes y servicios. Sienta las bases de los conocimientos necesarios para favorecer los procesos de innovación.

*Capital Estructural.* Es el conjunto de recursos intangibles que surgen de la estructura, diseño y procesos de la organización y son propiedad de ella, aun cuando las personas la “abandonan”.

*Capital Relacional.* Es el valor que tiene para la empresa el conjunto de vínculos que mantiene con los agentes del entorno interno y externo, necesarios para realizar su actividad de manera más eficiente. Es fundamental para la captación de recursos

Por otro lado brindan una definición de Capital Intelectual Hotelero: “*El capital intelectual hotelero es la sinergia propia, producida por la amalgama de todos los conocimientos tácitos y explícitos, habilidades, talentos y experiencias, que moldean la cultura organizacional, a partir de todo lo conseguido en términos de relaciones con el medio que lo rodea, presencia en el mercado e influencia en la comunidad, procesos de trabajos internos e innovaciones tecnológicas y de gestión. La utilidad del capital intelectual hotelero es la de determinar una real valoración de la empresa, que contemple los activos y pasivos intangibles y su potencial de utilidad a futuro, aumentando su capacidad competitiva actual*” (Gazzera et al., 2016:180). También existen trabajos que dan cuenta

de la existencia y medición del CI en la industria hotelera (Bontis, Janosevic & Dzenopoljac, 2015; Zeglal & Zigan, 2013; Kim, Yoo & Lee, 2011).

Hoy se asigna al capital intelectual una relevancia similar, sino superior, a los demás activos de una empresa; al punto que hay quienes consideran al saber cómo el recurso esencial que es limitado por los demás recursos (Stewart, 1997: 156).

La innovación es la aplicación económica de todo tipo de conocimiento con el objetivo de generar mejoras de producto y/o proceso y/o de organización y es uno de los pilares sobre los que se asienta el crecimiento económico (Falquemberg, 2013: 24).

La innovación en gestión se define como *“cualquier iniciativa que modifique sustancialmente la manera como la administración se está llevando a cabo, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de la organización y, con ello, se avance hacia las metas organizacionales”* (Hamel & Breen, 2007: 47). En vista de que la innovación es un aspecto predominante para el desarrollo y progreso de las PYMES es sustancial identificar qué elementos, tanto internos como externos, inciden en el fomento de la innovación de su Capital Intelectual.

En el campo del turismo se acuerda con Hassan (2000: 241) que la competitividad de los destinos turísticos es la *“capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”*. Se hace notar en esta definición que la capacidad para competir de las empresas del sector se relaciona directamente con la posibilidad de integrarse a otras organizaciones y de aprovechar las características del entorno, debido a que la *“experiencia turística”* es el resultado de la interacción de múltiples servicios.

Otros autores (Guarda *et al.*, 2011: 27) proponen otra definición que contribuye a la conceptualización de competitividad en empresas turísticas, de la siguiente manera: *“es la suma de factores y/o atributos individuales internos, que permiten a una empresa turística innovar y mejorar continuamente su organización, productos y servicios, para así poder enfrentar de mejor manera las condiciones del entorno”*. Aquí se agrega, en relación a las definiciones antepuestas, la noción de dinamismo de las organizaciones a través de su innovación constante como respuesta al entorno fluctuante.

Un aspecto que hay que resaltar en relación a la competitividad de los destinos turísticos, y dentro de ellos, a las empresas turísticas, es que para obtener esta cualidad deben saber enfrentar la estacionalidad que las caracteriza, según sea alta o baja temporada. Esto implica la necesidad de generar una serie de adaptaciones en sus sistemas de trabajo, dado que ofrecen servicios principalmente que se distinguen por su imposibilidad de realizar un almacenamiento de los mismos, y se producen al tiempo que se consumen, entre las características que más se destacan. Otro hecho

que marca la diferencia de las empresas turísticas frente al resto es que el cliente debe trasladarse para efectuar el consumo de los servicios (Lombardo *et al.*, 2012: 17).

Todas estas cualidades, sumadas al entorno complejo y dinámico, exigen por parte de las pymes turísticas, una respuesta estratégica para gestionar su capital intelectual que contribuya a mantener e incrementar su competitividad (Lombardo, 2012: 45).

Salazar (2009), quien trabaja sobre los factores que inciden internamente en el desarrollo de la innovación en las Pymes, señala que se pueden identificar dos tipos de elementos en un destino. Los componentes tangibles que pueden ser físicos (atractivos naturales o artificiales), las infraestructuras y los equipamientos (medios de transporte, alojamiento, restaurantes, etc.), el factor humano, los productos locales, etc.; y los componentes intangibles que están relacionados con aspectos globales, de coherencia y hospitalidad. Algunos ejemplos pueden ser la accesibilidad, la seguridad, la sanidad, la hospitalidad, la animación, la interpretación, la estructuración y armonía de la oferta, la calidad medioambiental, la marca, etc.

Ante los constantes cambios en los mercados y la falta de una rápida aplicación de la tenencia del capital intelectual, las empresas se ven en serias dificultades para alcanzar una mayor competitividad (Eisenhardt & Martín, 2000: 432); es decir si no se emplean los componentes del capital intelectual, pierden su valor y dejan de constituir una ventaja para las empresas (Kiano *et al.*, 2010: 135). Es por ello que se necesitan acciones para gestionar el capital intelectual y su generación de valor y evitar que la competencia se apropie del mismo.

Cuando las capacidades dinámicas se centran en el capital intelectual, se busca recuperar los recursos y competencias tomando como base el aprendizaje organizacional (Marzo & Scarpino, 2016: 1-20). Las capacidades y dinámicas y la innovación, son las responsables en el desempeño de las empresas y su competitividad se refleja en la combinación dinámica que se desarrolla en la implementación de su capital humano, relacional y estructural, a partir de su gestión deliberada y sistémica, incitando así a que el capital intelectual produzca efectos positivos (Giuliani, 2015: 46-66; Inkien, 2015: 518-565)

## **TURISMO EN SAN MARTÍN DE LOS ANDES**

La ciudad de San Martín de los Andes reúne las características que definen a un destino turístico y además presenta la condición de ser el principal centro turístico de la provincia de Neuquén, con alrededor de 6.700 plazas de alojamiento habilitadas en distintas clases y categorías, 20 agencias de viajes y turismo y más de 40 establecimientos gastronómicos desde el punto de vista de la oferta. Por otra parte posee una demanda consolidada en las altas temporadas de invierno y verano, proveniente de distintas regiones de Argentina, países limítrofes y resto del mundo, con temporadas de otoño y



primavera que se encuentran en crecimiento en cuanto a ocupación, dado el número de eventos deportivos y culturales que se desarrollan (Secretaría Municipal de Turismo, 2017).

Sus principales productos turísticos están vinculados a la nieve en la temporada invernal y a las actividades de montaña y sol y playa en la temporada estival. La ciudad se encuentra al sur de la provincia del Neuquén, a 430 kilómetros de la capital provincial, a 1575 km de la Capital Federal y cuenta con 30.000 habitantes (Figura 2).

Figura 2: Ubicación de San Martín de los Andes en Argentina



Fuente: [sanmartindelosandes.gov.ar](http://sanmartindelosandes.gov.ar)

San Martín de los Andes posee en su gran mayoría hoteles de 4 y 3 estrellas. La clasificación y categorización de hoteles en la provincia de Neuquén se rige por el Decreto N° 2790/99, considerando dentro de los alojamientos categorizables de 1 a 5 estrellas a las siguientes clases: hotel, hostería, motel, cabañas y apart hotel. Cuenta con un gran Hotel 5\* como es el Loi Suites, el más completo de todos, abocado a un turismo de élite, con todos los servicios necesarios para el pasajero exigente y virtuoso. Además, se encuentra ubicado dentro del Club & Resort Chapelco, el cual incluye un campo de golf único en la región.

## METODOLOGÍA

El tipo de investigación abordada fue no experimental; por lo tanto esto implicó no manipular intencionalmente las variables independientes sino que se pretendió analizar cuál fue el grado de conocimiento y de gestión de capital intelectual que cada dueño /gerente poseía.

El trabajo fue desarrollado a partir de las siguientes etapas: 1) definición operativo-conceptual de “capacidades dinámicas”. Este trabajo se basó en la definición de Teece *et al.* (1997) que aporta que las capacidades dinámicas se aplican en entornos complejos e inestables y las relaciona con la creación de ventajas competitivas y una mejora en el rendimiento de la empresa. 2) identificación de variables del capital intelectual THER, que pueden ser utilizadas para medir capacidades dinámicas y sus indicadores. Se obtuvo de la discusión grupal del equipo de investigación, informantes clave del sector hotelero de SMA, prueba piloto en Neuquén y Río Negro, el estudio de la literatura y los estudios empíricos aplicados a la hotelería de Toluca en México (Millán García *et al.*, 2017) y del proyecto de investigación del modelo THER aplicado a más de 60 hoteles de la Patagonia Argentina. Se trabajó con cuatro capitales: Tecnológico, Humano, Estructural y Relacional. 3) validación de los indicadores del modelo THER para ser aplicados específicamente en el sector hotelero de SMA. Se aplicó alfa de Cronbach por tipo de capital y desvío estándar para ver la dispersión de los datos. 4) la herramienta estadística Prueba T se utilizó para obtener los valores de los intervalos del sistema de alerta en función de la relevancia que expresó cada dueño/gerente de hotel, para cada uno de los indicadores del modelo THER. Para el análisis y procesamiento de datos se utilizó la herramienta SPSS estadistic editor, en su versión 23 del año 2018.

Se procedió a recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, describiendo variables y analizando su incidencia en un momento dado. Por ello se realizó un relevamiento de 65 hoteles de 5,4 y 3 estrellas y un apart hotel de 3 estrellas, cuyos gerentes tuvieran capacidad gestora de al menos 5 años de trayectoria en el mercado. Mediante correo electrónico se enlazó el cuestionario estructurado en google drive para ser completado por cada dueño/gerente durante junio de 2018. Se obtuvieron 30 respuestas correspondientes al 46,15%, validadas por la herramienta estadística aplicada. El objetivo del mismo fue relevar toda información que deje constancia sobre la aplicación y gestión de los indicadores del Capital Intelectual Dinámico.

## RESULTADOS

A partir de la utilización del programa SPSS, se procedió a calcular la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach que asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La Tabla 1 presenta los valores obtenidos para cada capital, siendo el Capital Humano el que presentó mayor correlación entre los indicadores propuestos para el modelo.

Realizada la confiabilidad general del modelo THER, ésta resultó con un valor de 0,92 acercándose a 1 lo que implica que hay una consistencia interna elevada, entre todos los ítems analizados. Por último, se calculó la media y desvío estándar por cada capital, cuyos resultados demostraron que no existe dispersión en los datos, por lo que se ratifica el modelo utilizado.

Tabla 1: Resultado Alfa de Cronbach por capital

CAPITAL	ALFA DE CRONBACH
Capital Estructural	0,74
Capital Humano	0,84
Capital Relacional	0,82
Capital Tecnológico	0,51

Fuente: Elaboración propia

A través de la herramienta estadística PRUEBA T se pudo tomar un primer contacto con los intervalos inferiores y superiores de cada una de las dimensiones e indicadores, teniendo una aproximación de cuáles indicadores del capital intelectual eran gestionados correctamente por la empresa y los que ameritaban atención. Esto permitió crear un *sistema de alerta*, cuyos parámetros identificados con colores se muestran en la Tabla 2

Tabla 2: Parámetros de alerta

Parámetros	Color	Implicancia
5 a 4	Verde	Gestiona correctamente el indicador
3,99 a 3	Amarillo	Gestión nula
2,99 a 0	Rojo	No gestiona correctamente el indicador

Fuente: Elaboración propia

La ubicación de cada indicador según tipo de capital y valor T permitió desarrollar el sistema de alerta por colores, según se detalla en las Tablas 3, 4, 5 y 6.

La mayoría de los indicadores del Capital Intelectual Dinámico se encuentran en alerta amarilla, si bien un número importante se acerca al alerta verde, esto amerita por parte de los dueños gerentes trabajar fuertemente en estos indicadores. De persistir esta tendencia habrá que afirmar que no hay gestión por parte de los directivos en dar importancia a la medición de sus intangibles. Será necesario un trabajo con ellos para transmitirles la necesidad de dar un cambio hacia adentro de su empresa para que pueda ponerse en valor la totalidad de los indicadores, entendiendo que este camino los llevará a ser mejores gestores de su capital intelectual. Los dueños /gerentes deben asumir que gestionar el conocimiento de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización, tiene que ver con un concepto dinámico, es decir de flujo, de retroalimentación si es que consideran como muy importante conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas.

Tabla 3: Sistema de alerta del Capital Intelectual hotelero de la ciudad de San Martín de los Andes (capital estructural)

<b>ALERTA VERDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Misión definida</li> <li>· Los empleados poseen autonomía</li> </ul>
<b>ALERTA AMARILLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comunica su misión</li> <li>· La comunicación no es un problema</li> <li>· Los canales de comunicación son escritos</li> <li>· Posee procedimientos escritos</li> <li>· Cuenta con certificación de calidad</li> <li>· Controla las estrategias definidas</li> <li>· Existe política de responsabilidad social</li> <li>· Aplica estrategias de innovación de ideas</li> <li>· Las ideas surgen internamente</li> <li>· Mejora continua como competencia del C.H.</li> <li>· Implementar alianzas con otras empresas</li> <li>· Intercambio de experiencias enriquecedoras</li> <li>· Capacitación con organismos público</li> </ul>
<b>ALERTA ROJA</b>	<p>Existe supervisión para cada una de las tareas asignadas al personal El hotel es una franquicia de otra empresa</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Sistema de alerta del Capital Intelectual hotelero de la ciudad de San Martín de los Andes (capital humano)

<b>ALERTA VERDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las propuestas de ideas de mejoras del personal, son evaluadas por el dueño o gerente de la agencia</li> <li>• El staff de la organización trabaja colaborativamente con el resto, para lograr objetivos comunes</li> <li>• El staff de la organización trabaja colaborativamente con el resto, para lograr objetivos comunes</li> <li>• Los empleados contratados para temporada alta, ya habían trabajado anteriormente en la empresa</li> </ul>
<b>ALERTA AMARILLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación formal de los empleados es en nivel universitario</li> <li>• Se evalúa el desempeño del personal para medir la antigüedad – experiencia adquirida</li> <li>• Dentro del proceso de reclutamiento es fundamental que el personal posea formación en alguna carrera relacionada con el turismo</li> <li>• El personal se adapta a los cambios frente a nuevas tecnologías de gestión que incorpora la agencia</li> <li>• El personal de la agencia es creativo</li> <li>• Las propuestas de ideas de mejoras del personal, son evaluadas por el dueño o gerente de la agencia</li> <li>• Se aplica un proceso de monitoreo que mida el desarrollo del capital humano de la empresa</li> <li>• Se estimula la capacidad del personal a adaptarse a las dinámicas de cambios</li> <li>• El intercambio de conocimiento e información dentro de la agencia, se lleva a cabo de manera escrita</li> <li>• Se fomentan a aquellas personas que poseen actitudes de liderazgo por sobre el resto</li> <li>• Se trabaja para que el personal se sienta parte de la empresa</li> <li>• Se llevan a cabo actividades para que el personal permanezca en la empresa</li> <li>• Se estimula el compromiso y colaboración del personal para la consecución de los objetivos de la empresa</li> <li>• Se evalúa el rendimiento y productividad de los empleados</li> <li>• Se e Se plantean estrategias para fortalecer la relación jefe – empleados, en relación a la satisfacción laboral, rendimiento y compromiso con el trabajo valúa si el personal se esmera en llevar a cabo sus tareas</li> <li>• Los empleados conocen como su trabajo contribuye a mejorar los ingresos de la agencia</li> <li>• La empresa considera valiosa la capacitación que brindan los organismos vinculados al sector</li> </ul>
<b>ALERTA ROJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación formal de los empleados es en nivel medio</li> <li>• La educación formal de los empleados es en nivel posgrado</li> <li>• Se destina parte de los ingresos anuales para capacitar al personal</li> <li>• Existe un sistema de premios a dichas ideas, desde la gerencia</li> <li>• Los empleados participaron en la creación o redefinición de la misión de la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Este análisis y utilización del capital intelectual por parte de las empresas, genera implicaciones importantes para la dirección de las mismas en vista a su sustentabilidad en el largo plazo. Aquellas que lo lleven a cabo serán las que obtengan mayores ventajas competitivas que les permitirán sobrevivir en el entorno actual del mundo empresarial.

Tabla 5: Sistema de alerta del Capital Intelectual hotelero de la ciudad de San Martín de los Andes (capital relacional)

<b>ALERTA VERDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· En la empresa se reconoce importante tener un sistema de medición para evaluar la satisfacción de sus clientes.</li> </ul>
<b>ALERTA AMARILLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe una base de datos de clientes que da cuenta de su perfil como consumidor</li> <li>· La capacidad de respuesta del proveedor/operador es valorada por el hotel</li> <li>· La empresa valora tener proveedores/operadores habituales logrando así generar información valiosa</li> <li>· La empresa fomenta el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores; empresas del mismo rubro, instituciones públicas, etc.</li> <li>· La empresa fomenta la celebración de convenios, acuerdos o la generación de proyectos en común con otras empresas del sector.</li> <li>· La temática de los vínculos con el sector están referidos al desarrollo tecnológico; mejora de procesos, servicios para el cliente, etc.</li> <li>· La vinculación con universidades, institutos de investigación, centros de capacitación, etc., es la colaboración entre la empresa y los competidores. Es valorada como producto de las relaciones positivas entre los mismos.</li> </ul>
<b>ALERTA ROJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· En la empresa se promueven las reuniones con los proveedores/operadores a fin de mejorar la prestación de sus servicios</li> <li>· En la empresa se valora contar con contratos firmados con el proveedor/operador para establecer un compromiso más formal</li> <li>· En la empresa se reconoce la importancia de dejar sentada la formalización de las alianzas en contratos formales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Se puede destacar que en los empresarios hoteleros de la ciudad de San Martín de los Andes prevalece la idea de que existen en sus empresas una serie de recursos que actualmente no están adecuadamente valorados y considerados, planteándose así una versión estática del capital intelectual.

Los indicadores propuestos para cada variable y que están bajo alerta amarilla, en su mayoría, y alerta roja, necesitan que los empresarios hoteleros pongan en marcha distintas propuestas para su valoración y gestión, y que sirvan de base para el desarrollo (Tabla 7).

Tabla 6: Sistema de alerta del Capital Intelectual hotelero de la ciudad de San Martín de los Andes (capital tecnológico)

<b>ALERTA VERDE</b>	<p>El hotel considera necesario valerse de información del entorno a través de las redes sociales, aplicaciones multimedia, web mail, etc.</p> <p>La empresa necesita contar con sistemas informáticos para la automatización de sus procesos internos</p> <p>La empresa necesita contar con sistemas informáticos para la automatización de sus procesos internos.</p>
<b>ALERTA AMARILLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se realiza una renovación de la tecnología cada dos años con la finalidad de incorporar y renovar la misma para favorecer la productividad de la empresa</li> <li>· La empresa considera que desarrollar tecnología interna cubre con eficiencia las necesidades para la prestación de los servicios</li> </ul>
<b>ALERTA ROJA</b>	-----

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Porcentajes de alertas de Capital Intelectual Dinámico

Alerta amarilla	Alerta roja	Alerta verde
71 %	16%	13%

Fuente: Elaboración propia

## COMENTARIO FINAL

La oferta hotelera se enfrenta cada vez más a clientes exigentes, con mucha información y por lo tanto solicitan mayor flexibilidad en la prestación de los servicios; mientras que los empresarios presentan en principio un desconocimiento en la gestión de los intangibles y sus interrelaciones, para obtener mayor eficiencia y competitividad

Partiendo del desafío de establecer un mecanismo de medición que pudiera servir para identificar y evaluar capacidades dinámicas, se vio como alternativa la utilización del modelo THER en la evaluación y medición de Capital Intelectual Dinámico como una alternativa potencialmente valiosa para alcanzar el objetivo, y que fuera validado en el destino

Resultó relevante la identificación de las variables de capital intelectual consideradas como adecuadas para explicar las capacidades dinámicas en los hoteles de SMA demostrando que el 71% de los indicadores se encuentra en alerta amarilla y un 16% en alerta roja

Analizados los resultados por tipo y clase de categoría de alojamiento, no resultaron al menos en esta etapa, niveles significativos de diferenciación que ameritaran realizar una comparación entre ellos. Esto podría ser un punto de partida para profundizar en futuras investigaciones, así como su implementación y comparación en otros destinos turísticos.

Otro resultado obtenido fue que cada empresa disponía de una combinación propia de recursos intangibles dinámicos, de acuerdo a lo planteado por Easterby *et al* (2008). Por ende la optimización de los recursos no materiales requiere de una generación interna que insume tiempo y esfuerzo y no sólo dinero. Y en muchos casos los resultados de esa gestión no se obtienen en forma inmediata y lleva implícito, necesariamente, el empleo de estrategias.

Es evidente que la fortaleza competitiva duradera residirá en la interrelación de todos los capitales, para crear y transferir conocimiento mediante la innovación en sus productos o servicios. La propuesta de un Capital Intelectual dinámico significa aportar al sector la posibilidad de identificar activos factibles de ser aprovechados para procesos de gestión eficaces, saliendo de un estado estático a uno dinámico, generando así ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

En la nueva economía todos estos condicionantes organizativos conseguirán que las empresas gestionen mejor sus conocimientos y disfruten de una situación óptima para afrontar los retos que el cambiante entorno les depara en el futuro y de esa manera aportar a la mejora del ámbito empresarial hotelero.

El cambio de paradigma en la forma de entender a las organizaciones estaría de la mano de reforzar las capacidades dinámicas en empresarios y personal comprometido, observar el nicho de mercado con el que pueden entablarse relaciones duraderas, desarrollar una estructura que permita la innovación y fácil adaptación al contexto, generar productos y servicios innovadores y utilizar el capital intelectual como ventaja competitiva, de acuerdo al tipo de estrategia definida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. & Schoemaker, P.** (1993) "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal* 14: 33-46
- Barney, J. B.** (1986) "Organizational culture: ¿can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review* 11: 656-65
- Barney, J. B.** (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17(1): 99-120
- Barney, J. B.** (1997) "Gaining and sustaining competitive advantage". Addison-Wesley, Reading
- Barreto, I.** (2010) "Dynamic capabilities: A review of past research an agenda for the future". *Journal of Management* 36(1): 256-280
- Bontis, J.; Janosevic, S. & Dženopoljac, V.** (2015) "Intellectual capital in Serbia's hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(6):1365-1384
- Brooking, A.** (1996) "Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise". International Thomson Business Press, London

- Calderón-García, H.; Gonzalez- Gallarza, M.; Fayos-Gardó, T. & Osullivan, P.**(2016) "Tourism and fashion: factors affecting trip length". *Universia Business Review* (51): 18-51. DOI:10.3232/UBR.2016.VI3.N3.01
- Easterby Smith, M.; Lyles, M. & Peteraf, M.** (2008) "Dynamic capabilities: Current debates and future directions". *British Journal of Management* 20: S1–S8
- Edvinsson, L. & Malone, M.** (1997) "Intellectual capital". Harper Business, New York
- Eisenhardt, K. & Martín, J.** (2000) "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal* 21: 1105-1121
- Euroforum Escorial** (1998) "Medición del Capital Intelectual". Ed. I.U., Madrid
- Falquemberg, C.** (2013) "Fortalecimiento de la gestión y competitividad. Un estudio de los pequeños y medianos alojamientos de San Martín de los Andes". *Revista Electrónica CECIET- ISSN L 1852 4583III (III)*. Disponible en <http://www.ceciet.com.ar/revista.php?id=3> Consultado el 15 de junio de 2019
- Gazzera, M. A.; Lombardo, L.; Falquemberg, C.; Abraham, C.; Quadrini, F. & Marenzana, G.** (2016) "Modelo "Ther" de Capital Intelectual Hotelero: Una aproximación para su medición". Ed. Publifadecs, Río Negro
- Giuliani, M.** (2015) "Intellectual capital dynamics: seeing them in practice through a temporal lens". *Vine* 45 (1): 46-66
- Grant, R. M.** (1996) "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal* 17(1): 109-122
- Grant, R.** (1991) "The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review* 33(13): 114-135
- Guarda, M.; Rapiman, R. & Rebién, S.** (2011) "Competitividad en las empresas turísticas de la ciudad de Valdivia, Región de los Lagos". Tesis de grado Universidad Austral de Chile. Valdivia
- Hall, R.** (1992) "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal* 13: 135-144
- Hall, R.** (1993) "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal* 14: 607-618
- Hamel, G. & Breen, B.** (2007) "The future of management". *Harvard Business Review Press* 17(3): 116-148
- Hassan, S.** (2000) "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry". *Journal of Travel Research* 38: 239-245
- Hechavarría, D.** (2012) "El capital intelectual". Tesis para obtener el título de licenciado en Ciencias de la Información. Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana, La Habana
- Helfat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M. A.; Singh H, T. D. J. & Winter, S. G.** (2007) "Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations". Blackwell, Oxford
- Inkien, H.** (2015) "Review of empirical research on intellectual capital and firm performance". *Journal of Intellectual Capital* 16(3): 518-565
- Kianto, H.; Humerlinna, P. & Ritala, P.** (2010) "Intellectual capital in service-and product-oriented companies". *Journal of Intellectual Capital* 11(3): 305-325



- Kim, T. T.; Yoo, J. J-E. & Lee, G.** (2011) "The HOINCAP scale: Measuring intellectual capital in the hotel industry". *The Service Industries Journal* 31(13): 2243-2272
- Lombardo, L.** (2012) "Capital Intelectual: Modelo T her". En: *Jornadas de Investigación Y Extensión en Turismo*. Neuquén, 19 y 20 de Abril
- Marzo, G. & Scarpino, E.** (2016) "Exploring intellectual capital management in SMEs. An in-depth Italian case study". *Journal of Intellectual Capital* 17(1): 1-20
- Mcevily, S. K. & Chakravarthy, B.** (2002) "The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test of product performance and technological knowledge". *Strategic Management Journal* 23(4): 285-305
- Millán García, C.; Gómez Díaz, M. & Vargas Martínez, E.** (2017) "Gestión del capital intelectual (CI) dinámico en la hotelería, una reflexión teórica". *Teoría y Praxis* 22: 85-112. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456152576005>>ISSN Consultado el 26 de abril de 2019
- Nonaka, I.** (1991) "The knowledge creating company". *Harvard Business Review* 69: 96-104
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1994) "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics for innovation". Oxford University Press, Nueva York
- Nonaka, I. & Teece, D. J.** (2001) "Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization". Sage Publication, London
- Penrose, E. T.** (1959) "The theory of the growth of the firm". John Wiley, New York
- Peteraf, M. A.** (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal* 14: 179-191
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.** (1990) "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review* (mayo-junio): 79-91
- Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. & Edvinsson, L.** (2001) "Capital intelectual: El valor intangible de la empresa". Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona
- Salazar, B.** (2009) "La innovación en las MiPyMES: Un estudio a partir del análisis estratégico en el estado de Hidalgo". XXII Congreso Anual y XVIII Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Sevilla
- Santos-Vijande, M. L.; Sanzo, M. J.; Trespalacios, J. & Rodríguez, N.** (2012) "Marketing capabilities development in small and medium enterprises: Implications for performance". *The Business and Economics Research Journal* 5(1): 24-42
- Secretaría Municipal de Turismo** (2017) "Guía de Inversores de SMA". San Martín de los Andes
- Stewart, T.** (1997) "Intellectual capital. The new wealth of organizations". Nicolas Brealey Publishing, Londres
- Sveiby, K-E.** (1997) "The intangible assets monitor". *Journal of Human Resource Costing and Accounting* 2(1): 73-97
- Teece, D.** (2000) "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning* 33(1): 35-54
- Teece, D.** (2007) "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal* 28: 1319-1350

**Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A.** (1997) "Dynamic capabilities and strategic management". Strategic Management Journal 18(7): 509-533

**Valbuena, C.** (2015) "Evidencias de la gestión de conocimiento en contextos sociales y tecnológicos de países de Latinoamérica y Europa". Omnia Science, Bogotá

**Wernerfelt, B.** (1984) "A resource-based view of the firm". Strategic Management Journal 5: 171-180

**Winter, S. G.** (2003) "Understanding dynamic capabilities". Strategic Management Journal 24(Special Issue): 991-995

**Zahra, S.A.; Sapienza, H. J. & Davidsson, P.** (2006) "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda". Journal of Management Studies 43(4): 917-955

**Zeglat, D. & Zigan, K.** (2013) "Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry". Tourism and Hospitality Research 13 (2): 83–100

**Zollo, M. & Winter, S.G.** (2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". Organization Science 13(3): 339-351

Recibido el 25 de junio de 2019

Reenviado el 15 de mayo de 2019

Aceptado el 18 de junio de 2019

Arbitrado anónimamente