

## Resumen

El objetivo de este trabajo consiste en reconocer las estrategias empresariales desarrolladas por los negocios turísticos españoles en función de los elementos intangibles incorporados en sus organizaciones. Fruto de la literatura económica consultada, ha sido posible clasificar los intangibles en recursos, capacidades y competencias, y a continuación se ha investigado la importancia que los directivos de las empresas turísticas conceden a estos factores. Esta tarea analítica permite aproximarse a la capacidad de competir y de diferenciarse de las organizaciones turísticas, lo cual resulta altamente explicativo de cómo alcanzan éstas sus pretendidas ventajas competitivas sostenibles.

*Palabras clave:* turismo, empresa turística, intangibles, recursos, capacidades, competencias.

## Abstract

The aim of this study is to recognise the management strategies developed by Spanish tourist businesses in accordance with the intangible elements incorporated into their organisations. As a result of the economic literature consulted, it was possible to classify the intangibles into resources, capacities and competencies, and we then went on to investigate the importance that the tourist business executives attribute to these factors. This analytical task enables us to get a clearer idea of the tourist organisations' capacity to compete and establish differences, which goes a long way to explaining how they achieve their alleged sustainable competitive advantages.

*Key words:* tourism, tourist company, intangibles, resources, capacities, competencies

*JEL classification:* L83, M10.

# EL VALOR DE LOS INTANGIBLES EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA

Vicente M. MONFORT MIR (\*)

*Universidad Jaume I de Castellón*

## I. INTRODUCCIÓN

**H**ASTA el momento presente, la literatura económica alusiva a la dirección estratégica de empresa ha venido haciendo hincapié en la importancia incontestable que desempeñan los activos intangibles en la explicación de la competitividad de los negocios más prósperos, entendiendo por éstos los que gozan de mayor éxito empresarial o, lo que es lo mismo, los que caminan por la senda de la excelencia empresarial, representando en numerosas ocasiones los ejemplos del *benchmarking* en los que se fijan otras organizaciones cuando tratan de establecer sus parámetros de competitividad.

Sin embargo, el siempre difícil paso desde la teoría al inexcusable empirismo que viaja junto al progreso científico ha encontrado dificultades para medir correctamente los factores de intangibilidad que respaldan el proceso directivo que acompaña a las organizaciones más exitosas. Dicha restricción es paradigmática en el caso de las organizaciones encuadradas en el contexto productivo de los servicios turísticos, donde no se cuenta con mediciones y análisis rigurosos que avalen la importancia de los recursos intangibles a la hora de explicar las diferencias competitivas entre unos negocios y otros.

Nuestro objetivo principal consiste en efectuar un balance de cuál es el grado de utilización de

los intangibles por parte de las empresas pertenecientes a las diferentes especializaciones suministradoras de los servicios que conforman la actividad turística en España. Ello ayuda a clarificar el sesgo existente todavía entre lo que aconseja lo derivado de las aportaciones teóricas más recientes, y de estudios elaborados hasta el momento en otras esferas de la economía, y lo que efectivamente han incorporado los negocios turísticos en su gestión directiva. Así, resulta más factible evaluar las principales carencias y hacia dónde deberán dirigirse los esfuerzos directivos de las organizaciones turísticas, con objeto de mantener el pulso que les reclama una gestión de empresa fundamentada en la competitividad.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ECONÓMICA SOBRE INTANGIBLES

La definición de intangibles encierra en sí misma la dificultad de encontrar un consenso suficiente sobre lo que significa este concepto en el ámbito de la literatura económica. En tal sentido, cabe mencionar que existe una gama amplia de expresiones que se emplean indistintamente y que vienen a representar una inquietud similar a la que se ha perseguido en este trabajo cuando se ha utilizado la denominación genérica de intangibles. Resulta conveniente citar aquí ejemplos de los sinónimos que la literatura económica de empresa recoge como

equivalentes a los activos intangibles o simplemente intangibles. Algunos de los calificativos que se emplean habitualmente son: gestión del conocimiento, organización que aprende, capital intelectual, organización inteligente, aprendizaje organizativo, economía del conocimiento, empresa virtual, organización de red, redes de conocimiento, inteligencia empresarial, etc. Todos estos conceptos arrancan de la noción de sociedad del conocimiento que definió D. Bell a principios de la década de los años setenta del siglo XX (Bueno, 1998: 208-214).

La policromía de expresiones señaladas configura a su vez un cierto desorden conceptual, al que alude Bueno (2001) cuando determina el caos de los intangibles y propone la construcción y consolidación de un paradigma sobre el conocimiento o alrededor de los intangibles, que sea aceptado por la comunidad científica y profesional, para lo cual llega a sugerir un modelo interpretativo de la creación, medición y gestión de intangibles. De igual modo, resulta de gran interés la propuesta de clasificación multidimensional del capital intelectual, entendiendo por tal al conjunto de activos intangibles con los que cuenta una organización, efectuada por Navas y Ortiz de Urbina (2002). Estos autores diferencian dentro del capital intelectual, y en función de la naturaleza de éste, si se trata de capital humano, estructural o relacional, y distinguen el explícito del tácito. Este último matiz deriva del grado de codificación del conocimiento, de modo que el conocimiento tácito hace referencia al que es difícil de formalizar y comunicar, ya que se arraiga en la mente de las personas o en las interacciones que se establecen entre los miembros de la organización, mientras que el conocimiento explícito es codifi-

cable y transferible por medios formales y sistemáticos dentro de una empresa. Posteriormente se volverá a retomar este cariz de los intangibles siguiendo a Nonaka y Konno (1998).

No obstante, hay que subrayar la dificultad intrínseca a la medición de los intangibles, lo cual ha llegado a configurar una línea propia de pensamiento científico, pues aunque, grosso modo, se pueda enunciar que los intangibles son el resultado de la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y su valor contable, o, como han expresado y medido Edvinsson y Malone (2003), es la diferencia entre lo que indica el balance de situación de una empresa y su valor de mercado, el papel y valor de los intangibles precisan de mucha mayor concreción. No es objetivo de estas páginas profundizar en ninguna línea teórica más allá de lo esencial para enmarcar esta colaboración, pero no se quiere dejar de mencionar los trabajos que, desde la perspectiva contable, se vienen difundiendo con objeto de arrojar luz sobre los intangibles. En ese sentido, sobresale el trabajo de Lev (2003), quien es autor de un informe sobre reformas en la información contable para que refleje con más calidad la información sobre intangibles. Dentro de esa misma senda de investigación se insertan las aportaciones que en España ha impulsado el profesor Cañibano, aunque nos permitimos extraer de sus contribuciones, y las del equipo investigador que lidera, el proyecto MERITUM (1), por medio del cual se ha tratado de desarrollar un conjunto de directrices para la medición de los intangibles dentro de la empresa (Cañibano *et al.*, 2002).

Un factor determinante para la comprensión de los intangibles es entender que se trata de un re-

curso basado en la información y el conocimiento (Navas, 2001), lo que dificulta consecuentemente su identificación y cuantificación. Además, se construyen y arraigan en las respectivas empresas que los promueven a lo largo del tiempo, por lo que sedimentan con períodos de maduración diversos y fruto de la experiencia y de la dilatada trayectoria empresarial, lo cual significa que su particular proceso de acumulación es costoso y sometido a fuertes dosis de incertidumbre. A su vez, los intangibles no se deprecian, bien al contrario pueden utilizarse de forma intensiva, comprobando cómo su valor se incrementa y es crecientemente apreciado conforme más se identifican con la empresa en cuestión. Por las mismas razones expuestas, es fácil colegir que no son activos ni recursos transmisibles en un mercado, lo que hace que no dispongan de precio ni de fórmulas de adquisición, y ni si quiera tengan habitualmente un valor de cambio dado. Sin embargo, son los máximos responsables de generar importantes externalidades y sinergias que se convierten en factores admirados y perseguidos por competidores.

De lo dicho surge una pregunta: ¿por qué los intangibles se han convertido en la primera preocupación de los economistas a la hora de indagar en la competitividad empresarial?

La respuesta a este interrogante esconde el auténtico valor de los intangibles. Una contestación que se puede plantear aludiendo a la actual disciplina que aglutina a lo que se entiende por dirección estratégica, cuya razón de ser primordial es explicar los diferentes resultados que se advierten cuando se estudian los logros empresariales de distintas unidades de negocio (Rumelt *et al.*, 1991). Pues bien, en el momento

presente la ocupación fundamental de la dirección estratégica es identificar la destreza competitiva de las empresas, la cual descansa, cada vez en mayor medida, en su capacidad de desarrollar los factores internos de la organización, entendiéndose por tales los de naturaleza intangible, dado que constituyen el capital crítico para la consecución de ventajas competitivas sostenibles y de rentas económicas, por lo que los intangibles se han erigido a la postre en el eje central de la estrategia empresarial con mejores expectativas de éxito.

Para Bueno *et al.* (2001) los activos intangibles son hoy en día los «recursos críticos» de los que depende el éxito de la empresa y los generadores del conjunto de competencias básicas distintivas, de carácter intangible, que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. A ello se une el que trabajos recientes (Fornell, 2000) (2) han llegado a medir que el 80 por 100 del valor de mercado de una empresa hoy reside en los intangibles, lo cual es suficientemente expresivo per se para comprender el interés por los mismos. Abunda en ello la constatada preocupación y un reconocible interés investigador por los intangibles, que se traduce en las numerosas publicaciones y aportaciones procedentes del mundo académico (Sabater *et al.*, 2001) que no han cesado de engrosar las revistas científicas y de dar cuerpo a numerosos informes y estudios universitarios. Johnson y Scholes (2001: 141) llegan a subrayar que uno de los grandes errores que se pueden cometer cuando se analizan los recursos de una empresa es subestimar la importancia de los intangibles.

Sin embargo, el valor competitivo de los activos intangibles no escapa al hecho de que todos sus

matices innatos no son necesariamente tan positivos. La acumulación de activos intangibles por parte de la empresa se enfrenta a dificultades de variada índole que pueden alterar el trazado exitoso de tal proceso. En ese sentido, es posible reconocer hasta cuatro factores susceptibles de frustrarlo: el prolongado período de acumulación necesario, su naturaleza de bien público, su fuerte grado de especificidad y la coespecialización de activos. Todos estos factores dificultan la explotación de los activos intangibles vía contratos de compraventa y/o cesión de derechos de uso (Salas, 1992: 237).

El concepto de intangibilidad, aplicado a los recursos con los que es capaz una empresa de ir nutriéndose a lo largo de su experiencia vital como agente proveedor de productos y servicios, hunde sus raíces analíticas en la teoría de recursos y capacidades. No es una pretensión de este artículo recoger una profunda revisión sobre dicha aportación teórica, pero sí se considera clarificador identificar los orígenes de los recursos, de las capacidades y de las competencias, por ser bajo este tripartito postulado como se ha caracterizado en este trabajo el impacto de los intangibles en la diferenciación competitiva de los negocios turísticos.

La teoría de recursos y capacidades parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estando estrechamente vinculada al concepto de competencias nucleares (Pralhad y Hamel, 1990) y al reconocimiento de los activos intangibles como raíces primordiales de las ventajas competitivas sostenibles (3). Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben, consecuentemente, guiar la elec-

ción de la estrategia (4). Este enfoque engloba, siguiendo a Mahoney y Pandian (1990), dos teorías: la *teoría de los recursos* (5) y la *teoría de las capacidades dinámicas* (6). La existencia de diversos factores complementarios entre dichas teorías propicia su integración (Amit y Schoemaker, 1993). Las características que se deducen de los activos producto de ambas fundamentan una visión conjunta de la ventaja competitiva basada en los recursos y las capacidades. Por un lado, para el desarrollo de sus actividades la empresa precisa recursos o activos internos, de naturaleza tangible (activos físicos y financieros) e intangible (encarnados en capital humano, prestigio y habilidades). Por otro lado, la ejecución de tareas por parte de la empresa crea capacidades u otros activos en forma de rutinas organizativas o conocimientos internos a la misma, o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de marca, relaciones y redes). La disparidad entre empresas derivada de los distintos recursos y capacidades poseídos constituye la base para el alcance de ventajas competitivas sostenibles.

Resumidamente, el enfoque sobre la competitividad, basado en la teoría de recursos y capacidades, a la hora de interpretar el éxito empresarial, fundamenta éste en la asimetría inicial de recursos entre negocios y en la posesión de una «cartera» de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que determinan la forma de diferenciación de cada empresa (7). Desde esta propuesta teórica, la función principal que debe atender la dirección de una empresa se resume en la identificación *ex ante* del conjunto de recursos y capacidades, cuyo desarrollo pueda inducir ventajas competitivas sostenibles que pro-

muevan rentas apropiables por la empresa (Grant, 1991a; Ventura, 1994). Esta teoría es de gran valor, ya que proporciona a las empresas un esquema útil para evaluar sus recursos y capacidades, favoreciendo que la organización intensifique aquellos susceptibles de convertirse en competencias distintivas. Desde la óptica de la teoría de recursos y capacidades, la empresa, y más en concreto sus recursos, se convierten en la unidad básica de análisis. En consecuencia, aun cuando los ámbitos externos a la empresa influyen en su competitividad, el éxito o el fracaso empresarial dependerán en última instancia de ella misma. Esta teoría entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. Bajo este planteamiento, donde el énfasis se pone en el interior de la empresa y en su relación con la estrategia y, consiguientemente, con los resultados, se trabaja bajo dos hipótesis básicas: los recursos que controlan las empresas son idiosincrásicos y esas empresas son heterogéneas. Es más, dicha heterogeneidad podrá mantenerse a largo plazo, puesto que los recursos que pueden controlar las empresas no serán perfectamente móviles (Barney, 1991).

De los planteamientos anteriores se deduce que el elemento central de análisis y estudio para esta teoría es precisamente la dotación de recursos y capacidades. Desde esa atalaya, cabe diferenciar a priori entre recursos en sentido amplio —aquel medio que permite alcanzar un objetivo predeterminado— y recursos en sentido estricto —*stocks* de factores disponibles que son controlados o poseídos por la empresa—, mientras que las capacidades son las facultades de gestionar ade-

cuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por tanto, las capacidades, en este contexto, se refieren a la oportunidad que encuentra una empresa para activar sus recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos para producir un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993: 35).

Siguiendo la clasificación propuesta por Wernerfelt (1984), los recursos se agrupan en recursos tangibles e intangibles. Así mismo, para Grant (1991b: 119), los recursos se dividen en: físicos, financieros, humanos, tecnológicos, reputación (o recursos comerciales) y organizativos. De la integración de ambas clasificaciones se extrae la conclusión de que dentro de los recursos tangibles se encuentran tanto los físicos como los financieros. Entre los físicos se incluyen: la maquinaria, los inmuebles, los elementos de transporte, etcétera; en los financieros se engloba la estructura de financiación de la empresa, que le permitirá acometer las inversiones en los demás frentes. Los recursos intangibles, que constituyen la base de la ventaja competitiva de la empresa, están compuestos por el resto de recursos y sus capacidades; a saber: recursos humanos, tecnológicos, comerciales y organizativos (Grant, 1991b; Barney, 1991). Salas (1996: 18) entiende por activos intangibles los servicios productivos proporcionados por el capital humano, tecnológico y comercial, así como por el conjunto de todos ellos que configuran la cultura o personalidad de la empresa, lo que representa implícitamente los recursos organizativos. En suma, lo que se extrae como característica común de los intangibles es que su desarrollo depende de su gestión, ya que tienen siempre un componente físico, pero cómo se utilice y se ac-

tive (gestione) es lo que le confiere el cariz de intangibilidad a un recurso.

Los activos intangibles son formas de conocimiento (Castelló, 2003), y la percepción a la hora de distinguir entre los tipos de activos de conocimiento diferenciados que subsisten es el primer escalón para discernir, dentro de los intangibles, entre recursos, capacidades y competencias. Estos tres conceptos esenciales, sin embargo, no se encuentran exentos de polémica, tal como ha señalado Bueno (2002: 103), quien manifiesta la discrepancia vigente sobre los conceptos de recurso, capacidad y competencia, dado que se emplean en numerosas ocasiones de forma indistinta y bajo diversas combinaciones; si bien la necesidad de elegir un criterio de ordenación del conjunto de datos aquí recopilados para estudiar la situación de los intangibles en el sector turístico ha recomendado superar los desacuerdos existentes en la academia, y tomar la decisión de interpretar la información empírica obtenida de acuerdo con esta línea conceptual.

Piénsese que el diferente grado de posesión por parte de una empresa de recursos, capacidades y competencias se convierte en el máximo exponente explicativo de los divergentes resultados obtenidos por las organizaciones empresariales a lo largo del tiempo en su ámbito de actuación productiva, pese a que pudieran competir en idénticos segmentos de mercado y de producto. No obstante, partiendo de esos tres factores fundamentales, el perfil argumental de esta investigación se ha completado con la propuesta de Nonaka y Konno (1998), quienes distinguen entre conocimiento explícito y tácito, y, dentro del tácito, entre la dimensión técnica de ese conocimiento, o lo que se

entiende por *know-how* («saber hacer»), y la dimensión cognitiva, es decir, las ideas, los valores o los modelos mentales que subyacen en la organización y que forman parte de su genoma empresarial. Así pues, la clasificación de intangibles que se ha empleado en este trabajo se refleja en el recuadro 1.

Los recursos intangibles contemplan el conocimiento tecnológico, los recursos comerciales (contratos en exclusiva, marcas, nombres comerciales, etc.), los conocimientos atesorados en las bases de datos corporativas (intranets) y los recursos organizativos (conocimientos, normas, procedimientos —manuales de calidad, de procedimiento, programas informáticos propios...—, etcétera).

En cuanto a las capacidades, cabe aclarar que se diferencian de los recursos intangibles, por que aquéllas son formas de conocimiento tácito, mientras que éstos son formas de conocimiento explícito. Esta forma de interpretar el concepto de capacidad se aproxima al ya mencionado conocimiento tácito o *know-how*. Las capacidades deben entenderse, por tanto, como aptitudes idiosincrásicas de una organización que le permiten solucionar eficazmente determinadas categorías de problemas a las que debe de enfrentarse por razones de la mera competencia empresarial. Las capacidades dirigen el proceso de transformación de los recursos en productos, creando valor añadido, elevando la productividad, mejorando la calidad, la eficacia y la eficiencia del producto finalmente suministrado por la empresa. Las capacidades se fundamentan en el desarrollo e intercambio de información a través del capital humano de la organización, lo que le permite aprovechar al máximo todos sus recursos y explica que sean el fruto del uso ordena-

RECUADRO 1	
CLASIFICACIÓN DE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	
<b>1. Recursos tangibles:</b>	1.1. Físicos: capital físico 1.2. Financieros: capital financiero
<b>2. Recursos intangibles:</b>	2.1. Tecnológicos 2.2. Comerciales 2.3. Organizativos 2.4. Humanos
<b>3. Capacidades intangibles: conocimiento tácito en su dimensión técnica o <i>know-how</i>:</b>	3.1. Humanas: saber hacer individual 3.2. Tecnológicas: saber hacer tecnológico 3.3. Comerciales: saber hacer comercial 3.4. Financieras: saber hacer financiero 3.5. Organizativas: saber hacer organizativo 3.6. Directivas: saber hacer directivo
<b>4. Competencias intangibles: conocimiento tácito en su dimensión cognitiva:</b>	4.1. Humanas 4.2. Directivas 4.3. Organizativas 4.4. Innovación y aprendizaje

Fuente: Elaboración propia.

do y global de los recursos con que cuenta la empresa. Los recursos, a diferencia de las capacidades, son simplemente factores de los que dispone una organización. Una capacidad es un procedimiento o un conjunto de procedimientos que se encuentran interactuando, y aunque los recursos intangibles y las capacidades tengan mucho en común, pues ambos son intangibles, les separa sus diferenciadas funciones económicas. Las capacidades contemplan: las habilidades (capacidades personales), los conocimientos tecnológicos, productivos, comerciales, de innovación y financieros, el *know-how* del personal de la empresa, las destrezas derivadas del «saber hacer» directivo y el procedente de procesos, sistemas y tareas de planificación y control preestablecidos en la organización, así como las potencialidades derivadas de la innovación, que contribuyen a elevar la eficacia de las actividades que emprende la organización.

De acuerdo con Nonaka y Konno (1998), se ha distinguido entre la dimensión técnica del conocimiento tácito, o *know-how*, que equivale al concepto de capacidad y la dimensión cognitiva del conocimiento tácito que sustenta las competencias. Las competencias se entienden, siguiendo a Javidan (1998), como el producto de la integración funcional y coordinada de las capacidades de la empresa, de tal forma que las capacidades se leen como aquellas actividades que emprende la organización, resultado de su experiencia empresarial, y que se traducen en habilidades y/o aptitudes con personalidad propia que le permiten enfrentarse favorablemente a ciertos problemas que se le plantean a la empresa. Las competencias coordinan e integran a las capacidades, aunque por competencias entenderemos las habilidades y conocimientos tácitos y singulares (que engloban el conjunto de aptitudes cognitivas y culturales de toda organización) que, acumula-

dos por la empresa, le permiten explotar conjuntamente sus recursos y capacidades con objeto de hacer frente a los nuevos procesos que se debe plantear la organización innovadora si pretende acometer los desafíos de novedosas actividades y productos. Incluso esta visión competitiva de las capacidades se aproxima al vigente concepto de capacidad distintiva, por la cual se entiende un activo que es difícil de imitar por parte de la competencia y que, a su vez, y en gran medida por tal motivo, sustenta la ventaja competitiva sostenible (8) de la empresa que es capaz de dotarse de tal activo. Ello se traduce en la diferenciación del producto o servicio que es percibido por el consumidor como de valor superior. Las ventajas competitivas sostenibles se basan principalmente en los activos intangibles que atesora una empresa, y muy singularmente se fundamentan en las capacidades y en las competencias.

### III. LA INFORMACIÓN SOBRE INTANGIBLES

El punto de partida para el estudio de los intangibles cuando se gestó el enfoque de este trabajo se centró en el análisis de la estadística oficial, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), con el objetivo de identificar indicadores que permitieran conocer los principales elementos organizativos de carácter intangible sobre los que descansa la actual dirección estratégica de los negocios turísticos, en una etapa marcada por lo que se ha venido en denominar nueva economía y en la que tanto tienen que decir las organizaciones empresariales.

El resultado inicial no cubrió las expectativas, ya que en el rastreo de fuentes se detectaron limitaciones o carencias de distinta índole: a) sectorial: no identificaban

todos los subsectores que integran las actividades turísticas y en algunos casos los resultados se ofrecían conjuntamente con otras ramas de actividad, como el comercio; b) temporal: los datos no presentan una serie histórica amplia, y c) de contenidos: ya que sólo abordan una tipología de intangibles y con problemas de homogeneidad. Con todo, las operaciones estadísticas más próximas a los fines preestablecidos resultaron ser la *Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas* (INE, 2004) y la *Encuesta sobre el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) y Comercio electrónico en las empresas* (INE, 2003) (9).

Estas estadísticas, impulsadas por el INE, tratan de conocer el nivel de introducción de las innovaciones en general, y de las tecnologías de la información y de la comunicación en particular (recursos tecnológicos), su grado de utilización y sus necesidades presentes (déficit tecnológico) o futuras (*gap* tecnológico), así como las repercusiones de estas incorporaciones tecnológicas en el eventual éxito empresarial.

### IV. APROXIMACIÓN A LA VALORACIÓN DE LOS INTANGIBLES EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

La información finalmente extraída del INE proporciona una fotografía algo desenfocada del impacto de los intangibles en el turismo, y no colma los objetivos perseguidos a la hora de desgranar la auténtica notoriedad que adquieren los activos intangibles en las estrategias competitivas de los negocios turísticos. De ahí que la orientación analítica seleccionada para la elaboración de este artículo se aleje de trabajos ya conocidos, que habitualmente se di-

rigen a identificar y cuantificar recursos (10), y se haya optado por profundizar en la información proporcionada por esas fuentes de datos a través de una encuesta de elaboración propia, de carácter cualitativo, que se ha dirigido a una selección de los principales grupos turísticos españoles.

Con ello, se ha procurado realizar un diagnóstico actualizado de la situación competitiva de las organizaciones turísticas y se ha tratado de reconocer la posición de los directivos de éstas sobre la importancia que conceden a determinados elementos intangibles, ya que éstos explican la consecución de competencias distintivas que destacan a unas empresas de otras en un mismo sector y, por lo tanto, las significa como más capaces de generar ventajas competitivas sostenibles.

#### 1. Definición *ex novo* de una encuesta sobre valoración de intangibles

A los efectos de estudiar las estrategias empresariales de los negocios turísticos basadas en elementos intangibles, y conforme a lo extraído de la revisión de la literatura económica especializada sobre esta materia, se ha optado, pues, por plantear una encuesta que aborde la identificación de los intangibles desde la vertiente de los recursos, las capacidades y las competencias relevantes en cada una de las áreas funcionales en las que frecuentemente se subdivide una organización empresarial. Dicha encuesta se ha nutrido de un cuestionario que pretende integrar el enfoque procedente de la teoría de empresa sobre intangibles, el cual ha sido respondido finalmente por altos directivos de negocios turísticos y presidentes de compañías punteras españolas (véase recuadro 2).

Para la consecución de los objetivos de la encuesta, resultó crucial contar con la colaboración de la *Asociación de empresas turísticas Exceltur-Alianza estratégica para el turismo* (11); asociación sin ánimo de lucro, constituida en 2002, que reúne a un granado y selecto club de organizaciones turísticas españolas, la cual ha puesto a nuestra disposición toda su ayuda a fin de que respondiesen sus empresas asociadas al cuestionario planteado. Debe hacerse hincapié en que la encuesta se estructuró de manera que interrogase a las empresas colaboradoras sobre la importancia concedida a una determinada batería de intangibles, con independencia del grado de dotación con que eventualmente contase cada una de las unidades informantes. En suma, la encuesta indaga sobre la importancia que los directivos de las empresas turísticas conceden a los intangibles, y no sobre el bagaje disponible, el cual, a priori, se puede adelantar que es francamente escaso para lo que recomienda la teoría de empresa más actual. Fruto de encuentros y conversaciones con directivos turísticos, se aventuraba una baja respuesta si la encuesta se desarrollaba sobre el balance de intangibles, de ahí que simplemente se investigara la intención y valoración respecto de estos elementos.

La primera tarea emprendida en esta labor de investigación consistió en la confección del cuestionario, que soportaría la encuesta planteada desde la óptica de la importancia concedida a los intangibles. Dicho cuestionario se sometió a un pretest y, tras las sugerencias e indicaciones de los participantes, se acordó el formulario definitivo. Desde el punto de vista expositivo, y a fin de facilitar su comprensión y cumplimentación, se consideró que las preguntas debían formularse agru-

RECUADRO 2 CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA SOBRE VALORACIÓN DE INTANGIBLES	
<b>Universo</b> .....	Empresas de subsectores turísticos
<b>Ámbito</b> .....	Presidentes o directores de las empresas
<b>Selección muestral</b> .....	Empresas de <i>Exceltur</i>
<b>Método de obtención de la información</b> .....	Encuesta opinática
<b>Tipo cuestionario</b> .....	Estructurado en seis preguntas y 38 variables
<b>Fecha trabajo de campo</b> .....	Febrero y marzo 2004

*Fuente:* Elaboración propia.

padas en torno a las distintas áreas funcionales de una organización empresarial, con una redacción lo más concisa posible. La encuesta se basa en preguntas categóricas o de valoración, donde se ofrece como respuesta una gradación semántica que oscila entre los valores 1 a 5, de manera que: 1 se corresponde con la valoración de *nada importante*; 2 con *poco importante*; 3 implica que se considera *indiferente*, inocua o no influyente; el valor 4 refleja que la variable resulta *bastante importante*, y por último, el valor 5 indicaría aquella competencia intangible calificada como  *muy importante* para alcanzar el éxito empresarial. El cuestionario se estructura en seis preguntas, con un total de 38 variables, cuya redacción en todos los casos responde al siguiente enunciado:

«Desde su experiencia, valore la importancia que le concede a los siguientes ámbitos en la gestión del área de —Recursos humanos/Financiera/Comercial/Organización/Innovación y Tecnología/Dirección— de una empresa de su mismo sector de actividad».

Dicho cuestionario se dirigió, tal como ya se ha dicho, a las empresas integradas en *Exceltur*, pudiendo aseverarse que son negocios turísticos españoles de reconocida trayectoria empresarial

en los subsectores de transporte (aéreo, por carretera, ferroviario y marítimo), alojamiento, agencias de viajes y *touropadores*, medios de pago, alquiler de coches, ocio, parques temáticos, hospitales turísticos, grandes centrales de reservas y tiempo compartido, entre otros. La excelencia de este grupo de empresas queda refrendada por haber alcanzado en el ejercicio 2003 un volumen de negocio conjunto superior a los 22.000 millones de euros, por concentrar inversiones directas en más de 40 países, por aglutinar a cerca de 200.000 empleos directos y por desarrollar sus actividades comerciales en más de 175 países.

Bien es cierto que la muestra finalmente seleccionada adolece de representatividad estadística en términos formales, pero, por otro lado, no puede dejar de reconocerse que conlleva la ventaja de incluir un grupo de organizaciones altamente significativo del perfil turístico que en la actualidad lideran las iniciativas más contrastadas y simbólicas de lo que acontece en el mundo empresarial del turismo español (12). Las áreas funcionales respecto a las que se interpeleaba a las responsables de las empresas, así como los intangibles sobre los que se solicitaba su valoración, se recogen en el recuadro 3.

RECUADRO 3

### INTANGIBLES ANALIZADOS EN LA ENCUESTA SOBRE VALORACIÓN DE INTANGIBLES

#### Área de Recursos humanos:

##### Recurso:

Sistemas para facilitar la gestión del conocimiento

##### Capacidad:

Preparación, conocimiento y experiencia de los empleados

Adaptabilidad y polivalencia de los empleados

Relaciones interpersonales

##### Competencia:

Compromiso y lealtad de los empleados

Capacidad de aprendizaje

Aceptación de cambios organizativos

#### Área Financiera:

##### Capacidad:

Eficacia en la gestión de costes

Habilidad en la gestión financiera y las inversiones de capital

Reputación financiera

Relaciones de confianza con socios financieros, inversores, intermediarios, etcétera.

#### Área Comercial:

##### Recurso:

Marcas registradas, nombres comerciales y logotipos

Contratos preferentes y/o en exclusiva con distribuidores, prescriptores, suministradores, etcétera.

##### Capacidad:

Imagen de calidad de servicio de la empresa

Reputación de la empresa (satisfacción, respeto y fidelidad de los clientes)

Relaciones de confianza y lealtad con clientes, distribuidores y prescriptores

Conocimiento de los mercados

#### Área de Organización:

##### Recurso:

Manuales de procedimiento

Dentro de los anteriores, especialmente manuales de calidad

Programas informáticos de elaboración interna o específicos para la empresa

Canales de información interna vía intranet corporativa

##### Capacidad:

Sistemas de planificación y control (formales e informales)

Relaciones organizativas informales

Eficacia de estructuras organizativas formales

##### Competencia:

Una misión y visión compartidas por toda la organización

Clima de confianza y de cooperación entre miembros de la organización

Cultura interna de la organización

#### Área de Innovación Tecnológica:

##### Recurso:

Instalaciones y empleados propios o compartidos para la I+D+i

Contratos de asistencia técnica

##### Capacidad:

Capacidad de desarrollo de nuevos productos

Conocimiento para la mejora de procesos

Habilidad para la gestión de la tecnología

Habilidad de la empresa para la I+D+i

#### Área de Dirección:

##### Capacidad:

Preparación, conocimiento y experiencia de los directivos

Relaciones personales, incluyendo las relaciones institucionales y/o con grandes cuentas

##### Competencia:

Capacidad de liderazgo

Adaptabilidad y polivalencia de los directivos

Habilidad de comprensión intercultural y de dirección global

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Análisis de los resultados de la encuesta sobre valoración de intangibles

La caracterización de las unidades colaboradoras en la encuesta nos acerca al perfil de las empresas de actividades propias del turismo (véase cuadro n.º 1), con lo que queda de manifiesto el nivel de heterogeneidad o dispersión que se registra en el sector.

Por sectores de actividad, el nivel de colaboración ha implicado que el 29 por 100 de las respuestas correspondan al subsector de hotelería, igualmente un 29 por 100 de la participación ha procedido de negocios relacionados con actividades de transporte, y el 42 por 100 restante de las aportaciones pertenecen al apartado de otras actividades turísticas, donde se enclavan empresas de diversa especialización turística: viajes, *tour-operadores*, alquiler de coches, ocio, tiempo compartido, parques temáticos, etc. Las variables de clasificación que se han empleado para caracterizar las distintas tipologías de empresas se sintetizan en el recuadro 4.

Adentrándonos de lleno en las opiniones de los directivos turísticos sobre la valoración de las competencias distintivas de sus empresas basadas en activos intangibles, y desde una perspectiva global, lo primero que se pone de manifiesto es el elevado valor que se otorga a las competencias, en su calidad de activo estratégico, y que hacen referencia a un conjunto de habilidades y propósitos que descansan en la organización como fortaleza distintiva frente a sus competidores, por su dificultad de apropiación.

Los resultados empíricos concuerdan con lo apuntado por la teoría, de manera que el 46 por 100 de los entrevistados considera que

las competencias (la dimensión cognitiva del conocimiento tácito) constituyen el punto fuerte de una empresa, mientras que el 44 por 100 las califica de bastante importantes. Las capacidades (la dimensión técnica del conocimiento tácito), como intangibles vinculados a las personas que los sustentan, o *know-how*, han sido calificadas como muy importantes por el 46 por 100 de los directivos turísticos y como bastante importantes por el 36 por 100 de ellos. En último término, los recursos intangibles (conocimiento explícito) son muy importantes para el 21 por 100 de los responsables, en tanto que sobresale que un 28 por 100 los considera indiferentes para el éxito competitivo de la empresa. En el gráfico 1 se expresan las respuestas, o frecuencias agregadas, para los subsectores de hotelería, transporte y el resto de actividades que comparecen bajo la denominación genérica de otros sectores turísticos.

Como perspectiva complementaria, y tomando la referencia de las distintas áreas funcionales en las que se estructura una empresa, los responsables turísticos han señalado que los intangibles resultan más importantes en el área comercial y en la financiera, seguidas del área de dirección y la de recursos humanos; en la posición más discreta se encuentran los intangibles asociados con las áreas de organización y de innovación y tecnología (véase cuadro n.º 2).

Estos resultados agregados por sectores de actividad y áreas de empresa tan sólo son una primera pincelada de las opiniones empresariales, pero pueden enmascarar en cierta medida la realidad. Por ello, resulta oportuno pasar al detalle individualizado de cada una de las características intangibles que conforman el objeto de esta investigación.

CUADRO N.º 1

**ESTADÍSTICOS GENERALES DE LAS EMPRESAS COLABORADORAS EN LA ENCUESTA SOBRE VALORACIÓN DE INTANGIBLES**

Estadísticos	Número de establecimientos	Porcentaje de implantación en España	Número de empleados	Año constitución de la empresa
Media .....	82,21	63,06	6.364,21	1.956,43
Mediana .....	31,50	78,50	3.278,50	1.967
Desviación típica.	116,52	38,76	8.125,66	29,38
Varianza .....	13.577,41	1.502,05	66.026.319,87	863,03
Mínimo .....	1	10	300	1.899
Máximo .....	397	100	26.000	1.997

Fuente: Elaboración propia.

RECUADRO 4

**VARIABLES DE CLASIFICACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE VALORACIÓN DE INTANGIBLES**

- Sector de actividad: hotelería, transporte y otros sectores
- Número de establecimientos de la empresa: hasta 100, entre 100 y 200 y más de 200
- Porcentaje de implantación en España: hasta el 50 por 100, entre 50 y 75 por 100 y más de 75 por 100
- Número total de empleados: hasta 1.000, entre 1.000 y 5.000 y más de 5.000
- Año de constitución de la empresa: hasta 1950, entre 1950 y 1975 y después de 1975
- Cifra de facturación en 2003 (millones de euros): menos de 100, entre 100 y 200, entre 200 y 500, entre 500 y 1.000 y más de 1.000
- Fórmula y estructura de la propiedad: independiente, participada, participada con socios nacionales, participada con socios nacionales y extranjeros, independiente con socios nacionales
- Cotización en Bolsa: sí, no
- Disponibilidad y utilización de la página web: uso para dar información y uso para comercializar

Fuente: Elaboración propia.

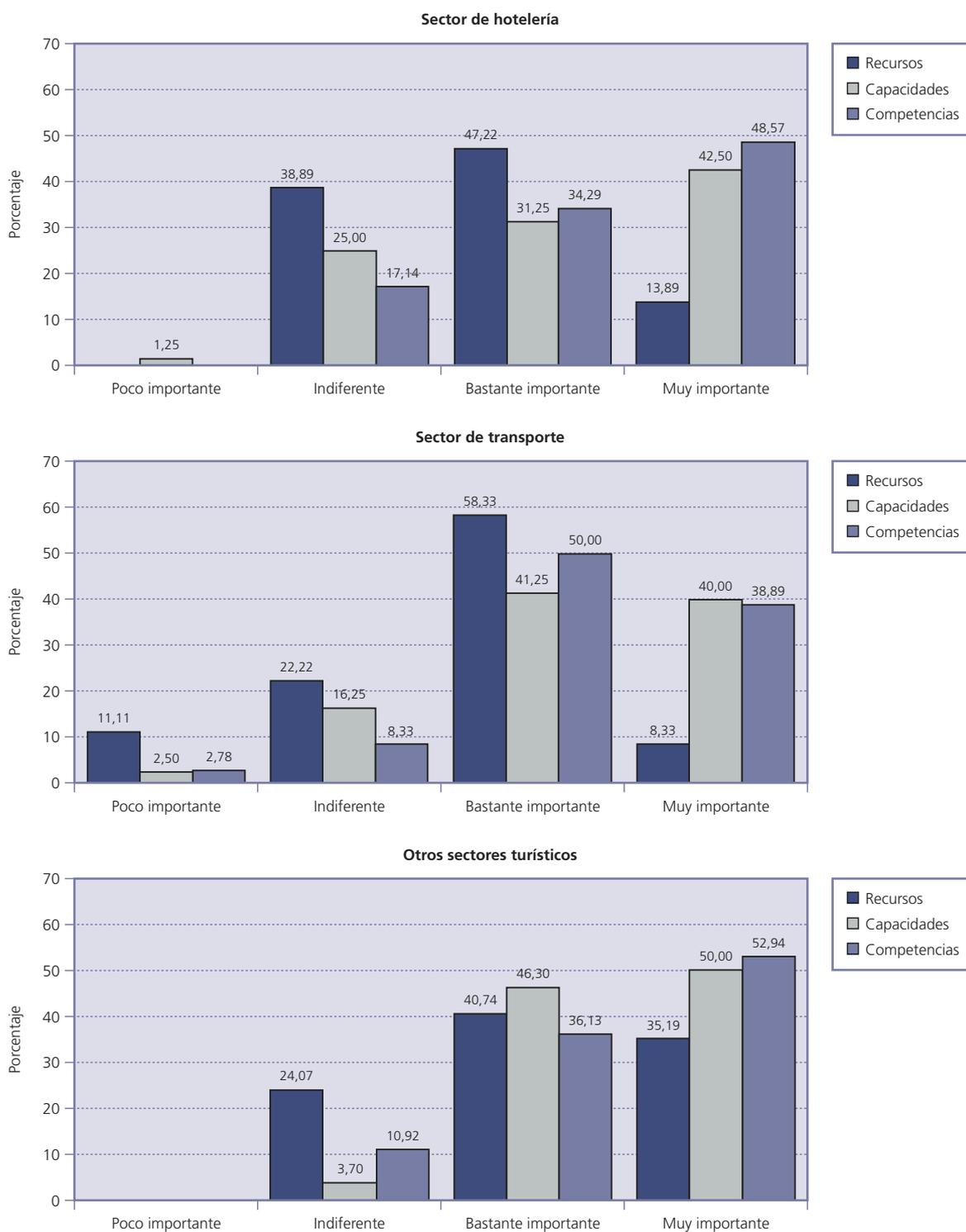
CUADRO N.º 2

**VALORACIÓN DE LOS INTANGIBLES POR ÁREAS DE EMPRESA (Frecuencias, en porcentaje)**

	Recursos humanos	Financiera	Comercial	Organización	Innovación y tecnología	Dirección
Poco importante.....	1,03	0,00	1,19	1,43	3,57	1,43
Indiferente.....	16,49	14,55	8,33	26,43	22,62	7,14
Bastante importante.....	41,24	29,09	35,71	43,57	46,43	42,86
Muy importante .....	41,24	56,36	54,76	28,57	27,38	48,57
Total.....	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 1  
VALORACIÓN DE LOS INTANGIBLES POR LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

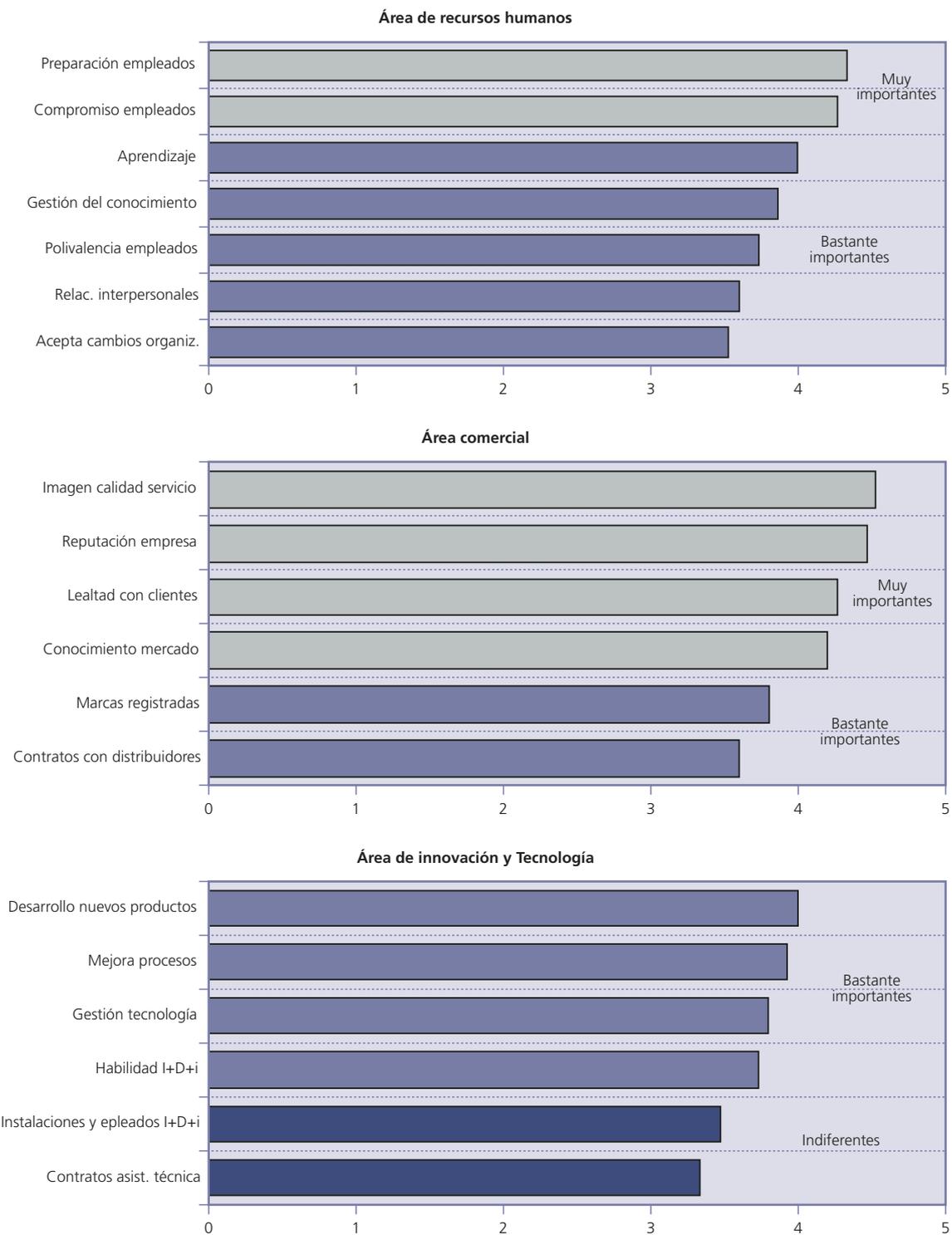


Fuente: Elaboración propia.

<p>Así, los intangibles señalados mayoritariamente por los directivos respondientes a la encuesta como <i>muy importantes</i> para que una empresa de actividades turísticas alcance el éxito empresarial, por orden decreciente, han sido los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Imagen de calidad de servicio de la empresa.</li> <li>— Reputación de la empresa (satisfacción, respeto y fidelidad de los clientes).</li> <li>— Preparación, conocimiento y experiencia de los directivos.</li> <li>— Eficacia en la gestión de costes.</li> <li>— Preparación, conocimiento y experiencia de los empleados.</li> <li>— Relaciones de confianza y lealtad con clientes, distribuidores y prescriptores.</li> <li>— Compromiso y lealtad de los empleados.</li> <li>— Capacidad de liderazgo.</li> <li>— Una misión y visión compartidas por toda la organización.</li> <li>— Conocimiento de los mercados.</li> <li>— Clima de confianza y de cooperación entre miembros de la organización.</li> <li>— Habilidad en la gestión financiera y las inversiones de capital.</li> <li>— Cultura interna de la organización.</li> <li>— Adaptabilidad y polivalencia de los directivos.</li> </ul> <p>Cabe señalar que entre las variables calificadas como <i>muy im-</i></p>	<p><i>portantes</i> las seis primeras posiciones se corresponden con <i>capacidades</i> intangibles que definen el <i>know-how</i> de la empresa, y pertenecen a las áreas comercial, de dirección y financiera. La imagen de calidad del servicio de una empresa es casi por unanimidad la capacidad más valorada, seguida de inmediato de la reputación de la empresa. Ambos intangibles se enraízan en la estrategia de <i>marketing</i> comercial y engloban la facultad de movilizar los recursos de la empresa (personales, comerciales, tecnológicos, etc.) en aras a conseguir la fidelización de los clientes y la particular diferenciación del negocio frente a la competencia.</p> <p>Se sitúan a continuación, como capacidades capitales para el éxito empresarial, la experiencia y formación de los directivos, donde radican sin duda las ideas de dinamismo implementadas en los negocios, seguidas de cuestiones más pragmáticas como la buena gestión financiera de costes y la preparación, conocimiento y experiencia de los empleados.</p> <p>A continuación en el <i>ranking</i> de importancia aparecen tres variables consideradas como <i>competencias</i>, cada una de ellas correlacionada con un área diferente de la organización. A saber, compromiso y lealtad de los empleados (área de recursos humanos), capacidad de liderazgo (área de dirección) y una misión y visión compartida de la organización (área de organización). En todo caso, se trata de aspectos que aparecen en los nuevos valores que configuran la cultura de las empresas y en los que se sostiene la perseguida excelencia empresarial, la cual es garante de competitividad y de rentabilidad de los negocios que alcanzan éxito en tamaño desafío. Igualmente resulta revelador que no aparezca en esta categoría nin-</p>	<p>guna variable correspondiente al área de innovación y tecnología.</p> <p>Por otra parte, los activos identificados mayoritariamente como <i>bastante importantes</i> para el éxito competitivo de los negocios turísticos han sido, también de mayor a menor valoración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Capacidad de desarrollo de nuevos productos.</li> <li>— Capacidad de aprendizaje.</li> <li>— Reputación financiera.</li> <li>— Conocimiento para la mejora de procesos.</li> <li>— Relaciones personales, incluyendo las relaciones institucionales y/o con grandes cuentas.</li> <li>— Sistemas para facilitar la gestión del conocimiento.</li> <li>— Relaciones de confianza con socios financieros, inversores, intermediarios, etcétera.</li> <li>— Marcas registradas, nombres comerciales y logotipos.</li> <li>— Habilidad para la gestión de la tecnología.</li> <li>— Adaptabilidad y polivalencia de los empleados.</li> <li>— Habilidad de comprensión intercultural y de dirección global.</li> <li>— Habilidad de la empresa para la I+D+i.</li> <li>— Manuales de procedimiento, y, dentro de éstos, especialmente manuales de calidad.</li> <li>— Programas informáticos de elaboración interna o específicos para la empresa.</li> <li>— Relaciones interpersonales.</li> </ul>
--	---	---

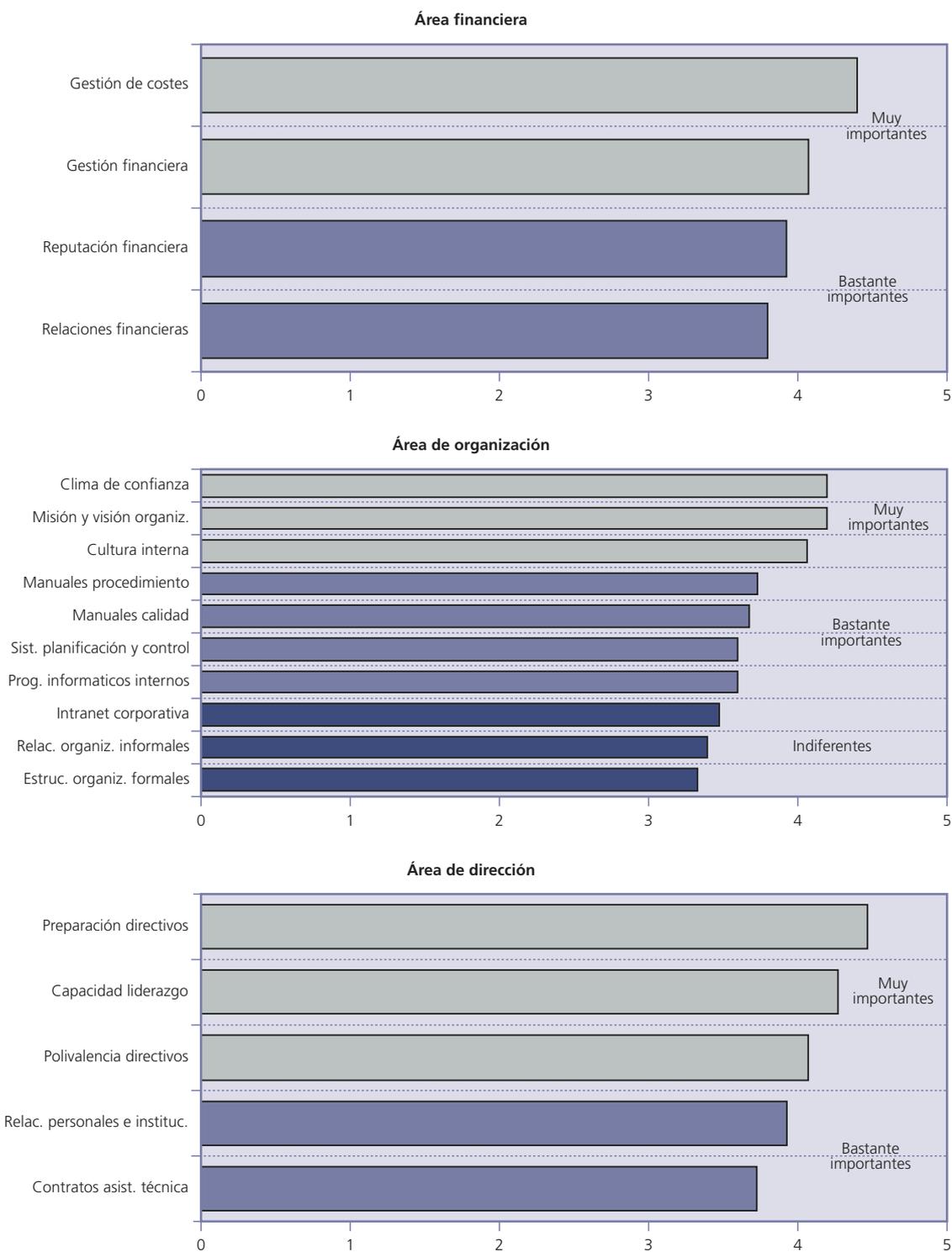
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sistemas de planificación y control (formales e informales).</li> <li>— Contratos preferentes y/o en exclusiva con distribuidores, prescriptores, suministradores, etcétera.</li> <li>— Aceptación de cambios organizativos.</li> </ul> <p>Nuevamente, los factores relacionados con el conocimiento tácito, tanto en su dimensión técnica o <i>know-how</i>, léase capacidades, o en su dimensión cognitiva, entendiéndose competencias, son los elementos estratégicos mejor posicionados. Aquí aparecen aspectos del área de innovación y tecnología, como la capacidad para el desarrollo de nuevos productos y el conocimiento aplicado a la mejora de procesos, en línea con la diversificación empresarial y la mejora de los servicios prestados. La capacidad de aprendizaje de los empleados está en clara correlación con los objetivos y resultados pretendidos por las organizaciones empresariales, a lo que hay que sumar la consideración prestada por los directivos a la adaptabilidad y polivalencia de los trabajadores. Aspecto este último básico para la implantación de mejoras y de reorganizaciones en el seno de las empresas cuando persiguen su adaptación a los cambios competitivos que les impone el entorno y la propia competencia.</p> <p>Los <i>recursos</i> intangibles aparecen por primera vez en la categoría de factores <i>bastante importantes</i>. Tal es el caso de los sistemas que facilitan la gestión del conocimiento y que pueden ser de interés para el uso por parte de los empleados de organizaciones, como las de actividades turísticas, donde se mueven grandes volúmenes de datos (13). Las marcas registradas o logotipos con los que se identifican los</p>	<p>servicios de la empresa constituyen los recursos comerciales mejor valorados, y se caracterizan por ser la fórmula que emplean las empresas para proteger y apropiarse de sus innovaciones. Con una importancia relativa algo más matizada, surgen los manuales de procedimiento (14), que constituyen la clave de los recursos organizativos expresados explícitamente y, entre éstos, los referidos a la calidad.</p> <p>Con valores medios por encima de 3,5 se encuentran las capacidades asociadas a conocimientos para mejora de los procesos y la habilidad dirigida a explotar la gestión de la tecnología con objeto de rentabilizar la I+D+i. La disponibilidad de programas informáticos de elaboración interna o específicos para la empresa se califican de importantes o indiferentes, en función de los sectores de actividad de las empresas consultadas.</p> <p>Los factores calificados como <i>poco influyentes o indiferentes</i> para identificar las competencias distintivas de las empresas de actividades turísticas recaen, básicamente, en las áreas de innovación y tecnología, precisamente las más investigadas por la estadística oficial. Paradójicamente, quedan fuera del análisis formal y sistemático de las operaciones del INE los ámbitos intangibles a los que se les concede mayor valor estratégico; hecho que sin duda obedece a la dificultad que impone su seguimiento estadístico, dada la complejidad de analizarlos de forma regular. Volviendo ya a los factores <i>indiferentes</i>, las variables señaladas, correspondientes a las parcelas de la innovación y la tecnología, y a la de organización, han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Instalaciones y empleados propios o compartidos para la I+D+i.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Canales de información interna vía intranet corporativa.</li> <li>— Relaciones organizativas informales (ej.: círculos de calidad).</li> <li>— Contratos de asistencia técnica.</li> <li>— Eficacia de estructuras organizativas formales.</li> </ul> <p>De acuerdo con los directivos turísticos entrevistados, los recursos tecnológicos propiamente dichos, las instalaciones propias y los empleados dedicados a la I+D+i obtienen una posición o irrelevancia sustancial, si bien son más considerados como fuente de competencias distintivas en el sector de distribución y agencias de viaje y en empresas grandes: con más de 200 establecimientos, más de 1.000 empleados, un volumen de negocio superior a los 1.000 millones de euros y que han iniciado su actividad en los últimos 35 años.</p> <p>En el gráfico 2 se reproducen los resultados referidos a la valoración de los recursos, las capacidades y las competencias agrupados a partir de las distintas áreas funcionales en las que se estructura una empresa promedio.</p> <h2>V. CONCLUSIONES</h2> <p>El análisis de prospectiva realizado ha pretendido identificar las líneas estratégicas por las que debería apostar una empresa turística en la búsqueda de la excelencia empresarial. La dotación de un volumen adecuado de intangibles, desde la visión de recursos, capacidades y competencias, que se extienden longitudinalmente y en distinto grado en las diferenciadas áreas funcionales de la organización, y su adecuada</p>
---	---	---

**GRÁFICO 2**  
**VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INTANGIBLES POR ÁREAS DE EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 2 (continuación)  
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INTANGIBLES POR ÁREAS DE EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

administración estratégica constituyen la base sobre la que descansa la primaria capacidad de competir y de sobresalir por parte de las firmas más reconocidas, afianzando con ello las pretendidas ventajas competitivas sostenibles que persiguen las empresas líderes.

No hay que olvidar que en el cuestionario confeccionado para esta investigación se les pedía a los respondientes que valorasen la importancia de los intangibles desde su experiencia en la dirección, independientemente del *stock* de recursos, capacidades o competencias que tuvieran en sus propias organizaciones. Bajo esa premisa, las conclusiones que condensan lo más esencial que se ha extraído en este trabajo son:

**1.** Los intangibles interrelacionados son los que pueden ir resolviendo más eficazmente las diferentes problemáticas a las que debe enfrentarse la iniciativa empresarial. Así, por ejemplo, la formación, en cuanto intangible, solventa la carencia denunciada por los empresarios turísticos para la implantación tecnológica en sus empresas si sus trabajadores, merced a la formación, adquieren los conocimientos que les permitan explotar las oportunidades que les brinda la tecnología a su alcance.

**2.** Los directivos turísticos otorgan un elevado valor estratégico a las *competencias* (o conocimiento tácito en su dimensión cognitiva) como factores distintivos frente a sus competidores, sobre la base de su dificultad de apropiación e imitación. Por su parte, las *capacidades* (o factores relacionados con el conocimiento tácito en su dimensión técnica o *know-how*), en su calidad de intangibles vinculados a las personas, han sido calificadas como importantes por una gran mayoría

de los directivos consultados. Finalmente, los *recursos* intangibles (o conocimiento explícito), resultan menos imprescindibles para el éxito competitivo de los negocios, sin que por ello dejen de ostentar un protagonismo destacado en las empresas turísticas.

**3.** Desde una perspectiva funcional de la empresa, los responsables turísticos han señalado que los factores intangibles son especialmente significativos en el área comercial y financiera, seguidas del área de dirección y la de recursos humanos. Debe hacerse la salvedad de las áreas de organización y de innovación y tecnología, que ocupan una discreta posición en cuanto a su contribución estratégica como dinamizadores de diferenciación frente a la competencia.

**4.** En definitiva, se ha identificado el perfil de empresa tipo que desarrolla su actividad en el ámbito de los servicios turísticos desde la vertiente de los intangibles, tal y como lo describen los directivos de negocios turísticos españoles. Para éstos, la *calidad del servicio* y la *reputación*, esta última sobre la base de la satisfacción, el respeto y la fidelidad a los clientes, emergen como los factores más destacados de la nueva cultura organizativa.

#### NOTAS

(\*) Este trabajo se ha beneficiado de una ayuda a la investigación financiada por la Fundación de las Cajas de Ahorros.

(1) Acrónimo en inglés de: «Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management» (Medición de los intangibles para comprender y mejorar la gestión de la innovación).

(2) Tomado de SABATER *et al.* (2001).

(3) Un análisis detallado del puesto que desempeñan los recursos y las capacidades de la empresa en el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles se encuentra en FERNÁNDEZ (1993 y 1995), CUERVO (1993), y NAVAS y GUERRAS (1996).

(4) En este aspecto, se produce un alto grado de coincidencia entre la teoría de recursos y capacidades y la teoría de la estrategia basada en las competencias.

(5) La teoría de los recursos nace de las aportaciones pioneras de SELZNICK (1957), PENROSE (1962) y ANDREWS (1984). SELZNICK (1957) concibe la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en éstos, sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son empleados (servicios directivos). PENROSE (1962) subraya que los servicios fruto de los recursos configuran tanto la competencia empresarial como la directiva. Las ideas de ANDREWS (1984) hacen hincapié en la capacidad individual de los recursos humanos de la empresa y su influencia en el logro de metas comunes, a partir de una labor de coordinación de ese potencial con mentalidad de grupo.

(6) La teoría de las capacidades dinámicas centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. Su dimensión dinámica desvela un origen sustentado en las fuentes del «espíritu emprendedor» y del proceso de innovación del empresario, formuladas originariamente por SCHUMPETER (1942). La proliferación de un extenso número de trabajos que dan sentido a este enfoque (NELSON y WINTER, 1982; DOSI, 1982; RUMELT, 1984 y 1991; TEECE, 1986; WINTER, 1987; PRAHALAD y HAMEL, 1990 y STALK *et al.*, 1992) formaliza ese concepto de competitividad de la empresa basado en las capacidades y habilidades que posee.

(7) El rasgo común de los recursos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad (LADO *et al.*, 1992; KOGUT y ZANDER, 1992). En ello precisamente se apoya su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les confiere una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costes y su apropiación (BARNEY, 1991; GRANT, 1991a; PETERAF, 1993). La complejidad para su copia nace de razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas («ambigüedad causal» o dificultad para identificar el recurso o la capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden dificultar todavía más esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento (LIPPMAN y RUMELT, 1982).

(8) De acuerdo con BARNEY (1991), se entiende por ventaja competitiva sostenible aquella que es fruto de la estrategia de una empresa que es capaz de obtener un valor que no puede ser alcanzado por los competidores, los cuales no saben replicar los beneficios que le proporciona a la empresa líder su estrategia.

De tal modo que la ventaja competitiva sostenible le genera unas rentas económicas diferenciales a la empresa que la posee, y además le resulta muy difícil a la competencia imitar la estrategia que le ha permitido a una organización en concreto obtener esa posición de dominio y de privilegiada fortaleza en el mercado.

(9) Otras operaciones estadísticas del INE consultadas fueron el *Directorio central de empresas*, la *Encuesta de población activa* y la *Encuesta anual de servicios*, de donde se obtuvo información sobre tamaño empresarial, nivel de formación, relación laboral, productividad, etcétera, cuestiones todas ellas que permiten configurar el marco en el que se desenvuelven los negocios y, de manera indirecta, su permeabilidad ante la incorporación de innovaciones y apuesta por los intangibles.

En el caso de la *Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas*, se requirió al INE una explotación específica para el sector de hostelería (CNAE-93 grupo 55), ya que los datos disponibles abordan conjuntamente el comercio y la hostelería. Ante la petición de identificar resultados para otros subsectores turísticos, como el caso de agencias de viaje, la respuesta fue negativa, con la indicación de que, al tratarse de una operación estadística por muestreo estratificado, la información desagregada a un nivel superior a los dos dígitos de la CNAE-93 no resulta representativa.

(10) En la senda analítica del impacto tecnológico se encuentran trabajos desarrollados por instituciones, públicas o privadas, que se han dedicado a indagar singularmente en el sector turístico desde la perspectiva de analizar su situación tecnológica y los efectos que sobre la competitividad de las empresas de este sector ha producido la implantación de tecnologías de la información y de las comunicaciones. A modo de ejemplo, se pueden reseñar algunos de los trabajos más recientes: *Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear. Análisis prospectivo de tecnologías* (JACOB y BRAVO, 2001); *Documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas, número 7 Actividades Turísticas* (COTEC, 1995); *La tecnología de las empresas turísticas de España* (CEET, 2001); *Diagnóstico tecnológico del sector de Agencias de Viaje*, (TECNOVA, 2000a); *Informe sobre los efectos de internet en el sector de Agencias de Viaje* (TECNOVA, 2000b); *Presencia en internet del sector hotelero español* (ADESIS NETLIFE, 2002), y por último, el *Estudio del comercio electrónico en la cadena de valor del sector turístico* (MARQUÉS, coord. et al., 2001).

(11) Por parte de Exceltur, se ha contado con la inestimable colaboración de Oscar Perelli, director del Área de Estudios e Investigación de esta asociación, a quien queremos agradecer su ayuda y comentarios sobre los contenidos de la encuesta, así como el desinteresado respaldo que nos ha prestado a lo largo de todo el proceso de distribución y recogida de los pertinentes cuestionarios.

(12) En términos agregados, la representación de la muestra por subsectores de actividad es:

**Alojamiento.** Concentran un 35 por 100 de las plazas de los hoteles de 4 y 5 estrellas en España. Estas empresas han realizado más del 90 por 100 del total de la inversión hotelera española en el exterior. Entre los establecimientos propios, los gestionados directamente, los franquiciados y/o afiliados superan los 2.500 establecimientos hoteleros en los cinco continentes, con más de 560.000 plazas hoteleras en explotación. Por lo que hace referencia a negocios dedicados a la actividad de tiempo compartido, cuentan con más de 300 complejos turísticos en España.

**Transporte.** En el ámbito del transporte aéreo, las empresas cuentan con una flota superior a los 280 aviones, transportan a más de 37 millones de viajeros al año y su facturación anual supera los 6.000 millones de euros. Los negocios de transporte por carretera encuestados transportaron durante 2003 93 millones de pasajeros; en transporte ferroviario se atendió a más de 466 millones de viajeros, y en el transporte marítimo la cifra de pasajeros se elevó por encima de los 3,5 millones.

**Touroperadores y agencias de viajes.** Los negocios a los que se dirigió la encuesta cuentan con más de 2.700 oficinas y/o delegaciones, generando más de 7.800 empleos. Las empresas dedicadas a las actividades de gestión global de reservas dan servicio a más de 100.000 agencias, en más de 200 mercados de todo el mundo.

**Ocio y servicios complementarios.** Incluye una variada tipología de actividades que van, a modo de ejemplo, desde las tarjetas de crédito y medios de pago hasta parques de ocio y hospitales turísticos. En conjunto, las empresas integradas en la muestra generan cerca de 4.000 empleos directos, que corresponden a un amplio espectro profesional.

(13) Los sistemas informáticos aplicados a la información que manejan las empresas turísticas permitirían personalizar productos y atender especialmente a los clientes, mejorando de ese modo la calidad del servicio prestado y consiguiendo desarrollar estrategias de fidelización.

(14) El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno de las empresas, el cual se confecciona para disponer de una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

#### BIBLIOGRAFÍA

ADESIS NETLIFE (2002), *Presencia en internet del sector hotelero español*, ADESIS NETLIFE División de consultoría, (internet: [\[ners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/adesis/2002/Adesis-Netlife-Presencia\\\_en\\\_Internet\\\_del%20Sector\\\_Hotelero\\\_Espanol.pdf\]\(http://baners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/adesis/2002/Adesis-Netlife-Presencia\_en\_Internet\_del%20Sector\_Hotelero\_Espanol.pdf\)\).](http://ban-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

AMIT, R., y SCHOEMAKER, P. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

ANDREWS, K. R. (1984), *El concepto de estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.

ARRUÑADA, B. (1990), *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*, Ariel, Barcelona.

BARNEY, J. (1991), «Firms resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

BUENO, E. (1998), «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual», *Boletín de Estudios Económicos*, volumen LIII, 164: 207-229.

— (2001), «Creación, medición y gestión de intangibles: Propuesta del modelo conceptual», *Madrid I+D*, 3 (Internet: <http://www.madmasd.org/revista3/default.asp>): 1-7.

— (2002), «Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva», en MORCILLO, P., y FERNÁNDEZ, J. (coords.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel, Barcelona.

BUENO, E.; ARAGÓN, A., y GARCÍA, V. (2001), «El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas», *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.

CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, M. P.; GARCÍA-AYUSO, M., y CHAMINADE, C. (2002), *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (Informe de capital intelectual)*, Fundación Airtel Móvil, Madrid.

CASTELLÓ, E. (2003), «Los activos intangibles en la era del conocimiento», *Boletín de Estudios Económicos*, 176: 197-226.

CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS TOMILLO —CEET— (2001), *La tecnología de las empresas turísticas en España*, CEET, Madrid.

COTEC (1995), *Documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas. 7. Actividades turísticas*, Fundación COTEC, Madrid.

CUERVO, A. (1993), «El papel de la empresa en la competitividad», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, 56: 363-378.

DOSI, G. (1982), «Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change», *Research Policy*, 11: 147-162.

EDVINSSON, L., y MALONE, M. S. (2003), *El capital intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.

FERNÁNDEZ, Z. (1993), «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, 56: 178-193.

<p>— (1995), «Las bases internas de la competitividad de la empresa», <i>Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa</i>, 4 (2): 11-19.</p> <p>FORNELL, C. (2000), «Customer asset management, capital efficiency and shareholder value: performance measurement past, present and future», <i>Conferencia en la Universidad de Cambridge el 20 de julio de 2000</i>, Cambridge. (Internet: <a href="http://www.cranfield.ac.uk/som/cbp/claeskeynote.htm">http://www.cranfield.ac.uk/som/cbp/claeskeynote.htm</a>).</p> <p>GRANT, R. M. (1991a), <i>Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications</i>, Blackwell Publishers, Cambridge.</p> <p>— (1991b), «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», <i>California Management Review</i>, 33: 114-135.</p> <p>INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2003), Encuesta sobre el uso de las TIC y comercio electrónico en las empresas 2002. Resultados provisionales, INE, Madrid.</p> <p>— (2004), <i>Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2002. Resultados específicos para la rama de Hostelería</i>, INE, Madrid. (Explotación <i>ad hoc</i> solicitada al INE).</p> <p>JACOB, M., y BRAVO, A. (2001), <i>Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear</i>, Fundación COTEC, Colección Estudios, 21, Madrid.</p> <p>JAVIDAN, M. (1998), «Core competence: what does it mean in practice?», <i>Long Range Planning</i>, 31 (1): 60-71.</p> <p>JOHNSON, G., y SCHOLES, K. (2001), <i>Dirección estratégica</i>, Prentice Hall, 5.ª edición, Madrid.</p> <p>KOGUT, B., y ZANDER, U. (1992), «Knowledge of the firm, combine capabilities, and the replication of technology», <i>Organization Science</i>, 3 (3): 383-397.</p> <p>LADO, A. A.; BOYD, N. G., y WRIGHT, P. (1992), «A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration», <i>Journal of Management</i>, 18 (1): 77-91.</p> <p>LEV, B. (2003), <i>Intangibles: Medición, gestión e información</i>, Ediciones Deusto, Barcelona.</p>	<p>LIPPMAN, S. A., y RUMELT, R. P. (1982), «Uncertain imitability, an analysis of interfirm differences in efficiency under competition», <i>Bell Journal of Economics</i>, 13: 418-438.</p> <p>MAHONEY, G. J., y PANDIAN, J. R. (1990), «The resource-based view within the conversation of strategic management», <i>Strategic Management Journal</i>, 13: 363-380.</p> <p>MARQUÉS, J. (coord.); SOLER, P.; PONS, A., y SALAMANCA, I. (2001), <i>Estudio del comercio electrónico en la cadena de valor del servicio turístico</i>, Fundación IBIT, Palma de Mallorca.</p> <p>NAVAS, J. E. (2001), «El papel de los recursos intangibles en la empresa», <i>Madrid I+D</i>, 3 (Internet: <a href="http://www.madmasd.org/revista3/default.asp">http://www.madmasd.org/revista3/default.asp</a>): 1-5.</p> <p>NAVAS, J. E., y GUERRAS, L. A. (1996), <i>La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones</i>, Civitas, Madrid.</p> <p>NAVAS, J. E., y ORTIZ DE URBINA, M. (2002), «El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional», <i>Economía Industrial</i>, 346: 163-171.</p> <p>NELSON, R. R., y WINTER, S. (1982), <i>An Evolutionary Theory of Economic Change</i>, Harvard University Press, Cambridge.</p> <p>NONAKA, I., y KONNO, N. (1998), «The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation», <i>California Management Review</i>, 40 (3): 40-54.</p> <p>PENROSE, E. (1962), <i>Teoría del crecimiento de la empresa</i>, Aguilar, Madrid.</p> <p>PETERAF, M. A. (1993), «The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view», <i>Strategic Management Journal</i>, 14: 179-191.</p> <p>PRAHALAD, C. K., y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», <i>Harvard Business Review</i>, 68 (3): 79-91.</p> <p>RUMELT, R. P. (1984), «Towards a strategic theory of the firm», en LAMB, E. (ed.), <i>Competitive Strategic Management</i>, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.</p> <p>— (1991), «How much does industry matter?», <i>Strategic Management Journal</i>, 12: 167-185.</p>	<p>RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D., y TEECE, D. (1991), «Strategic management and economics», <i>Strategic Management Journal</i>, 12: 5-29.</p> <p>SABATER, R.; CEGARRA, J. G.; RUIZ, J., y MEROÑO, A. L. (2001), «Sectores: ¿Existen factores de éxito comunes?», <i>XI Congreso Nacional de ACEDE</i>, Zaragoza.</p> <p>SALAS, V. (1992), «La empresa: un análisis económico frente a Europa», en ALBI, E. (coord.), <i>Europa y la competitividad de la economía española</i>, Ariel, Barcelona.</p> <p>— (1996), «Economía y gestión de los activos intangibles», <i>Economía Industrial</i>, 307: 17-24.</p> <p>SCHUMPETER, J. A. (1942), <i>Capitalism, Socialism and Democracy</i>, Harper &amp; Row Publishers, Nueva York.</p> <p>SELZNICK, P. (1957), <i>Leadership in Administration: A Sociological Interpretation</i>, Harper &amp; Row Publishers, Nueva York.</p> <p>STALK, G.; EVANS, P., y SHULMAN, L. E. (1992), «Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial», <i>Harvard-Deusto Business Review</i>, 51 (4): 1-14.</p> <p>TECNOVA (2000a), <i>Diagnóstico tecnológico del sector de agencias de viaje. Informe de la situación actual</i>, Tecnova Ingenieros Consultores y Secretaría General de Turismo, Madrid.</p> <p>— (2000b), <i>Informe sobre los efectos de internet en el sector de agencias de viaje</i>, Tecnova Ingenieros Consultores y Secretaría General de Turismo, Madrid.</p> <p>TEECE, D. J. (1986), «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy», <i>Research Policy</i>, 15: 285-305.</p> <p>VENTURA, J. (1994), <i>Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico</i>, Civitas, Madrid.</p> <p>WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», <i>Strategic Management Journal</i>, 5: 171-180.</p> <p>WINTER, S. G. (1987), «Knowledge and competence as strategic assets», en TEECE, D. J. (ed.), <i>The competitive challenge</i>, Harper &amp; Row Publishers, Nueva York.</p>
--	---	---