



Capital Relacional: Una fuente de creación de valor para las empresas. Experiencia de la Gerencia Hotelera Habaguanex S.A.
Lic. Geisel Alonso Vázquez
Lic. Claudia Castillo

El Capital Relacional: Una fuente de creación de valor para las empresas. Experiencia de la Gerencia Hotelera Habaguanex S.A.

Lic. Geisel Alonso Vázquez
Facultad de Contabilidad y Finanzas.
Universidad de la Habana.
geisel@fcf.uh.cu

Lic. Claudia Castillo
Auditora de Banco metropolitano S. A.
claudiac@banmep.co.cu
Cuba

Resumen

Recibido: 13/3/2011. Versión Final aceptada: 26/6/2011

En este trabajo se define brevemente el Capital Intelectual y se hace énfasis en uno de sus elementos: el Capital Relacional. Además se recuentan los orígenes de la Compañía Turística Habaguanex S.A y se describe la misma desde un punto de vista estructural (misión, visión, objeto social, cultura), y de caracterizar las líneas de negocio que desarrolla. De igual manera se abordan los conocimientos que tiene la empresa en relación al tema y el estado actual del Capital Relacional. *Por último se valora el Capital Intelectual- Relacional en términos de eficiencia en la Compañía Turística Habaguanex S.A y se realizan propuestas a cerca de cómo incrementar su valor a partir de una eficiente administración del mismo.*

Palabras Claves: Capital Relacional, Eficiencia, Indicadores, Valor.

Clasificación JEL : M49

Algunas definiciones importantes:

Euroforum¹ se refiere al **capital relacional** como el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones con el exterior. Incluye también la calidad y sostenibilidad de

¹ Roos Johan, Roos Goran, Dragonetti C. Nicole, Edvinsson Leif. Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa.

la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos en el futuro, como cuestiones claves para su éxito. Además tiene en cuenta el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno.

El Capital Relacional encierra el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, sus proveedores o sus socios de I+D. Contiene tanto la relación como la percepción que estos tienen de la compañía

(Edvinsson y Malone, 1997; Sveiby, 1997; Meritum, 2002)².

A este componente, el Modelo Intellectus lo define como el conjunto de relaciones que se incorporan a la organización y a las personas, como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general.³

De igual manera, para las autoras de esta investigación, el *Capital Relacional* incluye las formas de relación de las organizaciones con su entorno. Se conforma de la relación con los clientes reales y potenciales, la capacidad de crearlos en el futuro, La satisfacción, preferencia y lealtad de los mismos, las alianzas estratégicas y acuerdos con ellos, así como la imagen ante los Proveedores, bancos y accionistas.

En la actualidad, al igual que el nivel de complejidad y competitividad de los mercados que va en ascenso, los clientes se vuelven más exigentes, lo que requiere de mayores inversiones, tanto monetarias como de recursos humanos, en todos aquellos factores que permitan su satisfacción y lleven a las organizaciones a convertirse en las consentidas de los consumidores.

Las empresas deben encontrar nuevos métodos de gestión de las relaciones con sus clientes, deben invertir en ellos como lo hacen en su gente y sus estructuras.

² El capital intelectual como soporte a la gestión estratégica de la organización frente a los desafíos de la sociedad del conocimiento.

³ Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Documento número cinco página 50.

Este componente del Capital Intelectual, en el cual se hace especial énfasis, es, como se expone anteriormente, de gran importancia para aquellos sectores que desarrollan una fuerte relación con el entorno. Es el caso del sector del Turismo, el cual constituye la primera fuente de ingresos para Cuba y su dinámica motiva a un constante perfeccionamiento y diversificación, obligando a los actores del sector a reformular sus productos, convirtiendo al tradicional turismo de sol y playa en una opción más completa, con posibilidades de caza, pesca, crucerismo, orientación histórico-cultural, exposiciones, eventos científicos y congresos.

Las compañías turísticas acogen clientes deseosos de conocer a profundidad el producto o servicio que compran, dispuestos a pagar precios elevados a cambio de su total satisfacción, buscando viajes más provechosos desde el punto de vista cultural, destinos exóticos y ofertas extraordinarias, experimentar lo novedoso y aprender del estilo de vida de ese desconocido lugar.

La diversificación y el crecimiento de la clientela junto a la pérdida de rentabilidad de los formatos tradicionales de hotelería han propiciado el surgimiento de nuevos conceptos de establecimientos, incluyendo el "Hotel Boutique"⁴. Las grandes cadenas hoteleras son muy confiables y poseen las condiciones básicas (limpieza de baño y juego de sábanas, agua caliente, alimentación de calidad), necesarias para ofrecer comodidad a un viajero de paso o de negocio, pero para el turista de placer que emprende el viaje intrigado por lo desconocido, en busca de nuevas aventuras, no es suficiente. Este tipo de clientes prefieren hoteles singulares y la mayoría de los esquemas de hospedaje pretenden dar gusto al viajero que busca la diferencia e identificación del lugar.

⁴ Durante los 90, el concepto "Hoteles Boutique" se difundió en el sector hotelero para describir instalaciones con calidad diferente en sus servicios, estructuras, trato al cliente, proponiendo una serie de características que los desmarquen de la hotelería tradicional, de no más de 60 habitaciones, decoradas individualmente y que no eran operadas por una cadena hotelera. Trabajo realizado por estudiantes del CETED.

Este trabajo se desarrolló en la Gerencia Hotelera de la compañía Habaguanex S. A, puesto que es ahí donde se pueden localizar los principales clientes, que llegan desde sus hogares a conocer un poco la historia y cultura cubana.

La Gerencia Hotelera de Habaguanex S.A. Orígenes y Actualidad.

En el año 1994, la Oficina del Historiador promueve la creación de la Compañía Turística Habaguanex⁵ S.A.

La compañía es la responsable de presentar y ejecutar los proyectos con un sello histórico, cultural y patrimonial en el país, y en primer lugar en la zona e inmuebles antiguos de La Habana Vieja, recibiendo el apoyo en su noble labor, de las instituciones de museos, exposiciones artísticas, centros de artes, y de otras instituciones encargadas de preservar y rehabilitar el patrimonio antiguo. Sus ganancias han ayudado a rescatar valiosos centros de interés que ahora forman parte del patrimonio nacional, y han generado grandes beneficios sociales en la comunidad. Habaguanex S.A. Compañía Turística, con sede en La Habana Vieja, se creó con el **objetivo** de obtener los recursos necesarios para restaurar y preservar la magia y esplendor de la parte más antigua de la ciudad capital de Cuba, el Centro Histórico de la Habana Vieja y elevar la eficiencia de la infraestructura principal y los servicios turísticos y hoteleros. Su **objeto social** es la explotación, gestión y administración de todo tipo de industrias e instalaciones hoteleras, extra hoteleras, restaurantes, comercios y actividades destinadas al turismo, emplazados en el Centro histórico y en la zona priorizada para la conservación.

Bajo su dirección se encuentran un número importante de Hoteles de lujo, y hostales, más de 30 restaurantes, 60 cafeterías, y alrededor de 80 tiendas comerciales, cumpliendo las exigencias y necesidades de los turistas y viajeros, que vienen a buscar

⁵ Último de los caciques de la provincia India de la Habana. Noble y hospitalario, protegió y curó a los náufragos españoles que eran asediados por otros caciques. Este cacique dominaba la zona alrededor de cinco siglos atrás, por el año 1508 cuando la bahía de la Habana fue bautizada con el nombre de "Puerto de Carenas" por Sebastián de Ocampo.

descanso y disfrutar de las bondades de la ciudad moderna, como de los amantes de los sitios patrimoniales y las tradiciones por igual, ofreciendo un producto de alta calidad y profesionalidad partiendo de la diferenciación de sus características.

El producto turístico del Centro Histórico ofrece la posibilidad de conocer importantes muestras de un valor arquitectónico, cultural e histórico asentado por los siglos, donde se puede apreciar la nobleza de un proyecto social paralelo encaminado a elevar el nivel de vida de sus pobladores, lo cual enfoca el producto Habaguanex al turismo cultural, con las tendencias de; buscar destinos cada vez más rebuscados y recónditos; privilegiar la autenticidad: no es la foto, sino el feeling; no se quiere mirar y escuchar, se quiere participar y experimentar: el *turismo cultural*⁶ es de sentidos y sensaciones, no se trata de memorizar fechas y hechos. Este tipo de actividad turística permite la aparición de nuevos productos con aprovechamiento turístico no sometido a ciclos estacionales, posibilitando el desarrollo de nuevos destinos y consumos complementarios a los destinos tradicionales, que responde a una demanda más segmentada, proporcionándole mayor satisfacción, satisface necesidades vocacionales de corta duración y reducido costo y añade valor a la experiencia turística.

El desarrollo de la actividad turística en ciudades patrimoniales resulta muy favorable debido a que permite revitalizar la ciudad, sin embargo puede provocar la banalización de la cultura y pérdida de identidad local, al incorporar usos no vinculados tradicionalmente a la ciudad, aparición de tendencias migratorias, flujos de transporte incrementado o crecimiento en el sector terciario no directamente proporcionales a sus dimensiones poblacionales. En este sentido, el Centro Histórico de la Habana Vieja constituye un ejemplo de los beneficios que se pueden lograr al combinar el turismo con el mejoramiento de las condiciones de vida de los residentes. A pesar de esto, la relación patrimonio-turismo es muy riesgosa y este proyecto no está exento de sus

⁶ El turismo cultural es el movimiento fuera del lugar de residencia motivado por el interés de conocer el patrimonio cultural de otra región, el cual puede expresarse en atractivos como: sitios (museos, plazas, monumentos, sitios arqueológicos, lugares históricos, villas, etc.), tradiciones y estilos de vida (gastronomía, fiestas populares, creencias etc.), acontecimientos y eventos culturales (festivales, carnavales, ferias, etc.), manifestaciones artísticas (danza, plástica, teatro, cine, literatura, etc.), la arquitectura y el desarrollo científico, industrial y tecnológico, entre otros.

desventajas. Los centros históricos urbanos no son una mera escenografía para atraer turistas. Las obras de conservación y restauración son muy costosas y demoradas, por lo que es preciso trazarse una estrategia supeditada a una política cultural que asegure la autenticidad y sostenibilidad del sistema. Así el turista puede percibir que detrás de los lugares de su interés hay un modelo social de ciudad, una política local resuelta hacia su conservación y dinamización, en la cual el patrimonio y la cultura cumplen una función fundamental como elementos simbólicos y no un escenario adaptado al negocio turístico.

Para el sistema de turismo en Cuba, resulta tanto un reto como una necesidad disponer de instrumentos que permitan definir, por un lado, el proceso de creación de valores, y por otro, el de medición de capital en las empresas hoteleras que han constituido la avanzada en el proceso de desarrollo del turismo. En este sector se han desarrollado procesos exitosos de gestión caracterizados por una fuerte inversión en capital intelectual que, de manera espontánea, identificaron algunos procesos de incidencia de este capital en la creación del valor; tal es el caso de hoteles como el Plaza, Parque Central y Vedado, donde se definen indicadores importantes⁷ relacionados con: la madurez laboral del personal (capacidad de tomar decisiones y autoridad en la línea de contacto con el cliente), recalificación y elevación de la polivalencia de los trabajadores, definición, comunicación y compromiso con los estándares de calidad, diagnósticos integrales actualizados semestralmente., análisis mensual del Consejo de la Administración Financiera, análisis de la gestión por procesos y de la calidad total, diseño e implementación del modelo general de gestión de la calidad, el control interno como una actitud y un estilo de trabajo mensual de los resultados integrales en materia de calidad del hotel.

⁷ Recopilado de El Capital Intelectual. Reflexiones sobre su medición en las empresashoteleras.<http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Capital.htm>

El negocio hotelero es muy dependiente de los clientes, y es esta dependencia con el entorno lo que obliga a realizar un estudio que permita conocer cuáles son esos elementos aislados a su estructura física y capacidad intelectual que determinan su éxito.

Diagnóstico del Capital Relacional.

Con el fin de conocer la situación actual de la Gerencia Hotelera de Habaguanex S. A se realiza un diagnóstico de Capital Relacional a través de una evaluación de los elementos siguientes: Proveedores, Clientes, Personal de contacto, Canales de distribución y Canales de comunicación. Luego se concretan los resultados de este diagnóstico en la Elaboración de la Matriz DAFO, una herramienta muy utilizada para saber en que situación se encuentra la empresa con su entorno es decir, el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que posee la misma. (Ver anexo 1)

De este análisis resulta interesante que la Gerencia no explote al máximo los puntos que tiene a su favor, lo cual podría provocar que estos se conviertan en amenazas y debilidades. Por ejemplo, los hoteles son portadores de un producto único en la ciudad debido a *la privilegiada ubicación que poseen*, el mismo está dirigido a un *mercado con creciente motivaciones histórico-culturales*. Sin embargo, no parece haber un interés por potenciar esto, pues *la actividad comercial no se realiza con la adecuada filosofía de marketing*, ni se trabaja la *segmentación de mercado*, lo cual permitiría desarrollar el producto en correspondencia con las demandas de la clientela.

Otro aspecto importante es la dificultad con los *insumos gastronómicos y los suministros en hoteles*, aspecto en el que se podría trabajar para mejorar la relación calidad – precio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

Estos y otros factores del análisis DAFO influyen, como se puede apreciar en el cumplimiento de los estándares de calidad que pretende alcanzar el producto hotelero.

Determinación del coeficiente de eficiencia del Capital Relacional en la Gerencia Hotelera de Habaguanex S.A.(i)8

Para determinar el coeficiente de eficiencia primeramente se seleccionaron los indicadores a medir (Ver propuesta de indicadores anexo 2) y luego se determinó el grado de influencia o impacto que tenían cada uno de ellos en el Capital relacional de esta organización. Una vez que se conoce el grado de influencia se multiplica por el comportamiento real de cada uno de ellos y eso es precisamente lo que dice en qué medida se está aprovechando el Capital relacional.

Los *indicadores seleccionados*⁹ para la valoración en términos de eficiencia del capital relacional en **la Gerencia Hotelera de Habaguanex S.A.** son los que se exponen a continuación y en este orden de importancia.

Satisfacción del cliente es el indicador con *mayor impacto*¹⁰ entre los considerados, puesto que de manera general, los expertos opinan que la importancia del mismo radica en la influencia que ejerce sobre los demás, logrando así un mejoramiento en los otros índices.

Luego se encuentran *Número de sugerencias anuales de los clientes para el diseño y desarrollo de productos, Nivel de lealtad de los clientes, Frecuencia de Repetición, Número de canales de comunicación utilizados para relaciones con clientes, Ventas anuales/ clientes*¹¹, *Número de clientes y Participación del mercado*

⁸ Se determinó aplicando la fórmula propuesta por Edvinsson y Malone en su libro "El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". Gestión 2000. Pág. 208. Este indica el grado de aprovechamiento del Capital relacional de acuerdo a un número de indicadores de medición.

⁹ Estos indicadores fueron seleccionados de una gama de indicadores sometidos a criterio de expertos y trabajadores de los hoteles haciéndose coincidir los criterios de ambos en cuanto al nivel de influencia de los mismos en el capital relacional de la Gerencia Hotelera Habaguanex S. A.

¹⁰ El impacto se determinó aplicando la metodología propuesta por el Dr. Valdimir Vega Falcón, de la Universidad de Matanzas, aplicado en diferentes organizaciones del sector del Turismo. Fue aplicada en el Trabajo de diploma El Capital Relacional: una vía para crear valor en la Gerencia Hotelera de Habaguanex S.A.

¹¹ es el único índice financiero de los considerados y según la opinión de los expertos, evalúa realmente el comportamiento de los que ocupan los lugares anteriores, el resultado final de los mismos es un incremento en las ventas.

Por otro lado se analizó el comportamiento real¹² de cada uno de estos indicadores determinándose que los indicadores considerados con un mejor comportamiento son los de Satisfacción del Cliente y Número de Clientes, considerados mayormente en niveles alto y medio, predominando el nivel alto con un 60.31% y 63.49% respectivamente.

Luego de determinar el Comportamiento real de los indicadores se procede a calcular el coeficiente de eficiencia, lo que arrojó como resultado que en los Hoteles de Habaguanex S.A según los indicadores seleccionados el Capital relacional es aprovechado en un 79.26%, lo que indica un rendimiento medio de acuerdo a sus capacidades. Por las características que presentan estos establecimientos es necesario explotar aun más este factor, ya que el mismo materializa su razón de ser: el cliente.

El producto que ofrece la compañía posee competencias propias, con una autenticidad que le brinda la preferencia de un segmento de mercado determinado, sin embargo no deja de ser una amenaza la total dependencia del entorno, caso en el cual como se había explicado, el Capital Relacional representa un elemento primordial.

Este nivel de aprovechamiento medio tiene mucha relación con que en la entidad no se realizan prácticamente inversiones en Capital relacional. Por ejemplo, no diferencian los gastos incurridos por servicios aleatorios (atenciones con los clientes), ni se desarrollan campañas publicitarias para promover los hoteles separados del resto de la compañía.

Los otros elementos considerados dentro del Capital Relacional de la empresa son los proveedores y competidores, y al no trabajar por competencias y tener como principal proveedor a los almacenes centrales, tampoco se invierte en relaciones con los mismos, sino que se establecen vínculos de cooperación con ellos.

¹² Se determinó a través de encuestas a una muestra de todos los agentes involucrados en el Capital relacional.

Por todo lo anterior a continuación se proponen una serie de alternativas, que de acuerdo a la naturaleza de la empresa podrían contribuir a la creación de valor en la misma, potenciando los indicadores seleccionados para medir el Capital relacional.

Propuesta para la creación de valor en la Gerencia Hotelera a partir de la potenciación de los indicadores valorados.

Los indicadores propuestos y valorados anteriormente permiten no solo conocer el nivel de utilidad del Capital Relacional, sino que a partir de ellos se pueden tomar una serie de acciones para la creación de valor en la Gerencia Hotelera y los Hoteles.

Resulta necesario recordar que **participación del mercado**, es el indicador al que menor importancia le confieren los expertos dentro del capital relacional y que tiene en la empresa una situación de nivel medio a alto. Este es un indicador importante a criterio de las autoras que contribuye a potenciar el resto. Por lo tanto, con vistas a mejorar su comportamiento se propone realizar estudios de mercado que permitan conocer los que mayores oportunidades brindan, logrando así una segmentación del mismo. Para ello se debe desplegar una Campaña Publicitaria que de a conocer los hoteles en el mercado. Con estas acciones es posible que se incremente el **número de clientes** y consecuentemente **las ventas**.

Referente a los proveedores se propone que el personal encargado de su selección realice una búsqueda de proveedores que suministren no solo productos con calidad sino también variedad y que esta variedad se corresponda con el previo estudio de mercado. Esto contribuye al desarrollo de un producto capaz de satisfacer las necesidades del cliente.

Otro indicador es el **Número de Canales Utilizados para Relaciones con Clientes**, sobre el cual interesa más, que sean eficientes y efectivos y no grandes cantidades. Al contar con buenos canales de comunicación se logra un acercamiento al cliente y se conocen mejor sus inquietudes, opiniones y expectativas sobre el producto. Estos canales son además, la vía para que los clientes transmitan sus **sugerencias para el diseño y desarrollo del producto**.

Luego de considerar estos aspectos, los trabajadores y directivos pueden trabajar sobre la satisfacción del cliente. Cuando el cliente está satisfecho significa que el servicio se brindó adecuadamente, que se cumplen con los deseos del mismo y se satisfacen sus necesidades.

Precisamente, esos clientes satisfechos pueden **repetir compras** y eventualmente ser **clientes fieles**, además convertirse en una vía de promoción que aumentaría los clientes potenciales de los hoteles. Trabajar con el objetivo de mejorar la **satisfacción del cliente** debe ser prioridad número uno de esta organización, sobre todo si se tiene en cuenta que es el indicador que más influye en el Capital relacional según los expertos y por lo tanto de su comportamiento real depende en gran medida el nivel de eficiencia de este importante intangible.

Como se puede apreciar los indicadores antes mencionados están muy relacionados entre si, el buen estado de uno propicia el buen funcionamiento del otro y todos contribuyen a la creación de valor en la empresa.

Todo lo anterior está encaminado a mejorar la imagen que la empresa adquiere en el mercado a raíz de la buena opinión de los clientes, de los proveedores y hasta de los competidores; todo ello con vistas a incrementar el valor de la organización.

Bibliografía

1. Aguilera Díaz Anailys, Alonso Vázquez Geisel. "Estudio del Capital Intelectual. Propuesta de procedimientos para la medición del Capital Humano en la empresa División de Desarrollo, DESOFT". Ciudad de la Habana. Tesis de Diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Junio 2007.
2. Altuve Godoy J.G. El capital intelectual y generación de valor. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/capint/capint.zip>. Consultado en 2010.
3. Edvinsson Leif, Michael S. Malone. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles. Ediciones Gestión 2000.

4. Fernández A. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Disponible en IESE REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS marzo 2001, páginas 31-42. (Digital)
5. Flores Leal P. Capital Intelectual: Conceptos y Herramientas. (Digital).
6. Guevara Medina L. M., Aparisi Caudeli J. A., Ripoll Feliu V. El capital intelectual como soporte a la gestión estratégica de la organización frente a los desafíos de la sociedad del conocimiento. (Digital).
7. López Rojano O.I. El capital intelectual. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>. Consultado en 2010.
9. Marusia Monagas D. (2004) El Capital Intelectual. Reflexiones sobre su medición en las empresas hoteleras, (on line). <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Capital.htm>. Consultado en 2010.
10. Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Documento número cinco.
11. Moreno I., Rico J. M (2002). Los Activos Humanos como factores de competitividad en la empres y su tratamiento contable. REVISTA Universidad EAFT No. 125 (enero, febrero, marzo), página 37-49, (on line). Disponible en [http:// redalyc.uaemex.mx](http://redalyc.uaemex.mx). Consultado en 2010.
13. Rodríguez Domínguez L. A., López Bastida E., Díaz Álvarez M. Sistema de indicadores para evaluar la calidad de la ciencia y la técnica del potencial humano dentro del sector empresarial. (Digital)
14. Rodríguez, O. (2003): “Indicadores de capital intelectual: concepto y Elaboración”, páginas 213-225. (Digital)

16. Ruso Armada Frida. Diseño y aplicación de un Modelo de valoración de Capital Intelectual en la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana. Tesis de Maestría. Mayo 2009.

17. Sánchez Díaz M. Capital Intelectual. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones, (on line) Disponible en http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_5/aci060605.htm. Consultado en 2010.