



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

“CAPITAL INTELECTUAL COMO DETERMINANTE DE LA INNOVACIÓN, VINCULADA A LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DEL VALLE DE TOLUCA”

REPORTE DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO  
PRESENTA:

CLAUDIA PATRICIA MARTÍNEZ MARTÍNEZ

ASESOR DE TESIS

M. EN A. MÓNICA DEL VALLE PÉREZ

TOLUCA, MÉXICO

DICIEMBRE 2019

## Resumen

Este trabajo buscó analizar el capital intelectual en las empresas hoteleras del Valle de Toluca, cómo se relaciona con la innovación y cómo en conjunto logran ser un elemento determinante para que una empresa pueda ser competitiva en el mercado turístico.

Con el fin de distinguirlo como elemento determinante de su competitividad, se usa el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter (1990), el cual permitió conocer el grado de competitividad del sector. Además dicha investigación se acompañó de una evaluación del capital intelectual para la cual se ocupó el modelo *intellectus* (1998) y se midieron las variables del capital relacional, capital estructural y capital humano.

La investigación optó por un enfoque cualitativo-descriptivo, aplicando una encuesta a 135 trabajadores del Valle de Toluca; utilizando técnicas de estadística descriptiva para conocer el grado de satisfacción del trabajador en su entorno laboral. De los resultados obtenidos se resalta que el personal operativo en su mayoría se siente como parte importante en el funcionamiento de la empresa y que su experiencia da un valor agregado al servicio ofertado, así como también el personal sabe que los intangibles diferencian en gran medida a las empresas del mismo giro y que es parte de su trabajo el crear un ambiente de convivencia para que el cliente lo perciba de forma positiva.

Para el desarrollo de la investigación, el documento se estructuró de la siguiente manera: un apartado de “Antecedentes” en el que se presentan los principales enfoques teóricos que abordan el Capital Intelectual, Procesos de Innovación y la Competitividad, haciendo un acercamiento para su tratamiento en las empresas hoteleras, seguido de una fundamentación teórica, un apartado de metodología en el cual se delimita el número de la muestra, características de la investigación,

herramientas para llevar a cabo la recolección de datos y el contexto en que se desarrolla la investigación. Por último, está el apartado titulado Análisis y discusión de resultados, es aquí donde se interpretan los resultados obtenidos con la recolección de datos y se hace una comparación con estudios realizados anteriormente.

## ÍNDICE

Antecedentes.....	9
Problemática.....	16
Objetivos.....	16
Fundamentos.....	17
Metodología.....	55
Análisis de los resultados.....	62
Conclusiones.....	83
Fuentes consultadas.....	85
Anexos.....	88

## **Antecedentes**

El turismo ha ido creciendo gracias al desarrollo de la industria hotelera, debido a que los empresarios se han visto en la necesidad de invertir recursos para innovar en la infraestructura y servicios que ofrecen a los visitantes en los diferentes destinos de México y así lograr competir con las nuevas marcas hoteleras que sin duda alguna, han diversificado la demanda y las necesidades de cada comprador.

En este trabajo se estudia la importancia creciente del factor humano en los servicios turísticos, como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas, destacando la importancia del valor de los intangibles como lo es la innovación en este sector.

La aproximación cultural y económica de los países, el acelerado desarrollo tecnológico y la transición demográfica que se está viviendo, han significado cambios en los paradigmas que ayudaban a responder preguntas básicas enfocadas al funcionamiento de las sociedades.

Por ello, es necesario analizar los fenómenos que están cambiando estos paradigmas y, desde la óptica de las organizaciones turísticas, tener una guía para asimilar y adaptarse a la realidad de éstos. En este mundo del trabajo competitivo, tecnológico y acelerado, es obligatorio que todo tipo de organizaciones, especialmente las turísticas, implementen la innovación en toda su estructura y procesos de forma sistémica, que sea respaldada por las prácticas definidas de la misma organización y desemboque en la generación de un valor.

No cabe duda de que la innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento.

Edvinsson y Malone (1997; citado por Kaufmann, 2004) definen los activos intangibles como aquellos que no tienen existencia física pero que proporcionan valor a la empresa. Bontis (1999) hablan de recursos intangibles como cualquier factor que contribuye al proceso de generación de valor de la empresa. N.N. (2001; citado por Kaufmann, 2004) define los activos intangibles como derechos no financieros y no corrientes de beneficios futuros pero sin una forma física o financiera.

Hussi (2002), señala que desde el punto de vista de la dirección de la empresa ninguno de los elementos de los activos intangibles es generador de rendimiento por sí mismo sino que necesita de las relaciones con otras formas de intangibles. Por ello, cada empresa no pone sólo énfasis en un tipo de intangibles sino que se interesa por otros intangibles que le ayudan a prepararse para la siguiente etapa. Es decir, la empresa debe invertir en renovar intangibles.

Para las empresas turísticas la innovación implica re-direccionar las formas de gestión tradicional hacia aquellas orientadas a la innovación, es decir, que en sus formas de operación y organización busquen nuevas alternativas para crear novedosos productos, implementar potentes estrategias, así como de la eficiencia de los recursos tangibles e intangibles de la empresa (Delgado, 2016). Pero para lograr esto el talento humano se vuelve un activo fundamental.

Ante las oportunidades existentes en la actualidad, la innovación en las organizaciones turísticas debe ofrecer una respuesta a la demanda de los mercados. El mundo ha cambiado, ya no es el mismo que hace unos años, donde todo era mucho más estable. Existen ahora una serie de factores externos e internos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente.

La innovación y la creatividad, se han convertido en un nuevo bien intangible para las organizaciones turísticas y gastronómicas. La capacidad de competir, crecer y

desarrollarse ya no depende principalmente del capital y el trabajo, sino cada vez más de la capacidad que se tiene para desarrollar un producto o servicio.

Se entiende por creatividad la cualidad, capacidad o habilidad del individuo para inventar o crear cosas, que pueden ser objetos, ideas, representaciones o simplemente fantasías. Se trata de la posibilidad de generar nuevos conceptos, ideas o asociaciones entre ellos, que lleve a nuevas soluciones a los problemas.

Las actividades de innovación constituyen efectivamente, junto con el capital intelectual, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías industriales avanzadas. En palabras de Porter, la única ventaja competitiva sostenible es la innovación permanente.

Porter (1993), personaje clave en los modelos de competitividad vigente, afirma que la competitividad de una nación, y por tanto de su tejido industrial y económico, depende de la capacidad para innovar y mejorar.

Jiménez (2007), menciona que los cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y se han enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Por esta razón se ve en la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector. Entre otros, es sin duda indispensable analizar el papel clave del capital humano turístico como estrategia competitiva en un nuevo contexto internacional.

Núñez (2003), menciona que el capital intelectual en los marcos de la gestión del conocimiento es un tema de tratamiento frecuente en la literatura sobre gerencia empresarial, publicada por los países más desarrollados, debido, entre otras razones, a la importancia que se concede actualmente a la información y al conocimiento como recurso esencial para elevar la competitividad de una organización en el mercado. El estudio del capital intelectual, cualquiera que sea el área de la actividad en que se desempeñe una organización: finanzas, negocios,

economía, u otra, es una función esencial para la identificación de los recursos disponibles en una empresa.

Alcocer (2013), señala que el sector turístico se ha convertido en los últimos tiempos en el centro de la actividad económica de muchas regiones y países del mundo, por lo que ha estado sometido a profundas transformaciones, como resultado de los avances tecnológicos y los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores. Las explicaciones sobre los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos se han multiplicado en la literatura académica, como antesala a la necesidad de formular estrategias que apunten al crecimiento y la sostenibilidad de este importante sector de la economía.

Peramato (2007) Existe en la actualidad un cambio en la forma de entender qué se espera del mercado laboral. Aparentemente la tendencia es al ingreso en una nueva realidad en la que el potencial humano sea el causante del crecimiento económico. Formar personas, desarrollarlas y conservarlas es el reto al que se enfrentan los empleadores de hoy y del futuro mas inmediato. La era industrial se aleja para dar paso a la era de las personas y del talento. Las ventajas competitivas dejan de anidar en el capital para centrarse en el talento, en las personas, en las habilidades que éstas poseen. En un futuro, y gracias a la tecnología, desaparecerán las fronteras, las barreras geográficas para encontrar un empleo, se podrá desempeñar cualquier tarea desde cualquier lugar siempre que se posea la clave del conocimiento, la capacidad y la habilidad.

Bueno (1998) En los años 90 se vivió la revolución tecnológica que tuvo como consecuencia una nueva concepción de la cultura organizacional tanto en estructuras de funcionamiento, formas de distribución e incluso en los objetivos de la empresa. En un mercado global y altamente competitivo se producen numerosas asociaciones, fusiones y adquisiciones. Para efectuar estas transacciones las empresas necesitan conocer su valor real.



Sin embargo, al evaluar su negocio, el valor de la empresa que se refleja en la contabilidad no se parece al verdadero valor de la empresa. Hay activos que no aparecen en la contabilidad pero que son altamente valorados fuera de la contabilidad. La contabilidad tradicional ya no era tal fuente de información de la situación económica y financiera de la empresa. La valoración de la empresa en el mercado y su valoración contable diferían cada vez más. Generalmente el valor de las empresas en las Bolsas del mundo supera en el doble a su valor en libros. Numerosos ejemplos de empresas son adquiridas por mucho más del valor que aparece en la contabilidad (Kraft, Unilever Kibon, Yahoo, Amazon). Actualmente la empresa se compone de un conjunto de activos tangibles e intangibles donde estos últimos cada vez tienen mayor protagonismo en la creación de valor de la empresa.

Los activos intangibles se están convirtiendo rápidamente en sustitutos de los activos físicos (Lev, 2000). Sin embargo, se consideran un área compleja de la contabilidad debido a la dificultad que presentan tanto en su definición, medición y cálculo.

Para la valoración de los activos Da Rocha García (2001) propone diferentes alternativas en función de los valores de entrada y los valores de salida. Como valores de entrada su propuesta va desde el coste histórico hasta los costes futuros. Valores de salida se refiere a valor razonable, valores netos actualizados y similares. Según Hendriksen y Breda (1999, citado por da Rocha), las medidas de entrada representan la cantidad de dinero, o el valor de otra forma de compensación, pagado cuando un bien se une a la empresa a través de una transacción o canje. Asimismo, los valores de salida serán las cantidades de dinero, o cualquier otro medio de pago, recibidas por un bien en cualquier canje o transacción.

En el contexto de la ventaja competitiva sostenible, Aaker (1989) un activo es algo que tu empresa procesa, como una marca o un punto de venta, que es superior a la competencia.

Los intangibles se están convirtiendo en un factor crítico de crecimiento y competitividad, por eso es necesario cuantificarlos. Bontis (1998) asegura que el valor de los activos intangibles no puede determinarse a partir de las transacciones del mercado ya que las empresas no pueden comerciar con sus activos intangibles.

Bontis (1999) analiza cuatro de las herramientas más comúnmente utilizadas para la medición y la gestión de los activos intangibles:

1.- Contabilidad de recursos humanos, en la que el valor del capital humano es expresado en términos financieros; debería ser capitalizado mejor en la hoja de balance que como gasto en el estado de ingresos. Las ventajas de la contabilidad de recursos humanos son que está expresado en términos financieros y que se puede dar un uso interno en determinadas industrias de servicios. Los inconvenientes vienen de la mano de demasiadas suposiciones, algunas no sostenibles, y que es una contabilidad muy subjetiva.

2.- Otra herramienta es el valor económico añadido que se basa en el propósito de la empresa de maximizar el valor del accionista y maximizar el uso efectivo del capital. Esto se debería reflejar en cada decisión de todos los niveles de la empresa. Las ventajas de esta herramienta son la buena correlación con el precio de las acciones y que aúna ajuste presupuestario, planificación financiera, escenarios de objetivos y compensaciones por incentivos; sin embargo, los procedimientos de ajuste son complicados, existen diferencias entre el valor neto y el valor de mercado de los activos, tiene un escaso poder adicional y asume una estructura orientada solamente a los accionistas.

3.- Como tercera herramienta está el cuadro de mando integral que versa sobre la necesidad de las empresas de tener un sistema de indicadores internos y externos. Las ventajas de esta herramienta son su lógica poderosa, la clara correlación entre indicadores y rendimiento financiero y la consistente y bien desarrollada literatura sobre el tema. Tiene el inconveniente de ser demasiado rígido, la consideración de los activos humanos y creación de conocimiento no es apropiada, es una

herramienta estática y no es posible una comparación externa. Sin embargo, Bonilla (2000) promueve el uso del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para que la empresa sepa qué elementos le proporcionan una ventaja competitiva, analice su evolución y tome decisiones en consecuencia.

4.- Por último, el capital intelectual que surge de la necesidad de tratar los recursos intangibles como los tangibles ya que generan buena parte del valor de la empresa. Ésta es una herramienta flexible, con un modelo dinámico que admite comparaciones parciales y que es aplicable también a las entidades sin ánimo de lucro. Sin embargo, tiene el inconveniente de la existencia de literatura confusa sobre el tema y existe demasiada concentración sobre las acciones y los flujos de gasto.

El análisis de estas herramientas se realiza desde el punto de vista de las necesidades del liderazgo en cuanto a gestión del conocimiento se refiere, lo cual requiere dar menos importancia a lo que se posee y más a lo que se conoce. Hoy en día, conocimiento e información son las guías conductoras en la vida de la empresa, mucho más que la tierra, el capital o el trabajo y reportan mucho más rendimiento que estos recursos tradicionales.

Ordóñez de Pablos (2000) señala además que los indicadores no financieros es otro tipo de medición utilizado por las empresas suecas que sirven de descriptores de su capital humano

## **OBJETIVOS**

### **General.**

Analizar el capital intelectual en las empresas hoteleras del Valle de Toluca y sus proceso de innovación, con el fin de distinguirlos como elementos determinantes de su competitividad

### **Específicos**

- Analizar el binomio innovación competitividad en las organizaciones hoteleras del Valle de Toluca.
- Describir el capital intelectual y competitividad existente en las empresas hoteleras de la ciudad de Toluca.
- Determinar la influencia del capital intelectual y la innovación sobre la competitividad en los hoteles de la ciudad de Toluca

## **PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA EN EL ÁMBITO PROFESIONAL**

La ciudad de Toluca se caracteriza por recibir turismo de negocios de forma más común que el turismo de placer, al ser un turismo de esta categoría se hace énfasis en la demanda de servicios aparentemente básicos como lo son; un cuarto para descansar, conexión a internet y un desayuno a temprana hora del siguiente día. En su mayoría es turismo extranjero que no domina el idioma español, siendo esta la primera de muchas barreras culturales a las que los empleados y hoteleros se enfrentan todos los días. Son estos sencillos, pero importantes aspectos, los que orillan a los hoteleros a innovar en su infraestructura y en mejorar el capital intelectual con el que se cuenta debido a que el desempeño de los mismos refleja un impacto significativo en la satisfacción del huésped y es en muchas ocasiones la forma más eficaz de impactar en la calidad en el servicio. Siendo que, es el empleado el que tiene el primer contacto directo con el cliente y el que puede identificar las características, prevenir y resolver la problemáticas que se pudieran presentar.

Esta investigación surge por la necesidad de analizar cómo el capital intelectual y los procesos de innovación influyen sobre la competitividad de las empresa hoteleras del Valle de Toluca, debido a que se cuenta con un gran número de empresas de hospedaje en el corredor Blvd. Aeropuerto y Tollocan, si bien solo 3 del total de las empresas hoteleras tienen la clasificación de 5 estrellas no están dentro de los más solicitadas por los visitantes de la ciudad; de aquí se deriva la problemática de examinar ¿Qué tanto el personal operativo de las empresas de hospedaje conoce sobre su lugar de trabajo? ¿Conoce el personal operativo los

procesos de innovación de la empresa en la que labora? y ¿Cómo impacta en el turismo receptor?.

Siendo que, esta investigación busca mejorar de forma interna la competitividad de las empresas estudiadas mediante el incremento del Capital Intelectual y mejora de los procesos de innovación con los que cuentan; también se pretende generar lealtad por parte de los trabajadores hacia su empresa trabajando el Capital Intelectual en todos los niveles de la organización, a través del conocimiento de las capacidades, experiencia y habilidades de los trabajadores propiciando un mejor desempeño de los mismos en el puesto operativo adecuado sin olvidar el impacto en la rotación.

## **Fundamentos**

### **1.1 CAPITAL INTELECTUAL**

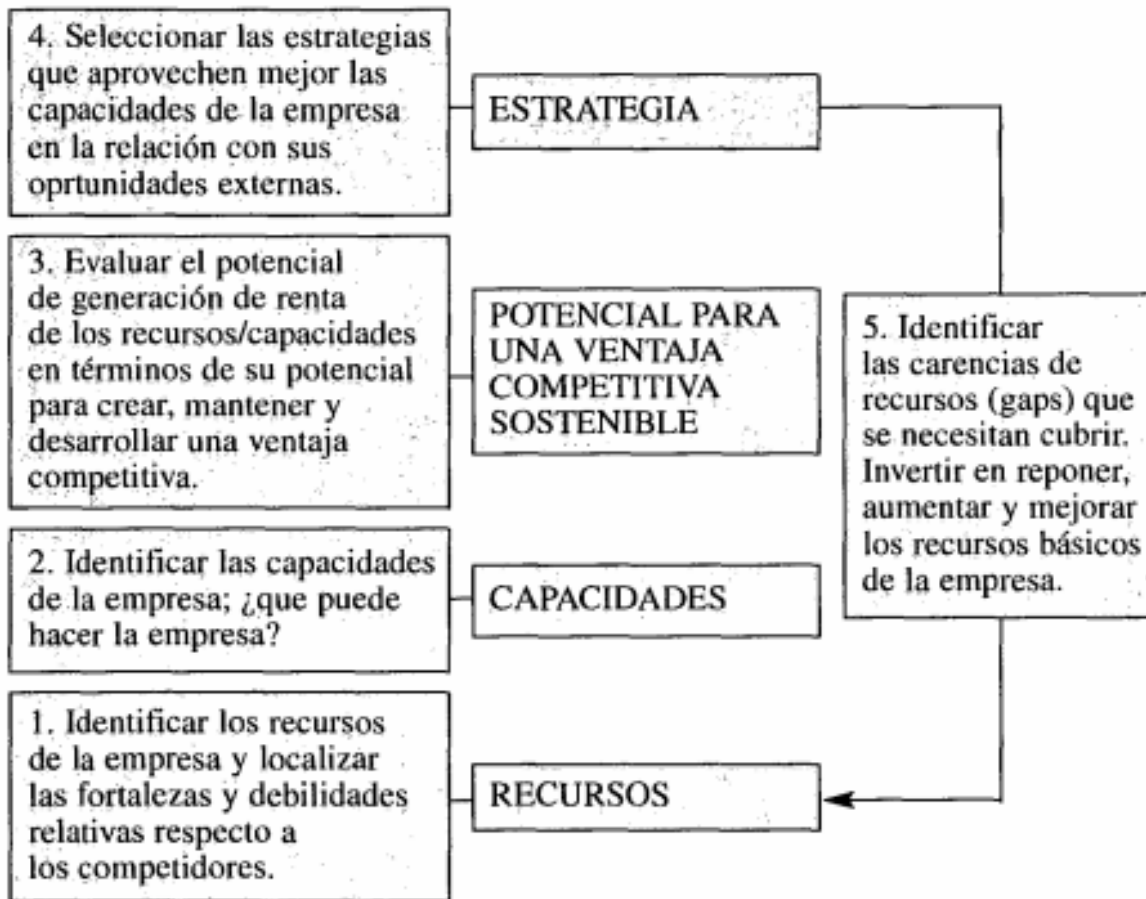
El capital intelectual es un tema que se ha venido estudiando con diferentes perspectivas desde hace ya algunos años, en general se ve al Capital Intelectual como una ventaja intangible que las empresas poseen y que si se trabaja de forma positiva podría traer muchas ventajas competitivas a la empresa y al ser un elemento intangible se convierte en una herramienta que no pueden igualar tan fácilmente las empresas del mismo giro.

Es frecuente encontrar una definición de capital intelectual como el valor que añade el mercado a la empresa por encima de su valor en libros y que constituye un factor importante para todos los interesados en la empresa. El capital intelectual es, según Ulrich (1998), el único activo apreciable de una empresa, es decir, es el único activo que se revaloriza. El resto de activos de la empresa pierden valor desde el momento en que son adquiridos. Como la necesidad de capital intelectual aumenta, las empresas deben encontrar modos de asegurar que esto se desarrolla y crece. Capital intelectual se puede dividir en capacidad, es decir, el grado de competencia

del trabajador para llevar a cabo su trabajo, y compromiso, esto es la dedicación, la calidad de las actuaciones. Estos dos componentes han de ir necesariamente unidos puesto que tienen un efecto multiplicador y el uno sin el otro puede suponer gran ineficiencia en la organización. Sólo promoviendo la competencia y el compromiso juntos una empresa puede asegurar el crecimiento de capital intelectual.

Para Grant (1991), La capacidad genera más valor que los recursos. El recurso en sí no genera ventaja competitiva, es la combinación de recursos lo que la genera. Las capacidades son las que generan ventajas competitivas reales. La teoría de los recursos y capacidades es una de las herramientas de la teoría estratégica que permite explicar la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento asumiendo que las empresas son heterogéneas dado a que poseen recursos y capacidades únicos. La ventaja competitiva se puede desarrollar a partir de la explotación de las oportunidades de que la empresa encuentra en su entorno, y evitando las amenazas.

**Figura 1. Marco práctico de un enfoque en la Teoría de los Recursos y las Capacidades para el Análisis Estratégico**



Fuente: Grant,1991

Se compone de 3 variables: el capital humano, capital relacional y el capital estructural.

- El capital humano comprende el conocimiento, competencia, valores y potencial innovador que poseen los individuos que integran la empresa.
- El capital relacional se compone por la mercadotecnia, canales de distribución, alianzas con socios y capacidad para generar vínculos de lealtad con los clientes y proveedores.
- El capital estructural se conforma por poseer una infraestructura innovadora de la empresa, el medio por el cual el capital humano y el relacional se convierten en un capital financiero y utilidad (respectivamente), así mismo el

capital estructural se enfoca a variables como el liderazgo en puestos gerenciales, capacidad de cambio y trabajo en equipo, generación de estrategias, visión y cultura.

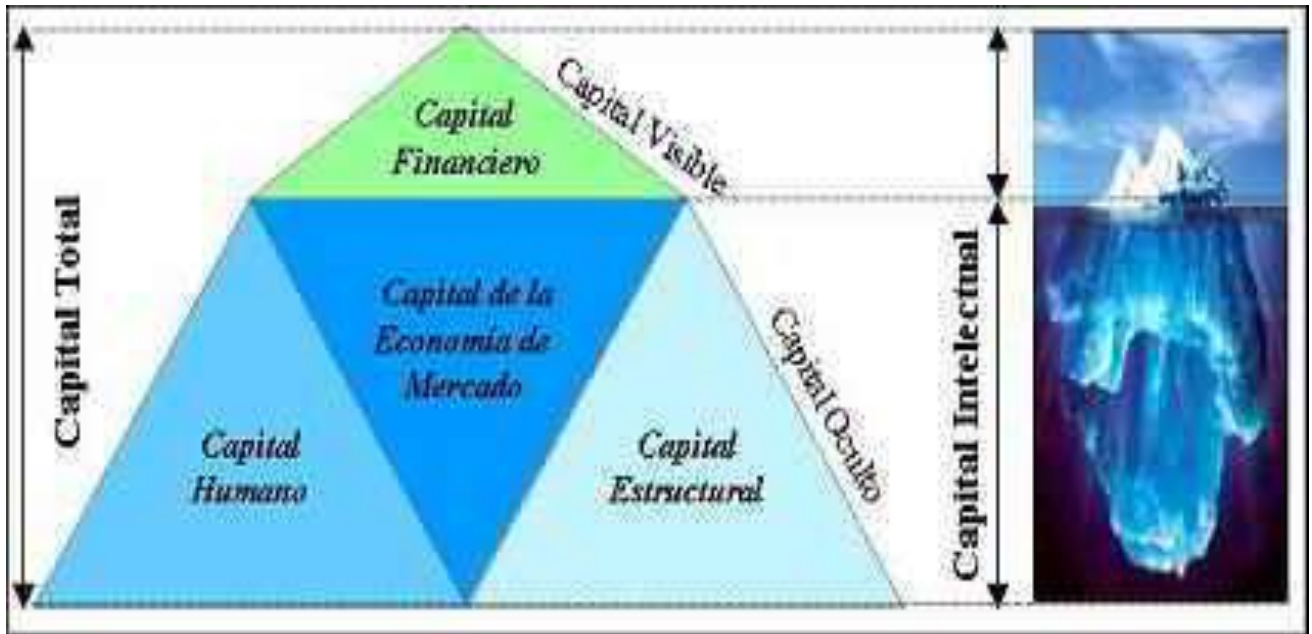
El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales.

Anteriormente, los activos que se ocupaban en los balances generales, sus informes de pérdidas y ganancias, y otras herramientas eran el área básica a la cual se enfocaban los gerentes de las empresas. No obstante, con la llegada de formas de negociación más innovadoras, las empresas de la actualidad, se ven obligadas a innovar permanentemente algunas de sus estrategias de negociación, aplacar el valor potencial oculto y adoptar una actitud emprendedora frente al mercado, así como modernizar en cuanto a su infraestructura y sistemas computacionales y de telecomunicación, para sobrevivir y adaptarse al nivel competitivo que actualmente se requiere. Es este punto donde el capital intelectual se posiciona como una de las principales herramientas para la innovación y competitividad empresarial.

De este modo, el total de activos de las empresas se puede comparar con un iceberg; del 100% existente, solo se puede visualizar un 10%, que comprende al Capital Financiero; mientras que el 90% restante que se encuentra oculto, es el Capital Intelectual de la Empresa.

## **Figura 2. Capital Intelectual**





Fuente: Gestiopolis.com, 2003

Guzmán (2000), menciona que la contabilidad tradicional, con sus métodos y procedimientos, no puede hacer frente a una dinámica de ritmo tan elevado, propio de la revolución que se está operando en el mundo desarrollado, por su incapacidad para expresar, en su totalidad, el verdadero valor de la empresa, razón por la cual, resulta necesario el uso de nuevos métodos y estrategias capaces de identificar los factores intangibles ocultos en las empresas que proporcionan valor y que, desde una pauta tradicionalista, aun no se reconocen como parte de su objeto de gestión.

En términos generales, el capital intelectual refleja activos intangibles, tales como: la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración, con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

Este hecho ha tenido un impacto especial en las organizaciones económicas, ya que el éxito de las mismas se encuentra cada vez más relacionado con la inversión y gestión en su capital intelectual; de ahí la necesidad de precisar el papel específico de los conocimientos y habilidades en el proceso de creación de valor.

El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.

En el modelo “Capital Intelectual Hotelero”, llevado adelante por un equipo de investigación internacional, coordinado por la Universidad Autónoma de Madrid (Rodríguez Antón, 2005), que fuera aplicado a hoteles de lujo de 4 y 5 estrellas en México, España, República Dominicana y Chile, se presenta una propuesta sistémica, abierta, dinámica, flexible e innovadora de medición de los activos intangibles para empresas del sector turístico hotelero.

La propuesta de Modelo General de Capital Intelectual Hotelero a la que se hace referencia, incluye el estudio de los siguientes aspectos organizacionales:

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

Por lo que respecta a cada uno de los cinco capitales, el capital humano hace referencia al conjunto de intangibles que caracterizan a los empleados que trabajan en un hotel.

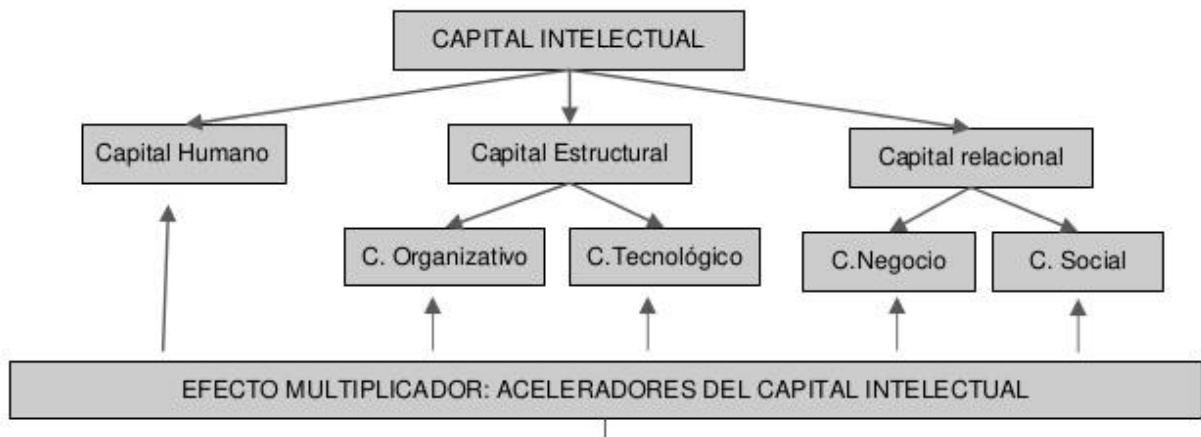
El capital organizativo viene definido por los intangibles emanados de la estructura, diseño y procesos de la organización hotelera. El capital tecnológico hace referencia a aquellos intangibles tecnológicos vinculados a la operativa propia de un establecimiento hotelero. El capital relacional de negocio se refiere a los intangibles

generados por las relaciones que un hotel mantiene con los principales agentes económicos externos vinculados directamente con su actividad. Y el capital contextual viene dado por los intangibles emanados de las actuaciones que un hotel mantiene con el resto de agentes sociales que actúan en su entorno, así como los generados por las características específicas de dicho entorno llegando a considerar, incluso, el entorno físico en el que actúa.

El modelo Intellectus (Figura no. 3) toma como punto de referencia básico el modelo Intellect (Euroforum, 1998) que distingue tres componentes genéricos de capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional. En línea con algunas otras aportaciones previas, y en coherencia con la propia evolución de los conceptos básicos y las prácticas empresariales, el modelo Intellectus desagrega el capital intelectual en cinco componentes -capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital negocio y capital social-. Existen referencias anteriores que apuntan los problemas de hacer una definición demasiado amplia de cada uno de los componentes de capital intelectual y que aconsejan aumentar la homogeneidad de los conocimientos incluidos en cada componente.

**Figura.3 Modelo Intellectus**

## CONCEPTOS DEL MODELO



Fuente: Universidad Autónoma de Madrid, 2007

Dorta (2011) señala, que regularmente se le suele dar un mayor peso a los objetivos y a las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costos adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy utilizados y acogidos en las empresas.

La creación de valor para el cliente o, incluso, aumento de valor para el contribuyente surge ante la preocupación por la consecución continua de ganancias

incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. Esta toma de decisiones y los resultados esperados tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

Chiavenato (1999) sugiere que el hecho de crear un sentimiento de lealtad del empleado con la empresa es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la gerencia; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socios que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

Menciona también en su publicación “Administración de los recursos humanos” (Chiavenato 1999) que la participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño, como refuerzo psicológico, intensa comunicación e interacción educación continua, entre otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima.

Paralelamente, con las nuevas tendencias en administración de empresas, a principios del siglo XX se empezó a reconocer la clasificación y la medición de los activos intangibles como la clave para competir en entornos cada vez más dinámicos que requieren verdaderas ventajas competitivas (Porter, 1999).

Las teorías del comercio basadas en la competitividad lideradas por Porter (1999) resultan coherentes a las realidades de países desarrollados. Los países en vía de desarrollo requieren una metodología adaptable a su propio entorno. Adicionalmente existen críticas al papel del gobierno y el ámbito internacional que es restringido por su diamante “doméstico” de la competitividad. Los países en

desarrollo han supeditado sus esquemas de gerencia a las Escuelas de Negocios de países desarrollados. No existe evidencia empírica de que la utilización de estos modelos sin ajuste alguno a las condiciones domésticas de países en desarrollo, hayan afectado los resultados de política de los gobiernos que los han implantado. Lo que si existe es una duda respecto a si estas metodologías son el verdadero reflejo del ambiente competitivo en que se desenvuelven las empresas.

En cuanto a la competitividad de las empresas es importante destacar dos elementos: su escala y su trascendencia internacional. El tamaño de la empresa es el primer problema a enfrentar cuando se habla de economías a escala. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden trascender las fronteras domésticas de escala si se asocian con otras PYMES o corporaciones, o también pueden acceder por si solas a nichos de mercado que no exigen mayor escala. Por otro lado las corporaciones transnacionales pueden trascender las fronteras de manera autónoma o soportarse de empresas más pequeñas que hagan actividades de manera más eficiente.

Porter (1994) se aventura a definir la competitividad como “la capacidad para sostener e incrementar la participación de los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población” (Porter, 1991, cit. en Varisco, 2008: 11). El modelo que propone Porter (1991) es un “diamante” constituido por cuatro elementos interrelacionados (condiciones de factores –insumos–, contexto para la estrategia y rivalidad empresarial, condiciones de demanda e industrias relacionadas y de apoyo) y dos factores exógenos: el azar y el gobierno. Rugman (1991), a su vez, presenta un modelo que se diferencia del primero por incluir al gobierno en un pentágono de interrelación entre sus partes. El modelo de Porter (1991) es justificable en el sentido de que las políticas gubernamentales pueden intuir a todos los elementos, pero no se discute la manera en la cual los cuatro Factores pueden o no afectar al gobierno.

#### **Figura 4. Diamante de la Competitividad de Porter**



Los elementos clave que analiza el modelo Diamante de Porter, son:

- **Condiciones de los factores.** Consiste en una evaluación de los recursos humanos, población local, recursos naturales, climatología, localización, recursos culturales, infraestructuras, sistemas sanitarios, transportes.
- **Condiciones de la demanda.** Para que un destino turístico sea competitivo es necesario alcanzar una masa crítica de turistas que mueva los negocios. Pero es imprescindible atraer a los turistas más exigentes que obliguen a innovar para satisfacerlos. La calidad es la que genera competitividad.
- **Condiciones de las industrias conexas y de apoyo.** Es necesario promover relaciones entre todos los sectores y las empresas turísticas para favorecer la integración de los proveedores, la agricultura, la industria, los servicios, las organizaciones públicas, los centros de investigación y



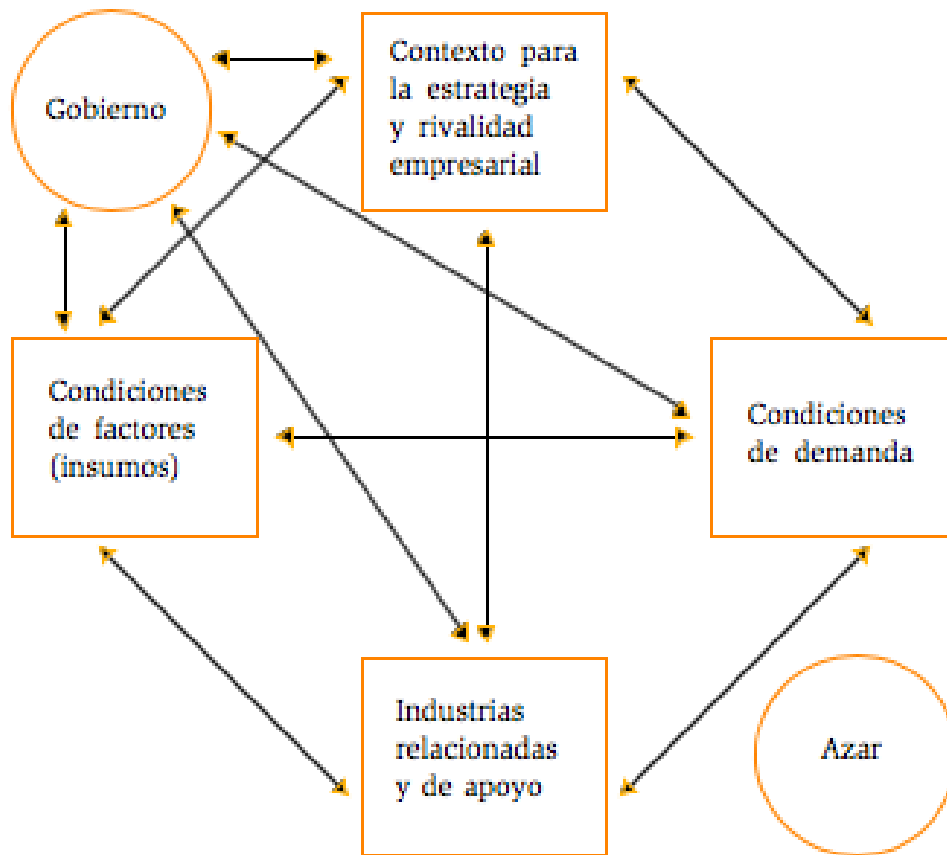
formación, los distribuidores, tour-operadores, agencias de viajes, empresas turísticas para trabajar en conjunto en la creación de valor para turistas y la población local.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Una fuerte rivalidad entre empresas turísticas del sector estimula la competitividad del destino, esto se entiende por ser quien mejor satisfaga a sus clientes, por lo que hay que innovar constantemente. Esta rivalidad no está en contradicción con la necesaria cooperación e intercambio de información.
- **El papel del gobierno.** La política turística que trace la Administración Pública será decisiva en generar ventajas competitivas de carácter sostenible en los destinos turísticos.
- **La casualidad.** Acontecimientos que escapan del control humano y que inciden directamente en la demanda. Desde catástrofes naturales hasta acontecimientos que hagan notorio el destino, sin relación directa con el turismo, pueden decidir la caída de la demanda o que se convierta en un lugar de moda.
- **La competitividad** vista según el modelo del diamante de Porter es el resultado de una interacción entre sus determinantes. Al aplicar el modelo para diagnosticar el destino se deberá evaluar hasta que punto cada elemento del sistema interactúa con el resto generando sinergias e integrando estrategias.

Uno de los modelos que critica directamente a Porter es el del “doble diamante” de Rugman (1998). La crítica fundamental que hace Rugman al modelo de Porter es el ámbito de aplicación del diamante a los mercados domésticos. Para Rugman, Porter no incluye el ámbito internacional como espacio de análisis y asume que un producto que es competitivo localmente, lo será internacionalmente. Para explicar la necesidad de incluir el ámbito internacional explícitamente en el modelo, Rugman elabora el “doble diamante de la competitividad”, utilizando los mismos determinantes de Porter, pero también desde el ámbito internacional. Esto es que las empresas que analizan sus determinantes localmente, también tienen que hacer

el respectivo análisis con perspectiva internacional.

**Figura 5. Pentágono de la Competitividad de Rugman**



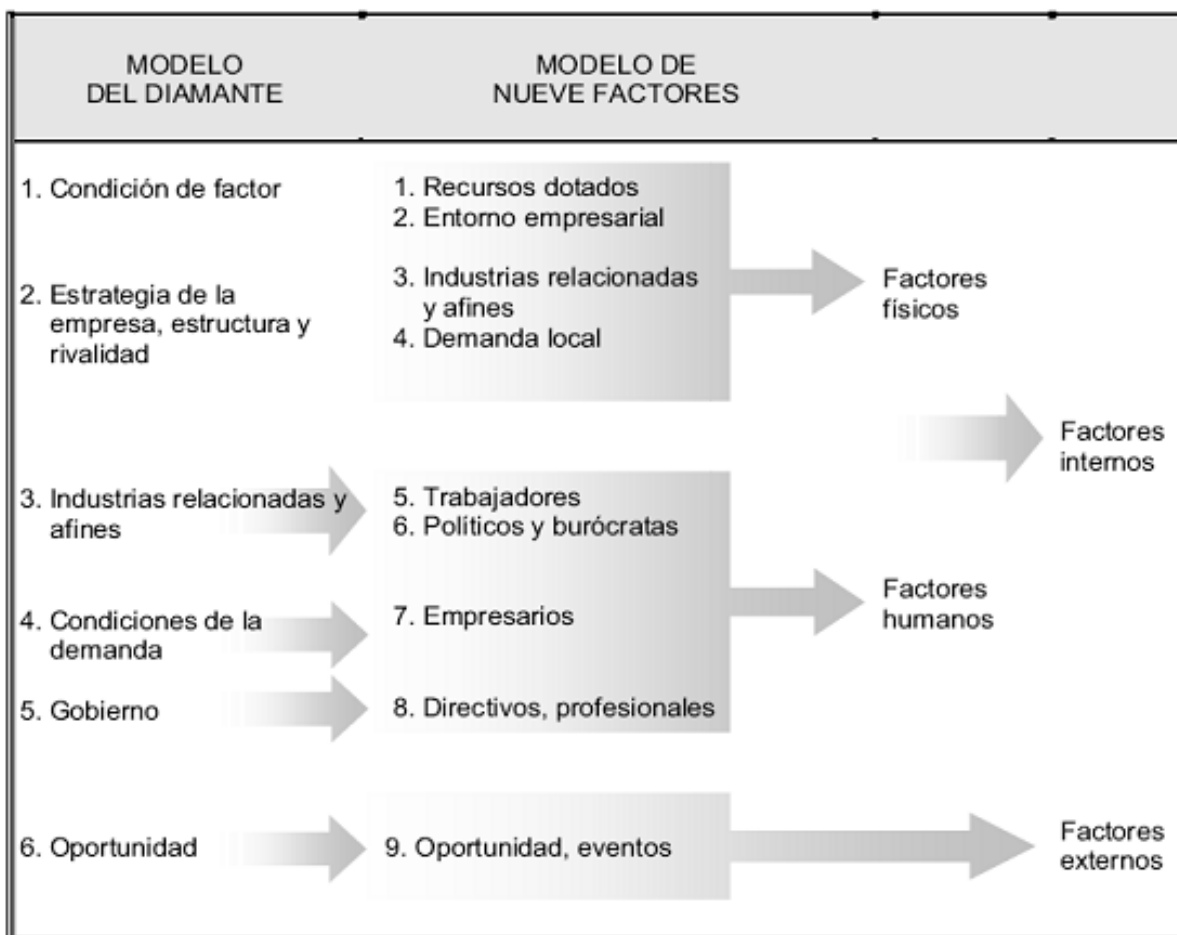
Fuente Rugman A. 1998

Adicionalmente Rugman, critica el análisis de Porter que ubica al gobierno como exógeno al modelo. Para estos casos el gobierno pasa a ser endógeno y por consiguiente se analiza que las empresas pueden de manera indirecta, controlar políticas y/o estrategias gubernamentales. El diamante de Porter se convierte entonces en un pentágono de la competitividad.

Dong-Sung,Cho (2000) mostró la falta de rigor de los modelos de competitividad en países en desarrollo. Nuevamente y al igual que Rugman, pone al gobierno como determinante fundamental en la competitividad de una empresa. Más que la elaboración de un nuevo modelo, lo que hace Dong-Sung,Cho es reagrupar los determinantes de Porter y redefinir sus interrelaciones.

En cuanto a la reagrupación de factores, Dong-Sung,Cho define dos tipos: humanos y físicos. En primer lugar, los factores humanos incluyen a los grupos de políticos y burócratas, empresarios, profesionales y trabajadores y en segundo lugar, los factores físicos como recursos básicos, demanda doméstica, industrias conexas y de apoyo y otros ambientes. Los factores humanos movilizan los factores físicos para alcanzar la competitividad. Finalmente, la casualidad en el noveno factor, que como factor externo puede afectar paralelamente a los otros ocho.

**Figura 6. Modelo de los nueve factores de la competitividad**



Fuente Dong-Sung,Cho, 2000

La principal diferencia del “diamante de Porter” es el tratamiento del determinante: condiciones de los factores. Dong-Sung,Cho divide este determinante en dos: trabajo y recursos naturales y los separa en diferentes sub-factores. Los factores humanos son los empleados que explican la variable trabajo y los factores físicos son los recursos naturales.

El mejoramiento de cada uno de los nueve factores de Dong-Sung,Cho determina la posibilidad para un país de moverse desde una etapa de menor desarrollo a una etapa superior de acuerdo a la competitividad de sus empresas.

Desde el enfoque del *Institute for Management and Development* (IMD), la competitividad en las empresas se debe, primordialmente, al ambiente competitivo que existe en las naciones; asimismo, las ventajas comparativas obedecen a su

capital y las competitivas a la inclusión de tecnología como un factor de producción (IMD, 2007; cit. en Lombana y Rozas, 2009: 8). En lo que respecta a las empresas, Fea (1995) define la competitividad como la capacidad estructural que les permite generar beneficios mediante los procesos de producción, de organización y de distribución; en ese sentido, la continuidad en la generación de beneficios es directamente proporcional al dinamismo estructural de la empresa; es decir, la competitividad se refiere a su capacidad para competir de manera exitosa y mantenerse en esa competencia.

## **1.2 COMPETITIVIDAD HOTELERA**

¿Qué es la competitividad?

La competitividad es un tema recurrente en la actualidad que se ha empleado para referirse a aquellas empresas, países, regiones o sectores que son capaces de establecer estrategias de manera constante que buscan responder favorablemente a las demandas del entorno, así como aprovechar las capacidades y recursos de los que dispone, aumentar el valor de sus productos ofrecidos en los mercados, diferenciándose de sus competidores y con costos que permiten que su rentabilidad se incremente, contribuyendo a elevar el valor de la marca, lugar o sector en general.

Sin embargo, la competitividad no puede considerarse como unívoca, pues dependiendo del nivel y ambiente desde donde se le considere esas condiciones del entorno diferirán, así como los recursos disponibles, las características de los competidores y por lo tanto, los objetivos perseguidos por las organizaciones, por lo que encontrar un único parámetro o indicador que la refleje se vuelve complejo, pues entre las posibles combinaciones de niveles y ambientes, un solo indicador no refleja la situación completa de una empresa, país, región o sector.

En la definición de Cann (2016) se resalta que al evaluar la competitividad de un país, sus instituciones y sus políticas son recursos de los cuales dispone un gobierno para enfrentar el entorno y sus desafíos, estableciendo la forma en que se gestionarán, teniendo en cuenta el contexto global, bajo la premisa de incrementar

su productividad (identificando áreas estratégicas y reconociendo sus limitantes) al considerar que con ello mejorarán las condiciones de vida de sus habitantes y su bienestar que es su objetivo.

La complejidad de los mercados a nivel mundial para competir, ha generado un enorme interés por parte de las empresas en conocer los rasgos que las distinguen de sus competidores, a fin de conseguir sobresalir de entre sus iguales. Ello significa que la empresa busca producir una serie de artículos o prestar servicios con un alto valor añadido, de forma que los clientes los consideren superiores a los de la competencia. Por ello, es inminente la importancia que las empresas se posicionen como verdaderos entes competitivos, capaces de crear ventajas que perduren en el tiempo.

Las teorías del comercio basadas en la competitividad lideradas por Michael Porter resultan coherentes a las realidades de países desarrollados. Los países en vía de desarrollo requieren una metodología adaptable a su propio entorno. Adicionalmente existen críticas al papel del gobierno y el ámbito internacional que es restringido por su diamante “doméstico” de la competitividad. Los países en desarrollo han supeditado sus esquemas de gerencia a las Escuelas de Negocios de países desarrollados. No existe evidencia empírica de que la utilización de estos modelos sin ajuste alguno a las condiciones domésticas de países en desarrollo, hayan afectado los resultados de política de los gobiernos que los han implantado. Lo que sí existe, es una duda respecto a si estas metodologías son el verdadero reflejo del ambiente competitivo en que se desenvuelven las empresas.

Michael Porter aportó una serie de conceptos realmente interesante sobre la ciencia empresarial, algunos de ellos fueron heredados por otra serie de autores que continuaron desarrollando teorías en torno a ésta, siempre con la base fundamental del trabajo de Porter como fondo general.

En un primer lugar Porter (1990) situaría la dotación del país resaltando la importancia de determinar cuál es la cantidad y la calidad de los factores productivos de tipo básico; recursos naturales, capitales, infraestructuras y tejido empresarial. Conocer, de este modo, los recursos humanos, es decir, habilidades, conocimientos

y tecnologías utilizadas ya que éstos serán el sustrato del cual se beneficiará la organización empresarial.

En segundo lugar hablaríamos de la demanda interna. En este sentido, es fundamental conocer cuál es la necesidad del producto en relación con la oferta existente. Es muy importante que haya una demanda exigente en busca de artículos que se superen y se anticipen a las necesidades.

El punto tres es determinar si realmente existe una estructura productiva con empresas de todos los tamaños, con relaciones entre ellas tanto horizontales como verticales y que fomente la competitividad creando una oferta que fomente la innovación.

Desde esta perspectiva se puede distinguir que la competitividad es un rasgo positivo para cualquier mercado. En primer lugar significa que hay un público amplio para la venta de un determinado producto, en segundo determina la existencia de estrategias de comercialización avanzadas en las cuales trabajar (para mejorarlas), por último y no menos importante, nos habla de una estructura tanto a nivel de productores como de profesionales en el sector.

Es por ello que resulta esencial fijar la atención en la forma en que los procesos de innovación y competitividad son gestionados en el seno de la organización, pues la existencia por sí sola de estos factores no produce valor; el éxito dependerá de la forma en que se gestionen dichas actividades de innovación. Así también, aunque amplios han sido los estudios vinculados a los temas de innovación, poco se ha abordado la relación calidad intelectual, innovación y competitividad en el marco de la empresa turística, menos aún en la empresa hotelera.

## **La hotelería en México**

La conformación de cadenas hoteleras, con sus características actuales, es un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del siglo XX. Como fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la segunda guerra mundial. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar en Europa del siglo XIX, se modificaron irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del siglo XX para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de servicios al huésped (Jiménez, 2008).

La industria hotelera de México se encuentra en buen momento, y además bien posicionada para crecer de manera sostenida en los siguientes años, siempre que el entorno económico y político no manifieste sobresaltos particularmente agudos. Las tendencias son favorables tanto en el sector hotelero que atiende a viajeros de negocios, como en el sector de hotelería vacacional, en cada caso con drivers, retos y elementos de riesgo distintos.

En cuanto a la clasificación de la industria hotelera, la Secretaría de Turismo de México ha creado el Sistema de Clasificación de Hoteles (SCH, 2015), cuyo funcionamiento corresponde a un conjunto de herramientas informáticas que permiten medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios. El SCH, (2015) maximiza la claridad y simplicidad comunicativa al hacer uso del código más común en hotelería: la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas, con intervalos de media estrella. El número de estrellas refleja de modo intuitivo el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes de modo que hoteles con cualidades superiores obtienen también mayor número de estrellas al ser evaluados, Se entiende entonces que: Una estrella, solo ofrece lo indispensable; Dos estrellas, ofrece servicios e infraestructura básicos; Tres estrellas, instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos; Cuatro estrellas, instalaciones de lujo y servicio superior; Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales.



La riqueza cultural y natural de México son elementos que influyen en el crecimiento del sector turístico que atraen a turistas internos y externos, dando oportunidad a actividades que eleven la productividad y crecimiento económico del país. El informe de competitividad de la industria de viajes y turismo publicada por el foro económico mundial de turismo 2012 establece que México se encuentra en el lugar 43 del ranking mundial, primer lugar de los países de Latinoamérica (Fórum, 2012).

En el año 2017 México captó 39.3 millones de turistas internacionales con una derrama económica de 21.3 mil millones de dólares (Sectur, 2018), lo que representa un récord histórico para el país, sin embargo se reconocen rezagos en temas como infraestructura, recursos humanos y calidad en el servicio turístico (Sectur, 2013) lo que afecta la competitividad, tema que cada vez acapara mayormente la atención en la industria turística, de la cual, la actividad hotelera ha sido tomada históricamente como reflejo.

Al viajar a ciudades chicas, medianas y grandes, se pueden observar casi invariablemente nuevos hoteles o proyectos en desarrollo. Si bien la retórica política que se escucha, particularmente en una temporada electoral, es con frecuencia negativa, la realidad en campo es que hay industrias y regiones del país que manifiestan crecimiento, lo cual genera demanda para cuartos hoteleros.

No cabe duda que la constante expansión de la industria automotriz, que no es de ahora sino que ha venido madurando a lo largo de un par de décadas, es un motor importante en ciertas regiones del país, y de manera particular en la zona centro, desde Puebla a Aguascalientes, pasando por el DF, Toluca, León, Guadalajara, San Luis Potosí, y ahora hasta Celaya, Irapuato y Salamanca.

El desarrollo complementario de la industria aeroespacial, con particular impacto en Querétaro, da fortaleza adicional a esta zona del país. En los últimos años se ha incrementado de manera considerable el inventario de hoteles de servicios selectos y limitados, con marcas mexicanas e internacionales. Si bien las ocupaciones pueden variar por mercado y por temporada, este fuerte incremento en oferta es sobre una originalmente pequeña, y ha ido acompañando la creciente demanda en la región.

La inversión que se espera en el sector energético a raíz de las reformas aprobadas y en vías de implementación ha generado interés y actividad de desarrollo hotelero en varios puntos del Golfo de México. No es completamente clara aún la manera en la que crecerán ciertas plazas, y la baja reciente en el precio del petróleo tendrá un efecto en el ritmo de inversión, pero economistas e inversionistas parecen estar de acuerdo en que en un plazo de medio a largo, se irá desarrollando la infraestructura que permita un mayor aprovechamiento de oportunidades en el sector, con lo cual se incrementará de manera paulatina la demanda hotelera en la región.

Las tendencias citadas ilustran lo que se sabe empíricamente en mercados hoteleros maduros, como el de Estados Unidos, a saber, que el crecimiento de la demanda hotelera está altamente correlacionada al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Pero además, aunque no hay medidas específicas y consistentes al respecto, es evidente que en México como en otros países emergentes hay un boost adicional que proviene de la inversión extranjera directa.

La expansión del sector hotelero de negocios, exhibe también un marcado incremento en la presencia de hoteles de marca, tanto en los nacionales como internacionales. En gran medida los hoteles abiertos en los últimos años, así como la gran mayoría del inventario en desarrollo, llevan ya el sello de una marca hotelera, con lo cual se siguen estándares de desarrollo y de servicio, y se implementan sistemas de reservaciones y ventas.

Hay cadenas ya establecidas y otras, en muchos casos con gran presencia en otros países, que entran al mercado, en todos los casos con productos hoteleros posicionados en distintos niveles del sector, que pueden atender las necesidades de huéspedes con requerimientos y presupuestos variados. En algunas plazas, se introducen hoteles de servicios completos, pero la mayor parte del inventario nuevo se destina a los sectores de servicios selectos y limitados. Entre las muchas opciones de marca, hay tanto franquicias, como estructuras que incluyen la marca y la operación del hotel por la cadena.

Es importante remarcar el impacto que ha tenido en la hotelería de negocios la formación de vehículos de inversión distintos en los mercados de capital inmobiliario.

Por otra parte, el inversionista individual, o el grupo que busca desarrollar una cartera bajo un acuerdo con alguna cadena hotelera, encuentra hoy estrategias de salidas más claras de las que tenía hace cinco años. En los últimos años, dos compañías hoteleras, Hoteles City y Grupo Hotelero Santa Fe, han hecho colocaciones en los mercados públicos, basados en modelos de negocios que permiten crecimiento en la base de activos, así como en servicios de administración.

El mercado de hotelería vacacional ha visto una franca recuperación después de un periodo complicado en 2008 y 2009. La mayoría de los destinos han visto un repunte en tasas de ocupación y tarifas promedio. Pero tal vez lo más importante es que se han venido lanzando proyectos de desarrollo de perfiles distintos, con inversión significativa en varios destinos del país. Y más interesante aún, la inversión se realiza tanto en proyectos de lujo como en hoteles tradicionales bajo la modalidad Plan Europeo y el sector todo incluido, que ha crecido en 15 años al grado de conformar aproximadamente 70% del inventario los principales destinos del país, (SECTUR, 2011).

No cabe duda que uno de los motores del sector turismo del país reside en el corredor Cancún-Riviera Maya, que cuenta con el mayor inventario de cuartos. Pero también es cierto que destinos con otros posicionamientos, como lo puede ser Los Cabos, atraen a un viajero distinto. Y si bien son constructivas las iniciativas públicas y privadas que buscan atraer al país a viajeros de otras latitudes, lo cierto es que el mercado norteamericano sigue aportando aproximadamente la mitad de los vacacionistas, y que esta región ofrece potencial adicional. Además, la evolución de la economía mexicana debe conducir al crecimiento gradual del mercado local, que alimenta de manera significativa el sector y que merece una atención de calidad.

El sector de hotelería vacacional se beneficia de cierta liquidez actual, pero esta aún no alcanza la institucionalización que se percibe en el ámbito de hotelería de negocios. La función de Bancomext, con amplia experiencia y criterio en el sector,

suele ser importante en la detonación de proyectos, como lo es el compromiso de inversionistas locales. Parece también haber de nuevo interés en el sector por parte de un mayor número de fuentes de financiamiento.

Tanto el gobierno como el sector hotelero realizan importantes labores de promoción turística en todo el mundo. Sin embargo, el sector turístico es altamente fragmentado y carece de una guía estratégica nacional que pudiese impulsar en cada región o destino sus características principales, y que lograse dotarlas de la infraestructura y equipamiento que más necesitan bajo un esquema coordinado entre los sectores público y privado. La tarea se realiza de manera muy local, existiendo la oportunidad de mayor coordinación a fin de lograr un mayor aprovechamiento durante las siguientes décadas.

Por otra parte, el mercado de residencias vacacionales ha sufrido durante un largo periodo, sin haber mostrado gran recuperación después de la crisis que azotara la economía mundial y el mercado inmobiliario estadounidense en años recientes. En el tiempo, este sector parece ofrecer oportunidades significativas que sólo podrán aprovecharse con un gran sentido de estrategia, persistencia, y mediante la implementación de modelos de negocios distintos a los de antaño.

La industria hotelera mexicana ha venido recuperando su dinámica de crecimiento en los años recientes, al observar por una parte la creciente inversión en el segmento de hoteles de ciudad, vinculado al turismo de negocios, anticipándose a una mayor demanda derivada de las reformas estructurales, al igual que los hoteles de resort de la mano con el turismo de placer están en pleno crecimiento de su ocupación.

Ante ello se han presentado dos años extraordinarios –en lo que a Grupo Posadas se refiere–; mientras que el mundo de los hoteles de negocios está muy ligado a lo que sucede en la economía, en materia de inversiones. Como ejemplo están las inversiones que se han dado en la parte de la industria automotriz, que han generado gran necesidad de hospedaje en las zonas de inversión. Por lo tanto se crean muchas oportunidades, particularmente en el Bajío e inclusive por toda la inversión en el ramo de la petroquímica.

Las cadenas hoteleras tienen que evaluar las necesidades del mercado y anticiparse a ellas. Por ello, las diversas reformas estructurales, como la energética, generan necesidades y oportunidades de negocio para el sector en diversas zonas del país. Ante ello, es necesario identificar para dónde va el crecimiento y llegar antes, estar presente y entenderlo. Tanto en 2015 como en 2016, se continuará observando este ritmo creciente de inversiones en la industria hotelera.

Sobre el desempeño del sector, en particular sobre los hoteles de ciudad, Grupo Posadas se mantuvo un 8% arriba de lo que estuvo en 2013; es decir, 2014 presentó un incremento importante en la demanda, que no necesariamente representa la industria completa. Por lo que respecta a los hoteles de playa –que también han visto dos años muy buenos, a pesar del tema de la inseguridad– se ha superado el periodo de lo que se conoció como “la tormenta perfecta”, lo que fue la influenza, la crisis económica y la percepción de violencia.

Hubo recuperación en los principales destinos, particularmente en el caso de Cancún, Riviera Maya, Los Cabos y Puerto Vallarta. Actualmente se presentan tarifas por arriba de los 12–15%, respecto a lo observado en 2013 y esto en consecuencia da una enorme ventaja como inversión, para poder dar el servicio y para mantener las propiedades.

En la actualidad existe una confianza absoluta de que México continuará posicionándose como un destino turístico de clase mundial. Prueba de ello, es su regreso al Top 10 de los países más visitados en 2014 por turistas internacionales a nivel global, según lo indica la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Aunado a lo anterior, el mercado inmobiliario, en general, presenta signos favorables y, simultáneamente, la ampliación del crédito en el país incentiva la demanda de vivienda, por lo cual, tanto el sector inmobiliario como el turístico, se ven beneficiados. En este orden de ideas, las proyecciones sobre la inversión en bienes raíces, relacionada con la actividad turística, resultan completamente positivas, con un futuro, de mediano y largo plazo, que apuesta por la competitividad y la innovación en el sector, con lo que la buena marcha habrá de continuar.

En términos de infraestructura y detonación de destinos turísticos, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) cuenta con una solidez institucional importante, respaldado por más de 40 años de experiencia y una estructura robusta. Adicionalmente, el Fondo permanece en continua evolución para ser un detonador y, al mismo tiempo, un instrumento facilitador para el inversionista.

Con el propósito de incentivar la atracción de inversiones, tanto de carácter nacional como extranjera, FONATUR ofrece diversos esquemas atractivos que brindan plena certeza legal a los involucrados.

Como reflejo del trabajo serio en el sector, cabe reiterar que desde 2014, México se encuentra entre las 10 naciones más visitadas del mundo. Además, los principales indicadores revelan que la actividad turística se encuentra en sólida expansión, ya que a lo largo del año pasado, el flujo de visitantes creció al 20.5%, alcanzando 29.1 millones de turistas, mientras que se registró un ingreso de divisas por el orden de los 16,258 millones de dólares, 16.6% más que en el 2013.

La Teoría de los recursos y capacidades, se complementa a las creencias más extendidas en los años ochenta en el ámbito de la dirección estratégica, donde los temas de mayor importancia se centraban en el entorno sectorial de la empresa y su posición competitiva en relación con sus competidores (Fernández y Suárez, 1996). La obra *Estrategia Competitiva* creada por Porter (1982), es una pieza clave dado que introduce el concepto de los modelos de la organización industrial en el desarrollo de la estrategia de negocios y sostiene que la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas competitivas del juego así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Más adelante, en la década de 1990, ante la insuficiencia del modelo para explicar los orígenes de la ventaja competitiva, y con el desarrollo de nuevos trabajos que demuestran que las diferencias de resultados entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector, aduciendo que tales diferencias se mantienen a lo largo del tiempo (Wernerfelt y Montgomery, 1986; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), los investigadores en su necesidad de buscar factores explicativos se vuelven a centrar fundamentalmente

en los aspectos internos de la empresa. De esta manera, surge una nueva corriente en el campo de la dirección estratégica de la empresa, denominada Teoría de Recursos. La Teoría de Recursos recoge elementos de diferentes campos relacionados, presentando un carácter integrador, tal como señalan Mahoney y Pandian (1992), lo cual la hace muy interesante para un gran número de científicos procedentes de diversas áreas de la investigación de la empresa. Estos autores estiman que éste enfoque se nutre de los conceptos que se manejan desde tres perspectivas: -Desde la investigación en el campo de la Estrategia, mencionando las competencias distintivas (Andrew, 1977); - Las contribuciones efectuadas por la Economía de las Organizaciones (Barney y Ouchi, 1986), donde se sitúa la Teoría Positiva de la Agencia (Eisenhardt, 1989); Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1975) y Teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982); - Las aportaciones de la Organización Industrial (Porter, 1982).

Entre las aportaciones a la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Economía, pueden citarse autores como Coase (1937), Stigler (1968) e incluso Robinson (1933), por sus trabajos en relación a la Teoría del Monopolio y de la Teoría de la Competencia Monopolística, ya que en un contexto de competencia imperfecta las empresas compiten a través de la diferenciación respaldada por la imperfección de los mercados de factores y productos. Tras estos antecedentes, su aportación más destacada ha sido hacer resurgir las ideas de investigadores pioneros de la estrategia de la empresa, entre los que hay que destacar a Selznick (1962) quien establece la base sobre la cual se construiría la Teoría de los Recursos y Capacidades, introduciendo el término “Competencias Distintivas”. Con esta expresión describe lo que una empresa puede hacer mejor que sus competidores.

En suma, para Penrose (1962) la dimensión de una empresa se puede explicar por el conjunto de recursos, y su crecimiento por la capacidad de generar a partir de dichos recursos, servicios empresariales y, por ende, servicios directivos, siendo estos últimos los configuradores de las competencias empresariales y directivas. Los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos y organizativos. Ello significa que la ventaja competitiva de

la empresa dependerá sustancialmente de activos tangibles como intangibles, entendiéndose que los segundos, hoy por hoy, son la base en la que se configura la competitividad empresarial (Bueno y Morcillo, 1993).

Andrews (1977) señala que las competencias corporativas o distintivas constituyen un despliegue de recursos y capacidades que favorecen la consecución de los objetivos, y sugiere que la función del estratega consiste en implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas. Es decir, respondiendo así al ambiente de oportunidades mientras que neutralizan las amenazas evitando debilidades internas, basándose en la existencia de competencias distintivas. A partir de 1990 es cuando empieza a despertar el interés de los investigadores entre los que se destaca a Grant (1991), Peteraf (1993), ya que, se identifican con esta teoría y defienden que los recursos y capacidades son una base mucho más segura para la definición de la estrategia de la empresa que las necesidades del área producto-mercado que las empresas pretende satisfacer. Así, para Herzog (2001), la Teoría de Recursos y Capacidades busca la ventaja competitiva dando mayor supremacía a las fortalezas y debilidades de la empresa antes que a las oportunidades y amenazas del entorno. Por su parte Suárez e Ibarra (2002) señalan a la Teoría de Recursos y Capacidades como la base de la estrategia a largo plazo. La rentabilidad y la dirección de la empresa son las premisas de esta estrategia. En efecto, Bueno y Morcillo (1993) señala que la Teoría de Recursos y Capacidades distingue dos ámbitos diferentes pero claramente relacionados. La Teoría de Recursos y la Teoría de las Capacidades.

De acuerdo con Penrose (1959) las empresas son entidades económicas dotadas de recursos y capacidades, a partir de los cuales ofrecerá al mercado productos y servicios. Las características y la cantidad que posean de esos recursos les permitirá a las empresas, a partir de sus capacidades, gestionarlos de tal manera que se conviertan en ventajas competitivas y les retribuyan el máximo de beneficios.

Otro caso es el IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad), que considera la competitividad como la capacidad para atraer talento e inversión, en comparación con otros, refiriéndose al contexto del país (IMCO, 2012).



Atendiendo las condiciones de México, este instituto considera que el país debe gestionar tanto el talento, como las políticas que permitan atraer inversión, y hacerlo de mejor manera que otros países que buscan lo mismo y por lo tanto, con los que se compite. Esto es, el objetivo desde esta perspectiva se enfoca hacia otros indicadores y considera que es un trabajo conjunto entre gobierno, instituciones y sector privado.

La competitividad empresarial se percibe en mayor medida cuando se trata de empresas para las cuales, la prioridad no es atraer talento per se, sino porque éste le ayudará a: vender más, ahorrar más y desempeñar mejor su misión. Tampoco buscan atraer inversión como fin, sino que ésta es requerida para reforzar o ampliar su actividad productiva. Éstos y otros temas, se convierten en factores que se gestionarán en la medida que contribuyan estratégicamente al incremento de su productividad. Es decir, la atracción de talento, la mejora de vida de sus colaboradores e inclusión de sectores vulnerables de la sociedad, así como la mitigación de efectos negativos en el ambiente, serán atendidos en la medida en que les sea demandado por el entorno o como gestión de imagen.

Ejemplo de lo anterior, en hotelería se puede apreciar en el tema de inclusión, mediante el equipamiento de instalaciones para personas con movilidad reducida o requerimiento de apoyo auditivo, táctil o visual. Aplicar estas medidas en la actualidad es imprescindible, pues las empresas son conducidas, como lo señalan Manosalvas y Manosalvas, (2014) a “buscar mecanismos que permitan mejorar su posición frente a sus competidores, con el objetivo de obtener mayores ganancias”.

Abdel y Romo (2004) señalan que “la competitividad deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico”.

Para la Sectur quien en colaboración con la Universidad Anáhuac del Sur, propusieron el Modelo de Competitividad de la Empresa Turística Mexicana (MCETM), la competitividad es “la capacidad que tiene para mantener una posición relevante en su contexto de operación y en el mercado, distinguiéndose de sus

competidores por la presencia de ventajas competitivas, que surge de una estrategia orientada principalmente a la diferenciación de sus productos turísticos, generando una experiencia única en el turista, de tal forma que es reconocida por su clientes y sus competidores, quienes llegan a adoptar sus prácticas, y genera un crecimiento sostenido y sustentable en el largo plazo” (Sectur y Universidad Anáhuac, 2014: 28).

De estas concepciones se puede establecer que cuando se habla de competitividad es necesario precisar tres aspectos: en primer lugar, tener en cuenta el nivel al que se hace referencia, es decir, si se trata de la competitividad de un país, de una región, de un sector industrial o si es a nivel organizacional, pues para cada uno de ellos la competitividad tiene una connotación y persigue objetivos distintos. En segundo lugar, es preciso distinguir cuando se habla de los factores que influyen en ella, como aquellos rubros que requieren atenderse para lograr el cometido y que pueden especificarse como modelos de gestión que sirven de guía, a partir de los recursos disponibles. En tercer lugar, que los indicadores que permitirán realizar comparaciones entre quienes se pretende medir la competitividad, se encuentran en función de los objetivos perseguidos, por lo que no pueden ser únicos, ya que varían de acuerdo al nivel y sector del que se trata.

La competitividad esta en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y en el nuevo modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad:

### **1. Gestión Comercial**

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

Si se analiza desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma

se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma. Ahora bien, la gestión comercial no sólo es la última etapa de proceso empresarial, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta y, sin embargo la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo).

En las grandes empresas y corporaciones, donde el proceso de planificación estratégica está normalizado, las decisiones estratégicas que afectan a la actuación comercial son consecuencia de la propia definición de objetivos establecidos a máximo nivel corporativo. la gestión comercial propiamente dicha, pierde este «contenido estratégico», y se centra en cómo resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa:

- Cómo orientar los aspectos relacionados con el marketing mix.
- Cómo adecuar los sistemas de información a la gestión comercial.
- Cómo estructurar y dimensionar la organización comercial.
- Cómo agilizar la sistemática comercial.

Sin embargo, en los casos donde este proceso de planificación estratégica no esté formalizado (por la dimensión de la compañía o bien por la ausencia sin más de esta iniciativa), la gestión comercial cobra especial significado, en la medida que debe asumir un doble rol.

Por un lado, deberá asumir un papel en la planificación comercial y de marketing, del cual derivarán la definición de los objetivos y decisiones que corresponderían al proceso de planificación estratégica corporativa; Por otro lado, deberá seguir dando una respuesta adecuada a la solución operativa de los problemas comerciales y de

marketing derivados de las decisiones estratégicas globales.

## **2. Gestión Financiera**

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa ésta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa, la rentabilidad, valor patrimonial, endeudamiento, fuentes de financiamiento, cambios en la situación financiera y el sector económico en el que se encuentra la organización.

## **3. Gestión de Producción**

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. Se deben implementar sistemas avanzados que apoyados en las técnicas informáticas permitan valorar alternativas y tomar decisiones acertadas.

- Capacidad instalada
- Antigüedad en los equipos
- Nivel de personal
- Proveedores materias primas
- Estructura de costos de producción

### **1.3 Proceso de innovación**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2016) Proceso lo define como: “la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.”

El término proceso está relacionado a varios ámbitos por ejemplo, un proceso educativo es el proceso donde el ser humano aprende a vivir y a ser, desarrollando sus conocimientos y valores. El proceso de innovación se refiere a la parte de la identificación de las necesidades latentes, debemos clarificar en qué tenemos que innovar, un nuevo producto o servicio, o un nuevo modelo organizativo en la empresa, o un cambio tecnológico en el proceso productivo, etc. Esa necesidad puede venir dada, entre otros, por la exigencia de los clientes, por nuestros competidores, una nueva estrategia comercial.

Han sido muchos los autores que han lanzado propuestas con el objeto de explicar el proceso de innovación en las organizaciones.

Según el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI, 2018) en nuestro país la Ley de Propiedad Industrial define invención como "toda solución a un problema de la técnica que origine un quehacer industrial", entendido este último concepto en su acepción más amplia e independientemente de la factibilidad económica para ponerla en práctica.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2012), define el concepto de innovación como la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.

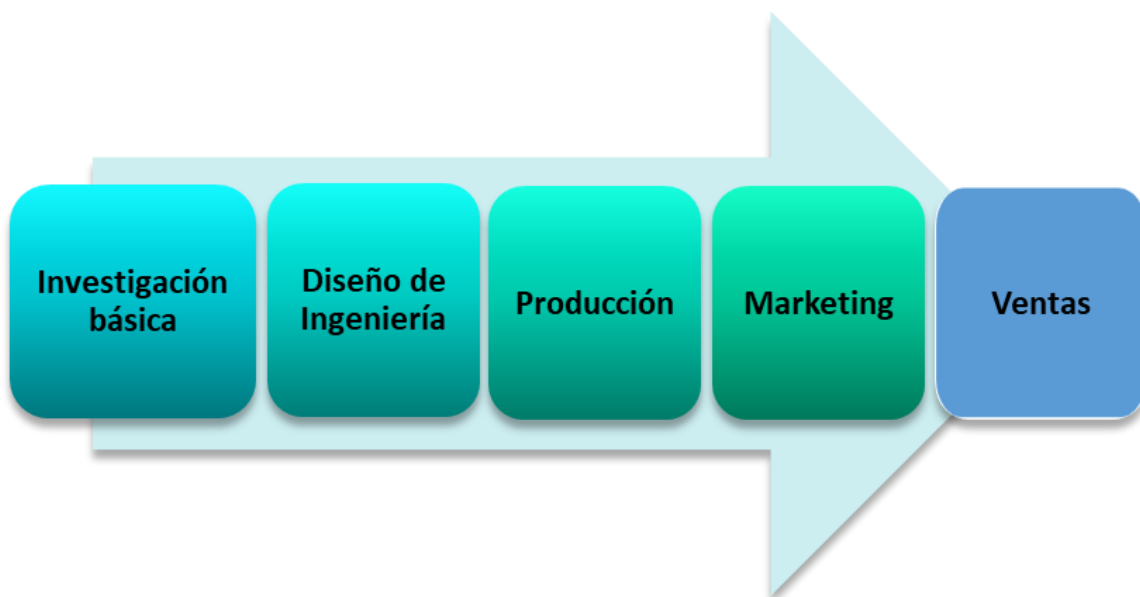
Schumpeter en Rodríguez, (2007), la define como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad.

Para Birkinshaw et al. (2008), la innovación es la implementación de una práctica de gestión que abarca todo el proceso de organización y destina alcanzar nuevos objetivos de la organización.

Para Mol et al. (2009), la innovación debe ser una práctica de gestión de proyectos cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la empresa en conjunto. Para Battisti y Stoneman (2010), la innovación implica nuevas prácticas, nuevos conceptos de mercadeo y nuevos proyectos con estrategias empresariales. Para Damanpour y Aravind (2012), la innovación es un nuevo enfoque de la administración, lo que produce un cambio en la estrategia, los procedimientos administrativos y el sistema de organización. Esta innovación comienza en el individuo, aprovechando su experiencia creativa para aumentar el nivel de los proyectos internos de las organizaciones.

Rothwell, R. (1994) propone el modelo de empuje de la tecnología el cual contempla el desarrollo del proceso de innovación a través de la casualidad que va desde la ciencia a la tecnología y viene representado mediante un proceso secuencial y ordenado que, a partir del conocimiento (ciencia), y tras diversas fases o estadios, comercializan un producto o proceso que puede ser económicamente viable (Fernández,1996) lo que significa, que una de sus principales características es su linealidad de manera secuencial, ordenado y progresivo a partir del descubrimiento científico (fuente de innovación) seguido de la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la fabricación, marketing y su venta.

**Figura 7. Modelo de Empuje de la Tecnología**



Fuente: Rothwell, R. (1994)

Rotwell, R. (1994) propone nuevamente un modelo lineal, en esta ocasión para entender de manera simplificada y racional, el proceso de innovación a partir de lo que busca el mercado satisfaciendo sus necesidades, para pasar a un desarrollo, producción (manufactura) y colocarlo al alcance del consumidor. Lo cual a su vez beneficia a la empresa en el ámbito de la competitividad, debido a que se satisface la necesidad que la demanda requiere.

**Figura 8. Modelo de Tirón de la Demanda**



Fuente: Rothwell, R. (1994)

Saren (1984) crea un modelo en el que describe el proceso de innovación en términos de los departamentos de I+D (Investigación y Desarrollo), de ahí pasa al de diseño, ingeniería, producción del proceso, marketing y finalmente se obtiene como output el producto. Pero se inicia con una idea y finaliza con un nuevo producto.

**Figura 9. Modelo por etapas departamentales.**



Fuente: Saren (1984)

Trott (1998) propone el “Modelo de Integración de Sistemas y Redes” ;Este modelo es conocido como el de la quinta generación ya que incluye factores internos y externos de la organización, así como todos los involucrados, antes citados en el recuadro de la izquierda. Este modelo de innovación se caracteriza por el uso de herramientas electrónicas que permiten a las organizaciones incrementar la rapidez y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente (actividades funcionales), como externamente (red de proveedores, clientes, distribuidores, competidores etc.).



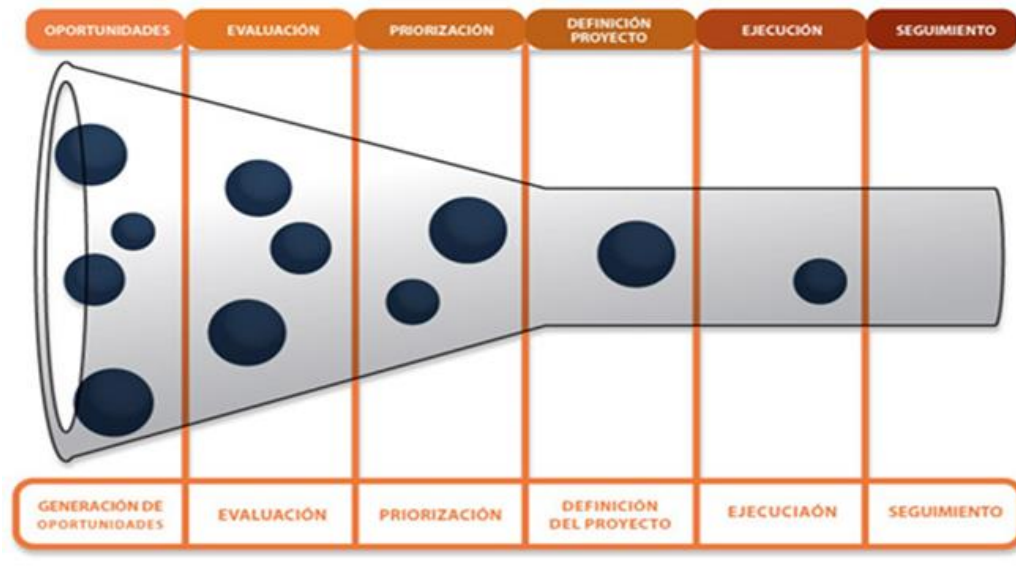
**Figura 10. Modelo de Integración de Sistemas y Redes.**



Fuente: Trott (1998), citado en Hobday, 2005

Este modelo presenta diferentes etapas desde la generación de oportunidades la cual es importante aprovechar la inteligencia colectiva del equipo y las ideas han de fluir libremente, sin someterlas a juicios, en segundo plano la evaluación, es decir, identificar oportunidades, la priorización se refiere en poner en práctica las diferentes ideas y se valora la viabilidad y el plazo necesario; cuarta etapa definición del proyecto momento de dar forma a éstos, los cuáles permitirán ejecutar las ideas seleccionadas, estableciendo planes concretos de trabajo y asignando los recursos necesarios. En relación a la ejecución se refiere a la puesta en marcha del proyecto y por último el seguimiento que consiste en la observación y vigilancia de esa innovación.

**Figura 11. Proceso de Innovación**



Fuente: Innova net group (2012), consultado el 15 de Mayo, 2019 en:  
<http://www.innovamanagement.net/elproceso.htm>

A través del análisis teórico metodológico de los diferentes modelos vigentes, se deduce que la innovación es una actividad compleja, diversificada, y con muchos componentes que actúan como fuentes de las nuevas ideas. Siendo que no existe un modelo de innovación expreso para las organizaciones turísticas y gastronómicas, resulta fundamental integrar un marco conceptual propio para este tipo de empresas.

Se retoman algunos de los modelos presentados para la realización del instrumento que se aplicó al personal operativo de las empresas hoteleras para así recabar la información deseada para así tener resultados veraces sobre los temas a tratar sobre innovación, competitividad y el capital intelectual de las empresas analizadas

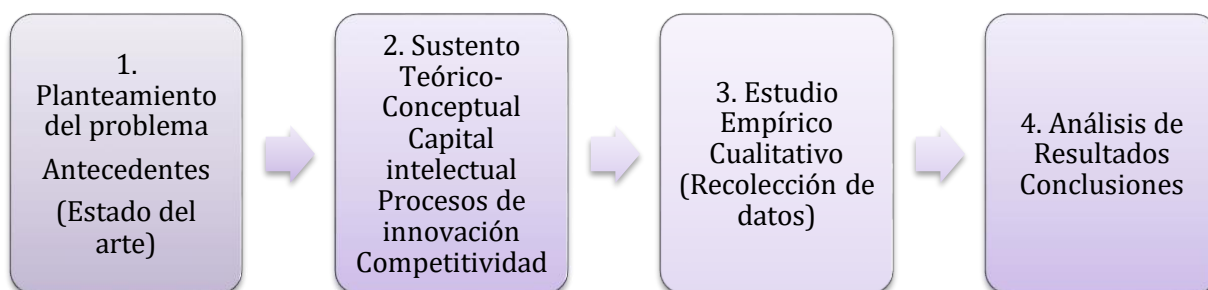
## Metodología

### Proceso de construcción

La investigación se centró en analizar el capital intelectual en relación con los procesos de innovación en las empresas hoteleras del Valle de Toluca, con el fin de distinguirlo como elemento determinante de su competitividad y conocer como impacta uno sobre otro y si depende uno del funcionamiento del otro.

Para su realización se dividió en 4 etapas que se presentan en la figura 12.

**Figura 12. Proceso de Construcción**



Fuente: Elaboración propia 2019

La hotelería en Toluca es una industria que se encuentra en constante crecimiento, de aquí la necesidad de conocer como se integran los procesos de innovación y el capital intelectual en la industria hotelera, y si el personal operativo considera que su trabajo es un pilar primordial para que la empresa crezca competitivamente.

Para tener un soporte teórico en la investigación se retomaron algunos estudios que abordan la problemática desde puntos similares al objetivo de la investigación. Por mencionar algunos se ocupó a Bontis (2002) en donde explica al Capital Intelectual como una tendencia actual que las organizaciones ocupan cada vez menos en los

activos materiales y más en los intangibles a la hora de buscar ventajas competitivas, sobreviviendo en mayor medida aquellas que posean un capital intelectual adecuado. También se ocupan estudios de Jiménez (2006) donde se conceptualiza al Capital Intelectual como un factor estratégico para el logro de objetivos de competitividad en las organizaciones turísticas. El crecimiento económico del sector turístico viene determinado en gran medida por el desarrollo de sus recursos humanos.

Se realizó trabajo de campo, el cual consistió en aplicar instrumentos a hoteles de la ciudad de Toluca, en éste se analizó al Capital Intelectual desde la perspectiva del empleado y si ve como un factor de competitividad los procesos de innovación que ocupa la empresa en la que labora.

### **Diseño Metodológico**

La investigación tiene un enfoque cualitativo-descriptivo debido a que éste permite comprender la realidad en su contexto natural y cotidiano, da oportunidad de aplicar instrumentos a la población delimitada y a su vez observar el entorno en el que se está realizando la investigación para así poder contrastar lo que arroja el instrumento con lo que se observó en el lugar de estudio, es de corte transversal debido a que se recolectaron datos en un periodo determinado de tiempo. Es un estudio de alcance descriptivo porque se centra en describir por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o ¿por qué se relacionan dos o mas variables?, se explica cómo la variable del capital intelectual y los proceso de innovación tienen un impacto significativo sobre la competitividad de las empresas, ayudando al mismo tiempo a responder las preguntas ¿cómo? y ¿por qué? se da este fenómeno. Finalmente la investigación fue de diseño tipo no experimental porque no se manipulan las variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los

cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

### **Contexto, población y muestra**

Por más de diez años se ha trabajado en llevar a cabo una iniciativa de lograr visualizar la imposible homologación de la calidad para el establecimiento de hospedaje. Siempre se ha buscado cumplir los requisitos de los hoteles, la aplicación o la autovaloración entre los términos de certificación, clasificación y acreditación hotelera, pero, al existir tantos criterios para interpretar éstas en los países turísticos, se ha generado confusiones y problemas entre los consumidores, turistas y las agencias de viajes, convirtiéndose en quejas, peticiones y acusaciones ante organismos de protección al consumidor, no sólo en México, sino en varios países.

Parafraseando a Acerenza (2017): »[...] la normatividad que define los requisitos que deben reunir los hoteles para ser clasificados en las distintas categorías es obsoleta y no se ajusta a los nuevos requerimientos de los turistas actuales, incluso su aplicación es bastante dudosa, lo cual ha incrementado el riesgo percibido en la contratación de los servicios de hospedaje [...]». De tal forma que los grupos hoteleros o empresas turísticas se han visto obligados a emplear sus propios criterios y/o especificaciones para ofrecer una «guía confiable» sobre los estándares de calidad y comodidad que pueden encontrar en los hoteles afiliados.

Las estrellas que clasifican los hoteles son cada vez menos relevantes al momento de seleccionar un hotel (Acerenza, 2017), por lo que ellos prefieren la «marca comercial» del establecimiento por ser, en la mente del turista, huésped y/o consumidor una garantía sobre los niveles de calidad que ofrecen los hoteles de marca.

Por este motivo es que varios hoteles o grupos hoteleros, así como empresas turísticas y operadoras, se han dado el lujo de autocalificarse, otorgándose estrellas que no responden al nivel de calidad que ofrece; otros se han creado certificaciones especiales, por grupos o sectores, para tener «una señal» diferenciadora que les distinga entre los demás que pudieran ser mejores o peores, en la variedad, estándares y criterios de lograr dar una confianza plena de elección en cualquier lugar del mundo. Sin lugar a duda, de ésta acción se generan los programas de lealtad para los hoteles pertenecientes a un grupo hotelero o que tenga alguna alianza con éste, para que sólo, por sus características, criterios o estándares, sean elegidos y no propiamente por una clasificación de símbolos (estrellas, coronas o diamantes), que pretendan otorgar cierta comodidad y variedad de servicios inadecuados. Por ello, no es lo mismo tener una instalación, equipo o servicio (cantidad), que la eficiencia y utilidad que otorgue esto (calidad) en el momento que lo desee usar.

Así, mientras siga existiendo la desregulación del turismo por parte de los países y se logre dejar a un lado la voluntariedad de la formalidad en variedad y tipos de servicio, sólo así, evitaremos continuar con esta discrepancia en materia de clasificación hotelera, aunque también, la homologación en los criterios de clasificación hotelera será muy difícil de lograrlo, toda vez que los gustos, exigencias, necesidades y deseos de cada turista, huésped, consumidor o cliente, varían constantemente, por la finalidad de su uso, temporada, precio, lugar, cultura, etcétera, así como la visión empresarial que el dueño o accionistas definan en cada concepto a ofrecer y su motivo de hacerlo.

Entró el nuevo milenio y el crecimiento de hoteles en los principales destinos del país ha sido cada vez más notable. Es un sector que no se detiene. A pesar de la debilidad en la economía de varias economías del orbe, el turismo en México se ha posicionado como el principal medio de captación de divisas o por lo menos eso es lo que los medios oficiales enaltecen.

La investigación tiene como unidad de análisis el personal operativo de las empresas hoteleras de Toluca, el universo es el personal operativo de los hoteles en Toluca y se tomó como número para la muestra 90, este número se determinó por conveniencia.

### **Métodos y Técnicas**

Se ocupó un método de carácter cualitativo-descriptivo, como técnica la encuesta auto administrada, en este tipo de encuesta se reúne a un grupo con cierta característica buscada y se le entrega a cada uno de sus miembros un cuestionario para que sea completado por ellos mismos, preferentemente en el momento, para la investigación se acudió directamente a los hoteles y dependiendo al número de trabajadores que se encontraban en ese momento fueron los cuestionarios que se aplicaron respectivamente.

### **SUPUESTO TEORICOS**

Se utiliza la figura 13 “Competitividad e innovación como resultado del Capital Intelectual” para determinar la influencia que tiene el capital intelectual con sus dimensiones (capital humano, capital relacional y capital estructural) y los procesos de innovación sobre la competitividad en las empresas hoteleras analizadas.

### **Figura no. 13 Competitividad como resultado del Capital intelectual**



Fuente: Elaboración propia, 2019

### **Instrumento**

El cuestionario se dividió en dos apartados, el primero consistió en reactivos sociodemográficos, para conocer generalidades del encuestado. El segundo apartado se enfocó a medir el capital intelectual y la competitividad desde la perspectiva del trabajador.

Se ocupó una escala de Likert para la medición de los reactivos, con los valores que a continuación se muestran.

1) Totalmente en desacuerdo	2) Moderadamente en desacuerdo	3) Ligeramente en desacuerdo	4) Ligeramente de acuerdo	5) Moderadamente de acuerdo	6) Totalmente de acuerdo
-----------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------



Para medir el capital intelectual se hizo a través de tres dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional; por su parte para medir la competitividad, sólo se empleo una variable. La operacionalización de las variables se expone en la Tabla No. 1 Operacionalización de las variables.

Tabla no. 1 Operacionalización de las variables

No.	Item
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
1	La empresa me da la oportunidad de desarrollar mi capacidad de liderazgo
2	La empresa valora mi experiencia para la solución de problemas
3	La empresa me capacita para tener un mejor desempeño en mi trabajo
4	La empresa me motiva para lograr mejores resultados
5	La empresa reconoce las aportaciones que hago para hacer mejor las cosas
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	
6	La empresa cuida las relaciones con sus proveedores
7	La empresa crea vínculos con sus empleados para lograr fidelidad
8	Me identifico con la marca del hotel sintiéndome parte de la empresa
9	La empresa tiene vínculos con otras empresas u organizaciones del sector turístico
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	
10	La empresa genera un ambiente apto para el trabajo en equipo
11	La empresa emplea estrategias innovadoras para cumplir con sus objetivos
12	La empresa tiene delimitadas las funciones de cada departamento o área de trabajo
13	La empresa mantiene una estrecha comunicación con sus miembros
<b>COMPETITIVIDAD HOTELERA</b>	
14	La empresa maneja tarifas acorde a los servicios ofertados
15	Los precios que maneja la empresa le permiten competir con otros hoteles
16	La empresa tiene mejores instalaciones que otros hoteles
17	Los clientes suelen retirarse contentos con su estancia
18	Los clientes notan un “plus” en éste hotel que lo diferencia de otros
19	La empresa ofrece servicios de calidad que la hacen mejor de otras

## Caracterización de la muestra

Se analizaron 3 hoteles del corredor Aeropuerto, del Valle de Toluca para la aplicación de los instrumentos. Debido a que se pretendía analizar el capital intelectual desde la perspectiva del trabajador los encuestados únicamente fueron personal operativo de las empresas en cuestión, dejando de lado a puestos administrativos, gerencia y huéspedes.

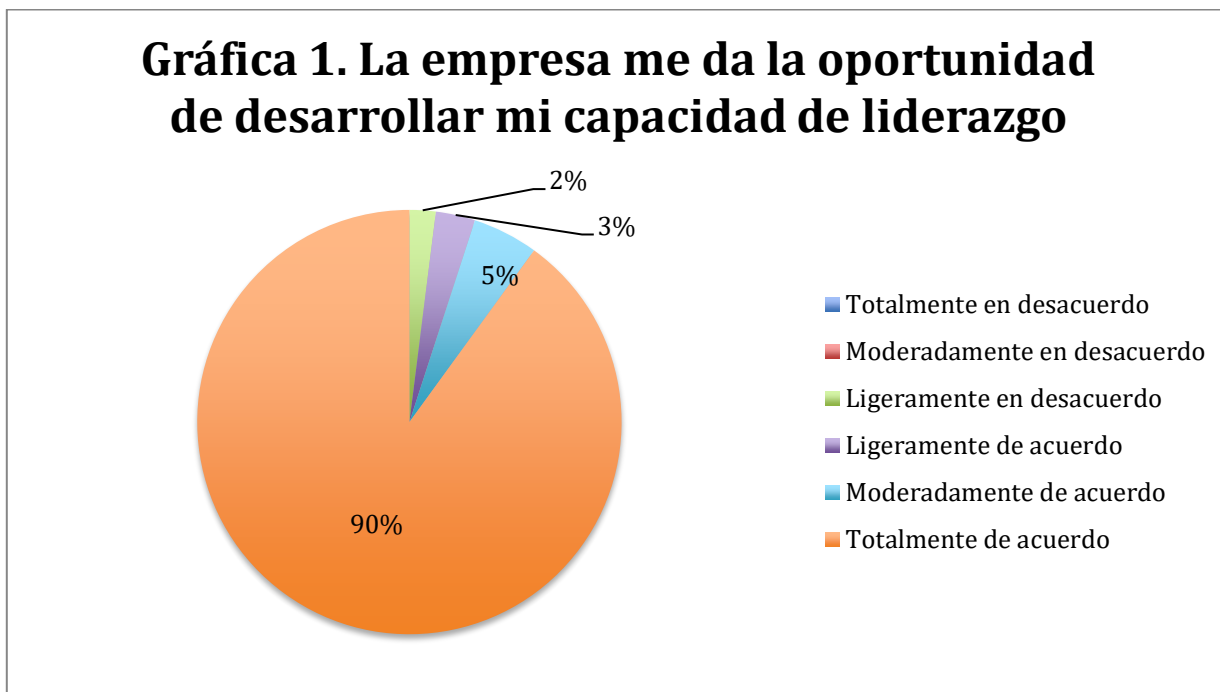
Se aplicaron 45 instrumentos en cada hotel, el número se eligió por conveniencia debido al giro de los hoteles, pues son enfocados a turismo de negocios y la plantilla de trabajadores suele ser pequeña. de los cuales se puede mencionar que la mayoría de los encuestados fueron hombres con un (51%) que se encuentran en el rango de edad de entre 20 a 30 años, respecto a su antigüedad en la empresa la mayoría lleva laborando alrededor de 1 a 5 años y el nivel promedio de estudios con el que cuenta el personal operativo es de preparatoria (45%).

Los instrumentos fueron aplicados de forma anónima, para que los encuestados sintieran la libertad de contestar de la forma mas honesta y clara posible sin que sintieran que al llevar su nombre se podía involucrar con su desempeño laboral.

## **Análisis y discusión de resultados**

Con respecto a los resultado obtenidos en el instrumento aplicado a las 3 empresas hoteleras del Valle de Toluca se pudo observar que la clave para hacer que tanto los procesos de innovación que utiliza cada empresa y la competitividad dependen claramente del buen manejo del capital intelectual que cada empresa adopte, pues es desde el nivel operativo que los procesos toman forma y que si el empleado se siente parte de la empresa desarrolla de forma adecuada sus tareas, generando así un correcto funcionamiento de los procesos competitivos y de innovación que difícilmente podría adoptar una empresa que no ve como parte primordial a su capital intelectual para crecer en la industria.

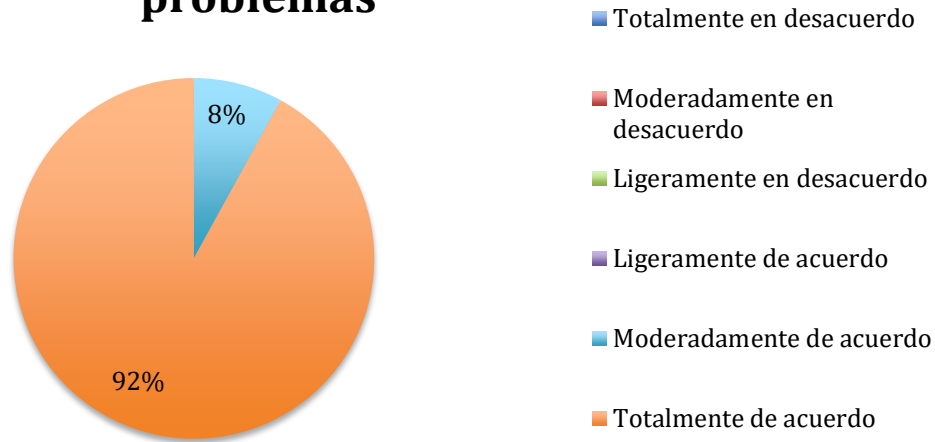
La primer área que se muestra en el instrumento es la del Capital Intelectual, a continuación se observan los resultados graficados, acompañados por porcentajes que facilitan la interpretación de cada rubro.



El 90% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo en que la empresa brinda la oportunidad de ejercer liderazgo en las diferentes áreas operativas, el 5% indica un moderadamente de acuerdo debido a que no todos los puestos requieren un liderazgo, 3% y 2 % se sitúan en un ligeramente de acuerdo y ligeramente en desacuerdo (respectivamente) debido a que en la posición laboral en la que se encuentran no ejercen un liderazgo, en su caso hay un líder establecido y ellos únicamente obedecen las instrucciones de éste.

Este resultado contrasta con lo anteriormente explicado en el marco teórico, en éste se menciona que dentro del capital humano se comprende el potencial, conocimiento y competencias que cada individuo posee, y que el liderazgo es un intangible que podría permitir explicar la ventaja competitiva dado que muestra poseer recursos y capacidades únicos.

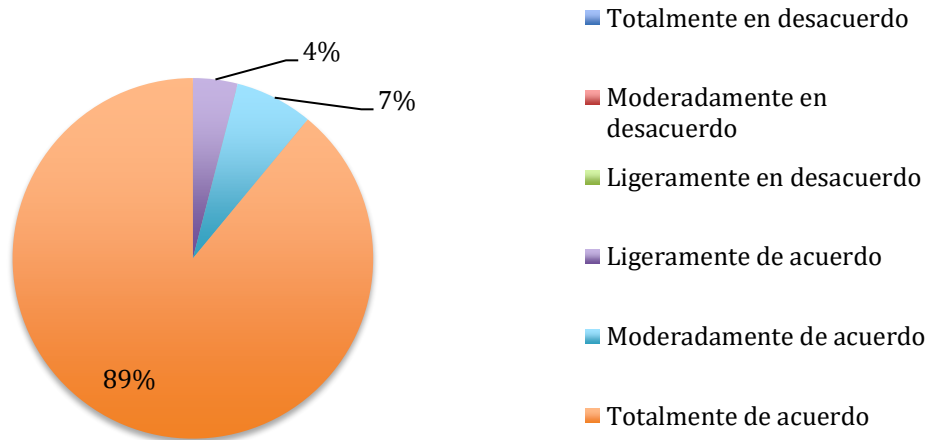
## Gráfica 2. La empresa valora mi experiencia para la solución de problemas



El 92% siente que la empresa toma en cuenta la experiencia laboral con la que cada empleado cuenta para la solución de problemas que se llegan a presentar en su área laboral, mientras que el 8% restante se sitúa en un moderadamente de acuerdo, debido a que su experiencia laboral no es tan significativa como para resolver problemas por cuenta propia y/o tomar decisiones.

Retomando la importancia que tienen los intangibles, en este caso la toma de decisiones de cada individuo, es importante que las empresas o empresarios observen que es un importante pilar en el cual deben enfocarse otorgar a los trabajadores un empoderamiento y éstos sientan a su vez que son importantes las experiencias que cada uno posee para el ámbito laboral en el que se encuentran.

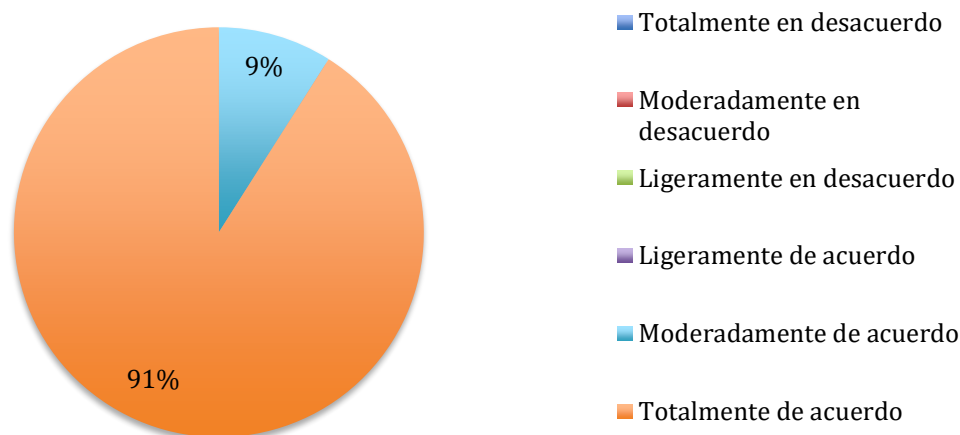
### Gráfica 3. La empresa me capacita para tener un mejor desempeño en mi trabajo



El 89% indicó haber recibido capacitaciones en el tiempo que lleva laborando en la empresa, un 7% ubicado en un menciona que no son las capacitaciones que ellos consideran necesarias para el área laboral en la que se encuentran actualmente, por otro lado el 4% se encuentra en un ligeramente de acuerdo, pues son personas que no llevan demasiado tiempo en las empresas,

Tomando en cuenta la teoría sobre la importancia del capital humano, el capacitar al personal continuamente es una forma de mejorar la competitividad en todos los niveles operativos de la empresa, sin importar la antigüedad que cada trabajador tenga, así conocerán el funcionamiento y los procesos de manera correcta.

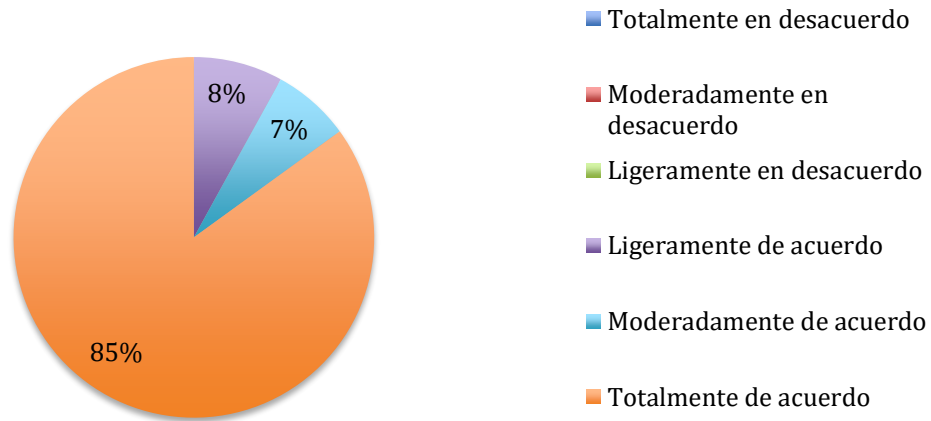
### Gráfica 4. La empresa me motiva para lograr mejores resultados



El 91% se siente motivado por la empresa mediante bonos, permisos, horarios, entre otros, mientras que el 9% restante indica un moderadamente de acuerdo debido a que son personal nuevo en la plantilla y apenas van conociendo los procedimientos de su lugar de trabajo.

Es importante que las empresas hoteleras cuiden al capital humano, pues son parte esencial para sus operaciones, si bien hotelería es una industria que no duerme, se debe tomar en cuenta las necesidades y capacidades de los empleados en las áreas laborales en las que se encuentran.

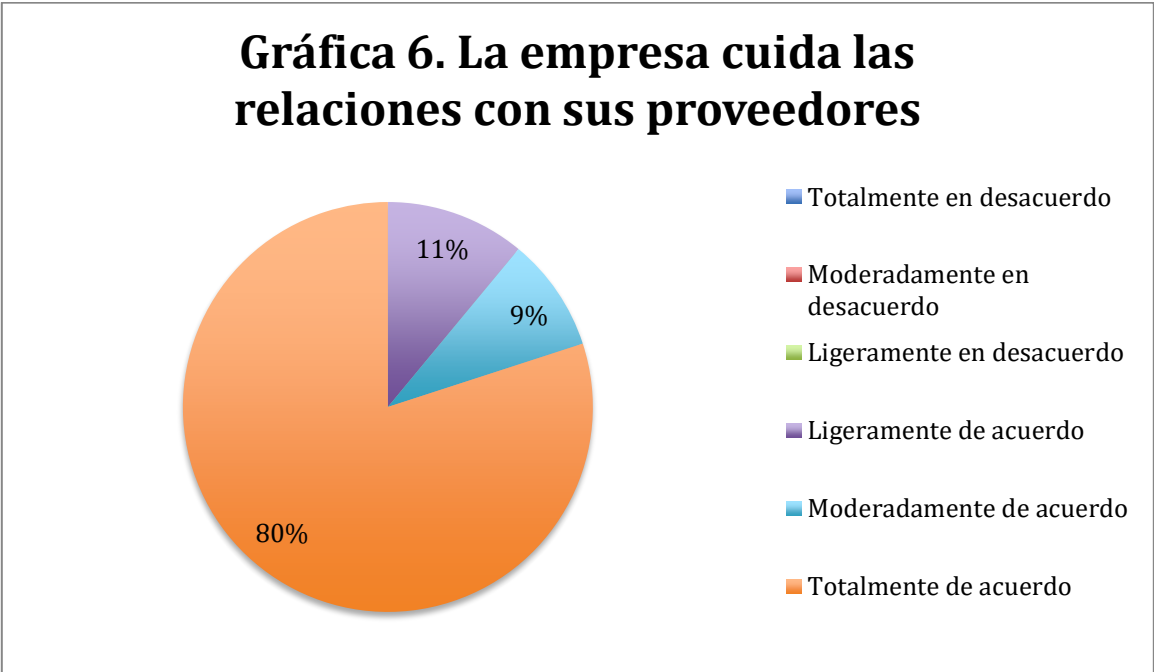
### Gráfica 5. La empresa reconoce las aportaciones que hago para hacer mejor las cosas



El 85% dice estar totalmente de acuerdo con que la empresa reconoce las aportaciones que llegan a hacer durante sus horarios laborales, esto lo ven reflejado mes con mes con las menciones del mejor empleado en cada área laboral, 7% se sitúa en un moderadamente de acuerdo debido a que no llevan tanto tiempo laborando en la empresa, un 8% está ubicado en un ligeramente de acuerdo pues dicen no recibir el reconocimiento esperado por aportaciones que ellos consideran importantes.

Actualmente las empresas manejan distintas formas de reconocer el trabajo de sus empleados, en las empresas analizadas se pudo observar que éstas suelen premiar a los mejores empleados en las distintas áreas operativas que la empresa pudiera tener, esto permite que los empleados compitan de forma sana entre si para lograr que sus aportaciones sean reconocidas.

La segunda área que se muestra en el instrumento es la del Capital Relacional, a continuación se observan los resultados graficados, acompañados por porcentajes que facilitan la interpretación de cada rubro.

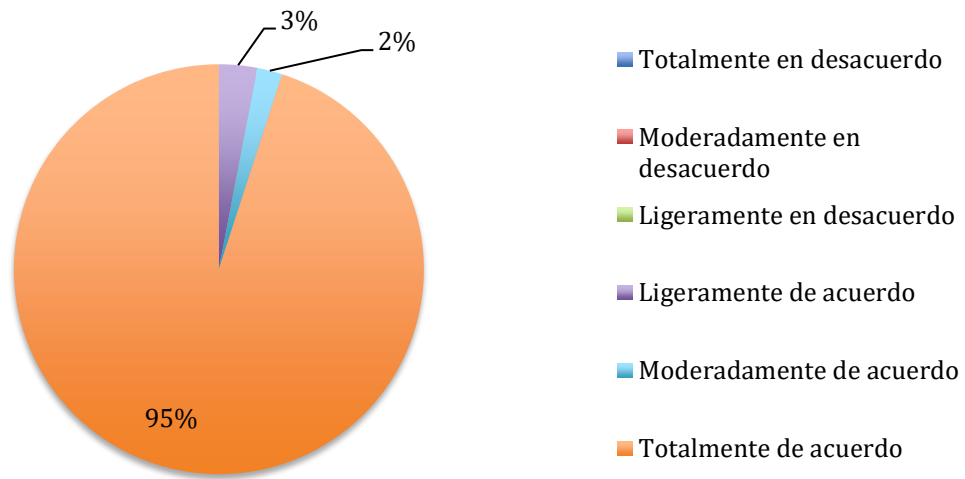


El 80% se ubica en un totalmente de acuerdo, ya que son el personal que tiene un trato directo con los proveedores que trabajan en conjunto con el hotel, 9% está ubicado en un moderadamente de acuerdo debido a que su posición no necesita un contacto directo con los proveedores pero mencionan que el hotel suele estar surtido en todas sus necesidades, el 11% es un ligeramente de acuerdo explicando que su contacto con los proveedores es nulo y desconocen como sea el trato hotel-proveedor.

Los proveedores conforman el capital estructural y son parte importante para el funcionamiento correcto de la empresa hotelera, pues dentro de las empresas analizadas se encuentran los proveedores de alimentos, blancos, papelería, basura, entre otros; es por esto que la empresa debe cuidar sus relaciones empleado-hotel-proveedor, Debido a que son un conjunto que si uno no funciona los otros no pueden trabajar de forma óptima.

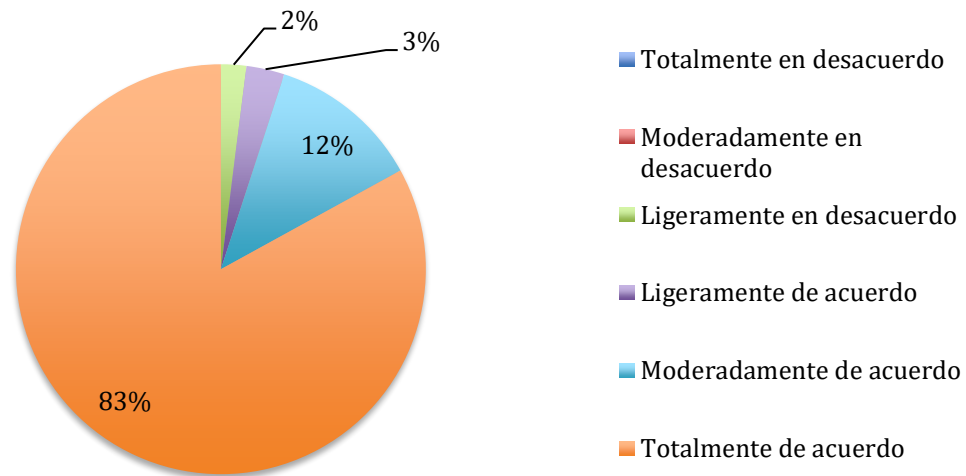


### Gráfica 7. La empresa crea vínculos con sus empleados para lograr fidelidad



El 95% dice estar fidelizado con su empresa por los vínculos que se generan dentro de la misma mediante concursos anuales, celebraciones internas, premios con logotipo de la empresa, 2% se encuentra moderadamente de acuerdo debido a que no han tenido la oportunidad de crear ese vínculo para con la empresa pero se sienten satisfechos con lo que hasta el momento se les ha brindado, el 3% restante se encuentra en un ligeramente de acuerdo argumentando que la empresa debería tomar mas en cuenta las necesidades particulares de cada miembro.

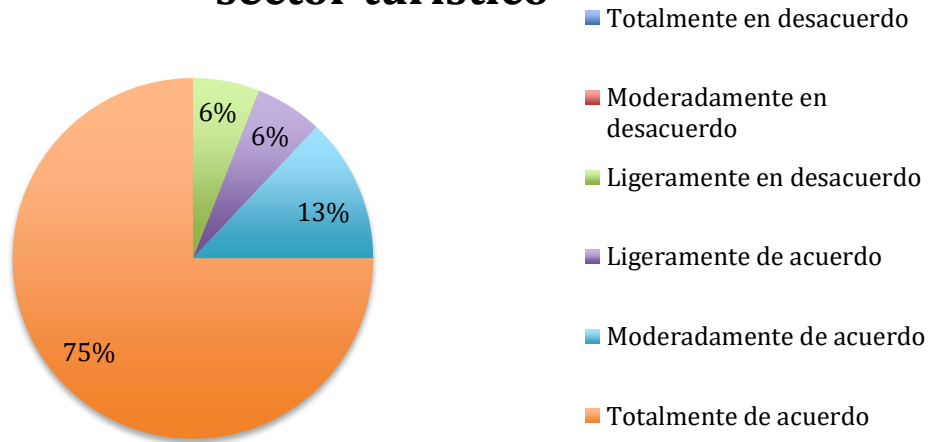
### Gráfica 8. Me identifico con la marca del hotel sintiéndome parte de la empresa



El 83% se siente identificado con la marca para la que trabaja debido a la antigüedad que han acumulado, 12% se encuentra en un moderadamente de acuerdo pues es poco el tiempo que han laborado para la marca hotelera en la que se encuentran actualmente, 3% manifiesta un ligeramente de acuerdo debido a que ellos consideran que la marca no se preocupa realmente por fidelizar a sus empleados, mientras que el 2% restante es un ligeramente en desacuerdo pues no consideran importante el fidelizarse con la marca para la que trabajan.

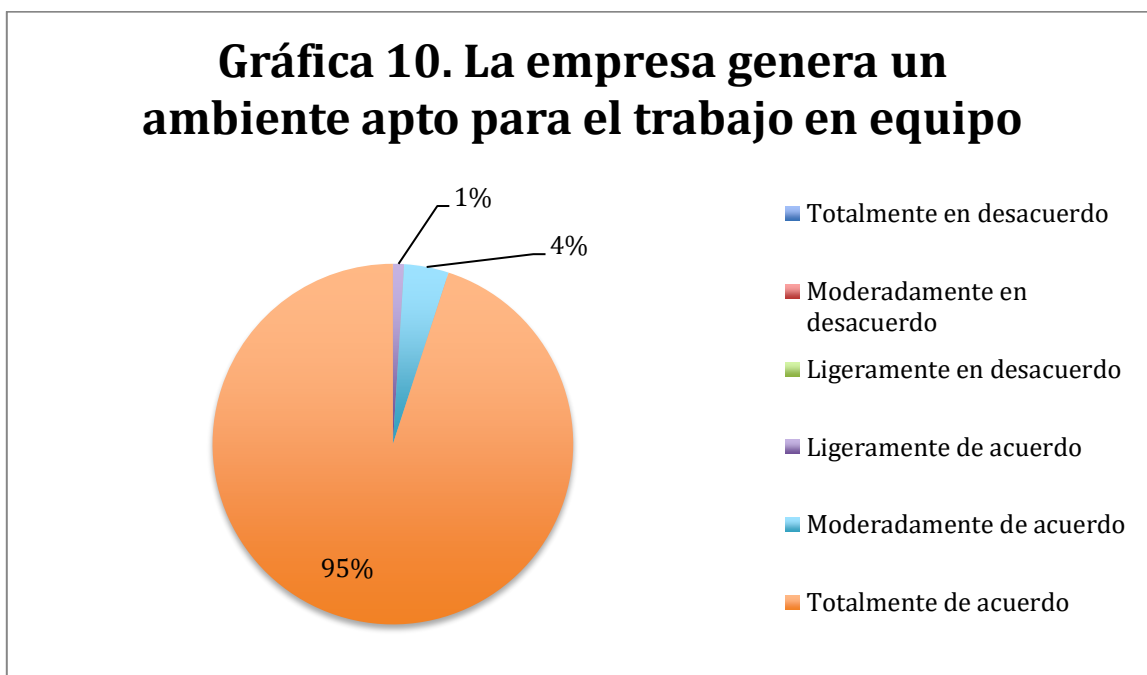
Porter (1991) mencionaba que cuidar de los intangibles es clave para competir en entornos dinámicos como los que se viven actualmente; por eso es importante crear un vínculo de pertenencia del empleado con la marca, para así la inversión que se hace con los empleados de frutos y no se vallan tan fácil a otro hotel y/o trabajo.

### Gráfica 9. La empresa tiene vínculos con otras empresas u organizaciones del sector turístico



El 75% de los empleados dice conocer los vínculos que la empresa genera con otras del mismo giro siendo estas empresas de transportación, viajes turísticos, empresas de alimentos y bebidas así como convenios con otros hoteles, 13% manifiesta un moderadamente de acuerdo pues sólo conocen los que algunos huéspedes llegan a utilizar o los que están directamente relacionados con su área laboral, 6% se ubica en un ligeramente de acuerdo pues no están seguros de que existan dichos vínculos con empresas del mismo giro o a fines a ésta, el 6% restante es un ligeramente en desacuerdo debido a que desconocen si existe o no un vínculo con otras empresas.

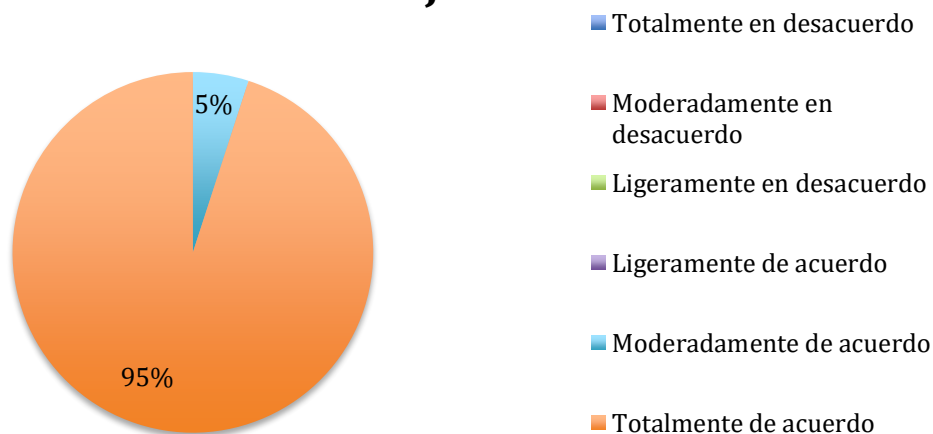
La tercer área que se muestra en el instrumento es la del Capital Estructural, a continuación se observan los resultados graficados, acompañados por porcentajes que facilitan la interpretación de cada rubro.



El 95% se siente cómodo en su lugar de trabajo por el ambiente que se genera entre departamentos, el 4% manifiesta un moderadamente de acuerdo debido a que son nuevos en la plantilla de trabajo y no se han visto tan involucrados hasta el momento con los demás departamentos, se observa un 1% restante situado en un ligeramente de acuerdo mencionando que se podrían modificar ciertos comportamientos y/o procedimientos para hacer mas eficiente cada turno.

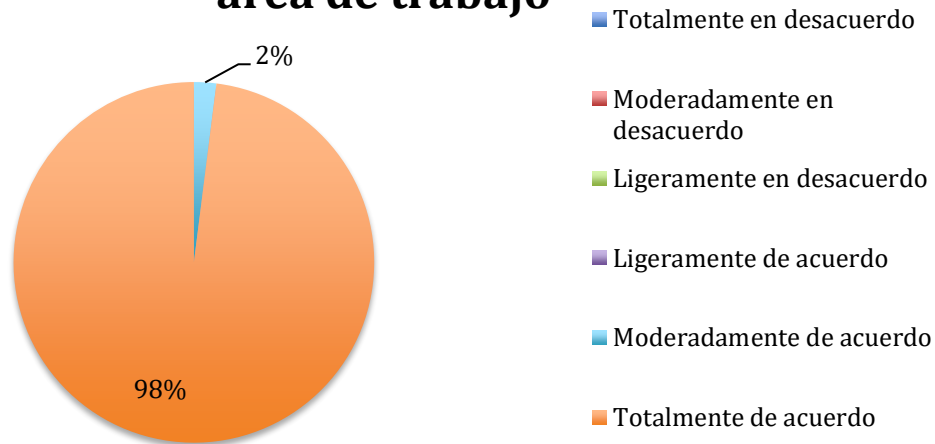
En estos casos es necesario tener un organigrama bien establecido y que sea conocido por todo el personal de cada empresa, esto para facilitar las tareas y que las posiciones sean claras y no existan mal entendidos que pudieran entorpecer el funcionamiento de alguna área.

### Gráfica 11. La empresa emplea estrategias innovadoras para cumplir con sus objetivos



El 95% considera que las estrategias que emplea la empresa para lograr los objetivos son innovadoras y aptas a las condiciones de los mismos, mientras que el 5% restante está en un moderadamente de acuerdo mencionando que en sus áreas de trabajo consideran que se podrían modificar algunos procedimientos para hacer el trabajo mas eficiente, pues no cuentan con lo necesario para llevarlo a cabo o los recursos que se les brindan suelen ser limitados, en consecuencia el personal se ve obligado a terminar sus tareas de forma poco correcta de acuerdo a los estándares que cada empresa posee.

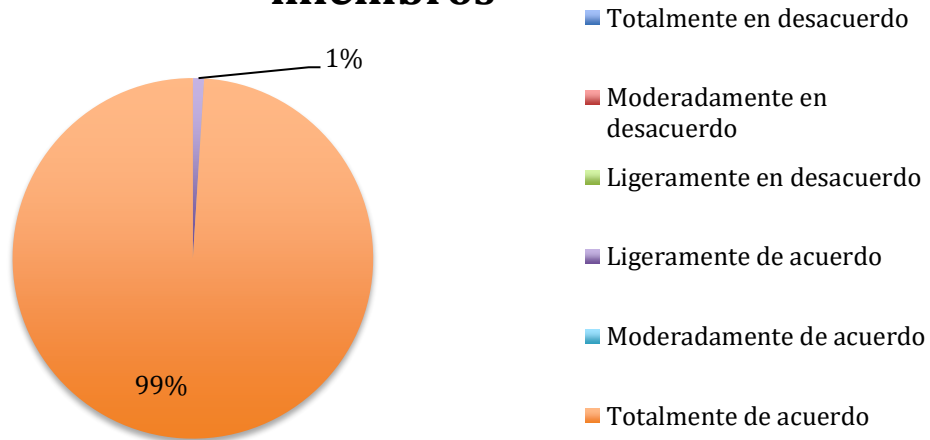
## Gráfica 12. La empresa tiene delimitadas las funciones de cada departamento o área de trabajo



El 98% conoce bien las actividades que debe realizar día con día sin la necesidad de esperar a un superior para realizar el trabajo, el 2% restante manifiesta un moderadamente de acuerdo debido a que el tiempo que llevan trabajando en la empresa aún es poco y no se les asignan las mismas tareas todos los días.

Como se mencionaba en el marco teórico, la capacidad genera más valor que los recursos. El recurso por si solo no genera una ventaja competitiva, es la combinación de los recursos con los que se cuenta los que generan ventajas competitivas reales.

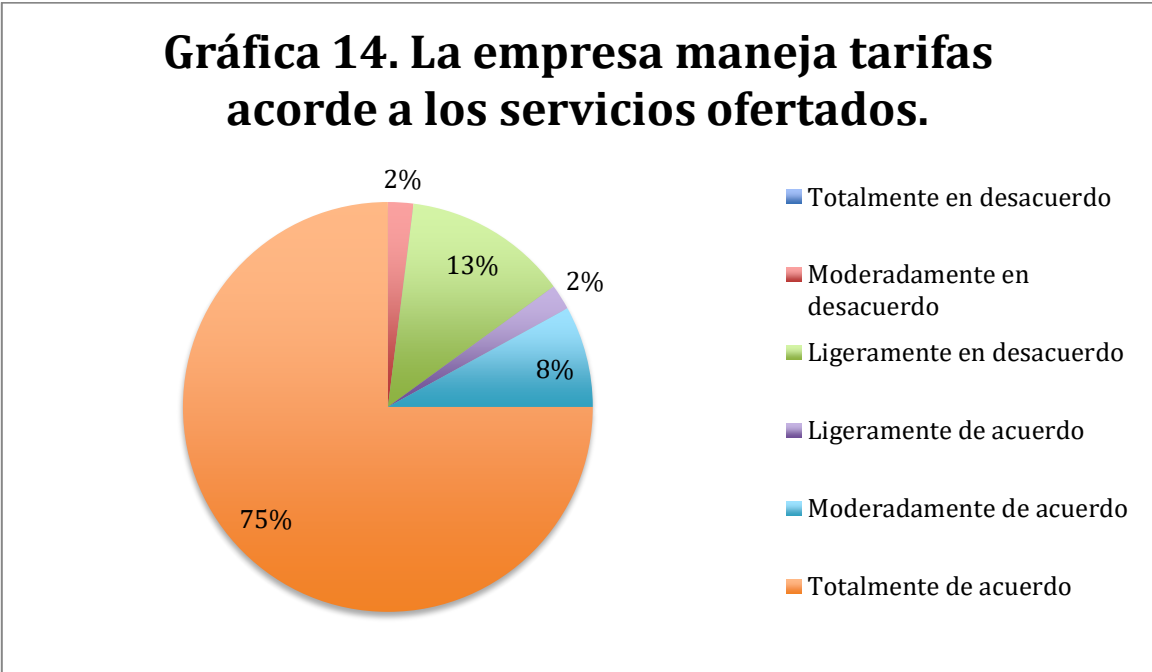
### Gráfica 13. La empresa mantiene una estrecha comunicación con sus miembros



El 99% considera que la comunicación empresa – empleado es la correcta para un buen funcionamiento, mientras que un 1% considera que es un tanto deficiente la comunicación real entre empresa-trabajador, manifiestan un ligeramente de acuerdo pues la comunicación dentro de su área de trabajo es buena pero les gustaría un poco mas de interacción con los puestos administrativos y/o gerenciales para crear un clima de mejor convivencia.

Retomando la teoría es importante mencionar que para tener una ventaja competitiva significativa es necesario explotar las oportunidades con las que cuenta la empresa evitando las amenazas, y el hecho de que todo el personal se conozca y conozca sus funciones hace un ambiente de trabajo sólido y que además los empleados agradecen con un rendimiento significativo.

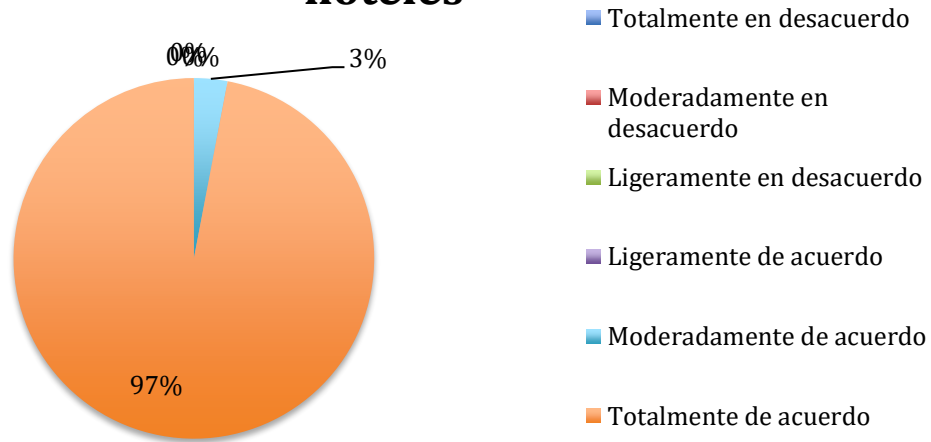
La cuarta área que se muestra en el instrumento es la del Competitividad Hotelera, a continuación se observan los resultados graficados, acompañados por porcentajes que facilitan la interpretación de cada rubro.



El 75% considera que los precios ofertados van acorde a los servicios que se prestan en la empresa pues no sienten que las tarifas sean elevadas en comparación a la calidad de servicio que se prestan, 8% considera un moderadamente de acuerdo pues no están totalmente convencidos de que los precios sean ni altos ni bajos comparándolos con lo servicios y la calidad de los mismos, 2% manifiestan un ligeramente de acuerdo pues en su opinión es un tanto elevado el costo por noche en comparación a los servicios con los que se cuentan, 13% se ubican en un ligeramente en desacuerdo debido a que ellos observan que no todos los huéspedes ocupan todos los servicios a los que tienen derecho al pagar la habitación, finalmente un 2% de los encuestados manifiesta un moderadamente en desacuerdo al considerar que los precios por noche no van acorde a los servicios complementarios.



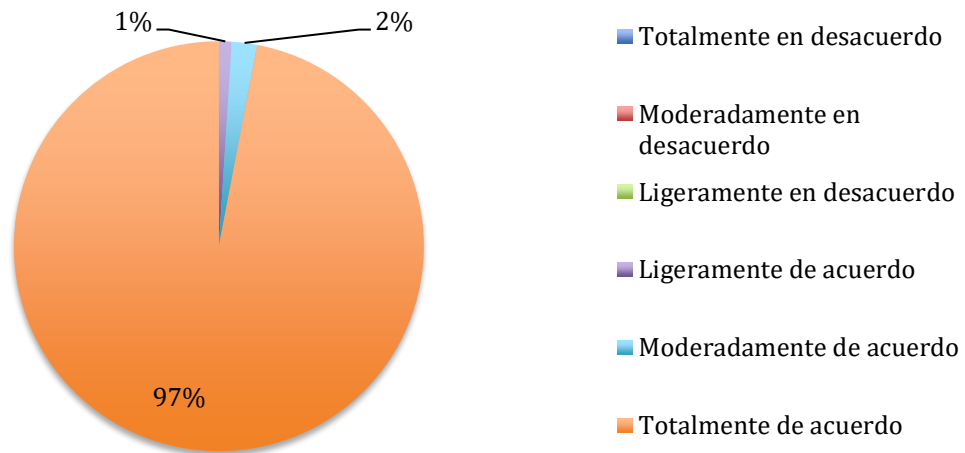
### Gráfica 15. Los precios que maneja la empresa le permiten competir con otros hoteles



El 97% considera que aún siendo altos los precios por habitación por noche, les es posible competir en el mercado debido a que en el corredor aeropuerto las tarifas tienen un rango similar, el 3% restante manifiesta un moderadamente de acuerdo pues en ocasiones depende más los convenios que tengan con las empresas que el costo por habitación.

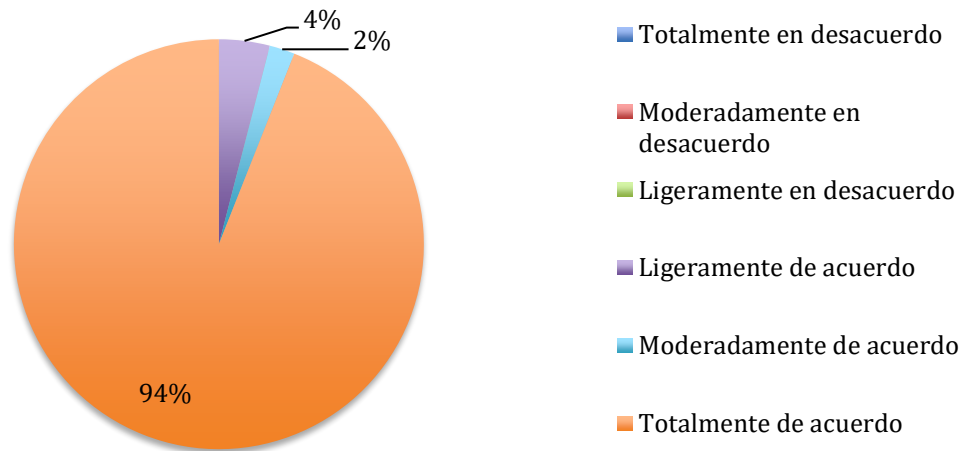
La hotelería en el Valle de Toluca es una industria que actualmente se encuentra en constante crecimiento, de aquí surge la necesidad de conocer los procesos tanto operativos y los procesos de innovación, así como también el capital intelectual con el que cada empresa cuenta, conocer la competencia es primordial para también identificar las necesidades del mercado y saber hacia dónde se dirige la empresa.

### Gráfica 16. La empresa tiene mejores instalaciones que otros hoteles



El 97% considera que las instalaciones en las que labora son mejores que las de la competencia, si bien en estos hoteles los servicios suelen ser básicos las empresas trabajan en mantener los estándares para satisfacer las necesidades de los clientes, 2% manifiesta un moderadamente de acuerdo argumentando que han visitado las instalaciones de otros hoteles del corredor aeropuerto y no creen que exista una diferencia significativa en cuanto a los servicios que oferta la empresa en la que trabajan actualmente, finalmente un 1% se ubica en un ligeramente de acuerdo debido a que no conocen las instalaciones de la competencia.

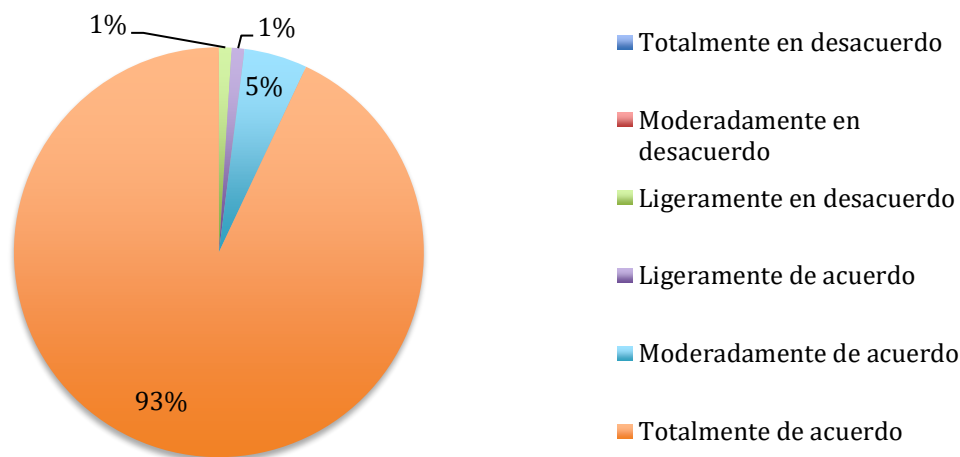
### Gráfica 17. Los clientes suelen retirarse contentos con su estancia



El 94% dice percibir un ambiente de conformidad cuando los clientes se retiran en su mayoría puestos operativos y con trato directo con el huésped, 2% eligen un moderadamente de acuerdo debido a que en el corto tiempo que llevan en la empresa han visto clientes satisfechos pero no aseguran que siempre sea así, 4% se ubican en un ligeramente de acuerdo debido a que han presenciado algunos huéspedes inconformes con el servicio que han recibido durante su estadía.

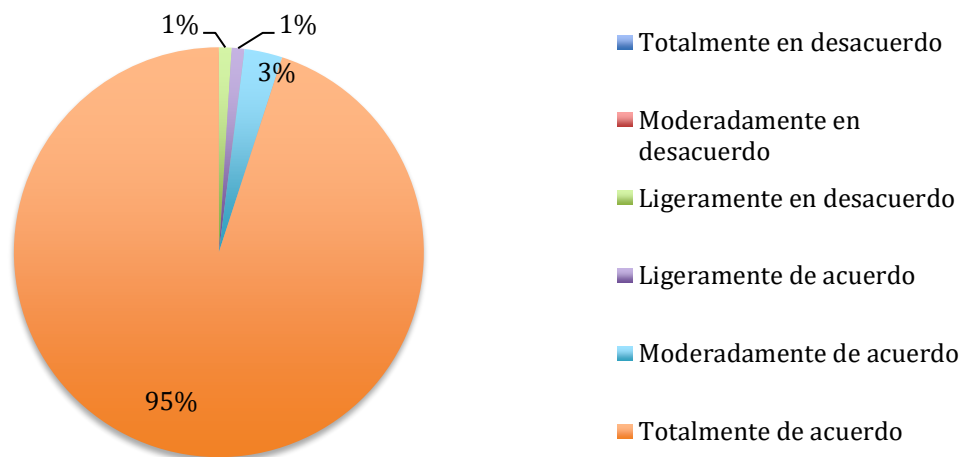
Cuidar a los clientes es primordial para poder competir en un mercado tan dinámico como lo es la hotelería, conocer sus necesidades, capacitar al personal, contratar al personal adecuado para cada tarea que el hotel demande, son algunas claves que como empresario se deben tomar en cuenta para lograr las metas diarias.

### Gráfica 18. Los clientes notan un “plus” en éste hotel que lo diferencia de otros



El 93% ha escuchado a los clientes mencionar un plus que la empresa está ofreciendo durante su estadía, 5% se ubica en un moderadamente de acuerdo debido a que no han sido tantos los huéspedes que les mencionen alguna diferencia cuando se hospedan en dicho hotel, 1% manifiesta un ligeramente de acuerdo pues su trato con los huéspedes es escaso y no tienen la oportunidad de interactuar con ellos para conocer su experiencia, finalmente el 1% restante se ubica en un ligeramente en desacuerdo pues el área en la que trabajan no tiene ningún contacto con los huéspedes pero aseguran que si hay algo que diferencia al hotel en el que laboran con la competencia.

### Gráfica 19. La empresa ofrece servicios de calidad que la hacen mejor de otras



El 95% considera que la empresa tiene elementos para sobresalir por encima de su competencia, 3% se ubica en un moderadamente de acuerdo debido a que no creen que exista gran diferencia entre los servicios que ofrece uno u otro hotel pero que la calidad del servicio que cada uno oferta si es notable para los huéspedes, 1% manifiesta un ligeramente de acuerdo debido a que por el área laboral en la que se encuentran no tienen trato directo con los servicios que los huéspedes ocupan, el 1% restante se sitúa en un ligeramente en desacuerdo argumentando que los servicios son bastante similares en los hoteles ubicados en el corredor aeropuerto.

Al comparar los resultados obtenidos con las otras investigaciones analizadas previamente, se puede decir que el estudio converge con el de Carré (2017) debido a que la investigación concluye que con base a los resultados del análisis de la estructura de la industria bajo el esquema de las cinco fuerzas, se encontró que dado el gran número de compradores de la industria hotelera de la zona de estudio, su poder de negociación es moderado y por tanto, no representa una amenaza para la misma. Por su parte, ante la existencia de importantes barreras de entrada, tales como la mejora en los procesos de innovación, economías de escala y posicionamiento de marca, la amenaza de nuevos participantes es también moderada y por ende, no le representa un peligro; aunque no se puede descartar que la industria ha presentado tasas de crecimiento altas, porque las barreras de entrada son menores para las cadenas hoteleras, ya que éstas cuentan con mayores ventajas competitivas, cimentadas en activos tangibles e intangibles.

Comparando lo dicho anteriormente con los resultados obtenidos en esta ocasión se puede decir que si bien la competencia no representa un obstáculo de crecimiento para las empresas hoteleras analizadas, tampoco se da el peso necesario a los intangibles que posee cada empresa, no todo el personal operativo conoce los procesos de innovación que se desarrollan en la empresa en la que labora, no existe una fidelidad sólida entre empleado-empleador debido a que la rotación en los puestos operativos es constante y el personal no se compromete con la empresa para crear vínculos y tener un crecimiento homogéneo.

Se puede decir entonces que trabajando los intangibles en cada una de las empresas se podría ampliar el mercado y a su vez la competencia tendría mas oportunidad de ganar mercado en cuanto a la oferta-demanda en cuando a costos, capacitar al personal para hacer de su conocimiento los procesos de innovación para que sirven y como deben emplearse, mejorar la comunicación entre departamentos para generar un mejor funcionamiento interno del hotel.

## **Conclusiones**

Retomando el objetivo general de la investigación podemos concluir con base a los resultados obtenidos que el capital intelectual en conjunto con los procesos de innovación que cada empresa implementa influyen de manera significativa en la competitividad de las empresas, no con esto decimos que se gestiona en las mismas.

Se puede afirmar que los asalariados que trabajan en el sector turístico de las empresas hoteleras analizadas obtienen en general un rendimiento de su educación más bajo que los que trabajan en otros servicios. Es de destacar además que este comportamiento de menor valoración de la educación en turismo diverge del encontrado para el resto de servicios en el que el nivel educativo se recompensa incluso más que en otros sectores.

Se planteó entonces la necesidad de realizar políticas en materia de turismo dirigidas a mejorar la formación y educación turísticas, mejorar los procesos de innovación de manera particular en cada empresa para lograr una mayor valoración de ésta por parte del empresariado.

En un entorno altamente competitivo, la necesidad de innovar en gestión, servicio al cliente y nuevas tecnologías, hace indispensable incorporar al sector recursos humanos de elevada cualificación. Es importante conseguir una elevación de la calidad del factor capital humano en la industria turística que permita una mejor asimilación de los procesos, de las nuevas tecnologías, una mayor adaptación a las necesidades de las empresas y una mayor conexión de estos recursos humanos con los objetivos de competitividad del sector turístico. Si bien es cierto que esta elevación de los estándares educativos en los ocupados del sector debe ir acompañado de un adecuado reconocimiento salarial de la educación de sus trabajadores.

Por otro lado, se admite que los medios utilizados para alcanzar los resultados son limitados. En referencia a la muestra de hoteles, no es posible generalizar los datos

a toda la población de hoteles registrados en el Valle de Toluca, debido a que sólo se analizaron los datos de 3 empresas hoteleras, y por tanto, los resultados sólo pueden ser aplicados a estas últimas. Finalmente, cabe destacar que para futuros estudios es recomendable analizar otras variables que pueden incidir en la competitividad y los procesos de innovación, así como también ampliar el número de la muestra a estudiar.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Acerenza, M. (2017). Clasificación hotelera y competitividad del destino I: efectos de la diversidad de criterios en la normatividad.

Alves, T.T.; Marreiro, D.M.; y Duarte, A. M.A (2012): "Competencias y Habilidades de los Gestores de Hoteles de lujo y súper lujo. Un estudio de caso en el Polo Turístico Vía Costeira, Natal, Brasil". Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 21, pp.604-620.

Andrews, K. R. (1977): El concepto de estrategia. Pamplona: EUNSA. [La obra original ha sido publicada con el nombre The concept of corporate strategy. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971].

Argyres, N. y McGahan, A. M. (2003). Entrevista con Michael Porter. Revista de empresa. Madrid : Fundación Instituto de Empresa, Julio-Septiembre. 5, págs. 4-14. ISSN: 1579-8763.

Barney, J. B. y Ouchi, W. G. (1986): Organizational economics. San Francisco: Jossey Bass. Benavides Chicón, C. G. (2012): Calidad Y Productividad En El Sector Hotelero Andaluz.

Barney, J.B., & Tyler, B. 1991. The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory, Managerial and Decision Economics.

Battisti, G., y Stoneman, P. (2010) How innovative are UK firms? Evidence From the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies Between Technological and Organizational Innovations, *British Journal of Management*, 21(1), 187-206,

Birkinshaw, J., Hamel, G., y Mol, M. J. Management Innovation, doi: 10.5465/AMR.2008.34421969, Academy of Management Review, 33(4), 825-845, (2008)

Bueno, E. y Morcillo,P. (1993): "Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial": Un modelo de análisis. Anales de Economía y Administración de Empresas, pp.29-47.

Camisón, C. (2004): "El papel de los sistemas de acreditación y certificación de calidad". Estrategias de Calidad Turística. Caja Rural Intermediterránea. España.

Caro, J. M.; Leyva, M.C.; y Vela,M.R.(2011): "Calidad de las Tecnologías de la Información y Competitividad en los Hoteles de la península de Yucatán". Revista Contaduría y Administración, No. 235, septiembre-diciembre, pp. 121-146.

CESTUR. (2011). La relevancia económica de las reuniones en México. México. Chin, Andrew. Her ndahl-Hirschman Index Calculator. [En línea] [http://unclaw.com/chin/teaching/antitrust/her ndahl.htm](http://unclaw.com/chin/teaching/antitrust/her_ndahl.htm).

Coase, R. H. (1937): "The nature of the firm". *Económica*, Vol. 4, N. 16, noviembre, pp. 886-905. Existe traducción al castellano en Cuervo, A. et al., Eds. (1979).

Collis, D. J. (1994): "How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.143-152.

Da Silva, Davi N, Vieira, Raimundo K, Vieira, Adalena K, & de Santiago, Miriam. (2016). Optimización del Proceso de Innovación para Proyectos Internos en las Empresas. *Información tecnológica*, 27(3), 119-130.

Damanpour, F. y Aravind, D. (2012) Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents, *Management and Organization Review*, 8 (2), 423-454,

Delgado, A. Vargas, E. et al., (2016), Innovación en empresas turísticas .En donde estan y hacia donde van? Un acercamiento al estado del conocimiento, *Intangible Capital*, 12 (04), 1088-1155.

Del Toro, S.M. (2011): "La limpieza y el confort higiénico en los hoteles". Revista electrónica de la Agencia de medio Ambiente. No. 21, pp.1-6. Elsenhardt, K.M. (1989): "Bulding Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, pp.532-550.

Diccionario de la Real Academia Española (2016)

Fernández, E. (1996) *Innovación, Tecnológica y Alianzas Estratégicas*. Madrid. Civitas.

Hobday, M. (2005) Firm level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis & Strategic Management* 17) (2), 121-146

Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI (2018)

Innova net group (2012), consultado el 15 de Mayo, 2019 en: <http://www.innovamanagement.net/elproceso.htm>

Mol, M. J., y Birkinshaw, J. (2009) The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices, *Journal of Business Research*, 62, 1269-1280.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2012)

Otero, G. (2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. Buenos Aires: Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (Cuaderno de Economía, 74)

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.-  
----- (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide

Porter, M. (1993) La Ventaja Competitiva de las naciones. Buenos Aires. Vergara.

Rivas, L. (2017) Elaboración de Tesis, estructura y metodología. México Trillas.

Rodríguez, J. (2007) La innovación desde la perspectiva del conocimiento. España  
<http://www.madrimasd.org/revista/revista18/sumario.asp>. Recuperado el 18 de mayo de 2019.

Rothwell, R. (1994) To wards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11 (01), 7-31.

Saren, M. (1984) A classification and review of models of the intra-firm innovations process. *R&D Management*, 14 (01), 11-24.

Valdés, L. (2015) El Dado de siete caras: Guía para encontrar oportunidades innovadoras de negocio. México. Fundación para el liderazgo e innovación estratégica, A.C

## ANEXOS



Hotel Hollyday Inn Express, Corredor Aeropuerto. Octubre 2019



Hotel City Express & City Suites, Corredor Aeropuerto. Octubre 2019