

GESTIÓN DE INTANGIBLES EN PYMES TURÍSTICAS

Un caso de aplicación de las directrices MERITUM

Jorge D. Simaro^{*}

Omar E. Tonelli^{**}

Universidad Nacional del Centro

Tandil - Argentina

Luis Carús Ribalaygua^{***}

Universidad de Zaragoza - España

Resumen: La rápida transformación socio-económica de las últimas décadas hacia una sociedad basada en el conocimiento ha hecho que los intangibles estén cada vez más relacionados con el proceso de creación de valor dentro de las organizaciones. En este entorno las empresas con actividad turística cuyos servicios incluyen relevantes componentes inmateriales, necesitan profesionalizar la gestión para lograr su sustentabilidad acorde a las dinámicas exigencias emergentes de sus mercados. En este trabajo se muestra un caso de aplicación siguiendo las Directrices MERITUM para la medición y gestión de activos intangibles adaptadas a una empresa con actividad turística de la ciudad de Tandil y se expone un Informe de Capital intelectual. Los resultados de esta aplicación aparecen como promisorios dado que los empresarios reconocen que la identificación, medición y gestión de los intangibles les permite mejorar el desarrollo de sus empresas.

PALABRAS CLAVE: capital intelectual, activos intangibles, Directrices MERITUM, gestión del conocimiento, alojamiento turístico, PyME turística, creación de valor.

Abstract: Management of Intangibles at Tourists Small and Medium Enterprises. An Applied Case of MERITUM Guidelines. In the last decades the rapid socio-economic transformation towards a knowledge-based society has meant that the intangibles are increasingly related to the value creation process within organizations. Enterprises with tourist activity include relevant intangible components in its services. They need to professionalize management towards sustainability according to dynamic demands of markets. The MERITUM Project has developed guidelines for measurement and management of intangible assets. This paper shows an application case following these guidelines adapted to a tourist SME (Small and Medium Enterprise) of the city of Tandil, Argentina, and an Intellectual Capital Report is presented. The results of this application become satisfactory as the owners of the tourist SME recognize that identification, measurement and management of intangibles allows improving their business development.

^{*} Contador Público y Magíster en Administración de Negocios por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina. Profesor asociado ordinario en el Área Teoría Contable de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; e investigador y autor de diferentes publicaciones. E-mail: simaro@econ.unicen.edu.ar.

^{**} Contador Público y Magíster en Administración de Negocios por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina. Docente ordinario del Área Teoría Contable de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; e investigador y autor de diferentes publicaciones. E-mail: tonelli@econ.unicen.edu.ar.

^{***} Diplomado en CC. Empresariales, Licenciado en CC. Económicas y Empresariales, y Doctor en Economía por la Universidad de Zaragoza, España. Profesor Contratado Doctor del Departamento de Dirección y Organización de Empresas; e investigador y autor de diferentes publicaciones. E-mail: carus@unizar.es.

KEY WORDS: *intellectual capital, intangible assets, MERITUM Guidelines, knowledge management, tourist accommodation, tourist SME, value creation.*

INTRODUCCIÓN

La rápida transformación socio-económica de las últimas décadas hacia una sociedad basada en el conocimiento, ha hecho que los intangibles estén cada vez más relacionados con el proceso de creación de valor dentro de las organizaciones. En este nuevo contexto, los entes deben ser capaces de identificar y medir sus activos intangibles. Ello implica enfrentar diversos problemas, entre los que se destacan la insuficiencia del marco conceptual disponible para encuadrarlos y caracterizarlos, así como de instrumentos generalmente aceptados para medirlos.

Esta complejidad ha impactado también en la actividad turística donde el atractivo y competitividad del destino son el resultado de diversas interacciones de servicios -públicos y privados- con las que entra en contacto el turista.

En este entorno, las empresas con actividad turística necesitan profesionalizar la gestión para lograr una sustentabilidad acorde a las dinámicas exigencias emergentes de sus mercados, donde el ingreso de nuevos competidores con nuevas tecnologías y productos las pone en riesgo de obsolescencia.

Dado que los servicios de esas empresas incluyen relevantes componentes inmateriales, su gestión puede beneficiarse ampliamente con la identificación y medición de los activos intangibles generadores de valor tales como la innovación, el conocimiento, los recursos humanos, la vinculación con clientes, proveedores y competidores, entre otros.

El proyecto MERITUM –cuyas Directrices se tratan y aplican en este trabajo- tiene como principal objetivo aportar una base consistente para medir y disseminar la información sobre activos intangibles, para mejorar la toma de decisiones en el mundo empresarial y facilitar el diseño de políticas de ciencia, tecnología e innovación.

Este artículo se enmarca en el proyecto de investigación “Capital intelectual: Desarrollo y aplicación de modelos de medición y gestión en pymes vinculadas a la actividad turística” que se desarrolla en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Argentina). A través del mismo se procura proporcionar un panorama empírico acerca del potencial de los activos intangibles, su medición y gestión, así como de su incidencia en la consecución de mejores desempeños económico-financieros y ventajas competitivas sostenibles.

En este trabajo:

- ✓ se presenta una reseña de distintos conceptos de capital intelectual y activos intangibles;
- ✓ se describe el esquema de razonamiento para la medición y gestión de activos intangibles en el marco del Proyecto MERITUM;
- ✓ se muestra un caso de aplicación siguiendo las Directrices MERITUM adaptadas a una pyme con actividad turística de la ciudad de Tandil;
- ✓ se expone un Informe de Capital intelectual.

LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT, 1995), el turismo comprende las actividades que hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Desde la perspectiva económica -que es la focal en este trabajo- el turismo es un acto que supone un desplazamiento, estancia y realización de actividades recreativas que conllevan el gasto de renta cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios que se ofrecen a través de una actividad productiva, generada mediante una inversión previa (Figuerola, 1993: 16).

La satisfacción del turista resulta de una actividad productiva en la que convergen actuaciones de diversos sectores económicos y que implica una inversión previa en recursos humanos, instalaciones y equipos. El cliente abonará lo producido para él, sustrayendo recursos de la renta que genera en su actividad normal o mediante formas de financiación basadas en las expectativas de obtener unos ingresos futuros suficientes.

El turismo es un producto fragmentado que afecta a varios sectores de la economía. Los turistas requieren una amplia gama de bienes y servicios, algunos de los cuales son provistos por firmas especializadas en el negocio turístico, otros por empresas que actúan principalmente en sectores ajenos al turismo, y otros que no suponen un costo directo para el turista (Carús Ribalaygua, 2001).

En consecuencia, en esta industria los proveedores de productos turísticos constituyen un amplio abanico de diferentes empresas donde no todos operan con los mismos objetivos comerciales ni todas las actividades interesadas en la satisfacción de las necesidades turísticas tienen una dedicación exclusiva a esta tarea (Bull, 1991).

Para unificar los diferentes criterios la Organización Mundial de Turismo (OMT, 1995) clasifica a las actividades turísticas como directamente vinculadas con el turismo (alojamientos, agencias de viajes, transportes, servicios de licenciados, técnicos y guías de turismo, organización de ferias,

congresos, convenciones y/o exposiciones) y como indirectamente vinculadas (gastronomía y otros servicios).

El turismo debe entenderse como una actividad económica integradora de una infinidad de ramas o sectores económicos que directa o indirectamente se ven influenciados por los recursos turísticos disponibles en el lugar de desarrollo de la actividad para satisfacer las necesidades del turista (Figuerola, 1992).

Se considera recurso turístico a todo elemento que tiene la capacidad por sí mismo o en combinación con otros de atraer visitantes a una determinada área (Vogeler Ruiz & Hernández, 2000).

Esa atracción o utilidad turística es la capacidad de los productos para satisfacer las necesidades del turista, como por ejemplo cambiar de ambiente, estudiar el sentimiento de otros pueblos, gozar con lo nuevo o abandonar la rutina, etc. (Figuerola, 1990).

Las particulares características del turismo, que lo distinguen de otras actividades son, entre otras, las siguientes:

- La ubicación, es decir la identidad y la imagen de un destino que constituye una parte vital de la actividad turística (Carús Ribalaygua, 2001: 39). Cada lugar de destino tiene un atractivo propio que puede ser desarrollado para adaptarse a grupos particulares de clientes. En el producto turístico, en función de los componentes que incorpore, interviene una amalgama de actividades disponibles en el lugar de destino y de *servicios que pueden considerar o no al turista como principal usuario final* (Bueno, 1996: 66), que hacen accesible el destino y las actividades.
- Es un producto atípico; en su condición de servicio es intangible, perecedero, no es almacenable ni móvil, tiene que ser prestado en el momento y lugar elegido, el comprador obtiene a cambio de su dinero una satisfacción que es difícilmente mensurable, sólo valorable de forma subjetiva, y se encuentra en un destino alejado al que el cliente tiene que viajar para consumirlo. Esta peculiaridad tiene una gran importancia para el cliente que paga el producto antes de experimentar su consumo y tiene que confiar, en gran medida, en la información ofrecida por la empresa suministradora o el agente de viajes (Carús Ribalaygua, 2001: 39).
- La infraestructura puede ser tanto el medio natural como el establecimiento recreativo ubicado en él (Pearce & Moscardo, 1990).

- El turismo es una industria de exportaciones invisibles, no hay un producto tangible que pueda ser transportado de un lugar a otro. Es una de las pocas actividades en las que el consumidor es servido personalmente en el lugar de su producción (Carús Ribalaygua, 2001: 39).
- En los lugares de destino los turistas demandan bienes y servicios auxiliares tales como transporte, servicios públicos, etc. que, naturalmente, deben ser satisfechos (Carús Ribalaygua, 2001: 39).
- Los motivos para hacer turismo son altamente complejos y muy variables entre los distintos viajeros (Carús Ribalaygua, 2001: 40).
- El turismo es un sector altamente inestable. Está sujeto a una fuerte estacionalidad, a pronunciadas e impredecibles influencias externas y es marcadamente elástico respecto a las variaciones en precios y renta (Williams & Shaw, 1991).
- Dado que el producto turístico no puede ser almacenado y que su demanda es eminentemente estacional, el mercado está sujeto a fuertes fluctuaciones con claras implicancias para la inversión y el empleo.
- La demanda turística también está sujeta a cambios debidos a influencias externas impredecibles. La inestabilidad política de algunos destinos, las variaciones en los tipos de cambio o cambios climáticos inusuales son algunos de los motivos que pueden desviar el tráfico turístico hacia destinos alternativos.

De lo expuesto queda evidenciado que la actividad turística tiene un alto contenido intangible –sin desconocer por ello los elementos tangibles- que hace necesaria su consideración por parte de las empresas a efectos de poder gestionarlos.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS INTANGIBLES: EL CAPITAL INTELECTUAL

En el ámbito empresarial la conceptualización del conocimiento como recurso económico ha adquirido particular relevancia durante los últimos veinte años al reconocérselo -junto con el capital, la energía humana y los recursos naturales- como factor generador de valor mediante la aplicación del saber al trabajo.

Hoy se asigna a los recursos intelectuales una relevancia análoga, si no superior, a las de los demás activos de una empresa, al punto que hay quienes consideran al saber como el recurso esencial que es limitado por los demás recursos (Stewart, 1998).

El conocimiento puede manifestarse en un ente a través de alguno de los siguientes factores intangibles (Low & Kohen Kalafut, 2004):

- Liderazgo
- Diseño y ejecución de la estrategia
- Comunicación y transparencia
- Valor de la marca
- Reputación
- Redes y alianzas
- Tecnología y procesos
- Capital humano
- Organización y cultura del trabajo
- Innovación
- Adaptabilidad

La denominada “gestión del conocimiento” a través de esquemas de interacción, conversión y transferencia de conocimiento, constituye una evidencia de la búsqueda de enfoques y tecnologías que contribuyan a adquirir algún control sobre el “patrimonio intelectual”, para viabilizar la gobernabilidad de los procesos de innovación y de los propios entes.

Esa gestión de conocimiento significa algo más que la simple manipulación de datos. Es el reconocimiento de un activo humano incorporado a las mentes de las personas, para convertirlo en un activo empresarial de fácil acceso y posible utilización, por parte de aquellos integrantes del grupo de quienes dependen en mayor medida las decisiones más importantes de la empresa. La gestión de este tipo de activo precisa de un compromiso expreso de crear nuevos conceptos, diseminarlos por toda la organización e incorporarlo a los productos, servicios y sistemas (Podmoguilnye, 2007: 4).

La conceptualización del conocimiento ha sido receptada por la doctrina de la Administración con el rótulo de “capital intelectual” y por la doctrina de la Contabilidad como “activos intangibles” (Sanchez et al, 2000). En este trabajo ambas expresiones son consideradas como sinónimas.

Son varios los autores que han estudiado la temática e intentado definir el concepto de “capital intelectual”. Así:

- Para Stewart (1998: 10) el Capital Intelectual es *material intelectual -conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.*

- Para Brooking (1997: 25), *con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.*
- El equipo de Euroforum (1998) sostiene que el Capital Intelectual es el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
- Según Roos et al (2001: 52) *el capital intelectual es cualquier cosa que pueda crear valor, pero que no se puede tocar con las manos. En otras palabras, es intangible. Es decir es la diferencia entre el valor total de la compañía y su valor financiero.*
- Roberts (1999) sostiene que el concepto de Capital Intelectual abarca todas las formas de intangibles, tanto aquellos formalmente poseídos y empleados como los informalmente movilizados. En su conjunto, el Capital Intelectual es más que la simple suma de los elementos que lo integran. Creando las conexiones adecuadas entre dichos elementos, al ser éstos utilizados por la empresa se genera valor para la misma.

En consecuencia, el capital intelectual puede considerarse como el efecto sinérgico esperado de todos los conocimientos que reúne una empresa, toda la experiencia de sus integrantes, todo lo que se ha conseguido en términos de relaciones, procesos, hallazgos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad, que producen o se prevé pueden producir en el futuro, ingresos para la organización en conjunción con sus activos físicos y financieros (Simaro & Tonelli, 2008).

El Capital intelectual es la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales (Cañibano et al, 2002; Documento Intellectus N° 5, 2003), coincidiendo la mayoría de los autores en que las principales categorías de Capital intelectual son (Sánchez et al, 1999):

- ✓ el Capital humano,
- ✓ el Capital estructural y
- ✓ el Capital relacional.

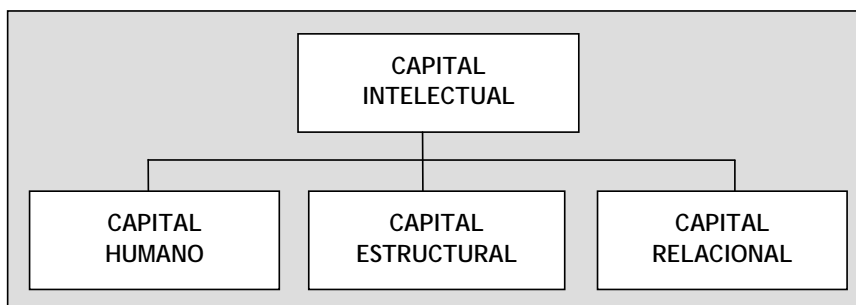
El *Capital Humano* se refiere al conocimiento que poseen las personas y grupos, así como a su capacidad para generarlo, que resulta útil para la misión de la organización.

Por *Capital Estructural* se entiende al conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan. Comprende el *Capital organizativo* (conjunto de intangibles de naturaleza explícita e implícita -formales o informales- que contribuyen a estructurar y desarrollar la actividad de la organización) y el *Capital Tecnológico*: (conjunto de intangibles directamente

vinculados con el desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de operaciones de la organización).

El *Capital Relacional* es el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general (ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Componentes del Capital Intelectual



Fuente: Adaptado de Euroform (1998)

Así, con base en estos conceptos, algunas empresas han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades y los recursos intangibles que generan son una fuente inagotable de creación de riqueza. (Documento Intellectus N° 4, 2003).

La capacidad de medir y gestionar estos recursos o activos se ha convertido en una necesidad básica para poder explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Documento Intellectus N° 4, 2003).

En la actividad hotelera se ha demostrado la existencia de una correlación entre el capital intelectual y la competitividad a partir de la evaluación del capital intelectual de las empresas del sector y su relación con el indicador de competitividad denominado RevPAR: Ingreso por habitación disponible (Heredia Heredia, 2009).

El indicador RevPAR (por la sigla en inglés Revenue per Aviable Room), contempla la oferta –a través del precio- y la demanda –a través de los niveles de ocupación-. Es definido como el producto entre el nivel de ocupación y el precio promedio de la habitación:

$$\text{RevPAR} = \text{Tasa de ocupación} \times \text{Precio promedio de la habitación}$$

donde:

$$\text{Tasa de ocupación} = \text{Habitaciones ocupadas} / \text{Habitaciones disponibles}$$

Precio promedio de la habitación = Ingreso total por habitaciones / Habitaciones ocupadas.

Se analizará seguidamente un modo de reconocer los intangibles con base en el esquema propuesto en el Proyecto MERITUM.

DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN Y DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE INTANGIBLES (PROYECTO MERITUM)

El proyecto MERITUM (Measuring Intangibles to understand and improve innovation management) desarrollado durante el período 1998-2003 por un grupo de investigadores de instituciones de Dinamarca, Finlandia, Francia, Noruega, España, y Suecia tuvo por propósito posibilitar la mejora de la política de innovación en la Unión Europea suministrando bases para la medición de intangibles. Su objetivo central fue la elaboración de Directrices para la medición e información sobre intangibles (Cañibano & Sánchez, 2004: 11).

Tal como exponen Cañibano et al (2002) las Directrices tratan de proporcionar un marco de referencia con validez general para la identificación, medición y control de los intangibles en el seno de la empresa y de ofrecer una serie de criterios útiles para la difusión de información sobre aquellos intangibles que constituyen elementos determinantes de su capacidad de creación de valor.

Los aspectos metodológicos de las Directrices MERITUM han sido desarrolladas por sus autores quienes hacen referencia a los aspectos relativos a la preparación del Informe del Capital Intelectual y el sistema de indicadores a emplear (Cañibano et al, 2002).

El esquema de razonamiento que propone el proyecto se esquematiza de la Figura 1:

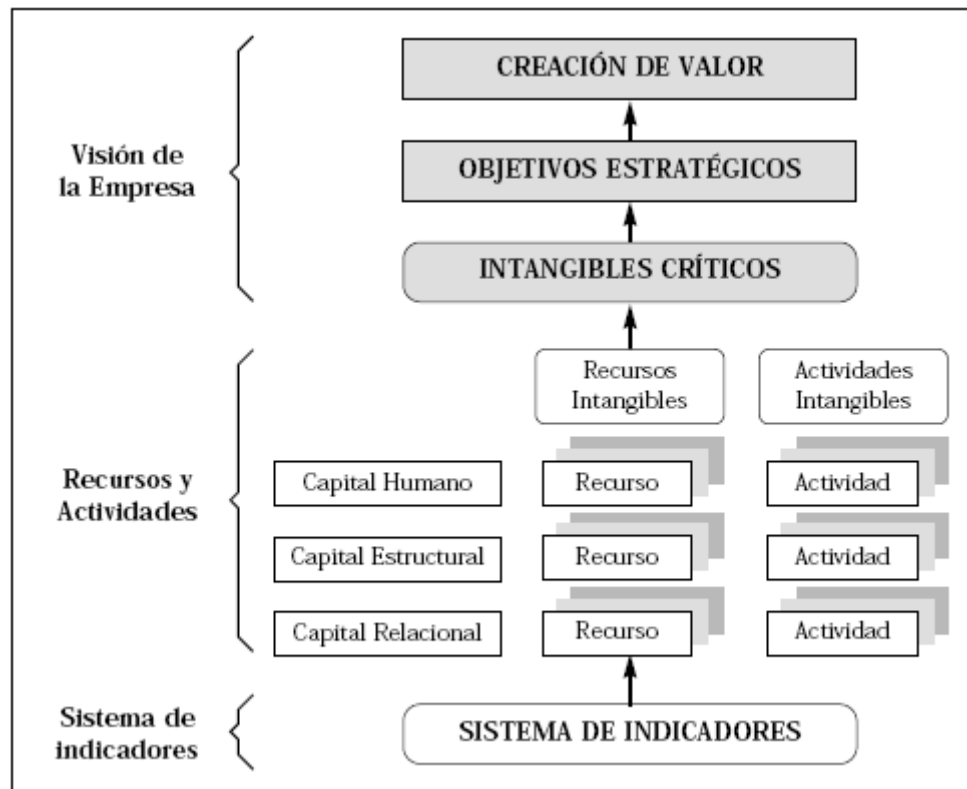
El punto de partida necesario es la definición de una visión de la empresa, es decir, una declaración de la razón de ser y de los fines de la organización y, vinculados a ellos, un conjunto de objetivos estratégicos.

Se entiende por objetivo estratégico la expectativa que se ha generado y concertado como consecuencia del análisis interno y externo con vista a la misión.

Inmediatamente después, la empresa debe identificar aquellos intangibles críticos cuya preservación, desarrollo y mantenimiento es fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos.

Estos intangibles críticos son los factores principales, los impulsores clave, que contribuyen en mayor medida al proceso de creación de valor en la empresa, dados los objetivos estratégicos fijados e incluyen las competencias básicas que la empresa posee, así como las que debe adquirir para alcanzar sus objetivos.

Figura 1: Un esquema para la presentación del Informe de Capital Intelectual



Fuente: Directrices MERITUM (2002)

Una de las características de las directrices MERITUM es distinguir los *Recursos Intangibles* de las *Actividades Intangibles*, según su carácter sea estático o dinámico.

Los Recursos Intangibles pueden ser considerados como activos en sentido amplio: derechos de propiedad intelectual, marcas, ciertas tecnologías de la información como bases de datos, redes; o bien como capacidades: saberes y competencias como los del capital humano. Los Recursos Intangibles de una empresa (noción estática), pueden ser medidos en un momento determinado. Así, las competencias de los trabajadores (capital humano), los derechos de propiedad intelectual (capital estructural), la satisfacción de los clientes o los acuerdos con los proveedores (capital relacional) podrán ser considerados dentro de esta categoría.

Los intangibles también pueden ser analizados desde un punto de vista dinámico. Las empresas llevan a cabo actividades para adquirir o producir internamente recursos intangibles, para mantener y mejorar los que ya existen y para medirlos y controlarlos. Estas actividades intangibles pueden generar nuevos recursos intangibles o incrementar el valor de los que ya existen.

Una vez identificados los intangibles críticos, y establecidas las relaciones causales descritas anteriormente, la empresa necesita definir indicadores específicos que sirvan para la medición aproximada de cada intangible. Por ello, ha de definirse y desarrollarse un sistema de indicadores para cada intangible.

Los indicadores son la parte visible de lo que la compañía está haciendo con sus intangibles y son los que permiten que el lector del Informe de Capital Intelectual aprecie hasta qué punto la empresa está cumpliendo con sus objetivos; reflejan aquello que la empresa considera que es importante gestionar y controlar.

Si bien no existe un sistema de indicadores predeterminado para el Informe de Capital Intelectual, el sistema que se aplique debe hacer referencia a las tres categorías de capital intelectual (humano, estructural y relacional). Siempre que sea posible debe distinguirse entre recursos y actividades, esto es, aquello con lo que la empresa cuenta en un momento dado y las acciones que acomete para incrementar su valor y evaluar todo el proceso. Los indicadores pueden ser financieros o no financieros.

Es conveniente que los indicadores permitan obtener una idea clara de la vinculación entre los recursos y actividades intangibles de la empresa y la generación de riqueza que de ellos se deriva.

El sistema de indicadores empleado por la empresa debe ser flexible y dinámico de modo que permitan reflejar los cambios y los efectos del aprendizaje de la compañía. Es por ello que puede ser necesario definir nuevos indicadores a medida que se avanza en la implementación

Sin embargo resulta adecuado que el sistema de indicadores tenga cierta estabilidad de forma tal que la empresa disponga de una visión de su evolución.

ESTUDIO EMPÍRICO EN UN COMPLEJO DE CABAÑAS EN LA CIUDAD DE TANDIL (ARGENTINA)

Con base en la descripción expuesta del funcionamiento de las Directrices MERITUM se presenta seguidamente una aplicación para una empresa pyme con actividad turística localizada en la ciudad de Tandil (Argentina).

En la referida aplicación, fue necesario adoptar las precauciones adecuadas para preservar las pautas taxonómicas y procedimentales especificadas para los distintos componentes y los sucesivos procesos vinculados a la preparación del Informe del Capital Intelectual y al sistema de indicadores a emplear.

Debió prestarse particular atención a identificar los intangibles críticos, así como a determinar sus relaciones causales. Ello demandó una tarea de indagación empírica con distintos actores de la empresa y del entorno, que debió continuarse en la definición de indicadores específicos para medir cada intangible.

Asimismo fue necesario intercambiar visiones de la dinámica y de los objetivos del negocio con los propietarios de la empresa, de manera que valorizaran la relevancia de sus intangibles y las posibles opciones relativas a su gestión y control.

En relación a la elaboración del sistema de indicadores asociados a las tres categorías de capital intelectual (humano, estructural y relacional), si bien representó un desafío arribar a una nítida distinción entre recursos, actividades y sus vínculos, así como entre indicadores financieros o no financieros, pudo concertarse un sistema de indicadores que –dando lugar a un amplio grado de flexibilidad y adaptabilidad- ofrece perspectivas de una razonable estabilidad que permitirá a los propietarios de la empresa disponer de una satisfactoria visión de su evolución.

La actividad turística en esta ciudad tiene su origen en la existencia de la Piedra Movediza, mole granítica que oscilaba al borde de un cerro, que le diera a la ciudad trascendencia nacional e internacional, cuya caída se produce en 1912.

La construcción del Monte Calvario en 1943 motivó que se desarrollaran actos litúrgicos en la conmemoración de la Semana Santa, convirtiendo a la ciudad en un centro de atracción nacional para esa fecha.

En los últimos años el turismo se ha incrementado notablemente (Rábago et al, 2007). La belleza de los paisajes en un entorno de sierras y verde, los paseos y actividades recreativas, los acontecimientos de diversa naturaleza (culturales, deportivos, etc.) y la cercanía con la ciudad de Buenos Aires le otorgan un atractivo que ha potenciado su desarrollo, que viene posicionando a Tandil como un lugar turístico de excelencia.

Su crecimiento e importancia queda evidenciada en su inclusión a partir del año 2006, en la Encuesta de Ocupación Hotelera de la República Argentina (INDEC, 2006), que sólo incluye a cinco ciudades de la Provincia de Buenos Aires y cuarenta y nueve del país.

Se está en presencia de un “cluster de turismo” (D’Annunzio & Rábago, 2007), es decir un proceso que involucra a una serie de vínculos y dinámicas que le brindan autonomía al sistema.

En este orden de ideas, el Municipio de Tandil ha creado el Instituto Mixto de Turismo, compuesto por representantes de todas las asociaciones de prestadores turísticos y del departamento ejecutivo y legislativo del Municipio, cuyos objetivos son:

- Ser canal de articulación entre los sectores público y privado.
- Participar en la planificación turística que asegure la sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental del destino.

- Desarrollar e implementar los programas y estrategias de promoción del destino.

En abril de 2010 se presentó el Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS, 2010: 9) que *procura contribuir a capitalizar las acciones en marcha, vertebrando los numerosos esfuerzos ya existentes en el municipio, así como identificar las deficiencias o vacíos y planificar los próximos pasos en materia turística.*

Como lo expresa en la Introducción el documento *es el producto de la firme decisión del Instituto Mixto de Turismo, y del propio Municipio de Tandil, de contar con una herramienta que oriente y guíe el accionar futuro del destino en materia turística* (PETS, 2010: 9).

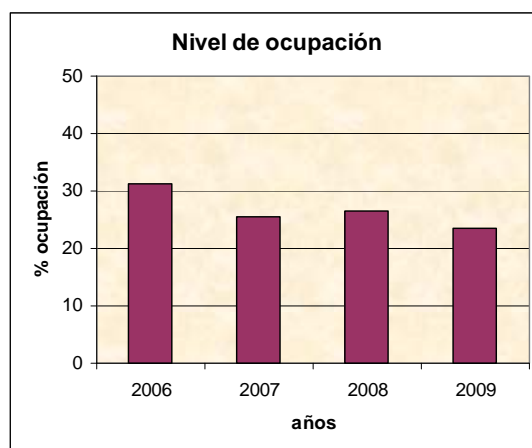
Descripción de la empresa

Las mediciones que seguidamente se presentan corresponden a la empresa “Cabañas de Tandil” (se utiliza este nombre de fantasía por expreso pedido de confidencialidad de sus propietarios) ubicado en la zona serrana de la ciudad. Reúne las características de pyme y está categorizada como 3 rocas (la categorización de los establecimientos tipo cabañas utilizada en la ciudad de Tandil es de 1 a 4 rocas). Consta de 8 unidades de alojamiento (cabañas), independientes una de otra con capacidad entre 2 y 6 personas, totalmente equipadas, con piscina descubierta para adultos y niños, espacio con juegos infantiles y amplia zona arbolada.

Cuenta con una dotación de personal que le permite cumplir con el servicio ofrecido, incluyendo la labor del grupo familiar.

Sus clientes son principalmente turistas de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires y, en menor medida, de otras ciudades de la Argentina ubicados en general en el nivel socioeconómico medio y medio alto.

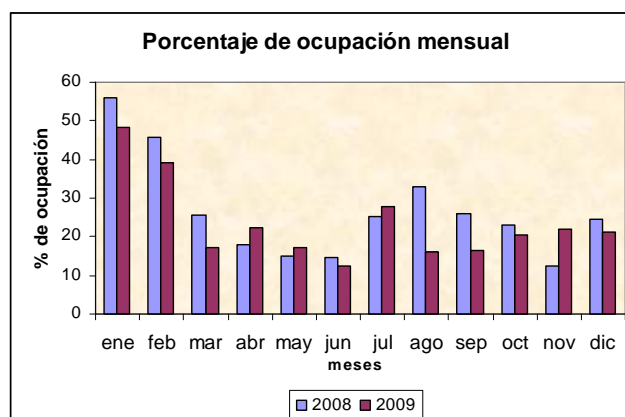
Gráfico 2: Nivel de ocupación



Fuente: Elaboración propia

Para contextualizar se exponen en los Gráficos 2 y 3 los niveles de ocupación anuales de los últimos cuatro años, y mensuales de los años 2008 y 2009.

Gráfico 3: Porcentaje de ocupación mensual



Fuente: Elaboración propia

Según el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable del Ministerio de Turismo de la Nación se aprecia una leve disminución en los niveles de ocupación anuales y el comportamiento estacional definido como “estacionalidad media”.

Análisis FODA

A los efectos de una mejor comprensión de la situación por la que atraviesa la empresa, se realizó un estudio para obtener sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Esto involucra el análisis del entorno donde se detectan Oportunidades y Amenazas y del interior de la organización del cual se extraen las principales Fortalezas y Debilidades, sobre las cuales se puede actuar en forma directa (Porter, 1995). Se exponen seguidamente:

Fortalezas:

- ✓ Ubicación privilegiada. Si bien la ciudad de Tandil tiene un entorno natural de notable belleza, la ubicación de las cabañas le otorga una ventaja diferencial por su localización específica.
- ✓ Recursos humanos adecuadamente capacitados para atender los requerimientos del turista.
- ✓ Infraestructura adecuada a las necesidades de los clientes.
- ✓ Sólida situación económico-financiera.

Oportunidades:

- ✓ Cercanía con la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, principal núcleo poblacional de donde proviene la mayoría de sus clientes.
- ✓ Desarrollo de nuevos servicios.

- ✓ La existencia del Plan Estratégico de Turismo Sustentable que procura lograr un destino turístico competitivo, diferenciado e integrado a la región.

Debilidades:

- ✓ Rigidez de la oferta.
- ✓ Elevado costo que exige la inmovilización de la empresa turística.
- ✓ Diversidad del tipo de clientes que atiende.

Amenazas:

- ✓ Estacionalidad.
- ✓ Amplia elasticidad de la demanda, principalmente en lo referido a las motivaciones turísticas, las cuales son centrales a la hora de establecer la elección del destino
- ✓ Alta sensibilidad a diversos factores que repercuten sobre la dinámica empresarial por ejemplo: regulación jurídica, acontecimientos políticos, sociales, económicos, de seguridad, sanitarios, cambios en la demanda
- ✓ Desarrollo de su actividad en un contexto competitivo: nuevos productos y nuevos competidores.

Misión

La empresa ha definido como misión:

Ser referentes en la prestación de servicios de alojamiento turístico en cabañas con una calidad que permita a los turistas una estadía placentera en un entorno de naturaleza y tranquilidad.

Compromisos asumidos

Para su cumplimiento la organización ha asumido los siguientes compromisos:

- ✓ tener alta calidad en la prestación de servicios;
- ✓ contribuir a la preservación del medio ambiente;
- ✓ incorporar de tecnología adecuada;
- ✓ capacitación permanente de los recursos humanos;
- ✓ cooperar en el desarrollo del destino turístico.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definidos por la empresa son los siguientes:

1. Posicionarse en el segmento de mercado que atiende a clientes de nivel socioeconómico medio y medio-alto, con base en la calidad del servicio.
2. Mantener la tarifa de acuerdo a la estrategia de diferenciación, evitando la dispersión tarifaria (homogeneidad de tarifas).
3. Mantener la tasa de ocupación en niveles superiores al 40%.
4. Desarrollar la actividad en armonía atendiendo a la preservación y expansión del recurso turístico.
5. Fomentar la capacitación y el desarrollo integral de los recursos humanos.

Recursos, actividades e indicadores

Se presentan seguidamente los recursos y actividades intangibles, mostrando finalmente algunos indicadores vinculados con los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Mantener la tasa de ocupación en niveles superiores al 40%;
- ✓ Mantener la tarifa de acuerdo a la estrategia de diferenciación, evitando la dispersión tarifaria (homogeneidad de tarifas).

Gráfico 4: Análisis de Intangibles críticos, recursos y actividades intangibles e indicadores

Cabañas de Tandil				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener la tasa de ocupación superior al 40%			
INTANGIBLES CRÍTICOS	Personal	Tecnología	Clientela	Entorno
RECURSOS INTANGIBLES	Personal capacitado	Sistemas adecuados y flexibles	Clientes conformes	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso turístico • Otros recursos del entorno
ACTIVIDADES INTANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de formación • Fomento de multifuncionalidad 	Desarrollo de rutinas operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing directo • Desarrollar perfiles de clientes 	Participación en el Instituto Mixto de Turismo y otros entes relacionados
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivación • Índice de liderazgo • Hs/año de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con el check in/out • % tecnología obsoleta • Inversión en tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción • Índice de repitencia • % que recomendará a otras personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de alineamiento con las políticas del Instituto Mixto • N° de entidades en las que participa

Fuente: Elaboración propia

Se ha comenzado con el análisis de estos dos objetivos estratégicos por la vinculación que tienen con un indicador característico de la actividad que es Rendimiento por habitación disponible (RevPAR) ya mencionado, teniendo en cuenta además que no todos los intangibles tienen la misma importancia relativa mereciendo un tratamiento preferente (MERITUM, 2002) (Gráfico 4 y 5).

Gráfico 5: Análisis de Intangibles críticos, recursos y actividades intangibles e indicadores

Cabañas de Tandil				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener la tarifa de acuerdo a la estrategia de diferenciación, evitando la dispersión tarifaria (homogeneidad de tarifas)			
INTANGIBLES CRÍTICOS	Personal	Tecnología	Clientela	Entorno
RECURSOS INTANGIBLES	Personal capacitado	Sistemas adecuados y flexibles	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes conformes • Alianzas diferenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso turístico • Otros recursos del entorno
ACTIVIDADES INTANGIBLES	Actividades de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de rutinas operativas • Provisión de tecnología de punta 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing relacional • Desarrollar perfiles de clientes • Oferta de actividades especiales de recreación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el Instituto Mixto de Turismo y otros entes relacionados
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivación • Índice de liderazgo • Hs/año de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con el check in/out • % tecnología obsoleta • Inversión en tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción • Índice de repitencia • % que recomendará a otras personas • Alianzas con prestadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de alineamiento con las políticas del Instituto Mixto • N° de entidades en las que participa

Fuente: Elaboración propia

INFORME DE CAPITAL INTELECTUAL

Sobre la base del estudio de los dos objetivos estratégicos y su relación con los recursos y actividades intangibles se presentan mediciones de los indicadores seleccionados correspondientes a los años 2009 y 2010 (Gráfico 6).

Gráfico 6: Informe de Capital Intelectual

Cabañas de Tandil			
INFORME DE CAPITAL INTELECTUAL			
INTANGIBLES CRÍTICOS	INDICADORES	Año 2010	Año 2009
Personal	• Índice de motivación	69%	67%
	• Índice de liderazgo	71%	70%
	• Hs/año de capacitación	10	10
Tecnología	• Conformidad con el check in/out	85	83
	• % tecnología obsoleta	27	30
	• Inversión en tecnología (miles de \$)	40	32
Clientela	• Grado de satisfacción	75	74
	• Índice de repitencia	7%	7%
	• % que recomendará a otras personas	71%	69%
	• Alianzas con prestadores	4	4
Entorno	• Grado de alineamiento con las políticas del Instituto Mixto de Turismo	90%	90%
	• N° de entidades en las que participa	2	2

Fuente: Elaboración propia

CONSIDERACIONES FINALES

Los activos intangibles son el resultado de la incorporación de información y conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización. El conocimiento constituye un factor clave en el diseño y desarrollo de ventajas competitivas, debido a que tanto los recursos intangibles como las actividades que los movilizan son manifestaciones de conocimiento. Se trata de activos escasos, valiosos y difícilmente imitables por terceros.

Gran parte de los fundamentos y modelos de negocio que han sustentado el desarrollo del sector turístico han evolucionado como consecuencia de los cambios contextuales derivados de la creciente competencia y del conocimiento como nuevo factor de la producción.

Dado que la actividad turística se caracteriza justamente por crear riqueza con base en activos intangibles, la eficiencia de la gestión empresarial está supeditada -en gran parte- a la identificación, medición, preservación, mantenimiento y desarrollo de los recursos y actividades intangibles críticos.

En este trabajo se reseñaron las principales características de las “Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles” originadas en el Proyecto MERITUM que fueron desarrolladas a principios de esta década por equipos interdisciplinarios europeos.

La metodología seguida por las Directrices para la elaboración de los indicadores de intangibles está compuesta por los siguientes pasos:

- 1º- establecer los objetivos estratégicos alineados a la misión de la empresa;
- 2º- reconocer los intangibles críticos asociados a esos objetivos;
- 3º- determinar cuáles son los recursos y actividades intangibles (visión estática y dinámica de los intangibles).

Para aplicar esta metodología a una empresa pyme turística de la ciudad de Tandil fue necesario en primer lugar contar con la decisión de los propietarios de colaborar en la tarea, habiendo comprendido la utilidad que deriva de su obtención.

Así se definieron la misión y los compromisos asumidos por la organización, que permitieron establecer los objetivos estratégicos pertinentes.

Sobre esta base se identificaron los intangibles críticos, reconociendo los recursos y las actividades intangibles vinculadas, para luego definir los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos.

Por último se presenta un Informe de Capital Intelectual con los indicadores seleccionados con las mediciones correspondientes a los años 2009 y 2010, lo que muestra nítidamente la factibilidad de aplicar las referidas Directrices en una empresa turística pyme local. El ámbito de posible replicación y transferencia de esta experiencia alcanza a todo el espectro de empresas con características análogas a las del caso expuesto (cabañas, hoteles, hosterías, posadas, estancias y todo otro establecimiento de hospedaje turístico).

En esta primera etapa de aplicación de sistemas para la gestión de intangibles se ha dado prioridad a la incorporación de conceptos y un esquema de pensamiento de los empresarios que prevalezca por sobre los valores obtenidos en las mediciones propiamente dichas.

Los resultados en este aspecto aparecen como netamente promisorios dado que los empresarios reconocen que la perspectiva adoptada –de los intangibles- les permite ampliar, clarificar y precisar significativamente su visión de los factores claves que determinan el desempeño de los servicios prestados y el desarrollo de sus empresas en relación al entorno competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brooking, A.** (1997) "El Capital Intelectual". Paidós, Barcelona
- Bueno, E.** (1996) "La investigación sobre las empresas turísticas en España: el estado del arte". *Estudios Turísticos*, 129: 61-80
- Bull, A.** (1991) "The economics of travel and tourism". Pitman Publishings, Melbourne
- Cañibano, L. y Sánchez, M. P.** (2004) "Lecturas sobre intangibles y capital intelectual". AECA, Madrid
- Cañibano, L.; Sánchez, M. P.; García-Ayuso, M. & Chaminade, C.** (2002) "Directrices para la gestión y difusión de la información sobre intangibles (Informe de Capital Intelectual)". Fundación Vodafone, Madrid
- Carús Ribalaygua, L.** (2001) "Análisis estratégico del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña: El Caso del Pirineu Lleidatà". Tesis doctoral. Universitat de Lleida, Salardú
- D'Annunzio, M. C. & Rábago, P. L.** (2007) "Entrepreneurship, instituciones y turismo: Una combinación para la generación de entornos innovadores". XIIª Reunión Anual de la Red PyMEs, Campinas.
- Documentos Intellectus número 5** (2003) "Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual". CIC-IADE, Madrid
- Documentos Intellectus número 4** (2003) "Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual". CIC-IADE, Madrid
- Euroforum** (1998) "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect". IUEE, San Lorenzo del Escorial, Madrid
- Figuerola, M.** (1990) "Teoría económica del turismo". Alianza Editorial, Madrid
- Figuerola, M.** (1992) "Manual de economía turística". OMT-PRITUR, Madrid
- Figuerola, M.** (1993) "Políticas empresariales para el sector hotelero". *Estudios Turísticos*, 118: 27-49
- Heredia Heredia, J. L.** (2009) "Influencia del Capital Intelectual en la Competitividad de los Hoteles". *Conciencia Tecnológica*. Disponible en: [http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?](http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?Acceso 2010-08-10)
- INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censo** (2006) "Encuesta de Ocupación Hotelera". disponible en: http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id_tema=6724 visitado en 12/2010
- Low, J. & Kohen Kalafut, P.** (2004) "La ventaja invisible". Ediciones Urano, Barcelona
- MERITUM** (2002) "Directrices para la gestión y difusión de la información sobre intangibles (Informe de Capital Intelectual)". Cañibano, L.; Sánchez, M. P. & García-Ayuso, M. Chaminade C. Fundación Vodafone, Madrid
- OMT - Organización Mundial de Turismo** (1995) "Manual Técnico Nº 1 - Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo". Madrid
- Pearce, P. L. & Moscardo, G.** (1990) "STAR: The structure of tourist activities for regions." *The National Centre for Studies in Travel and Tourism*, James Cook University, North Queensland, pp. 99-103
- PETS** (2010) "Plan Estratégico de Turismo Sustentable Partido de Tandil", CD, marzo 2010

- Podmoguilnye, G.** (2007) "Modelos básicos para gestionar el conocimiento" X Congreso del Instituto Internacional de Costos, Lyon
- Porter M.** (1995) "Estrategia competitiva". Compañía Editorial Continental, México
- Rábago, P. L.; D'Annunzio, M. C. & Corral, S. L.** (2007) "Análisis de las redes entre los actores públicos y privados vinculados al turismo en la ciudad de Tandil". V Simposio Internacional de Análisis Organizacional, Buenos Aires
- Roberts, H.** (1999) "The control of intangibles in the knowledge-intensive firm". 22nd Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux
- Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. & Edvinsson, L.** (2001) "Capital intelectual: el valor intangible de la empresa". Paidós. Barcelona
- Sánchez, M. P.; Chaminade, C. & Olea, M.** (2000) "Management of intangibles: an attempt to build a theory". *Journal of Intellectual Capital*, 1(4): 312-327
- Sanchez, M. P.; Chaminade, C. & Escobar, C.** (1999) "En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica". *Ekonomiaz* 45: 188-213
- Simaro, J. & Tonelli, O.** (2008) "La perspectiva contable del capital intelectual: conceptualización, modelización y aplicación en pymes". V Encuentro de Centros Regionales de Investigación en Administración y Disciplinas Afines, Tandil
- Stewart, T.** (1998) "La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual". Granica, Buenos Aires
- Vogeler Ruiz, C. & Hernández, A. E.** (2000) "El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid
- Williams, A. M. & Shaw, G.** (1991) "Tourism and economic development: Western European experiences". Belhaven Press, London

Recibido el 14 de julio de 2011

Correcciones recibidas el 09 de agosto de 2011

Aceptado el 18 de agosto de 2011

Arbitrado anónimamente