

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**CAPITAL INTELECTUAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
HOTELERAS: CASO COCOS HOTEL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autora:

María José Manjarrés Stacey

Director:

Phd. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Abril 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

CAPITAL INTELECTUAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
HOTELERAS: CASO COCOS HOTEL

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

Autora:

María José Manjarrés Stacey

Verónica Leonor Peñaloza López, Phd.

f. 

CALIFICADOR

Osmany Pérez Barral, Dr.

f. 

CALIFICADOR

José Alfredo Villacis Yank, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Chistian Andrés Barragán Ramírez, Mg

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

Ambato – Ecuador

Abril 2021

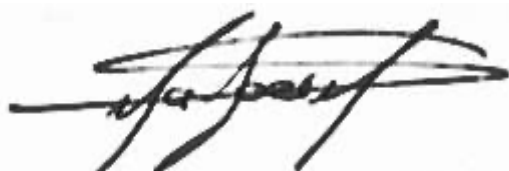
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARÍA JOSÉ MANJARRÉS STACEY**, con **CC. 180391170-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“CAPITAL INTELECTUAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS: CASO COCOS HOTEL”**, previa a la obtención del título profesional de **CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, abril 2021



MARÍA JOSÉ MANJARRÉS STACEY

CC. 1803911708

AGRADECIMIENTO

Sin lugar a duda al primero que debo agradecer es a Dios que me dio la oportunidad de gozar de una familia y todo esto no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional y esfuerzo de Luis Gonzalo y Maria Elena mis padres ejemplo de dedicacion y trabajo, por su amor, paciencia y palabras que me impulsaban a ser mejor en el momento apropiado, a Jhosimar mi hermano por ser mi guia y compañero, estoy segura de que nos convertiremos en el mejor duo profesional.

Enseñar no es tarea fácil varias veces durante el desarrollo de la investigación me di cuenta de la inmensa labor que hacen los docentes. Por, lo cual, agradezco inmensamente el apoyo, su tiempo y por compartir sus conocimientos de manera abierta conmigo.

Gracias a la vida por colocarme en este momento y permitirme conseguir este triunfo y a todas las personas que formaron parte de esto y creyeron en mí durante mi proceso academico.

DEDICATORIA

Utilizo este espacio para dedicar a quienes estuvieron conmigo desde que inicie este logro importante en mi vida, por ser guía, inspiración y apoyo, a mis amigas, profesores y principalmente a mi familia por no dejarme rendir y motivarme cada día a demostrar lo que soy capaz, esto definitivamente es por y para ustedes.

RESUMEN

El capital intelectual ha evolucionado a través del tiempo, con lo cual, su necesidad e importancia genera preocupación en los gerentes en la búsqueda de solución para mejorar el desempeño en las funciones de los trabajadores, se convierte en una herramienta innovadora para conseguir ventaja competitiva en el mercado y generar riqueza en las empresas a partir de las propias competencias de los empleados.

En tal sentido, la instalación Cocos Hotel en sus años de existencia, ha experimentado ineficiencias en las actividades que realizan sus empleados en la atención a sus clientes, como: falta de motivación, poco involucramiento con la organización, y limitada formación y capacitación. Para ello, la investigación profundiza factores enfocados en el desempeño del capital intelectual en la competitividad de “Cocos Hotel”, ubicado en el cantón de Atacames (provincia de Esmeraldas).

Así mismo, los resultados del estudio se enfocan en el personal de la instalación, para que adquieran herramientas orientadas a la formación, comunicación y, aprendizaje organizacional, se contribuye a la mejora continua en los servicios que se ofrecen y a la elevación de la competitividad del hotel.

El enfoque de la investigación es cualitativo (Hernández et. al., 2014), pues permite, explicar los factores que se analizan en el hotel objeto de estudio. Con, lo cual, el objetivo es: analizar factores o variables que influyen en el capital intelectual y en la competitividad de “Cocos Hotel”.

Palabras claves: capital intelectual, innovación, competitividad, empresas hoteleras

ABSTRACT

Intellectual capital has evolved over time, consequently, managers are concerned about its need and importance, as a result, solutions to improve the performance of workers' functions are being found, becoming an innovative tool to achieve competitive advantage in the workplace market and generate wealth in companies created from the employees' own skills. In this regard, the Cocos Hotel facility in its years of existence, has experienced inefficiencies in the activities carried out by its employees in customer service and attention, standing out: lack of motivation, little involvement with the organization, and limited training and qualification. Hence, the study deepens aspects addressed to the performance of intellectual capital in the competitiveness of "Cocos Hotel", located in the canton of Atacames (province of Esmeraldas). Likewise, the results of this study are focused on the personnel of the installation, so that they can acquire tools oriented the training, communication and organizational learning, contributing to the continuous improvement in the services offered and the growing of the competitiveness of the hotel. The study approach is qualitative (Hernández et. Al., 2014), since it allows to explain the factors that are analyzed in the hotel under study. Thus, the objective is: to analyze factors or variables that influence the intellectual capital and competitiveness of "Cocos Hotel".

Keywords: intellectual capital, innovation, competitiveness, hotel companies

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Antecedentes y estudios realizados referentes al capital intelectual en hoteles	8
1.2. Componentes del capital intelectual para empresas hoteleras	19
1.3. Relación de la competitividad de los hoteles a través del análisis del capital intelectual	29
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
2.1. Metodología de investigación referente al capital intelectual	37
2.2. Caracterización de la empresa Cocos Hotel	46
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	55
3.1. Resultados de la aplicación de las entrevistas en la empresa Coco's Hotel	55
3.2. Estrategias para incrementar la competitividad a través de los componentes del capital intelectual.....	69
BIBLIOGRAFÍA	82

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Esquema 1. Evolución De La Sociedad Del Conocimiento.....	9
Ilustración 2. Características Básicas Del Modelo Intellectus	21
Ilustración 3. Importancia De La Competitividad.....	30
Ilustración 4. Aplicación Del Diamante De La Competitividad De Porter A La Actividad Turística.....	36
Ilustración 5. Actividades Del Investigador Cualitativo.....	38
Ilustración 6. Organigrama Cocos Hotel	40

ÍNDICE DE TABLAS

tabla 1. Estructura De La Investigación.....	6
Tabla 2. Evolución Del Capital Intelectual.....	12
Tabla 3. Características Del Servicio	16
Tabla 4. Definiciones Del Capital Intelectual.....	18
Tabla 5. Elementos Y Variables Del Capital Humano.....	23
Tabla 6. Elementos Y Variables Del Capital Relacional.....	26
Tabla 7. Elementos Y Variables Del Capital Estructural	29
Tabla 8. Variables De La Competitividad	31
Tabla 9. Análisis De Factores De Capacidad Emprendedora, Mercadotecnia E Innovación.....	32
Tabla 10. Personal De Cocos Hotel	41
Tabla 11. Establecimientos Según Parroquias	41
Tabla 12. Alojamiento Cantón Atacames	42
Tabla 13. Alojamiento Parroquia Atacames.....	43
Tabla 14. Hoteles 2 Estrellas En La Parroquia Atacames	45
Tabla 15. Matriz Foda	49
Tabla 16. Respuestas Pregunta 1 De La Entrevista A Los Competidores.....	60
Tabla 17. Respuestas Pregunta 1 De La Entrevista A Los Competidores.....	60
Tabla 18. Respuestas Pregunta 3 De La Entrevista A Los Competidores.....	61
Tabla 19. Respuestas Pregunta 3 De La Entrevista A Los Competidores.....	62
Tabla 20. Respuestas Pregunta 4 De La Entrevista A Los Competidores.....	63
Tabla 21. Respuestas Pregunta 5 De La Entrevista A Los Competidores.....	64
Tabla 22. Respuestas Pregunta 1 De La Entrevista A Los Clientes	65
Tabla 23. Respuestas Pregunta 2 De La Entrevista A Los Clientes	66
Tabla 24. Respuestas Pregunta 4 De La Entrevista A Los Clientes	67
Tabla 25. Respuestas Pregunta 5 De La Entrevista A Los Clientes	68
Tabla 26. Datos Para Fórmula Revpar.....	69
Tabla 27. Aplicación De La Fórmula Revpar.....	70
Tabla 28. Estrategias Del Capital Humano	78
Tabla 29. Estrategias Del Capital Relacional	78
Tabla 30. Estrategias Del Capital Estructural.....	79

INTRODUCCIÓN

El turismo es la fuente de ingreso por lo que la mayor parte de la zona Costera del Ecuador se mantiene en auge, esto debido a que los visitantes y/o turistas acuden a estas zonas con el fin de acceder a distintos servicios como: alojamiento en hoteles, restaurantes, atractivos turísticos, entre otros, dado que, permiten que por medio de estas fuentes la economía de estos sectores mejore y crezca.

No obstante, la investigación aborda más el tema específico sobre la calidad del servicio de alojamiento en los hoteles con relación al desempeño del personal que forma parte de dichos establecimientos. En este sentido, se consideraría que al ser una actividad relevante el turismo, requiere del apoyo de fuentes o entes estatales internos y externos que controlen y regulen los procesos que se ejecuten.

En los últimos años, en Atacames conocido con el nombre de “Santa Rosa de Atacames”, ubicado en la provincia verde de Esmeraldas ha tenido un aumento turístico considerable, debido al sin número de actividades recreativas y sus hermosos balnearios. Es por esta razón, que existen varias ofertas de alojamiento debido a la gran afluencia de visitantes que ha permitido que los turistas tengan más opciones al momento de elegir su hospedaje de acuerdo con sus distintas posibilidades económicas para pagar dicho servicio. De esta manera, los hoteleros permiten otorgar oportunidades de empleo a la población Atacameña y, por ende, generar desarrollo socioeconómico al cantón.

Al respecto, si bien es cierto existe una perspectiva de que el mayor atractivo que tienen las playas del Ecuador son sus paisajes, gastronomía, cercanía a la playa, comodidad de las instalaciones, entre otros. Sin embargo, dejan a un lado la atención que brindan al cliente que ofrecen las distintas actividades antes mencionadas, que son las que afectan directamente a los turistas que visitan frecuentemente estos lugares de recreación y ocio para su descanso.

Al respecto, el Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021), vincula gran parte de sus metas, se enfoca hacia el desarrollo económico del país, según

(SENPLADES, 2017) tiene como objetivos “garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas” (p,53), les brinda condiciones de trabajo adecuadas, cumplimiento de sus derechos laborales, seguridad, realización profesional y personal. Así mismo, (SENPLADES, 2017) otro objetivo es “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (p. 80), como es el caso de las empresas hoteleras, mediante la calidad del servicio entre las políticas que destacan:

- a) “Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades” (p. 83);
- b) “Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como, también, la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación” (p.83).

En tal sentido, Atacames ha tenido un avance importante al potencializar el desarrollo del personal que trabajan en hoteles, a partir de una ordenanza en el 2019 sobre los instrumentos de regulación, tasas e incentivos de las actividades que se realizan con respecto al turismo en el cantón objeto de estudio. Dicho, lo cual, en el Artículo 5, en uno de sus literales explica sobre la excelencia en la gestión y atención al cliente para buscar el mejoramiento de las habilidades, conocimientos y competencias en torno a la calidad del servicio que ofrecen quienes trabajan en estos establecimientos, se quiere de esta forma obtener la satisfacción de los consumidores.

Dado lo expuesto, en la actualidad se considera al desempeño y los conocimientos como un activo principal para la toma de decisiones; como intermediario estaría el capital intelectual existente en las empresas hoteleras,

considerado un factor necesario para la generación de riqueza en distintos plazos.

Por tal motivo, es necesario conocer la influencia que existe entre la relación del capital intelectual con la competitividad respecto al servicio que se brinde, debido a la relación directa que existe con los clientes.

Es por ello, que Cocos Hotel, considerada una empresa hotelera que a través del tiempo ha conseguido una posición en el mercado y, a su vez, una fidelización mayor de sus clientes, por: calidad de servicio, infraestructura, localidad (frente al mar), entre otros. Pero, a pesar del éxito que tiene no han puesto énfasis en tener un plan de capacitación constante o procesos organizacionales internos que respondan al momento de reclutar al personal de la organización, para que, el personal contratado cuente con características idóneas al puesto que van a desempeñar en el cumplimiento de sus funciones que le competen.

Debido a lo expuesto, el problema científico centra su atención en: la instalación Cocos Hotel. Puesto que, no existe interés de relacionar sus debilidades en su gestión en relación con el desempeño que tiene el personal al realizar sus funciones. Las causas principales de las debilidades se vinculan con su poco compromiso en el hotel, inadecuada gestión del personal contratado, déficit en mantener al personal capacitado y la negligencia en la realización de sus funciones.

Al respecto, Cocos Hotel afronta problemas que no permiten ser más selectivos al momento contratar a su equipo de trabajo, debido a que, todos quienes buscan trabajar en hoteles en la región Costa tienen limitada preparación educativa, no poseen experiencias en atención al cliente, se percibe escaso conocimiento al atender un servicio, relacionado a limpieza, guardianía, recepción, administración, entre otros.

La falta de formación que tiene el personal no permite que hagan eficientes sus procedimientos, lo que genera insatisfacción al cliente y dificulta o limita en su

competitividad con relación al servicio. De esta manera, se analizan estudios que contribuyan a resolver esta problemática, se plantea como problema científico a investigar:

¿Cómo mejorar el desempeño del talento humano en Cocos Hotel?

El problema planteado, conduce a que la investigación por desarrollarse se genere a partir de la siguiente idea a defender: existen factores que influyen en el desempeño del capital intelectual en la competitividad de los trabajadores en Cocos Hotel como empresa turística. Es así como, dada la idea a defender planteada, se propone:

Objetivo General:

Analizar los factores o variables que influyen en el desempeño del capital intelectual en la competitividad de Cocos Hotel.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los componentes del capital intelectual en la competitividad a partir del estudio del desempeño de los trabajadores en la actividad turística.
2. Identificar los factores o variables que influyen de manera positiva o negativa en el capital intelectual en la competitividad de los empleados Cocos Hotel.
3. Caracterizar los factores que influyen entre el capital intelectual y la competitividad en Cocos Hotel.

Para la investigación es necesario realizar y utilizar metodologías que permitan encontrar información y/o datos que faciliten el proceso de indagación. Para, lo cual, el tipo de investigación es de carácter descriptivo – explicativo, debido a que, permite analizar, descubrir e interpretar la información para conocer los factores que intervienen en el capital intelectual y la competitividad en los hoteles y en específico de Cocos Hotel, se logra con ello, identificar variables que afectan de manera positiva o negativa los desempeños de los empleados en sus funciones.

Consecuentemente, el enfoque del estudio a desarrollarse es cualitativo, dado que, permite la interpretación profunda de la información obtenida a través la entrevista aplicada al personal implicado en el estudio, en temas relacionados al impacto de los resultados que tiene el capital intelectual en las empresas mediante su desempeño.

Es por tal motivo, que se desarrolla la justificación del estudio, al indicarse que el capital intelectual tiene más impacto debido a la innovación y al factor importante que causa en el desempeño que tienen las empresas. Razón por, la cual, los resultados del estudio a desarrollarse permite al personal de la empresa hotelera adquirir herramientas orientadas a la información, comunicación y aprendizaje que se va a visualizar y emprender en las decisiones coherentes de la gerencia en cada área funcional.

Es por ello, que, en el impulso de realizar la investigación, se percibe un gran avance con relación a que varios autores aprueban que existe una amplia relación entre la competitividad hacia el capital intelectual; con, lo cual, la perspectiva del estudio se dirige a la influencia del capital intelectual en los efectos enfocados hacia la competitividad de los hoteles, se considera un apoyo para los propietarios de los hoteles pertenecientes al cantón Atacames.

Es así que, la propuesta, busca beneficiar directamente a los usuarios de los centros de hospedaje, que son el grupo directamente afectado por un servicio de atención que no cumple en la actualidad con sus expectativas y no proporciona al sector turístico, el desarrollo deseado que esta actividad genera para el cantón Atacames.

Dado lo expuesto, la investigación se estructura en sentido general de la manera siguiente, la primera parte, inicia con la introducción, la misma que, está conformada por: antecedentes teóricos y prácticos, situación problemática, planteamiento del problema, idea defender, objetivos, metodología y justificación de la investigación. La segunda compuesta por el desarrollo de los capítulos de la investigación, las conclusiones y recomendaciones generales, así como la

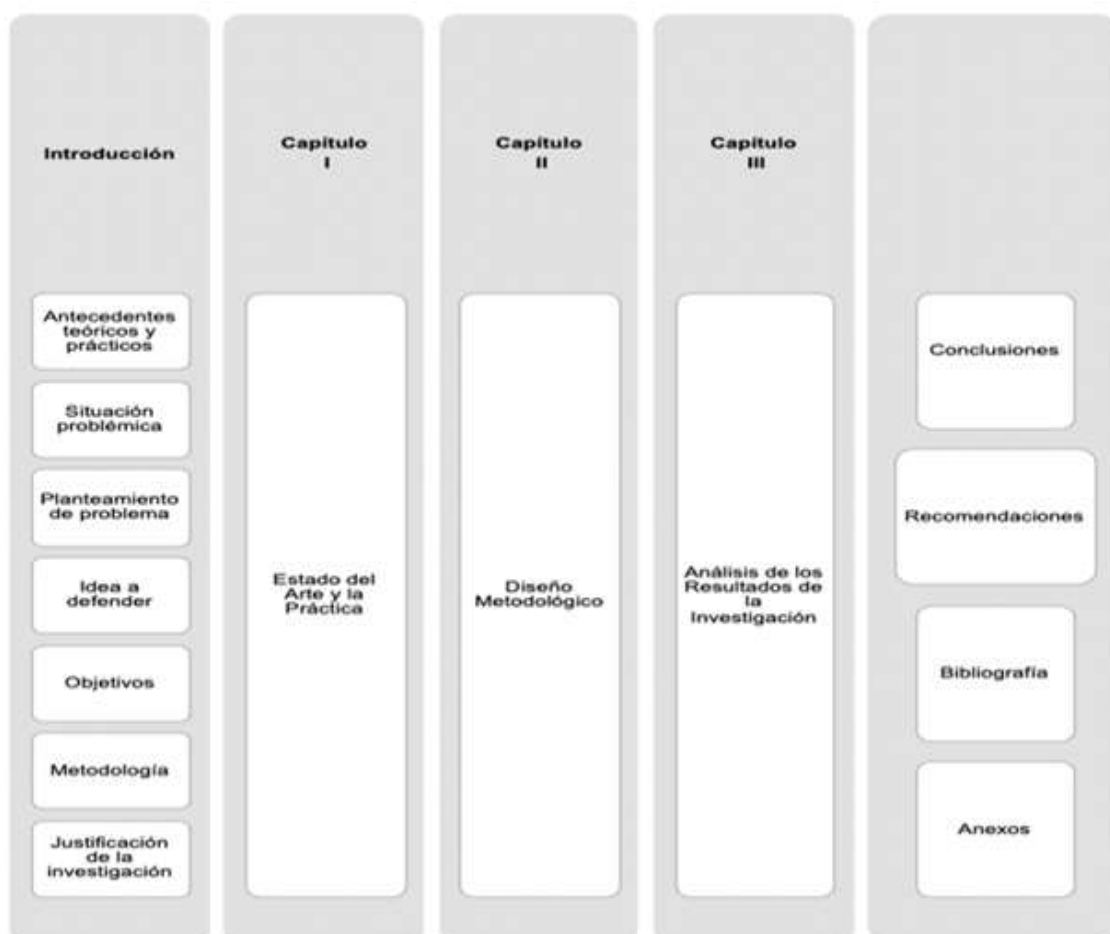
bibliografía y anexos correspondientes. En este sentido la descripción de los capítulos comprende los elementos que a continuación se describen:

Capítulo I: desarrolla los diversos distintos criterios del capital intelectual desde la representación de distintos autores, analiza los resultados de diversos.

Capítulo II: se enfoca en la aplicación de tipos y enfoques de investigación que, a través de la recolección de datos, permite obtener resultados que aporten a la realización de la investigación, también, contiene la propuesta del tema objeto de estudio.

Capítulo III: contiene la valoración de los resultados a partir de la realización de la propuesta, donde todo lo expuesto, se resume en la tabla que a continuación se presenta:

Tabla 1. Estructura de la Investigación



Fuente: elaboración propia

Una vez expuesto los elementos esenciales para el avance de la investigación, se continúa a profundizar en los criterios de los autores para la concepción de la propuesta en los capítulos subsiguientes.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes y estudios realizados referentes al capital intelectual en hoteles

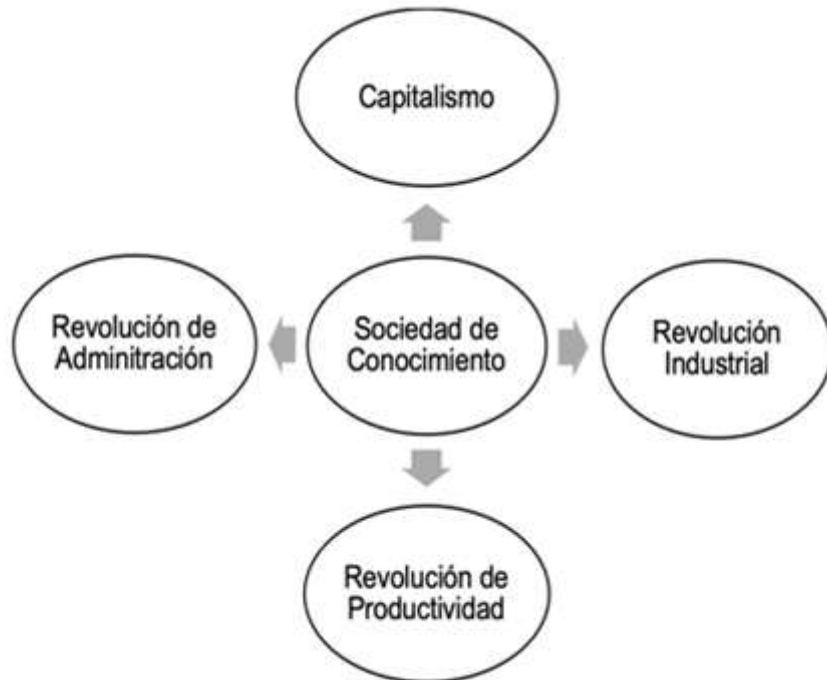
En este capítulo se profundizan los elementos teóricos sobre el Capital Intelectual (CI), para así, poder fundamentar los aportes de los autores consultados en la relación que se establece entre el CI y la competitividad del personal de las organizaciones, con la finalidad de que se profundice en las variables que inciden en el desempeño de los trabajadores.

Al respecto, es necesario que los gerentes tengan información sobre el capital intelectual para que éstos generen estrategias corporativas y tomar decisiones óptimas para mejorar el desempeño de los trabajadores. Es por ello, que existe una percepción errónea sobre el criterio de que solo los activos tangibles es el mayor valor de una organización, sin embargo, en la práctica actual, está concebido este criterio como el valor que aporta los intangibles mediante la generación de conocimientos. Con, lo cual, es necesario cambiar esa percepción inicial, la creación de valor principal que se logra en la empresa depende del conocimiento del talento humano (valor intangible).

Es así como, a través del tiempo, el impulso y las ganas de mantener al conocimiento como pilar de una organización ha tenido varios procesos desde del siglo XX, donde existen distintas tendencias en cada una de las etapas desde

el capitalismo a la sociedad del conocimiento, la cual, se expone a continuación (Drucker, 1993) en el esquema siguiente.

Esquema 1. Evolución de la Sociedad del Conocimiento



Fuente: elaboración propia a partir de Drucker (1993)

Como se aprecia en el esquema anterior, existe una conexión entre la sociedad del conocimiento y la evolución de la sociedad en sus diferentes etapas, las cuales, se explican a continuación:

Capitalismo: crea una civilización mundial durante los años 1750 - 1900, se alcanza avances rápidos con respecto a la evolución de fábricas y maquinarias, se genera así, impactos con la sociedad a través del desarrollo tecnológico; sin embargo, no existen fuentes que tomen al conocimiento como una fortaleza, debido a que, lo consideraban algo común de las innovaciones propias de la época o contexto. Donde en efecto, para ellos, el conocimiento significa habilidad, con, lo cual, no le otorgan criterio al desarrollo que alcanzan en esta etapa, en sentido general.

Revolución Industrial: nace a partir del año 1700 (siglo XIX), pues, con la aparición de la tecnología se empezó a direccionar al conocimiento hacia la

elaboración de procesos, productos y/o servicios. Donde, el desarrollo de la tecnología alcanzó un reconocimiento en la sociedad mundial. No obstante, existían determinados requerimientos que a medida que la tecnología crecía a pasos agigantados, las empresas de entonces necesitaban poner la mano de obra como parte fundamental en la fabricación de los productos, para evitar grandes conflictos con las clases sociales.

Por tal motivo, se ve afectado el concepto de mano de obra, consideraban que quienes trabajaban eran únicamente los esclavos; es decir, descalificaban el conocimiento de la mano de obra, se centra todo en el valor que agregaban los avances tecnológicos y, no así, las habilidades y el conocimiento de los obreros, por lo que, esta revolución se enfocaba la tecnología.

Revolución de la Productividad: surgió en 1881 con la personalidad de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), por distintos motivos no pudo entrar a la Universidad de Harvard y obtuvo un trabajo de obrero donde fue jefe, el mismo que, le permitía analizar la importancia que tienen los trabajadores para las empresas, se da lugar, al crecimiento de su pensamiento en el enfoque clasista, dado que, consideraban que quienes eran los acreedores del reconocimiento por la sociedad eran exclusivamente los trabajadores, con ello, se buscaba que exista un clima laboral cómodo en donde ambas partes logren aumentar la productividad por medio del conocimiento al trabajo, se aplicaba de manera muy empírica el pensamiento de ganar-ganar.

Por tal razón, la aplicación de los conocimientos condujo a un crecimiento importante en bienes y en servicios. De esta manera, Taylor logra influenciar de cierta forma en la capacitación de los obreros para mejorar el estilo de vida a un nivel más alto y adecuado.

Revolución de Administración: nace en 1926, donde por esos tiempos la Universidad se consideraba como algo deseable por la sociedad, dada la preparación que se ofrecía a las personas en su formación y capacitación. En esta etapa, se comenzó a dar importancia al conocimiento del talento humano, se ve como un recurso necesario e indispensable formar a una persona en temas

relacionados a su profesión y labor; por consiguiente, el trabajo y el dinero pasó a segundo plano las decisiones de los gerentes; dado que, comprendían que por medio del conocimiento se podía obtener todo de manera mucho más eficiente.

En tal sentido, es importante agregar, que a lo largo del tiempo se asociaba el término de administración a los negocios. Asimismo, se consideraba que, el término jefe era la persona encargada de poner y dar órdenes a su equipo de trabajo, pero en esta revolución de la administración, se percibe que el jefe es el encargado y responsable de fomentar el conocimiento en la aplicación de un producto o servicio.

Sociedad del conocimiento: en la primera década del siglo XXI, nace el valor al aprendizaje y experiencia de las personas se define como la necesidad de adquirirlas sobre distintas áreas; es decir, es esencial que, además, de adquirir nueva información eficiente y eficaz, es importante saber cómo ponerla en practicar en varios procesos, para que, por medio de ésta, se verifique y obtenga resultados positivos. En este tiempo, el conocimiento logra convertirse y consolidarse en una metodología de enseñanza y aprendizaje que permite generar riquezas por medio de la gestión y aplicación del conocimiento.

Como se aprecia en lo descrito, es de significar, que el proceso que existe sobre el término de conocimiento a través del tiempo, es solo concebido de manera más responsable a partir de finales del siglo XX hasta la actualidad, a partir de determinados conceptos aplicativos que se enfocaban en diseños de procesos, reingeniería de productos, calidad de la producción, entre otras consideraciones que aparecieron para lograr ser más competitivos en el mercado tanto en empresas productivas como de servicios, se deja a un lado, paradigmas tradicionales para maximizar la creación de valor en las empresas.

Es así como, (Gonzalez, 2010) menciona que el movimiento del capital intelectual surgió por primera vez en 1980 por Hiroyuki Hitami, quien estudiaba cómo a través de la gestión del conocimiento se podía dirigir empresas en Japón. De la misma manera, se divisaban aportes sobre la evolución del capital intelectual hasta principios del siglo XXI (Ver tabla 2).

Tabla 2. Evolución del Capital Intelectual

Período	Progreso
A finales de 1980	Primeros intentos realizados por especialistas para construir las bases para medir el capital intelectual (Sveiby, 1988). Fueron aportes teóricos más que prácticos con resultados conservadores.
A principios de 1990	Iniciativas sistemáticas para medir e informar del Capital Intelectual al exterior (ej. Celemi y Skandia; SCSI, 1995). En 1990 Skandia AFS designa como "Director de Capital Intelectual" a Leif Edvinsson. Esta es la primera vez, que el papel de manejar el Capital Intelectual es elevado a una posición formal, con un aire de legitimidad corporativa.
A mitad de 1990	Nonaka y Takeuchi (1995), expone un trabajo sumamente influyente en "La compañía creadora de conocimiento". Aunque el libro concentrado en el conocimiento, la distinción entre el conocimiento y el Capital Intelectual es suficientemente fina como para hacer que sea un libro relevante en los focos puros del Capital Intelectual. En 1994, un suplemento del informe anual de Skandia se realiza enfocado a la presentación de una evaluación de los stocks de la compañía en Capital Intelectual. "Visualizando el Capital Intelectual" genera el interés de otras compañías que procuran seguir el ejemplo de SKANDIA (Edvinsson, 1997). Celemi en 1995, usa una "revisión del conocimiento" para ofrecer una evaluación detallada del estado del Capital Intelectual.
A finales de 1990	El capital intelectual llega a ser un tema más consolidado, con investigadores y conferencias académicas, artículos de trabajo, y otras publicaciones encuentran una audiencia notable. Un número creciente de proyectos a gran escala (ej. el proyecto de MERITUM, Danés, Stockholm) comienzan, con el objetivo de introducir mayor rigor académico en la investigación del Capital Intelectual, a estandarizar conceptos y clasificaciones. En 1999, Harvey y Lusch introducen los pasivos intangibles en el capital intelectual, como se puede apreciar existe más bien un desarrollo teórico acelerado
A principio del 2000	Caddy (2000), define el Capital Intelectual como la diferencia entre activos y pasivos intangibles. Algunos autores (Konar et al. 2001; Porto 2003; Viedma, 2003; Garcia-Ayuso et al.; 2004), exponen la aparición de los pasivos intangibles en distintos espacios. Kaplan y Norton (2004), proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización. Andriessen (2004), realiza un estado del arte de los distintos modelos de Capital intelectual. Arend (2004), estudia los pasivos estratégicos en las empresas. Rivero Díaz (2009), propone un modelo y un procedimiento para medir el capital intelectual a través del valor percibido.

Fuente: tomado a partir de Petty & Guthrie (2000)

Como se aprecia, las investigaciones señalan que, el CI busca tener una influencia positiva en las empresas por medio de la innovación y el conocimiento del personal para que estas crezcan a través del tiempo. Con, lo cual, se establece en un factor clave que determina el potencial de ganancias futuras en las empresas, donde, su crecimiento, sostenibilidad y capacidad proporcionan una mejorar su competitividad en el mercado, se enfatiza en el conocimiento como nueva la creación de poder económico.

Es por ello, que el CI en la actualidad se vuelve necesario dentro de las empresas hoteleras, dado que, aporta al servicio provisto a sus consumidores, además, de controlar el desempeño de su personal contratado. En este sentido, se coincide con Hernández, Leyva, Ochoa & Mendoza (2019), si expone, que la importancia que tiene el turismo y el desarrollo económico explica los resultados de como el capital intelectual interviene en el desempeño del personal para conseguir logros financieros, se fortalece los procesos internos. Sin embargo, el país tiene que enfocarse en sus activos intangibles (capital intelectual), éste se ha convertido en un factor fundamental que mediante herramientas gestoras monitoreen el desempeño de las empresas hoteleras.

Así mismo, se coincide con Pullic, Kolakovic & Jelcic (2009), al considerar la importancia de querer capacitar a sus miembros de la empresa de manera constante para que estos aumenten sus criterios, destrezas, habilidades y conocimientos, con la finalidad, de mejorar el impacto y satisfacer las necesidades que tengan los visitantes.

Con respecto al párrafo antes mencionado, en la actualidad lo más importante para un consumidor es adquirir un servicio de calidad. Por este motivo, la innovación en una empresa hotelera garantiza e impulsa el sector en cualquiera de los contextos que estén enclavadas, pues, son las organizaciones las que deciden enfocarse en la formación del conocimiento profesional, se da prioridad a la atención al trabajo en equipo y al cliente. De esta manera, percepción expuesta, permite incrementar el compromiso de los trabajadores con las organizaciones, debido a que, esto ayuda a mejorar el clima laboral y a cumplir

las metas económicas consensuadas mediante la atracción y retención de nuevos clientes.

Es por ello, que la innovación de una empresa hotelera depende en gran parte de la creatividad, compromiso y adaptación de los miembros de la empresa. Asimismo, el liderazgo que tenga la alta gerencia cumple un papel fundamental dentro del hotel, puesto que, es el encargado de tomar decisiones a partir del empleo de herramientas de gestión del conocimiento para lograr una ventaja competitiva, que está reflejada dentro de la planificación estratégica (misión, visión y valores) con un enfoque dirigido al personal para que se sienta identificado y comprometido con los mismos.

Por tal motivo, es conveniente precisar que las organizaciones tengan en cuenta que las nuevas tendencias permiten aumentar la economía, aunque dependen en gran parte de cómo se aprovechan los conocimientos en pro de cumplir los objetivos estratégicos claves que tengan las empresas en función de aumentar su ventaja competitiva en relación con su competencia, dado la prestación de un servicio que se ofrece de acuerdo a la demanda de los consumidores.

Sin embargo, para lograr los objetivos, se requiere de un tratamiento adecuado del CI por parte de los directivos, con la finalidad, de que se estimule el intelecto en función del conocimiento para la ejecución de los procesos que demandan los servicios que promueve la empresa. Esto garantiza, que la toma de decisiones responda a la cultura organizacional y a las metas establecidas, se genera mayor valor a partir del uso óptimo de las capacidades y destrezas de los empleados.

,por consiguiente,, se concuerda con el estudio realizado por los autores Rivero, Vega & Balegué i Caldell (2003), acerca de la importancia del CI en el turismo, indica, como este va en ascenso en las empresas de servicio, se descarta completamente el modelo tradicional de contabilidad, que no considera la riqueza que produce el CI en la creación de valor económico de las empresas, con énfasis así, al conocimiento, la información, y las habilidades que se desarrollan por parte del talento humano, dado que, esto es lo que fortalece en

gran medida la fidelidad o lealtad que se consigue en la relación del cliente con la empresa que presta el servicio.

Al respecto, Grande (2012) indica que la gestión, control y medición del desempeño del personal depende de la capacitación y actualización que ha tenido durante sus años de experiencias, generan un sentido de responsabilidad que se enfoca en la lealtad de los clientes. Con, lo cual, los servicios logren diferenciarse por características que se relacionan al trabajador, entre los que destacan:

- Intangibilidad: se refiere a que los servicios no se tocan, prueban, huelen, a diferencia de los bienes. En este sentido, los servicios necesariamente para ser impactantes buscan de calidad.
- Heterogeneidad: significa la variabilidad que tiene el servicio, debido a que, es complicado estandarizar el desempeño que tenga cada uno de los empleados al ejecutar el servicio. En consecuencia, a esto, afecta lo que el visitante reciba.
- Simultaneidad: conocido como inseparabilidad, demuestra que, los servicios se generan y consumen al mismo tiempo.
- Perecedero: es el carácter de caducidad, que en el caso de los servicios afecta, no tienen capacidad de almacenamiento como ocurre normalmente con los bienes.

Dada la explicación de las características, se propone una tabla que resume su contenido a partir del criterio de Grande (2012).

Tabla 3. Características del servicio

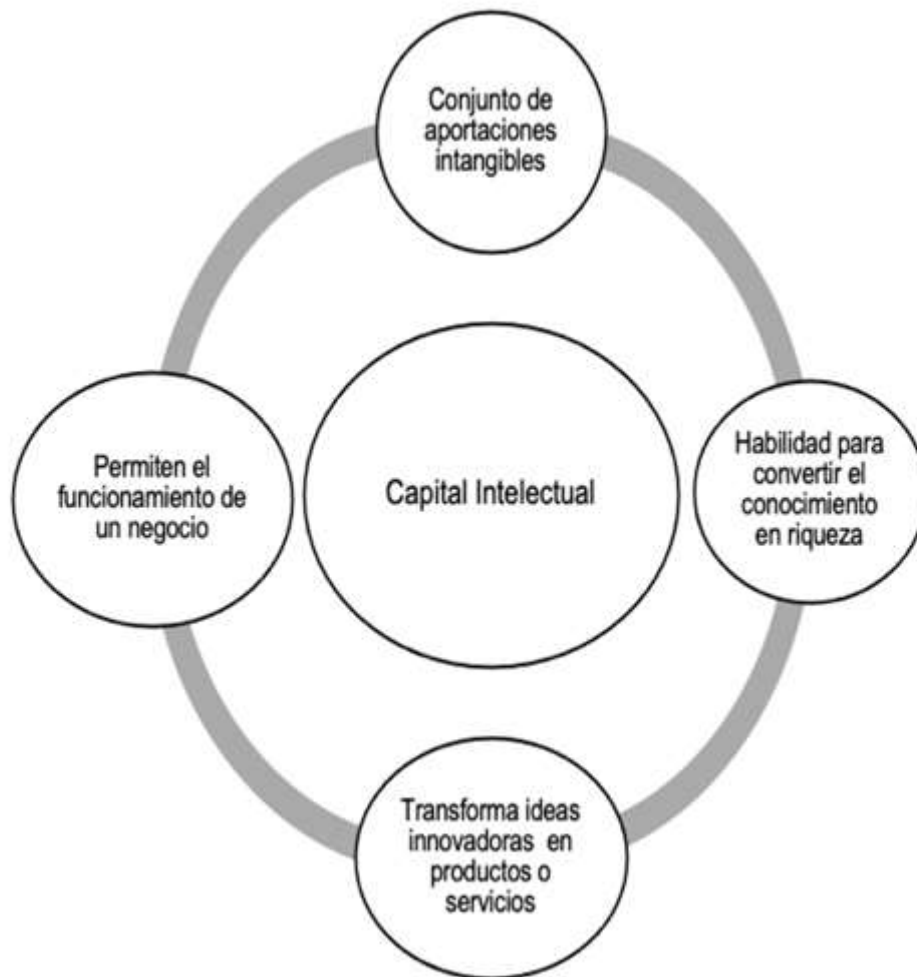
Características	
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios no se almacenan. - Es mas fácil fijar precios a los servicios que los productos.
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad del servicio puede ser afectada por factores externos. - El servicio puede no ajustarse a lo esperado.
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios y bienes se producen al mismo tiempo. - Los clientes forman parte de la producción del servicio.
Perecedero	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios no se pueden devolver. - Difícil sincronizar oferta y demanda del servicio.

Fuente: modificado a partir de Grande (2012)

Lo anterior, propone la necesidad de conocer al capital intelectual en las instituciones que prestan servicios de calidad, se enfatiza factores que influyen en las empresas como una buena relación con sus miembros de la empresa. Es por esto, que, para Sánchez, Melián & Hormiga (2007) el capital intelectual es un grupo de intangibles, que se enfocan hacia las ganas de querer relacionarse con los grupos de interés, adquirir nuevos conocimientos, conocer al personal y, a otros elementos que incluyen, procedimientos internos, conocimiento de la marca y otorgar nombres a los productos y poder realizar (I+D+i), donde su significado se traduce en: Investigación científica + Desarrollo tecnológico + Proceso de innovación.

En tal sentido, es conveniente indicar, que algunas características que definen al capital intelectual destacan la interrelación descrita en el párrafo anterior, las cuales, se incluyen en la ilustración siguiente:

Ilustración 1. Características de Capital Intelectual



Fuente: elaboración propia

Por tal motivo, el trabajar en equipo, ser una empresa innovadora: tener buen clima laboral, brindar satisfacción del cliente, reputación de la marca, ética en los servicios que ofrecen, entre otros, hacen que sirvan como herramientas eficientes para tomar decisiones que ayuden al desarrollo y consigan mejor posición en el mercado. Dado lo expresado, en la tabla siguiente, se dan conocer algunas definiciones de conceptos de capital intelectual con criterios de diversos autores para alcanzar ventaja competitiva en las empresas (período 1989-2019).

Tabla 4. Definiciones del Capital Intelectual

Autores	Año	Definiciones
Dierickx & Cool	1989	El capital intelectual es únicamente el <i>stock</i> de conocimientos en las empresas.
Stewart	1991	Es todo lo que pertenece a una empresa que genera ganancias pero que no se puede tocar.
Bradley	1997	Permite que los conocimientos de los empleados en una empresa a través del tiempo puedan generar riqueza.
Brooking	1997	El capital intelectual logró establecer nuevos métodos para mantener una comunicación eficiente y eficaz para generar nuevas riquezas en las organizaciones.
Stewart	1998	El capital intelectual entendido como los conocimientos, experiencias, entre otros, sirven para crear riqueza en una organización.
Edvinson & Malone	1999	Lo presentan como metáfora y, se concluye, que el capital intelectual es la base fundamental para el crecimiento de una empresa y mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo.
Ross, Bainbridge & Jacoben	2001	El capital intelectual suma de conocimientos de los miembros de las empresas.
Bradley	2003	El capital intelectual se compone por la capacidad de aprendizaje para tener una mejora continua en la empresa.
Según Rivero	2009	El capital intelectual es la unión de habilidades, destrezas, capacidades, innovaciones, compromiso, experiencias, entre otros que forman parte de los integrantes de una organización.

Fuente: elaboración propia

1.2. Componentes del capital intelectual para empresas hoteleras

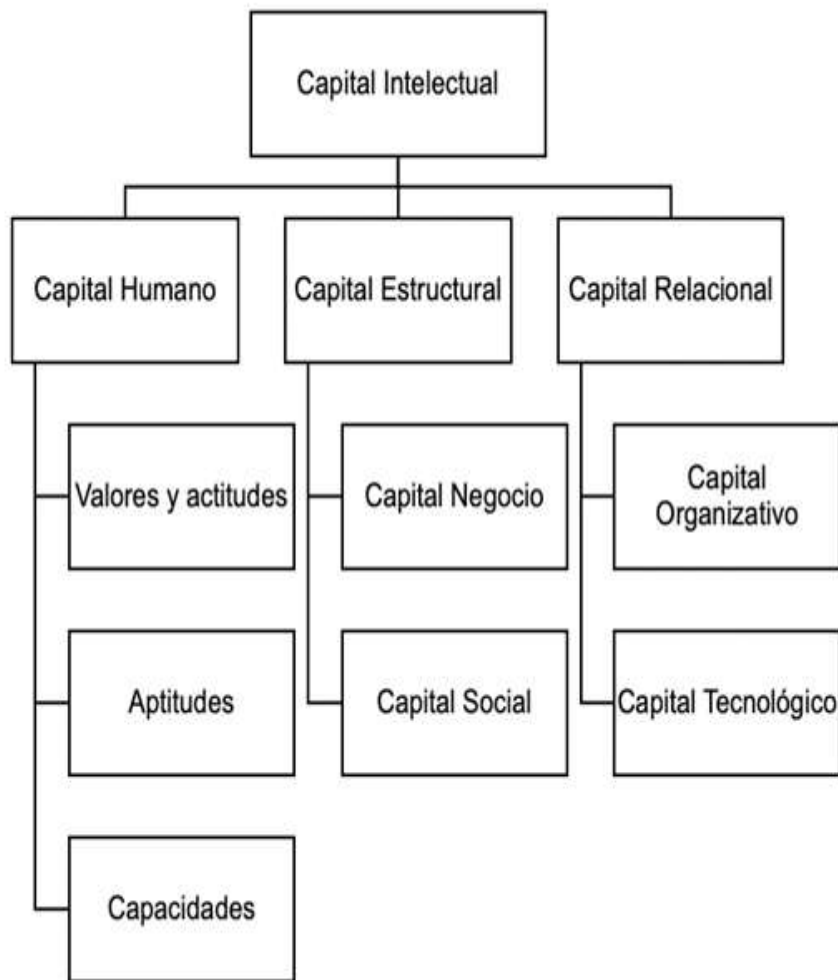
Los componentes del CI potencializan la presencia de las empresas turísticas que prestan servicios hoteleros y extra hoteleros, con, lo cual, adquieren mayor relevancia dentro de la economía de los países, dado que, responden a la generación de ingresos y empleos de las ciudades.

En la investigación *Relations of Intellectual Capital Components in Hotel Companies* por Ognjavonić (2017), a través de un modelo indica la relación que existe entre los tres componentes del CI en hoteles en las regiones de Sumadija y Serbia occidental. El estudio señala la importancia que los gerentes hoteleros tienen al prestar el comportamiento, capacitación y motivación, requerido para sus empleados en beneficio de aumentar su valor en el servicio de alojamiento. Debido a esto, se destaca la relación fuerte del Capital Relacional (CR) y estructural por el impacto que generan en el desempeño hotelero.

A su vez, Engröm, Wetness & Furdal (2003) en su estudio *Evaluating intellectual capital in the hotel industry*, generan un informe a través de la aplicación en una cadena hotelera donde destacan varios hallazgos, que permiten conocer la relación que existe entre el Capital Estructural (CE) y el Capital Humano (CH), debido a los conocimientos de los miembros del hotel, fundamentados en bases de datos o sistemas que permiten obtener un mejor rendimiento por los servicios prestados.

De acuerdo con lo expresado, es conveniente detallar los componentes que conforman el CI a partir de una de las clasificaciones más utilizada, reconocida y relacionada con la propuesta de Bontis, Keow & Richardson (2000), donde consideran tres dimensiones del CI: CH; CE y CR, las cuales, se resumen en la ilustración 2.

Ilustración 2. Estructura del Capital Intelectual



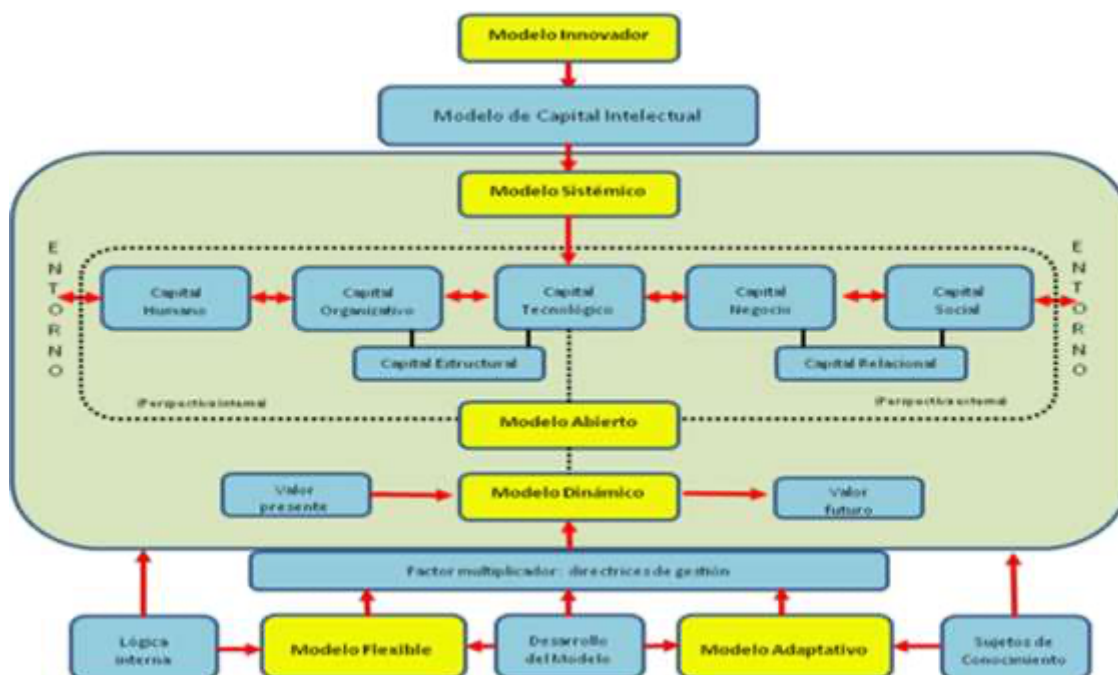
Fuente: elaboración propia a partir de literatura consultada

Con relación a la clasificación expuesta, surge un modelo nombrado¹ Modelo Intellectus (Bueno, 2003), el cual, estructura a las dimensiones del CI en distintos niveles: componentes, elementos, variables, indicadores. Dicho modelo es de los más completo para medir el capital intelectual, además, de poseer varias características que lo convierten en el más completo para aumentar valor en las empresas que lo apliquen, además, de volverlo más competitivo en el tiempo.

¹ Modelo Intellectus: en una publicación los autores Bueno, Salmador & Mernino (2008) mencionaron que la creación del modelo fue de aportaciones de varios miembros del Foro del Conocimiento e Innovación "Intellectus" como plataforma de transferencia y reflexión del Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid. Sirve para realizar un análisis sobre el conocimiento para evaluarlo y monitorear dentro de las empresas. Cabe resaltar que es un modelo flexible que se fácilmente se adapte al uso que requieran el investigador.

En ese mismo contexto Bueno (2003), lo que destaca a este modelo son características básicas como los indica la ilustración:

Ilustración 2. Características básicas del Modelo Intellectus



Fuente: tomado a partir de Bueno (2003)

- **Sistémico:** es completo en su estructura en base a sus componentes que lo conforman y cada relación formada cumple funciones favorables para cumplir metas establecidas a través de la aplicación del modelo.
- **Abierto:** la estructura se adecua a los objetivos de cada organización para la medición de su capital intelectual en base a su naturaleza.
- **Flexible:** permite que la estructura se rediseñe y se acomode componentes, variables y dimensiones de forma que se cumplan objetivos de manera diferenciada en cada organización.
- **Adaptativo:** aprueba manejar el modelo de acuerdo con las necesidades que tenga la organización a favor de satisfacer expectativas a la clientela y a su vez a quienes forman parte de la empresa.

Esto comprende la modificación del modelo a la estructura en base a empresas hoteleras, y considera los elementos que específicamente Cocos Hotel posee, se detalla a continuación:

Capital humano: es el componente más relevante dentro de los que conforman al capital intelectual, está compuesto por: habilidades, destrezas, principios, ética profesional y/o personal, conocimiento, innovación, creatividad, entre otros, que poseen los empleados que trabajan en las empresas hoteleras, las mismas que, sirven de fortaleza en pro de alcanzar los objetivos, se genera un valor positivo para la organización.

Componentes del Capital Humano

- Valores y actitudes (Ser+Estar): son todos los conocimientos que el personal tiene, por ejemplo, forma de ser, expresarse y comunicarse, que influyen en el comportamiento que tiene cada uno de los miembros dentro de la empresa hotelera.
- Aptitudes (Saber): se refiere a los conocimientos que tiene el personal, los mismos que son adquiridos mediante: preparación, experiencia o estudios a través de su vida profesional y, con ellos, realicen y cumplan sus funciones dentro de la empresa de manera eficaz.
- Capacidades (Saber hacer): hace referencia a las habilidades que tenga cada miembro del hotel para cumplir con las actividades de las que estén a cargo.

Variables del capital humano

- Valores y actitudes (Ser + Estar):

- Sentimiento de pertenencia y compromiso: indica a los miembros sentirse identificados con la empresa hotelera.
- Automotivación: los miembros del hotel sienten una fuerza interna que les permite realizar sus funciones con energía para alcanzar sus resultados.
- Satisfacción: sentirse en un ambiente cómodo que permite desarrollarse como profesional, además, fomentar un compromiso por parte de la alta gerencia con respecto al cumplimiento de sus obligaciones con sus empleados.
- Creatividad: aportar con nuevas ideas que permitan diferenciar al hotel con su competencia.

- Aptitudes (Saber):

- Formación especializada: conocimientos que los empleados tienen acerca de alguna función específica dentro del hotel.
- Experiencia: grado en el que el empleado ha realizado la actividad por su experticia en otros hoteles por medio de su práctica.

- Capacidades (Saber hacer)

- Aprendizaje: iniciativa que tienen los miembros de la empresa hotelera para adaptarse a cambios a través de nuevas técnicas o herramientas que permiten generar valor.
- Colaboración: capacidad en la que se intenta desarrollar y cumplir funciones del hotel con el compromiso de todos quienes lo integran.
- Liderazgo: fortaleza que el gerente tiene para influenciar a su equipo de trabajo a cumplir con logros y expectativas de sus clientes a través de su dirección.

Tabla 5. Elementos y variables del Capital Humano

Elementos	Variables
Valores y actitudes (Ser+Estar)	Sentimiento de pertenencia y compromiso
	Automotivación
	Satisfacción
	Creatividad
Aptitudes (Saber)	Formación especializada
	Experiencia
Capacidades (Saber hacer)	Aprendizaje
	Colaboración
	Liderazgo

Fuente: elaboración propia a partir del criterio de autores consultados

Capital Relacional, es un grupo de conocimientos que buscan obtener buenas relaciones con el entorno que les rodea, es decir, entre los proveedores, clientes, empleados, socios, competencia, entre otros. En consecuencia, logran

establecer alianzas estratégicas para cumplir necesidades de los clientes, mejorar su reputación y, a través de esto, convertir la empresa en una marca que atraiga y retenga más clientela.

Componentes:

- Capital Negocio: indica la relación que existe con agentes externos, como son: proveedores, consumidores, socios, competencia, que influyen directamente en los procesos de la organización.
- Capital Social: se refiere a las relaciones existentes con agentes vinculados para otorgar permiso y operar en cierta actividad en los negocios. Estas relaciones son con inversionistas, accionistas y entes con administraciones públicas.

Elementos del capital de negocio:

- Relación con los clientes: mantener una relación cordial con el turista o visitante para que acceda al servicio de alojamiento en la empresa hotelera.
- Relación con los proveedores: se refiere a mantener una relación adecuada con quienes son los principales ofertantes de productos indispensables para el uso del turista.
- Relación con la competencia: crear una relación óptima con la competencia hotelera, para que, de esta forma, en el tiempo existan alianzas estratégicas y, así, beneficiarse a través de un mismo fin común.

Elementos del capital social:

- Relación con las administraciones públicas: mantener una relación continua con entes que regulen obligaciones y permitan prestar el servicio de alojamiento (Cámara de Turismo, Municipio, entre otras).
- Relación con medios de comunicación: a través de esta relación, permite hacer propaganda de la marca para que atraigan a más turistas hacia la empresa hotelera o incremente su cartera de clientes.
- Reputación e imagen de la empresa: es importante analizar la ética empresarial, notoriedad de la marca de manera positiva y, a su vez, la reputación percibida por agentes internos y externos busca ser favorable.

Variables del capital de negocio:**- Relación con los clientes:**

- Cartera de clientes: se realiza cada vez que la empresa hotelera hace el registro de ingreso a los turistas, el mismo que, se mantiene en base de datos.
- Satisfacción del cliente: es la apreciación que tiene el turista al recibir un servicio bueno, y que cumpla todas sus expectativas y necesidades.
- Lealtad de clientes: es la forma en la que los turistas mantienen un compromiso con la empresa hotelera al sentirse satisfechos con el servicio que recibieron. En consecuencia, a esto, acceden al servicio de manera constante.

- Relación con los proveedores:

- Relación con los proveedores: forma en la que ejecuten los procedimientos internos del hotel y, a su vez, las compras de recursos indispensables para el funcionamiento de este.
- Personalización de productos: al ser una empresa que presta servicios, piden a sus proveedores poner un valor agregado para aumentar el nombre de la marca del hotel en los productos (jabón, *shampoo*, tarjetas de presentación, entre otros).

- Relación con la competencia:

- Calidad de relación con los competidores: conservar una relación formal que permita realizar acuerdos o alianzas en el servicio de alojamiento.
- Conocer a los competidores: ayuda de cierta forma, analizar ventajas o desventajas que consideren que la competencia tenga en algunos aspectos.

Variables del capital social:**- Relación con los medios de comunicación**

- Notoriedad de la marca: conseguir que el turista se sienta atraído por el diseño de la marca y, a su vez, por los servicios que presta el establecimiento.

- Relación con los medios de comunicación: adecuada comunicación con los medios, porque ellos promocionan el servicio de alojamiento.
- **Reputación e imagen de la empresa**
- Ética empresarial: tiene que ver con el acatamiento principios y normas establecidos dentro de las empresas hoteleras a través de la conducta que tengan los miembros de esta.
 - Reputación percibida: hace referencia a la atención de los servicios recibidos hacia los clientes o proveedores.

Con, lo cual, todo lo expuesto conduce a observar el grado de integralidad que se establece entre los diferentes componentes del CH y el CR (Ver tabla 6).

Tabla 6. Elementos y variables del Capital Relacional

Componentes	Elementos	Variables
Capital Negocio	Relación con los clientes	Cartera de clientes
		Satisfacción del cliente
		Lealtad de clientes
	Relación con los proveedores	Relación con los proveedores
		Personalización de productos
	Relación con la competencia	Calidad de relación con los competidores
Conocer a los competidores		
Capital Social	Relación con medios de comunicación	Notoriedad de la marca
		Relación con los medios de comunicación
	Reputación e imagen de la empresa	Ética empresarial
		Reputación percibida

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

De la misma manera, es importante profundizar en el CE, dado que, la organización es un todo, que funciona con todos los elementos que la componen, como bien se explica a continuación:

Capital estructural, hace referencia a la estructura organizativa y a la sistematización de todos los procesos internos y estrategias que existen en las

organizaciones, con el objetivo de fortalecer la productividad de los miembros de estas, se destaca los componentes siguientes:

Componentes:

- Capital Organizativo: está formado por los procesos de la organización, como son: toma de decisiones, planificación y control. Es así como la empresa genera valor y cumple con los objetivos establecidos.
- Capital Tecnológico: es la agrupación de los conocimientos y procesos que se generan en la empresa almacenados en la base de datos, los mismos que, permiten tener un control más eficiente y eficaz de la gestión que ocurre en la organización en pro de la calidad de los servicios ofertados.

Elementos del Capital Organizativo:

- Cultura: es un conjunto de valores, tradiciones, actitudes, y manera de relacionarse con otros en el hotel. De esto se desprende, la facilidad en el manejo del hotel para obtener mejores resultados.
- Estructura: indica de qué manera está organizado el hotel de acuerdo con las funciones que cumpla su personal dentro de los procesos.
- Procesos: define las actividades que realiza el hotel en relación con su entorno interno y externo, a favor de cumplir los objetivos propuestos.

Elementos del Capital Tecnológico:

- Dotación tecnológica: son procedimientos, conocimientos y herramientas que ayudan a la toma de decisiones.
- Propiedad intelectual e industrial: hace referencia a todos los conocimientos que hayan sido desarrollados y/o creados dentro de la organización, es decir, que pertenezca única y legalmente a los propietarios del hotel.

Variables del Capital Organizativo:

- **Cultura**
 - o Evolución de valores culturales: las funciones que realiza el personal en el hotel infieren por los variados principios que tienen.
 - o Clima laboral: hace referencia al ambiente laboral que existe dentro del hotel entre los miembros internos con los clientes.

- Identidad organizativa: es la imagen que el hotel proyecta hacia sus clientes.
 - Filosofía del negocio: es un conjunto de herramientas que permite que los miembros de la empresa hotelera se identifiquen.
- **Estructura**
- Diseño organizativo: señala cómo la empresa hotelera forma sus relaciones entre los miembros.
 - Desarrollo organizativo: indica cómo la empresa hotelera adapta a distintos procesos que surgen durante la gestión.
- **Procesos**
- Hacia clientes internos: muestra la relación que existe entre los clientes internos, que son los integrantes de la empresa hotelera.
 - Hacia clientes externos: señala los procesos que son desarrollados para el consumidor del servicio de alojamiento.

Variables de Capital Tecnológico

- **Dotación tecnológica**
- Dotación de tecnología de la producción: información relacionada a la tecnología que sirven para brindar el servicio de alojamiento en hoteles.
 - Dotación de tecnología de la información y de las comunicaciones: permite a los turistas que conozcan sobre: servicios, ofertas, reservas y, con esto, otorgar recursos al hotel para mejorar la productividad en torno a los requerimientos del cliente.

De acuerdo con lo antes mencionado, las variables y los componentes del capital estructural se resumen en la tabla 7 a continuación:

Tabla 7. Elementos y variables del Capital Estructural

Componentes	Elementos	Variables
Capital Organizativo	Cultura	Evolución de valores culturales
		Clima Laboral
		Filosofía del negocio
	Estructura	Diseño organizativo
		Desarrollo organizativo
	Procesos	Hacia clientes internos
Hacia clientes externos		
Capital Tecnológico	Dotación tecnológica	Dotación de tecnología de la producción
		Dotación de tecnología de la información y de las comunicaciones

Fuente: elaboración propia a partir de literatura consultada

Una vez expuesto todo lo relacionado al CE, se procede al análisis de la relación de la competitividad de las organizaciones a partir del comportamiento del CI en el desempeño de sus funciones.

1.3. Relación de la competitividad de los hoteles a través del análisis del capital intelectual

Las empresas hoteleras buscan adaptarse a nuevas modalidades como es el caso del CI para lograr la competitividad a través de añadir conocimientos dentro de sus procesos en el servicio de alojamiento. En este sentido para Koontz & O'Donnell (2013) define la competitividad como la forma en que la empresa

intenta generar ganancias mayores en relación con los de su competencia, y mantener un balance entre cantidad y calidad del servicio y/o producto ofertado al mercado en el que se desempeña. Por esta razón, se genera mayor alcance y a su vez aumenta la productividad de lo que vende a sus clientes interesados en adquirirlo.

En efecto, lo que permite que los hoteles tengan una ventaja competitiva frente a su competencia es su factor diferenciador (intangibles). Por ser prestadora de servicios, destacan algunos ejemplos: excelente servicio, calidad en atención al cliente, publicidad en redes sociales, seguridad, entre otros. Es así, que nace la importancia de la competitividad señalada en la ilustración 4.

Ilustración 3. Importancia de la Competitividad



Fuente: tomado a partir de Enright, Francés & Scott (1994)

Por otra parte, se presenta una propuesta por parte de SECTUR y Universidad Anáhuac (2014), la cual, señala determinadas variables sobre la competitividad para conocer los niveles que tienen las empresas hoteleras, las mismas que, se indican en la tabla siguiente:

Tabla 8. Variables de la competitividad

Variable	Definición en el modelo
Características y vacación turística	Evalúa la definición de la filosofía de la empresa por parte del propietario y la comunicación que haga de ella, su experiencia para identificar las oportunidades del mercado, las necesidades del cliente y la disposición de la infraestructura necesaria para satisfacerlo.
Gestión de rutinas y procesos	Enfatiza la estandarización de los procesos como base de la calidad del servicio, identificando y registrando el cumplimiento de aquellos que agregan valor.
Gestión de mejora continua	Tiene que ver con la capacidad de la empresa en aprender y mejorar, a partir de la gestión de mecanismos que les permitan conocer y atender las quejas y sugerencias de los clientes, así como, la innovación que la empresa pueda realizar a partir de ello.
Gestión del capital humano	Considera que la empresa competitiva, gestiona la motivación de su personal a través de políticas retributivas en formación y capacitación, lográndose su satisfacción y un buen ambiente laboral.
Gestión de mercado - cliente	Se refiere por una parte a su atención y servicio; por otra, al conocimiento del entorno, la comparación que hace la empresa con su competencia y sus servicios; y, finalmente, al conocimiento que tiene el cliente, sus preferencias y el nivel de satisfacción.
Evaluación de beneficios	Se trata de conocer la rentabilidad de la empresa para mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento.

Fuente: tomado a partir de SECTUR y Universidad Anáhuac (2014)

Lo expuesto corrobora los criterios de Hernández, Domínguez & Castillo (2008) en su artículo, quienes en los resultados lograron analizar la relación directa que existe al aplicar capacidades de: mercadotecnia, emprendedoras e innovadoras, dado que, permiten generar una ventaja competitiva sostenible en los hoteles. En este sentido, los turistas al tener un contacto directo con los miembros de la empresa son los primeros en ser parte de los intangibles que atiende el CI en la organización. Pues, son los clientes con sus demandas los que hacen que el CI desarrolle el conocimiento puesto a disposición de sus actividades.

Lo abordado hasta el momento, conduce a tratar determinados elementos relacionados a la capacidad emprendedora para alcanzarse en los negocios sin especificar el tipo de sector, para esta investigación se enfoca en el Turismo (Ver tabla 9).

Tabla 9. Análisis de factores de capacidad emprendedora, mercadotecnia e innovación

Capacidad Emprendedora	
-	Factores
1. Capacidad de innovación	Expectativas de realizar mejoras en la empresa
	Consulta en internet para mejorar sus servicios
	Consulta medios escritos para mejorar sus servicios
	Planea nuevos servicios
	Busca soluciones novedosas
2. Toma de riesgos	Realiza inversiones de pago
	Utiliza recursos propios para invertir
3. Proactividad	Responde acciones que los competidores iniciaron
	Introduce la administración, sistemas, equipos antes que sus competidores
Capacidad de Mercadotecnia	
1. Fortalezas en la cadena de distribución	Pláticas sobre negocios con los intermediarios
	Pide sugerencias a los intermediarios
	Recibe sugerencias de los intermediarios
	Hace convenios
	Implementa acciones que le sugieren de intermediarios
2. investigación de mercadotecnia	Atención a las disminuciones de precios
	Atención a los paquetes promocionales
	Discusiones sobre fortalezas y debilidades
3. Habilidad para diferenciar servicios	Jerarquía de servicios por la imagen de cada uno
	Jerarquía servicios por su originalidad

4. Calidad de vendedores	Amabilidad de los empleados al ofrecer el servicio
	Atención del servicio de apoyo
	Actitud positiva al ofrecer sus servicios
5. Recursos comprometidos con la publicidad	Gastos en publicidad (prensa)
	Gastos en publicidad (radio)
	Gastos en publicidad (TV)
6. Servicio al consumidor	Ofrece beneficio adicional con la localización del hotel
	Ofrece beneficio adicional con la facilidad de acceso
Innovación Organizacional	
1. Innovación de proceso	Introducción de aplicaciones computarizadas
	Introducción de aparatos automatizados
	Introducción de <i>software</i> de gestión de base de datos
	Introducción de conexión de internet
	Introducción de sitio <i>web</i>
	Introducción de correo electrónico
	Introducción de compra electrónica
2. Innovación de servicio	Mejora en los últimos tres años en la higiene de sus servicios
	Mejora en los últimos tres años en la rapidez de sus servicios
	Mejora en los últimos tres años en la atención al cliente
3. Innovación en mercadotecnia	Trabajo con agencias de viajes diferentes a las habituales
	Trabajo con <i>tour</i> operadoras diferentes a los habituales
	Empleo de sistemas globales de distribución

Fuente: modificado a partir de Hernández, Domínguez & Castillo (2008)

En tal contexto, la investigación realizada por Heredia (2009), se deduce una correlación distinta para los componentes del capital intelectual con la competitividad mediante indicador ² RevPAR, y allí se muestra que, la relación de la competitividad y el capital humano es débil, debido a: actitudes, falta de experiencia y deslealtad de sus miembros. En cuanto al capital estructural, la correlación es significativa en los factores: rotación de personal, existencia de manuales y guías en planes estratégicos. En materia del capital relacional, sí muestra una buena relación en atención y reputación con los clientes.

Mientras tanto, Dwi, Chariri & Rohman (2019), en su investigación nombrada *Association Between Intellectual Capital and Competitive Advantage: a Case Study on the Hotel Industry in Bali Province, Indonesia*, defienden una hipótesis que señala la relación significativa que existe entre el capital estructural y la ventaja competitiva por el desarrollo eficiente de sus procesos de gestión. Se destaca, la capacidad que tienen los hoteles para ser competitivos en el tiempo a través del capital humano, al ser capaz de mejorar al capital relacional y al estructural. Esta investigación para calificar a su competitividad se basó en los siguientes elementos:

1. Calidad de los servicios;
2. Capacidad de la empresa;
3. Rentabilidad obtenida por la empresa;
4. Imagen de la empresa; y,
5. Producto o servicio de la empresa que lo diferencie de los otros.

² RevPAR: significa “*Revenue per Available Room*” es un indicador utilizado para medir los ingresos que tienen los hoteles en base a las habitaciones disponibles, que ayuda a mejorar la rentabilidad e indica las tarifas correctas de las empresas turísticas mediante su aplicación. Sin embargo,,, para su aplicación según Heredia (2009) se necesita de:

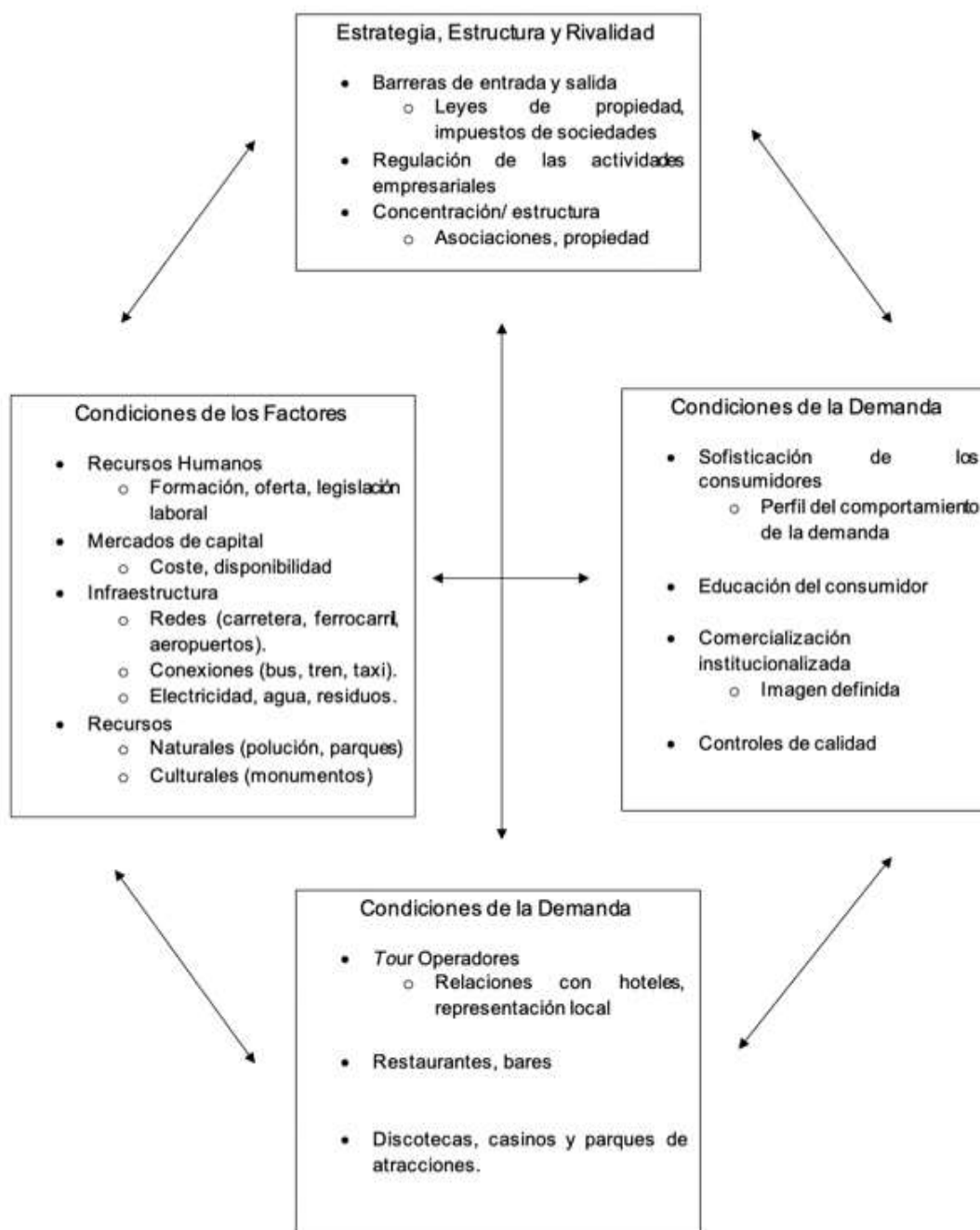
- Número de habitaciones del hotel
- Número de días trabajados
- Porcentaje de ocupación
- Precio promedio por habitación
- Número de habitaciones por la totalidad del período
- Número de habitaciones ocupadas en el período
- Índice RevPAR
- Rev Par

De tal manera, se indica que las empresas hoteleras logran a través del talento humano tener ventaja competitiva, habilidades, conocimientos por medio de la innovación, e inclusión de nuevas tecnologías. Se considera al CI como una innovación que causa valor y permite generar productividad, es por ello, el autor Porter (1990), propone el diamante de la competitividad, que consiste en:

- Condiciones de los factores: se permiten encontrar la posición en el mercado se encuentra, se fomenta la innovación y la riqueza de la empresa.
- Condiciones de demanda: se genera por la relación entre la demanda y las necesidades que tenga el consumidor.
- Industrias relacionadas y de apoyo: hace referencia a la relación y a las alianzas que tengan con empresas que se dedican a prestar servicios o vender productos de la misma rama.
- Estrategia, estructura y viabilidad de la empresa: sector en donde se crea, forma, genera y construyen estrategias o herramientas que permiten gestionar empresas.

Sobre la base de las condiciones anteriores, se destaca que, las empresas hoteleras accedan a una ventaja competitiva por medio de la aplicación de los cuatro factores antes mencionados. Sin embargo, buscan estar a favor de la empresa u organización estudiada, dado que, influyen la eficacia de las herramientas innovadoras para volverse más competitivas.

Ilustración 4. Aplicación del diamante de la competitividad de Porter a la actividad turística



Fuente: tomado a partir de Vera & Marchena (1996)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de investigación referente al capital intelectual

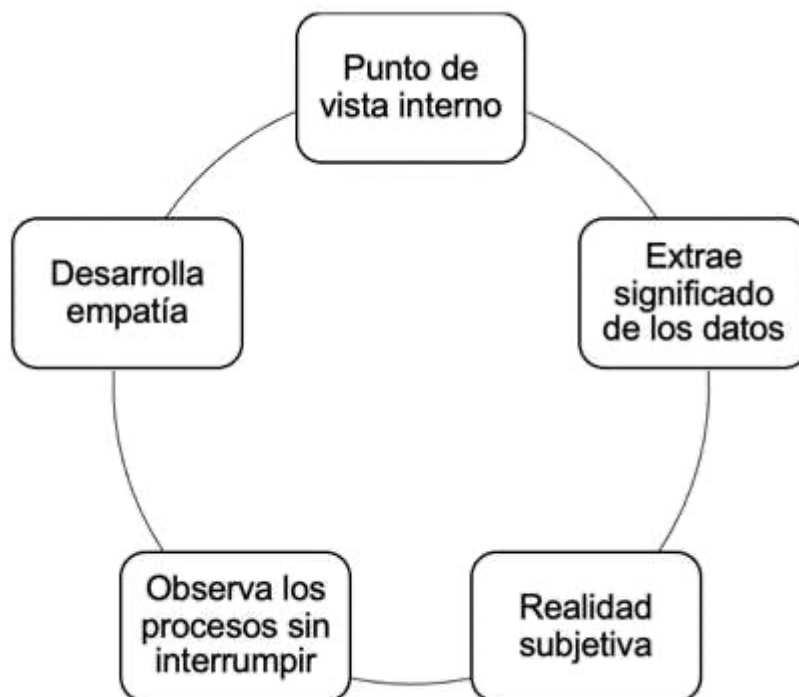
En este capítulo, se busca responder a la necesidad que tiene el segundo objetivo específico, el cual, identifica los factores o variables que influyen de manera positiva o negativa en el CI y en la competitividad de los empleados Cocos Hotel a través de herramientas, técnicas e información que ayuden a diagnosticar de manera eficaz el esfuerzo con bases teóricas. El capítulo, está estructurado por: tipo, enfoque y recolección de información para el desarrollo de la investigación. Se asume, que todo lo antes mencionado ayuda a desarrollar la propuesta del tema. Con, lo cual, se exponen los elementos de investigación siguiente:

Se sugiere sea de tipo descriptivo: esta investigación se sugiere utiliza para fortalecer el criterio aportado por las encuestas realizadas, con la finalidad, de que los resultados referentes a los componentes del CI generen información para el desarrollo del proyecto.

Se sugiere sea de tipo explicativo: se utiliza para poder familiarizarse a profundidad con el tema objeto de estudio. Asimismo, permite identificar y analizar lo que ocurre con respecto al CI. Con, lo cual, es importante contar con información de varios autores que hablen del tema para lograr resolver la investigación.

Enfoque cualitativo: a partir de la información obtenida por medio de distintos procesos de recopilación, se establecieron criterios en base a la necesidad de responder a un problema y comprender mejor el tema a desarrollar. Es así, que los autores Neuman (1994) y Creswell (1997) en la ilustración 5, señalan las actividades que suelen manejar los investigadores en el enfoque cualitativo.

Ilustración 5. Actividades del Investigador Cualitativo



Fuente: elaboración propia

Tipo de investigación (no experimental, transeccional o transversal): tiene como objeto recopilar datos y/o información para analizar las variables o factores del capital intelectual que afecten directamente la competitividad de las empresas hoteleras para obtener un resultado que permita comparar si la relación es positiva o negativa.

En tal sentido, la recolección de la información ayuda a conocer datos relevantes en la investigación. Por, lo cual, se realiza por medio de una entrevista con características cualitativas. Por esta razón, se enfocan las entrevistas en cuatro niveles, en primera instancia, al nivel directivo, seguido por el personal de Cocos Hotel para diagnosticar su desempeño, por otra parte, a la competencia que se encuentra en la misma categoría que el hotel objeto de estudio y, finalmente, a los clientes para evaluar sus expectativas hacia el CI al momento de adquirir el servicio de alojamiento.

Las entrevistas sirven como un método para poder entablar una conversación con los miembros que forman parte de la empresa hotelera, y que no lo son (externa). De esta manera, se establece un plan de mejora o solución al

problema de la investigación. De este modo, se destaca algunas características que tienen las entrevistas de acuerdo con Sampieri, Collado & Lucio (2014):

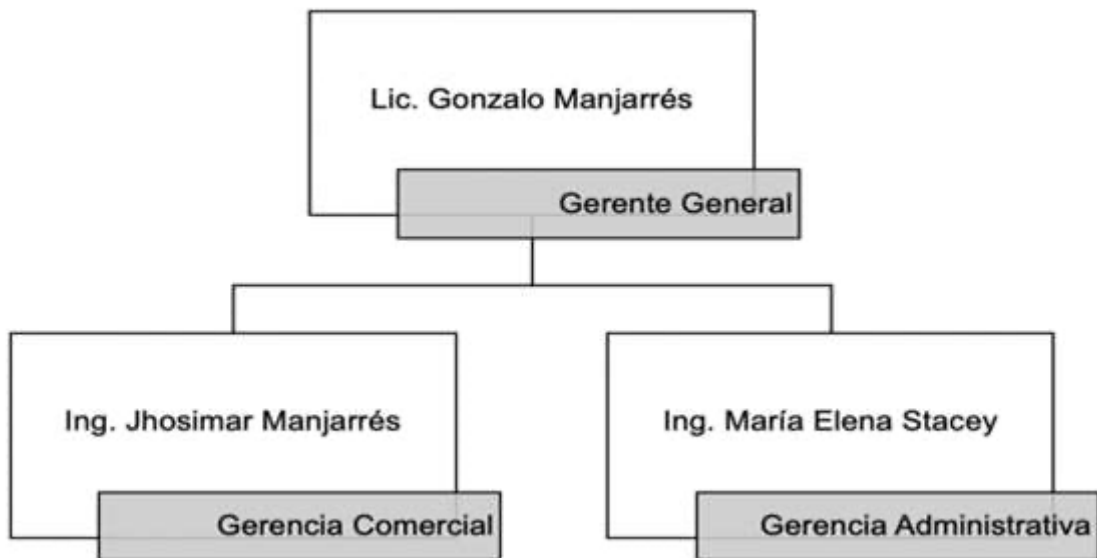
- Los participantes son los encargados de llevar la entrevista de acuerdo con su predisposición y orden para tratar el tema.
- El entrevistador se acomoda al comportamiento que tenga el entrevistado.
- La entrevista es flexible y las inquietudes se van resuelven de acuerdo al avance que ocurra en la entrevista.
- Para obtener criterios, respuestas y experiencias que resuelvan las inquietudes es necesario realizar preguntas abiertas.
- El carácter de la entrevista tiene que ser bastante cómodo para que el entrevistado se sienta en confianza con el entrevistador.

Para el tema a desarrollar, la forma en la que se elaboran las preguntas de la entrevista es importante basarse en los objetivos de la investigación, en base a las preguntas se da un aporte que ayude a cumplir los objetivos establecidos; así mismo, se basa en dudas o interrogantes que exista en Cocos Hotel, donde, finalmente, se consulta con el gerente de la empresa hotelera qué preguntas son necesarias para el estudio.

Con las consideraciones planteadas, es importante llegar a tener un conocimiento más profundo del CI por medio de las herramientas que faciliten identificar la influencia que tiene el capital intelectual en la competitividad del hotel.

En cuanto a la entrevista, se establece la población y, a su vez, sectorizar ciertos factores para poder seleccionar las personas que van a ser entrevistadas, con, lo cual, se entrevista al nivel directivo para conocer el organigrama de Cocos Hotel, se entiende que, al ser una instalación nueva con pocos años en el mercado turístico, es necesario partir de una propuesta básica como se muestra a continuación.

Ilustración 6. Organigrama Cocos Hotel



Fuente: tomado de Cocos Hotel (2017)

Con el objeto de poder conocer cómo el nivel directivo maneja a su CI, se indica que este nivel se encarga de las funciones siguientes:

- Controlar todas las áreas que implican el funcionamiento del hotel;
- Establecer relaciones cordiales con los clientes y empleados;
- Proponer estrategias;
- Monitorear el trabajo de sus empleados de manera periódica;
- Resolver inconvenientes que se presenten durante la estadía del huésped;
- Convencer al cliente en el momento de la negociación para el uso de las instalaciones;
- Otorgar a sus empleados tareas diarias a cumplir; y,
- Mantener una comunicación clara con los clientes para cumplir con sus necesidades.

En “segundo lugar”, se entrevista al personal de Cocos Hotel para evaluar su desempeño con respecto a su conducta laboral, relaciones con su equipo de trabajo y motivación, para mejorar el desenvolvimiento del CI existente en el hotel. De esta manera, se logra conocer la importancia que tiene el CI en

cualquier organización. En este sentido, los entrevistados son los detallados en la tabla a continuación:

Tabla 10. Personal de Cocos Hotel

Personal	Área
Alexandra Bravo	Camarera
Gabriela Montaña	Recepcionista
Joffre Reyna	Guardián

Fuente: tomado de Cocos Hotel (2017)

En tercer lugar, se realiza una sectorización de los hoteles otorgada por la Cámara de Turismo en Atacames para de esta manera, poder determinar la cantidad de hoteles que forman parte del estudio. Es por ello, que el Ministerio de Turismo desde el año 2015, emprendió un proceso de reclasificación y recategorización de la actividad turística de alojamiento a través del Reglamento de Alojamiento Turístico. Según el registro del Ministerio de Turismo en el cantón Atacames, funcionan los siguientes establecimientos de alojamiento por parroquia señalados en la tabla 11.

Tabla 11. Establecimientos según Parroquias

Parroquia	Número de Establecimientos
Atacames	66
Tonsupa	43
Súa	02
Tonchigüe	04
La Unión	No registra
Total	115

Fuente: elaboración propia

Al respecto, existe una problemática sobre el sistema de alojamiento, que indica, que el proceso recategorización comprendido por el Ministerio de Turismo ha encontrado algunas de las debilidades del sector, entre otros problemas que

serán detallados por la cartera de Estado, luego de las inspecciones a cada establecimiento. En este sentido, la Autoridad Nacional que tiene la competencia privada de clasificar y categorizar sobre la base de la normativa que se han elaborado, es la institución que de manera objetiva informe sobre la realidad de las instalaciones registradas. De manera general, se señalan que las debilidades del sector son:

- Equipamiento hotelero sobre valorado en relación con los estándares técnicos y objetivos de calidad;
- Bajo desarrollo de oferta de alta calidad;
- Hoteles con baja ocupación fuera de temporadas altas;
- Poco recurso humano capacitado;
- Baja calidad de los servicios;
- No hay iniciativas de innovación y regeneración del equipamiento y de la oferta de servicios; y,
- No hay acceso a recursos financieros en condiciones de competitividad.

A fin de que se conozca cuál es la categoría de hoteles para realizar las entrevistas a los propietarios, es importante indagar la categorización de los establecimientos en el Cantón y, por consiguiente, en cada parroquia, por esta razón, se indican con más detalle estos resultados en las tablas que a continuación se muestran:

Tabla 12. Alojamiento Cantón Atacames

Alojamiento						
Cantón Atacames						
Parroquia	Hoteles	Hostales	Hosterías	Resort	Casa Huésped	Total
Atacames	40	23	2	0	1	66
Tonsupa	14	25	4	0	0	43
Súa	0	2	0	1	0	3
Tonchigüe	0	1	2	0	0	3
La Unión	0	0	0	0	0	0
Total	54	51	8	1	1	115

Fuente: tomado del Archivo Dirección de Turismo GADMA

Tabla 13. Alojamiento parroquia Atacames

Alojamiento		
Cantón Atacames		
Hoteles		
N	Nombre del Establecimiento	Categoría
1	El Marqués	4 estrellas
2	Maesjhu	3 estrellas
3	Carluz	3 estrellas
4	Marbella	3 estrellas
5	Milamar	3 estrellas
6	Sol y Arena	3 estrellas
7	El Tiburón	3 estrellas
8	Siona	3 estrellas
9	Juan Sebastián	3 estrellas
10	La aldea	2 estrellas
11	South Beach	2 estrellas
12	Coco`s	2 estrellas
13	Orus	2 estrellas
14	Torre Eiffel	2 estrellas
15	JB	2 estrellas
16	Aldea Playa	2 estrellas
17	Le` Castell	2 estrellas
18	Cielo Azul	2 estrellas
19	Atacames Sol y Mar	2 estrellas
20	Costa Brava	2 estrellas
21	Casa Arnaldo	2 estrellas
22	Intersanz Atacames	2 estrellas
23	D` Fábula	2 estrellas
24	Risan	2 estrellas
25	Elicio`s	2 estrellas
26	Vadal	2 estrellas
27	Andy	2 estrellas
28	Playa Hermosa	2 estrellas
29	Cielo Azul	2 estrellas
30	Malecón Inn	2 estrellas
31	Costa Dorada	2 estrellas
32	Stanford Beach	2 estrellas
33	Playa Clarita	2 estrellas
34	Nagiba	2 estrellas

35	Camino Real	2 estrellas
36	Puerto Manglar	Primera
37	Castelnuovo	Primera
38	Costa Paraíso	Primera
39	La Marimba	Segunda
40	Grand Hotel Paraíso	Tercera
Hostales		
1	The Jungle Inn	3 estrellas
2	Aldea Mar	2 estrellas
3	Jennifer	2 estrellas
4	Seaquarium	2 estrellas
5	El coco	2 estrellas
6	Los Bohios	2 estrellas
7	Luz y Mar	2 estrellas
8	Aldea Mar	2 estrellas
9	Rodelu	2 estrellas
10	Atacamen Inn	1 estrella
11	Villa Rosaura	1 estrella
12	Los Delfines	1 estrella
13	Palmar	1 estrella
14	Guajira	1 estrella
15	D`marios	1 estrella
16	Esperanza Marina	1 estrella
17	Bachita	1 estrella
18	Club San Marino	1 estrella
19	Sun Marino	Segunda
20	Marjorie	Segunda
21	Azucena	Segunda
22	Aruba	Segunda
23	Oceano	Tercera
Hostería		
1	El Surillal Aqua Park	3 estrellas
2	Belamare	Primera
Casa de Huésped		
1	Stephanie Jireth	Única

Fuente: tomado por Catastro Turístico Ministerio de Turismo

De acuerdo con la tabla 14, para el objeto de estudio se toma en cuenta a los hoteles cuya categorización sean de 2 estrellas, puesto que, la investigación se

centra en un caso específico (Cocos Hotel, que se encuentra categorizado como hotel de 2 estrellas). Se resume lo planteado en la tabla 14, aparecen los hoteles entrevistados.

Tabla 14. Hoteles 2 estrellas en la parroquia Atacames

Hoteles		
1	La aldea	2 estrellas
2	South Beach	2 estrellas
3	Coco`s	2 estrellas
4	Orus	2 estrellas
5	Torre Eiffel	2 estrellas
6	JB	2 estrellas
7	Alde Playa	2 estrellas
8	Le` Castell	2 estrellas
9	Cielo Azul	2 estrellas
10	Atacames Sol y Mar	2 estrellas
11	Costa Brava	2 estrellas
12	Casa Arnaldo	2 estrellas
13	Intersanz Atacames	2 estrellas
14	D` Fabula	2 estrellas
15	Risan	2 estrellas
16	Elicio`s	2 estrellas
17	Vadal	2 estrellas
18	Andy	2 estrellas
19	Playa Hermosa	2 estrellas
20	Cielo Azul	2 estrellas
21	Malecón Inn	2 estrellas
22	Costa Dorada	2 estrellas
23	Stanford Beach	2 estrellas
24	Playa Clarita	2 estrellas
25	Nagiba	2 estrellas
26	Camino Real	2 estrellas

Fuente: elaboración propia

“Finalmente,” el otro grupo encuestado, comprende a los clientes del hotel objeto de estudio, que son aquellos más frecuentes, debido a su fidelidad y nivel de repetitividad muestran en sus visitas a la instalación, con, lo cual, es óptimo que sean los entrevistados por su experiencia en el acceso constante que tienen al servicio.

2.2. Caracterización de la empresa Cocos Hotel

El Sector turístico Hotelero en el Cantón Atacames crece desde hace más de 30 años. La infraestructura hotelera es cada vez más diversa. En el siguiente apartado, se expone la caracterización del hotel como preámbulo del análisis exhaustivo de la demanda actual y la oferta para llegar a un estudio de punto de equilibrio.

Coco`s Hotel como empresa hotelera, en sus inicios fue administrada por un alemán radicado en Atacames – Ecuador, en aquel entonces, poseía el nombre de Hotel Galería, tiempo después, la persona antes mencionada decide vender el hotel a una familia ambateña quienes pasaron a ser los propietarios del establecimiento. No obstante, no se hicieron cargo al momento de la adquisición, sino que, tenían un arrendatario que en sus planes no estaba la idea de poder dirigir un hotel y, se conformaba, con el costo fijo que le otorgaba el arriendo que recibía de manera mensual.

Es así como, después de analizar las oportunidades y debilidades que existían al momento de poder gestionar una empresa hotelera, decidieron arriesgarse y enfocar nuevas estrategias que permitan estructurar de mejor manera al hotel. A partir del año 2018, inició el funcionamiento de Cocos Hotel con una nueva estructura externa e interna.

La filosofía corporativa que tiene el Hotel es satisfacer las necesidades del cliente y las expectativas que espera recibir a través del servicio ofertado, por medio de un constante cumplimiento de procesos efectivos enfocados hacia la mejora de calidad. Según (Cardona Arbelaez & Bustillo Castillejo, 2012) esta

filosofía indica que, “los empleados constituyen el más valioso recurso del hotel” (p.87).

Los miembros de la institución se caracterizan por mostrar en su área de trabajo proactividad, lealtad, eficiencia, entre otros. Por lo que intentan aprender, profundizar, y, desarrollar sus habilidades o talentos para conseguir de esta manera ascensos dentro de la empresa en mención.

Misión

Brindar servicio de calidad y excelencia, cómodo, seguro y experiencias positivas a nuestros huéspedes a través de una búsqueda constante de las necesidades al cliente mediante y solucionarles a través de implementación de programas estratégicos, planes productivos, para comprender y satisfacer sus necesidades de ocio y descanso. Incrementar la mejora continua en nuestro servicio y procesos, para incrementar nuestros niveles de competitividad y eficiencia para generar productividad, trabajo y progreso de la ciudad en, la cual, servimos.

Visión

Ser un hotel líder, que brinde una imagen a los clientes de una empresa que oferta servicios de alojamiento diferentes, pero de calidad que cumplan y superen las satisfacer las expectativas de los consumidores, además, de tener un equipo de trabajo colaborador y así contribuir al avance económico en la provincia de Esmeraldas y el cantón Atacames.

Principios

- Calidad: brindar a sus clientes una imagen excelente de acuerdo con el servicio que recibió durante su estadía.
- Servicio personalizado: tratar al cliente para que se sienta satisfecho con el servicio requerido.
- Innovación: garantizar que la organización se mantenga siempre en constante actualización en los procesos que realiza al otorgar sus servicios.

- Trabajo en equipo: fomentar la unión de quienes integran el hotel hacia el cumplimiento de objetivos de forma oportuna.
- Ser honestos: vender al cliente el servicio exacto que se ofrece sin necesidad de aparentar o engañar a su fidelidad.

Valores

- Responsabilidad: cumplir a cabalidad el trabajo otorgado para el día a los miembros del hotel.
- Respeto: mantener un ambiente en donde siempre se considere las opiniones de todos quienes forman parte de la organización.
- Consideración: atender y entender las inquietudes o inconvenientes que tenga el personal.
- Colaboración: el trabajo en equipo dentro del hotel servirá para complementar de mejor manera el desarrollo del trabajo.
- Reconocimiento: otorgar incentivos por la dedicación que el personal ponga en sus funciones diarias.
- Optimismo: mantener una actitud positiva frente a las situaciones que se presenten en el trabajo y propender a que sean mucho mejor que lo esperado.
- Puntualidad: tener en cuenta que el tiempo de todos los miembros del hotel es importante.

A partir de analizar elementos antes mencionados, se evalúa el comportamiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la dirección del hotel le corresponde conocer para mejorar la promoción, gestión y venta de servicios de la instalación. Para ello, se propone la matriz FODA que a continuación se presenta.

Tabla 15. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas accesibles. • Diversidad de servicios. • Infraestructura. • Ubicación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión. • Nuevas plataformas para reservas. • Nuevos mercados potenciales. • Alianzas estratégicas
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de manuales operativos. • Promociones. • Recurso Humano sin experiencia. • Tecnología obsoleta • No tienen registro de cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia. • Delincuencia. • Servicios sustitutos. • Costos de servicios básicos elevados

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla 15, el crear la matriz de FODA para el proyecto, sirve de guía para identificar y/o determinar factores y variables que influyen de manera positiva o negativa en el CI en la competitividad de los empleados Cocos Hotel. De esta manera, el desarrollo de la matriz considera el entorno interno y externo de la instalación turística. Dado que, la primera, enfoca las debilidades y fortalezas existentes, la segunda analiza las oportunidades del mercado turístico y las amenazas que encara en el mercado al cual se enfrentan.

Al principio de la elaboración de la matriz, se pudo identificar factores internos que se relacionan a las fortalezas que permiten a la institución mantenerse en el mercado, se destaca las siguientes:

Precios Accesibles

La razón, por la que, el precio que se fija va de acuerdo a un estudio realizado por la dirección financiera, el cual, señala el comportamiento que tienen los consumidores del cantón Atacames, se incorpora al análisis la calidad del servicio que estos otorgan. Es así que, se enfocan en perspectivas que benefician tanto al comprador como al vendedor, como son: calidad, confianza, seguridad, y/o, satisfacción a cambio de un precio cómodo a su economía.

Infraestructura

Coco's Hotel pertenece a la categoría de dos estrellas, posee 34 habitaciones, las cuales, cuentan con: baño privado, Tv, y, aire acondicionado. Relacionado a las habitaciones 29 son cuádruples y cuentan con camas matrimoniales y literas. En cambio, 3 habitaciones matrimoniales solo con cama. Asimismo, hay una habitación triple con una cama matrimonial y una cama de plaza y media. “Finalmente,”, una habitación séxtuple con una cama matrimonial y dos literas.

Así mismo, el hotel tiene piscina olímpica y piscina para niños, además, tiene un atractivo recreativo para adultos y niños, el cual, es dos toboganes. Por ende, es un factor diferenciador en relación con la competencia. Por otro lado, para la seguridad de los clientes existen cámaras que graban 24/7 y un *garaje* privado.

Ubicación Estratégica

Coco's Hotel se encuentra ubicado en el malecón de Atacames, frente a la playa y los bares denominados covachas, también, existen restaurantes conocidos para que los clientes aprovechen la gastronomía. Esto permite ofrecer a los clientes comodidad, debido a la cercanía que el hotel tiene con todos los puntos turísticos más atractivos en el sector. No obstante, existen, también, factores internos negativos, pero, que una vez detectados se conviertan en sujetos de mejora y se enlistan a continuación.

No cuentan con manuales operativos

La instalación no dispone de un manual operativo que oriente al desempeño que tienen los trabajadores en el hotel. Es por ello, que no tienen bases fundamentales para la orientación que requieren en los procedimientos internos de Coco's Hotel.

Promociones

A pesar de las herramientas tecnológicas existentes en la actualidad, fácil manejo, y, accebilidad a los usuarios. El hotel no utiliza alguna de ellas para

ofrecer promociones a sus clientes se brinda tarifas llamativas que respondan a las dinámicas de los mercados turísticos. Para ello, es indispensable establecer las promociones en consideración a los objetivos de la institución, se aumenta los beneficios económicos para que se capten más clientes.

Recurso Humano sin experiencia.

En general, el hotel justifica la inexperiencia que tiene su personal, consideran que, los recursos financieros sean destinados a otras áreas, más no, a los sistemas de recursos humanos. Como consecuencia, contratan personal no calificado o sin experiencia y, esto afecta, las operaciones que realizarían en su puesto de trabajo, se genera insatisfacción en el servicio otorgado.

Tecnología obsoleta

El hotel objeto de estudio se descuida de la innovación tecnológica, a cambio de utilizar tecnología obsoleta por reducir costos. Por este motivo, alcanzan únicamente objetivos a corto plazo que no ayudan a establecer estrategias que permita crecer los ingresos de manera más efectiva.

No tienen registro de cartera de clientes

La clave del éxito en un hotel es el conocimiento de los clientes. No obstante, Coco's Hotel no cuenta con un registro de una cartera de clientes, lo que conlleva, a la ausencia de información de los visitantes. Como consecuencia, provoca desconocimiento de los compradores en caso de su reincidencia en el uso de servicio ofertado. Por ende, se brinda perspectivas menos efectivas y directas para lograr fidelizarlos.

Por otro lado, se identifican factores externos tomados en cuenta por el hotel objeto de estudio, estos factores son las oportunidades que permiten que se cumplan objetivos establecidos por la instalación.

Nuevas plataformas para reservas

En la actualidad, las innovaciones tecnológicas han desarrollado variedad de plataformas y sirven de intermediarios entre el cliente y el hotel durante el proceso de reserva. Asimismo, estas plataformas por el gran crecimiento e impacto que generan se convierten en una estrategia para atraer a más clientes desde cualquier parte del mundo.

Las plataformas en los negocios se adaptan a las necesidades del hotel, el consumidor tendrá la facultad de comparar precios y servicios, se crea una base de datos directa debido a los datos solicitados al momento de realizar la reserva, mejorar la posición virtual y aumentar el reconocimiento de la marca.

Alianzas estratégicas

La infraestructura de Coco's Hotel es diferente e innovadora, con, lo cual, se establece con efectividad alianzas con empresas privadas y públicas para que estos accedan al uso de las instalaciones en vacaciones. Además, con estas relaciones es posible aumentar el crecimiento financiero del negocio, lograr un impacto positivo y, a su vez, apoyarse en otras marcas.

Expansión

Esta estrategia de negocio es uno de los retos que la empresa hotelera objeto de estudio ve como meta futura y de interés. Sin embargo, se mantiene un modelo de negocio definido. Con, lo cual, se enfoca en la marca que maneja el hotel para que se convierta en una multimarca e iniciar el crecimiento de cadenas hoteleras a nivel nacional e internacional con la imagen de Coco's Hotel (actual marca).

Nuevos mercados potenciales

El avance en el turismo hace que los demandantes, busquen alternativas nuevas para poder acceder al servicio de alojamiento con facilidad en el hotel. Por ende, se han desarrollado plataformas y aplicaciones *online* para que los clientes

optimicen su tiempo al momento de seleccionar su destino de alojamiento por medio de tecnologías modernas la disponibilidad del hotel. Como resultado, se llega a clientes nuevos que se convierte en el transcurso del tiempo en potenciales.

“Por último”, los negocios están preparados para enfrentar situaciones externas que el mercado presenta de manera negativa, es por ello, que es necesario detectar y minimizar el impacto que causan algunas amenazas para el hotel, entre las que sobresalen:

Alta competencia

En la hotelería existe competencia desleal, debido a que, los turistas prefieren rentar casas, residencias o edificios adecuados para ofrecer servicios de alojamiento. No obstante, no cuentan con un nivel y calidad de servicio que el hotel objeto de estudio oferta, por ende, la tarifa por persona es menor al que brinda una instalación que paga impuestos y cumple con los requisitos obligatorios de la empresa hotelera.

Delincuencia

En el cantón Atacames, la inseguridad y delincuencia es un grave problema, debido a que, gran cantidad de los adolescentes por su necesidad no justificada se dedican a delinquir a los turistas y, también, a los habitantes, dada la falta de inversión en deportes, recreación, y, educación de calidad para los jóvenes, que podrían con ello, hacer buen uso del tiempo libre. En consecuencia, los visitantes se llevan una percepción negativa del cantón por estos aspectos no deseados y que perturban la tranquilidad.

Servicios sustitutos.

Evidentemente, el turismo en las costas de Ecuador ha crecido de manera considerable. Por lo que, los turistas buscan distintas alternativas para sus hospedajes en sus visitas al cantón Atacames y optan por escoger casas,

departamentos, cuartos para sus estadías a cambio de pagar un menor precio por evadir pagos u obligaciones. Como consecuencia de ello, se afectan los ingresos de las empresas hoteleras, dado que, sus precios son elevados en comparación a los servicios sustitutos antes mencionados. Por esta razón, se redujo la cantidad de clientes en Coco's Hotel.

Costos de servicios básicos elevados

En el sector turismo, existe un constante crecimiento con respecto a los costos que manejan los servicios, y es a partir de la cantidad de personas que ocupan las instalaciones del hotel, se fija el precio a pagar por persona. Es evidente, que, por la variedad del precio de agua, luz, y, teléfono (costos fijos) en Coco's Hotel se incrementen los gastos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados de la aplicación de las entrevistas en la empresa Coco's Hotel

En la actualidad, el hotel objeto de estudio es reconocido por los consumidores que acceden al servicio de alojamiento debido a la calidad que ofrece. Sin embargo, mediante las entrevistas se buscó conocer como el CI se convierta en una ventaja competitiva a través del tiempo.

En Coco's Hotel, se aplicaron seis preguntas para conocer debilidades y fortalezas del CI del hotel y la influencia que tienen con el servicio al cliente, se destaca la capacitación, motivación e involucramiento que brindan a su personal con los procesos internos de la institución.

Entrevistas dirigidas a la Alta Gerencia:

Se estableció un cronograma y, a su vez, se impartió una explicación previa sobre las preguntas a realizarse al entrevistado, se explicaron los fines educativos y los resultados efectivos que tendrá la investigación.

Entrevistado: Lic. Luis Gonzalo Manjarrés (Gerente General)

1. El capital humano es el componente más relevante dentro de los que conforman el CI, está compuesto por: habilidades, destrezas, principios, ética profesional y/o personal, conocimiento, innovación, creatividad, entre otros, que poseen los empleados.
2. ¿Considera que el Hotel está preocupado por potenciar estas capacidades del Capital Humano? Argumente.

Se entiende que el capital humano es fundamental en la institución, se valora la capacidad de los empleados para que demuestren sus habilidades y conocimientos. Sin embargo, no existen estrategias que potencien las capacidades en Coco's Hotel.

3. El Capital Relacional, es un grupo de conocimientos que buscan obtener buenas relaciones con el entorno que les rodea, es decir, entre los proveedores, clientes, empleados, socios, competencia, entre otros. ¿En su Hotel se le brinda importancia al Capital Relacional? Exponga qué tan importante es.

En cuanto al capital relacional, como propietario del hotel se ha intentado capacitar a los empleados de manera muy empírica para tener una buena relación con todos quienes rodean el entorno turístico, eso conlleva al éxito y que todos quienes estén involucrados en el proceso estén satisfechos, sobre todo, clientes y proveedores.

4. El Capital Estructural hace referencia a la estructura organizativa y, a su vez, sistematiza todos los procesos internos y estrategias que existen en la empresa para que fortalezcan la productividad de los miembros de la organización. ¿Cocos Hotel considera importante la inversión en estas herramientas para mejorar procesos de la empresa? Cómo aportan a los resultados.

Sí, es muy importante en la empresa que el capital estructural se encuentre bien establecido. En concordancia a ello, su estructura empieza por su gerente propietario, administrador y empleados. Por ende, el orden jerárquico consigue que todos cumplan sus funciones de acuerdo con su puesto de trabajo y, en caso de existir problemas, se detecta de manera eficiente donde se encontró el error.

5. ¿De qué manera motiva a sus trabajadores si tiene buenos resultados en su desempeño?

Ha sido un trabajo constante el que los trabajadores demuestren resultados en el desempeño de sus funciones diarias. Por ello, si se nota que los trabajadores alcanzan o llegan a un nivel esperado con relación a sus funciones, son motivados moral y económicamente por su desempeño.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento y selección de los empleados?

Para el proceso de reclutamiento de los empleados, se procura tener un proceso muy riguroso. Primero, antes de que empiecen a realizar su trabajo, se les indica cuáles serán sus funciones a desarrollar y, luego pasan, por un entrenamiento en el mismo hotel. A fin de que, el tiempo de prueba por el que pasa un trabajador sirva para comprobar los resultados que obtengan al realizar sus funciones diarias. Se determina así, si es conveniente o no, que se quede como planta de trabajadores del hotel.

7. ¿Cuál consideras que es su valor agregado? ¿Cuáles son sus estrategias para mantener dicho valor agregado?

En efecto, se considera cómo el valor agregado la atención que se brinda a los clientes. De esta manera, el principal énfasis se hace en el cuidado que se les tenga a los consumidores. En definitiva, la estrategia es conseguir, mediante ello, propaganda boca-boca, se obtiene como resultado, que el cliente que salga satisfecho divulgará la calidad del servicio del hotel, se incrementa así, el número de clientes nuevos y repetitivos.

Entrevistas dirigidas al personal:

En cuanto a las entrevistas realizadas al personal de Coco's Hotel, se estableció un cronograma y, a su vez, una explicación previa de las preguntas a realizarse a los trabajadores (camarera, recepcionista y guardián), se explica los fines educativos y resultados efectivos que recibirán por la investigación.

1. Es adecuada la cultura organizacional existente en el hotel que usted cumple sus funciones. ¿Por qué?
 - Camarera: sí, los uniformes nos diferencian de los demás hoteles y huéspedes, tengo un buen manejo en la organización que se realiza en el hotel y exigencia en el horario de entrada y salida.
 - Recepcionista: sí, es muy importante tener un distintivo para nuestros empleados para que se vea de mejor manera nuestro establecimiento,

- como Gerente es importante tener responsabilidad y puntualidad en cada una de las actividades dentro del hotel.
- Guardián: sí, para distinguirnos de los demás hoteles, la responsabilidad y el respeto en el grupo de trabajo.
2. ¿Al realizar su trabajo existe una motivación de por medio? Argumente
- Camarera: sí, porque me gusta mi trabajo y el trato de mis jefes.
 - Recepcionista: sí, porque es un lugar con un ambiente motivador que nos guía siempre al éxito de nuestra gran empresa Cocos Hotel.
 - Guardián: sí, porque me gusta mi trabajo
3. Alta gerencia utiliza su liderazgo hacia requerimientos que tenga el cliente. ¿Cómo lo hacen?
- Camarera: sí, de acuerdo con la ocupación de cada una de las habitaciones, se maneja con una hoja de trabajo para realizar mi procedimiento
 - Recepcionista: sí, el líder dentro del Hotel organiza a cada uno de los empleados para que efectúen cada una de las actividades propuestas dentro de las mismas.
 - Guardián: sí, nos organizan depende del nivel de ocupación y el tiempo, además, nos ayudan si tenemos cualquier duda.
4. ¿Considera que las funciones internas a desarrollarse se encuentran bien definidas en el hotel? Argumente.
- Camarera: sí, en mi área me encargo únicamente de cumplir con el aseo de las habitaciones, lavandería, y mantener limpia la institución.
 - Recepcionista: sí, las actividades y procesos que me corresponden ayudan a recalcar como recibir a nuestros clientes con ese poder de convencimiento para una buena gestión y un buen manejo en lo administrativo.
 - Guardián: sí dentro de mis funciones me encargo de la seguridad del hotel, y por las noches debo hacer el aseo de la piscina y de los toboganes.

5. Considera que el trabajo en equipo es importante para el cumplimiento de objetivos ¿Por qué?
- Camarera: sí, porque trabajamos coordinadamente.
 - Recepcionista: el trabajo en equipo es muy importante dentro de nuestra empresa porque facilita hacer las actividades, con rapidez y eficiencia.
 - Guardián: sí, porque somos un buen equipo de trabajo y tenemos un clima laboral adecuado.
6. ¿Se permite el uso de instrumentos tecnológicos como métodos de control? ¿Por qué considera que son útiles?
- Camarera: sí, porque nos facilita llevar un control en el establecimiento. Sin embargo, se me complica el manejo de los medios informáticos.
 - Recepcionista: sí, los medios informáticos son muy importantes dentro del manejo del hotel porque facilitan correcciones de varios procesos de las actividades realizadas.
 - Guardián: sí, para llevar un buen control sobre los alojamientos del hotel.
7. ¿Es consiente para la empresa (marca) a, la cual, usted presta sus servicios? ¿Cree que es satisfactoria la forma en la oferta el servicio?
- Camarera: la marca es reconocida y es adecuada en vender los servicios, porque llama la atención por su infraestructura, los toboganes, la limpieza, y, los protocolos que brindan el Hotel hacia la atención a los clientes.
 - Recepcionista: sí, la marca ha podido trascender por el buen servicio que ofrece, y es adecuada en vender el servicio de alojamiento porque nuestras instalaciones cuentan con factores diferenciadores que otros hoteles carecen.
 - Guardián: sí, y es adecuada en vender el servicio porque se distingue por la atención y por mantener en buen estado siempre a la instalación.

Entrevistas hacia los competidores de los hoteles de Atacames de categoría 2 estrellas:

En cuanto a las entrevistas realizadas a la competencia directa, son para conocer la información que tienen con respecto al capital intelectual y poder obtener así conseguir un factor común y diferenciador en relación a Coco's Hotel, por lo cual, se realizó la tabla 14, se encuentran 26 hoteles de categoría 2 estrellas. Sin embargo, accedieron a responder a la entrevista 19 empresas y los 7 restantes se opusieron a responder la entrevista. Para lo cual, se presentan los resultados en las tablas a continuación:

Tabla 16. Respuestas pregunta 1 de la entrevista a los competidores

Pregunta	Hotel	Respuesta	Analisis
1. ¿Qué caracteriza el liderazgo utilizado en la dirección de la empresa?	Alde Playa	Brindar confianza entre el dueño y el empleado.	En la pregunta 1 la mayoría de los entrevistados, señalan que lo que les diferencia en su gestión de liderazgo en la empresa hotelera son características relativamente básicas o necesarias que una persona al mando de una institución debe tener como: confianza, respeto, y, amabilidad. Sin embargo, ninguno de ellos indica cualidades que deben fundamentales en un líder como: capacidad de tomar decisiones, flexibilidad, adaptarse a nuevas tendencias, entre otros. Ahora bien, ejercer liderazgo en un hotel involucra además de tener una buena relación con los empleados, busca prestar un servicio de calidad y mantener relaciones interpersonales oportunas con los clientes, proveedores, y, empleados.
	Le` Castell	Confianza, dirección, y, capacitación hacia el personal de la empresa.	
	Cielo Azul	Confianza y respeto mutuo.	
	Atacames Sol y Mar	Comunicación entre el personal de servicio y administración.	
	Costa Brava	Confianza entre el personal y los dueños	
	Casa Arnaldo	Compromiso con la misión, comunicación de la visión y confianza con el personal.	
	Intersanz Atacames	Coordinación, control, y, trabajo conjunto con los trabajadores de la institución.	
	Orus	Capacidad administrativa.	
	Stanford Beach	Responsabilidad y ser organizados con su equipo de trabajo.	
	Playa Clarita	Objetivos al momento de realizar su trabajo.	
	Hotel Fabula		
	Hotel Playa hermosa	Buen manejo administrativo.	
	Malecón Inn	Amabilidad, respetuoso, y, objetivo.	
	Costa Dorada	Confianza y seguridad con los empleados	
	Nagiba	Son empáticos y solidarios con el equipo de trabajo.	
	Camino Real	Confianza, respeto y trabajo en equipo.	
	Vadal	Ser positivos y escuchar las opiniones de los trabajadores.	
	Andy	Confianza y respeto entre todos.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Respuestas pregunta 3 de la entrevista a los competidores

Pregunta	Hotel	Respuestas	Analisis
2. ¿A qué nivel de escolaridad se encuentra su personal contratado?	Alde Playa	Titulo de segundo nivel.	Los empleados de los hoteles de 2 estrellas en su mayoría no son titulados por distintos motivos. Se considera que el nivel de escolaridad presenta un impacto significativo dentro de las instituciones hoteleras porque a través de los conocimientos que haya el personal adquirido en la teoría podrán ser presentados en la práctica y de esta forma desempeñar de mejor manera sus competencias dentro de los hoteles.
	Le` Castell	Titulo de segundo nivel.	
	Cielo Azul	Titulo de segundo y tercer nivel.	
	Atacames Sol y Mar	Titulo de segundo y tercer nivel.	
	Costa Brava	Titulo de segundo nivel.	
	Casa Arnaldo	Titulo de segundo.	
	Intersanz Atacames	Titulo de segundo nivel.	
	Orus	Titulo de segundo nivel.	
	Stanford Beach	Titulo de segundo nivel.	
	Playa Clarita	Titulo de primer, segundo nivel.	
	Hotel Fabula	Titulo de primer, segundo, y tercer nivel.	
	Hotel Playa hermosa		
	Malecón Inn	Titulo de segundo nivel.	
	Costa Dorada	Titulo de segundo nivel.	
	Nagiba	Titulo de segundo y tercer nivel.	
	Camino Real	Titulo de segundo nivel.	
	Vadal	Titulo de primer y segundo nivel.	
Andy	Titulo de segundo nivel.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Respuestas pregunta 3 de la entrevista a los competidores

Pregunta	Hotel	Respuestas	Analisis
3. ¿En su hotel existe una preocupación por potenciar las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa? ¿Cómo lo logran?	Alde Playa	Mediante incentivos para que se sientan motivados a realizar su trabajo.	Las personas encargadas de dirigir y controlar las funciones que realizan los empleados concuerdan en la capacitación que brindan a su personal orientadas en su mayoría a la atención al cliente. Sin embargo, no identifican ciertos talentos y/o habilidades que tenga cada uno y lo diferencie de otros para poder potenciarlos y brindar una evaluación y a su vez un seguimiento del mismo.
	Le` Castell	Capacitan al personal en áreas de: administración, atención al cliente, camarería, y, turismo.	
	Cielo Azul	Charlas de motivación personal.	
	Atacames Sol y Mar	Mediante la capacitación del personal en áreas relacionadas a las actividades que desempeña.	
	Costa Brava	Brindan charlas y cursos para atención al cliente.	
	Casa Arnaldo	Capacitaciones en: relaciones humanas, servicio al cliente, y, motivación.	
	Intersanz Atacames	Capacitaciones en las áreas que el personal desempeña.	
	Orus	Motivan a sus empleados para lograr un desempeño correcto en sus funciones.	
	Stanford Beach	Capacitan a su personal constantemente.	
	Playa Clarita	Capacitarse en todas las áreas.	
	Hotel Fabula	Capacitan a su personal.	
	Hotel Playa hermosa		
	Malecón Inn	Capacitan a su personal por medio de su experiencia.	
	Costa Dorada	Charlas al personal.	
	Nagiba	Capacitan al personal cuando hay charlas en el municipio.	
	Camino Real	Capacitan al personal cada tres meses.	
	Vadal	Charlas del personal de acuerdo a las funciones.	
Andy	Capacitan al personal una vez al año.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Respuestas pregunta 4 de la entrevista a los competidores

Pregunta	Hotel	Respuestas	Analisis
4. ¿Cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente? ¿Para qué le sirve?	Alde Playa	No tienen estrategias.	En su mayoría la competencia se enfoca en estrategias para brindar un valor agregado al cliente basado en promociones y en la calidad de su servicio. Sin embargo no consideran que la preparación y/o capacitación de su personal podría ser considerado un valor agregado para dichas instituciones puesto que se vería como un factor diferenciador para la comencia, considera como una innovación en torno a la gestión del conocimiento.
	Le` Castell	Se enfocan en dar comodidad y brindar sitios recreativos a sus clientes.	
	Cielo Azul	Estrategias de innovación en promociones y brindar buen servicio.	
	Atacames Sol y Mar	Estrategias enfocadas para promocionar el hotel a nivel local y nacional.	
	Costa Brava	No tienen estrategias.	
	Casa Arnaldo	Estrategias de promociones en paquetes turísticos y alianzas estratégicas.	
	Intersanz Atacames	Estrategia de incluir un servicio complementario como es la alimentación, además del alojamiento.	
	Orus	Mensualmente utilizan estrategias de ventas.	
	Stanford Beach	No tienen estrategias, pero si el cliente lo requieren aumentan el costo.	
	Playa Clarita	No	
	Hotel Fabula	Las estrategias que aplican son: ofrecer calidad en la atención y una excelente limpieza y atención.	
	Hotel Playa hermosa		
	Malecón Inn	Brindan una atención de calidad hacia el cliente para que éste se sienta cómodo en la instalación.	
	Costa Dorada	Otorgar a sus clientes seguridad y calidad en el servicio.	
	Nagiba	Brindan un trato agradable a sus clientes.	
	Camino Real	Conceden descuentos en sus paquetes turísticos.	
Vadal	Brindan alojamiento mas alimentación.		
Andy	Ofrecen actividades recreativas además del alojamiento.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Respuestas pregunta 5 de la entrevista a los competidores

Pregunta	Hotel	Respuestas	Análisis
5. ¿Su hotel se preocupa por el desarrollo de tecnologías que facilite las operaciones con respecto al servicio que ofrece? ¿Por qué considera importante al desarrollo de la tecnología?	Alde Playa	Usan la tecnología para dar a conocer a su establecimiento.	Gran parte de los entrevistados, indican que, la tecnología es importante, por ende, la utilizan para promocionar a su hotel a través de redes sociales, páginas web, sitios publicitarios, entre otros. No obstante, no utilizan la tecnología para optimizar y facilitar procesos internos, que permitan controlar de manera más eficiente y automática los requerimientos tanto del huésped como del personal.
	Le` Castell	Tienen circuito cerrado en las televisiones, además, de wifi para sus clientes.	
	Cielo Azul	Utilizan la tecnología para el control del alojamiento de los clientes.	
	Atacames Sol y Mar	Utilizan la tecnología para controlar entradas y salidas de los recursos económicos y para registrar bases de datos de los clientes.	
	Costa Brava	Utilizan la tecnología para promocionar su hotel y así aumentar sus ventas.	
	Casa Arnaldo	Utilizan la tecnología para crear, administrar e intercambiar información con sus clientes.	
	Intersanz Atacames	Utilizan la tecnología en el manejo de redes sociales para lograr una comunicación eficaz con sus clientes.	
	Orus	Utilizan a las redes sociales para promocionar su establecimiento.	
	Stanford Beach	Utilizan a la tecnología para promocionar a su hotel a través de redes sociales.	
	Playa Clarita	No se preocupan por el uso de tecnología.	
	Hotel Fabula Hotel Playa hermosa	Tienen tecnología actualizada como es la de internet por fibra óptica y se encuentran capacitados para ofrecer servicios tecnológicos.	
	Malecón Inn	La tecnología que utilizan va enfocada hacia la seguridad del hotel, por ende, han puesto cámaras en todo el hotel.	
	Costa Dorada	Utilizan a redes sociales para brindar promociones de su hotel.	
	Nagiba	Utilizan la tecnología para registrar los <i>check-in</i> y <i>check-out</i> .	
	Camino Real	Tienen un <i>wi-fi</i> con apertura a todas las habitaciones.	
Vadal	Utilizan las redes sociales para publicidad de su establecimiento.		
Andy	No se preocupan por el uso de tecnología.		

Fuente: elaboración propia

Entrevistas dirigidas hacia los clientes:

En cuanto a las entrevistas a los clientes, se acudió un fin de semana a visitar la instalación para realizar la entrevista a los usuarios que estaban en el hotel. Con, lo cual, se obtuvo las siguientes respuestas señaladas en las tablas que a continuación se muestran:

Tabla 22. Respuestas pregunta 1 de la entrevista a los clientes

Pregunta	Respuestas	Análisis
1. ¿Cómo considera el servicio que ofrece el Hotel Cocos Hotel? Argumente.	Servicio de muy buena calidad, se resalta la preocupación por el <i>confort</i> del cliente y la calidad de la piscina con su tobogán	El 100% de los entrevistados tienen una percepción de que la calidad de Coco's Hotel satisface las expectativas de los clientes. Sin embargo, es necesario implementar estrategias relacionadas al capital humano, relacional y estructural para que fortalezcan más la perspectiva del cliente, se considera ello, un factor diferenciador y competitivo a través del tiempo.
	Servicio de calidad que satisface a los clientes con su trato y amabilidad.	
	Servicio excelente, por cuanto, ofrece: comodidad, aseo y seguridad.	
	Servicio bueno, por la comodidad, aseo, seguridad y calidez de su gente.	
	Servicio excelente un trato casi personalizado.	
	Servicio de primera y, sobre todo, se preocupan por la comodidad de los huéspedes.	
	Servicio excelente desde la recepción, limpieza y servicio al cuarto, su atención es de primera.	
	Buen servicio, pese a ser un hotel pequeño los empleados están dispuestos a atender cualquier necesidad.	
	Servicio de calidad, el trato que ofrece a los clientes es bueno y satisfactorio.	
	Buen servicio, pues al momento de alojarme en el Hotel no tuve ningún inconveniente.	
	Buen servicio, desde el primer momento que llegas, la atención recibida es excelente, el servicio y las instalaciones son de calidad.	
	Servicio de calidad a sus huéspedes basados en vivir una experiencia placentera. Además, de ofrecer comodidad.	
	Excelente porque es un hotel moderno que ofrece un buen servicio.	
	Buen servicio el que brindan debido a la seguridad primordialmente, su atención y cuidado del establecimiento, la estadía fue placentera y cómoda.	
Muy bien estructuradas sus áreas, son muy limpias y está muy bien ubicadas.		
Excelente, está muy bien ubicado frente al mar y cuenta con todos los servicios necesarios como piscina, tobogán, habitaciones con aire acondicionado, <i>wifi</i> excelente, y aseo en todas sus áreas.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Respuestas pregunta 2 de la entrevista a los clientes

Pregunta	Respuestas	Análisis
2. ¿Qué recomendaría para mejorar los servicios del Hotel Cocos Hotel?	El hotel es muy seguro, pero siempre es necesario mejorar este aspecto constantemente, se apoya en los medios tecnológicos actuales.	Los entrevistados para la pregunta 2, indican que, para brindar un servicio completo dentro de la instalación sería necesario implementar servicio de alimentación y ampliación en el garaje para que exista suficiente espacio para los autos de los clientes y de quienes accedan al servicio de alojamiento. Se señala, en este punto la importancia del capital estructural definido por diversificar y dar valor agregado al hotel.
	Nada, porque todo lo tienen a la perfección.	
	Personalmente considero que instalen un restaurante en el mismo local del hotel.	
	Ampliación de un garaje más amplio e implementación de un restaurante.	
	Mi recomendación es que en la parte frontal, la música de los bares del frente que no se escuche para poder descansar.	
	El protocolo de seguridad 24/7.	
	La recomendación es que se implemente servicio de cafetería.	
	Un poco más de empeño por parte de los empleados, pues parecen un poco novatos.	
	Mejorar el servicio de internet, al momento de hospedarse no se tenía una buena señal.	
	Incorporar una opción de desayuno costeano para evitar salir a buscar lugares para desayuno.	
	En el tema de pandemia, el completo y correcto uso de los elementos de bioseguridad.	
	Implementación de un parqueadero para garantizar la seguridad de los vehículos de los huéspedes del hotel.	
	Espacio físico amplio para estacionar más autos.	
	Ampliación del área de recepción, tal vez, es un poco reducida.	
En el hotel estaría bien que tengan servicio de restaurante.		
El hotel cuente con el servicio de restaurante.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Respuestas pregunta 4 de la entrevista a los clientes

Pregunta	Respuestas	Análisis
4. Exponga 5 criterios en los temas para capacitarse de los trabajadores del Hotel para ofrecer un mejor servicio	Trato amable al cliente, mantenimiento eficiente de los servicios y habitaciones que ofrece el hotel, atención oportuna al cliente, asesoramiento básico al cliente si le solicita para alimentación o turismo de la ciudad y seguridad.	<p>Los entrevistados, la mayor parte de criterios que exponen concuerdan con que es importante capacitarse en atención al cliente.</p> <p>En la actualidad, es importante que las empresas sepan desarrollar habilidades que poseen los empleados para lograr un avance dentro de la empresa Coco's Hotel.</p> <p>Para ello, es importante que la empresa hotelera oriente capacitaciones enfocadas hacia el talento humano para mejorar las competencias profesionales en áreas de atención, servicio, higiene, entre otros, que contribuya al desarrollo de un servicio al cliente de manera eficiente.</p>
	Relaciones humanas, atención al cliente, podría ser mecánica básica debido a quépase algún desperfecto con el auto, guía de turismo, primeros auxilios.	
	Asistir a cursos sobre atención al cliente, utilizar un lenguaje y actitud cordial frente a los visitantes, recibir cursos de relaciones humanas, presentación del personal de manera impecable, capacitación en temas relacionados con el turismo.	
	Hablar inglés fluido, buen carisma siempre, comunicación en equipo, inversión en publicidad digital.	
	Relaciones Humanas tienen que ser permanentes para estar actualizados.	
	Velen por la comodidad de los huéspedes, estén pendientes de las necesidades, servicio de desayuno almuerzo y cena, limpieza y desinfección del ambiente y piscina.	
	Atención de calidad amabilidad, respeto, capacitación tecnológica.	
	Trato a los clientes, organización de habitaciones, transmitir buena energía, ayudar con información, amabilidad.	
	Información de actividades, ayuda a clientes, trato a los clientes, limpieza de habitaciones y ser servicial.	
	Ayuda a los clientes, ordenar cuartos, disponibilidad para resolver dudas, buena actitud.	
	Rapidez en el servicio, amabilidad, cuidado de la limpieza, tratar de atender las necesidades requeridas de cada cliente, ayudar con información.	
	Capacidad de comunicación, multifuncionalidad, manejo de conflictos, eficiencia y trabajo en equipo.	
	Seguridad, ética, respeto, presentación, puntualidad.	
	Atención al cliente, mantenimiento constante al establecimiento, relación cordial con los clientes, resolución de problemas.	
	Atención al cliente.	
Ninguno.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Respuestas pregunta 5 de la entrevista a los clientes

Pregunta	Respuestas	Análisis
5. ¿Cómo considera el liderazgo de la dirección del Hotel? Exponga 5 criterios en lo que se podría mejorar.	Mayor difusión por los medios tecnológicos. Sin embargo, se optimiza mediante conocimiento de relaciones laborales para incentivar el trabajo del talento humano y conocimiento de paquetes turísticos.	El 100% de los entrevistados concuerdan que el liderazgo es importante para conducir el éxito de la institución, por ende, el líder tiene competencias que motiven y orienten a su equipo de trabajo para cumplir los objetivos establecidos. Además, de orientarse con la visión de Coco's Hotel por medio de herramientas y estrategias que conviertan debilidades o problemas que surjan durante su dirección en oportunidades y fortalezas. Con el objetivo, de que, los miembros de la institución y los clientes se sientan satisfechos por la atención y la dirección de quién lidera la institución.
	El administrador cumple a cabalidad con su rol.	
	Se sugiere dominar algún otro idioma, personal uniformado, portar identificación clara y perfectamente legible, ofrecer atención personalizada a discapacitados, adultos mayores y niños, e, incrementar servicio de visitas a lugares atractivos de la zona con la ayuda de guías turísticos	
	Evaluación del personal periódicamente y asociarse con líderes afines al servicio que prestan.	
	Recibir al cliente con mucha cordialidad, al momento que un cliente llega y pregunta si hay habitaciones y precio, ser cordial y, "por último", si esté lleno el hotel tratar de dar referencia de otros hoteles.	
	Publicidad del Hotel, proporcionar un servicio de garaje, proporcionar <i>tours</i> por la playa y sus alrededores	
	Sí, es bueno. Sin embargo, es importante aprender otro idioma, mejor comunicación con sus empleados, ser más paciente y organizado.	
	Es un buen liderazgo, pero para mejorar falta: incentivar a los empleados, motivar a los clientes, amabilidad con clientes, ayuda con información, y solucionar los problemas de los clientes	
	Si tienen un buen liderazgo, y se podría mejorar en pensar en el cliente, cumplir con las expectativas de los clientes, definir sus valores, no pensar en negativo, y mejorar el trato a los trabajadores	
	Es un buen liderazgo, que ha sabido mantener a flote el hotel. Para mejorar podría incrementarse la amabilidad, desempeño, servicio al cliente, informar problemas a los trabajadores y trabajo en equipo	
	Me parece un liderazgo excelente, se refleja en la atención brindada.	
	Mejorar la organización, control dentro del hotel, manejo financiero y proponer estrategias de crecimiento.	
	Paciencia, seguridad, amabilidad y brindar información sobre la zona.	
	El líder es amigable, se siente llegar a la casa de un amigo/familiar mejorar el trato con el cliente que siempre busque el mejoramiento.	
	Excelente administración, persona muy amable y carismática, siempre dispuesta a colaborar en todo.	
El líder es una excelente persona, siempre disponible para colaborar tanto a su personal como a sus clientes para resolver cualquier inquietud que se presente.		

Fuente: elaboración propia

3.2. Estrategias para incrementar la competitividad a través de los componentes del capital intelectual

En las empresas hoteleras, el factor fundamental para que éstas se vuelvan competitivas a través del tiempo, es poder agregar a sus gestiones operativas innovación y creatividad, para que, estas resalten a nivel del mercado en el que se encuentran con sus competidores directos.

Por tal motivo, se considera al conocimiento (capital intelectual) como el puente hacia la innovación, para que el proceso de las instituciones dedicadas al turismo aumente sus ingresos, se utiliza herramientas, técnicas y criterios, que mejoren y aumenten la productividad del hotel y se agrega a su administración factores o variables enfocados a la gestión inteligente del negocio.

Además, a través del empleo del indicador RevPAR se conoce si las decisiones que Cocos's Hotel toma durante su tiempo en el mercado son correctas y brindan resultados esperados. En este sentido, se aplicó la fórmula de los ingresos obtenidos en el hotel durante el período agosto 2019, dado que, es el mes con más cantidad de afluencia de turistas para la cantidad de habitaciones disponibles. Se determina con mayor exactitud, los ingresos económicos que se generan en el mes señalado (ver tabla 26).

Tabla 26. Datos para fórmula RevPAR

Habitaciones Disponibles	34	Séxtuple	1	Cuádruple	29	Triple	1	Matrimonial	3
Habitaciones Ocupadas	25		1		29		1		3
Mes Agosto	31								
Tarifa			\$ 150,00		\$ 100,00		\$ 75,00		\$ 50,00

Fuente: elaboración propia

Fórmula: $RevPAR = It/ht$

It: Ingresos Totales

ht: Habitaciones Disponibles

Tabla 27. Aplicación de la fórmula RevPAR

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TARIFA	PROCESO	TOTAL
MATRIMONIAL	3	\$ 50,00	3*\$50	\$ 150,00
TRIPLE	1	\$ 75,00	1*\$75	\$ 75,00
CUÁDRUPLE	29	\$ 100,00	29*\$100	\$ 2.900,00
SÉXTUPLE	1	\$ 150,00	1*\$150	\$ 150,00
TOTAL				\$ 3.275,00
INGRESO TOTAL				\$ 101.525,00
				\$ 3275*31días
HABITACIONES DISPONIBLE				1054
REVPAR				\$ 96,32
				\$ 101525*1054

Fuente: elaboración propia

Con los cálculos, análisis e interpretación solicitados, se corrobora que el Capital Humano es fundamental dentro del hotel, dado que, por medio de las funciones que realizan de manera eficaz y eficiente permiten maximizar los ingresos en la institución. Es así, como los empresarios intentan incluir dentro de su equipo de trabajo personas con habilidades, destrezas, criterios, conocimientos, entre otros, que les diferencie con el personal de otras empresas hoteleras.

Ante lo expuesto, la gestión hotelera del capital humano no tiene que enfocarse únicamente en la capacitación y las habilidades que el personal posee, sino, también, en la motivación y el nivel de satisfacción del personal, o sea, que el empleado se sienta cómodo dentro de su puesto de trabajo para que desempeñen sus funciones de mejor manera.

A fin de analizar lo antes mencionado, se propone estrategias que permitan incrementar la competitividad del capital humano, se contempla factores tangibles e intangibles para aumentar la productividad de Coco's Hotel. Por lo tanto, es necesario utilizar estrategias enfocadas en:

- Sentimientos de pertenencia
- Automotivación

- Satisfacción
- Creatividad
- Formación especializada
- Experiencia
- Aprendizaje
- Colaboración
- Liderazgo

En cuanto a estas variables, es necesario conectar las prácticas o procesos que se realizan en la misión hacia los valores: éticos, sensitivos y rentables de la institución.

Éticos:

- Dar ejemplo e impacto positivo a los empleados a través del liderazgo por parte del gerente de Coco's Hotel;
- Conceder tratos justos a su equipo de trabajo, se considera el respeto mutuo y, por ende, sus derechos humanos;
- Garantizar un entorno seguro a sus empleados y clientes; y,
- Cumplir con las disposiciones establecidas por entes reguladores de las empresas hoteleras.

Sensitivos:

- Cumplir con las expectativas que tiene el cliente;
- Complementar el servicio que se ofrece a los clientes con actividades recreativas para hacer su paso por el hotel más placentero;
- Dar experiencias memorables a quienes forman parte de Coco's Hotel para que la relacionen como una marca enriquecedora y placentera;
- Inculcar en el equipo del trabajo, sentido de pertenencia y participación en las decisiones que se tomen el favor de aumentar la competitividad en el hotel.

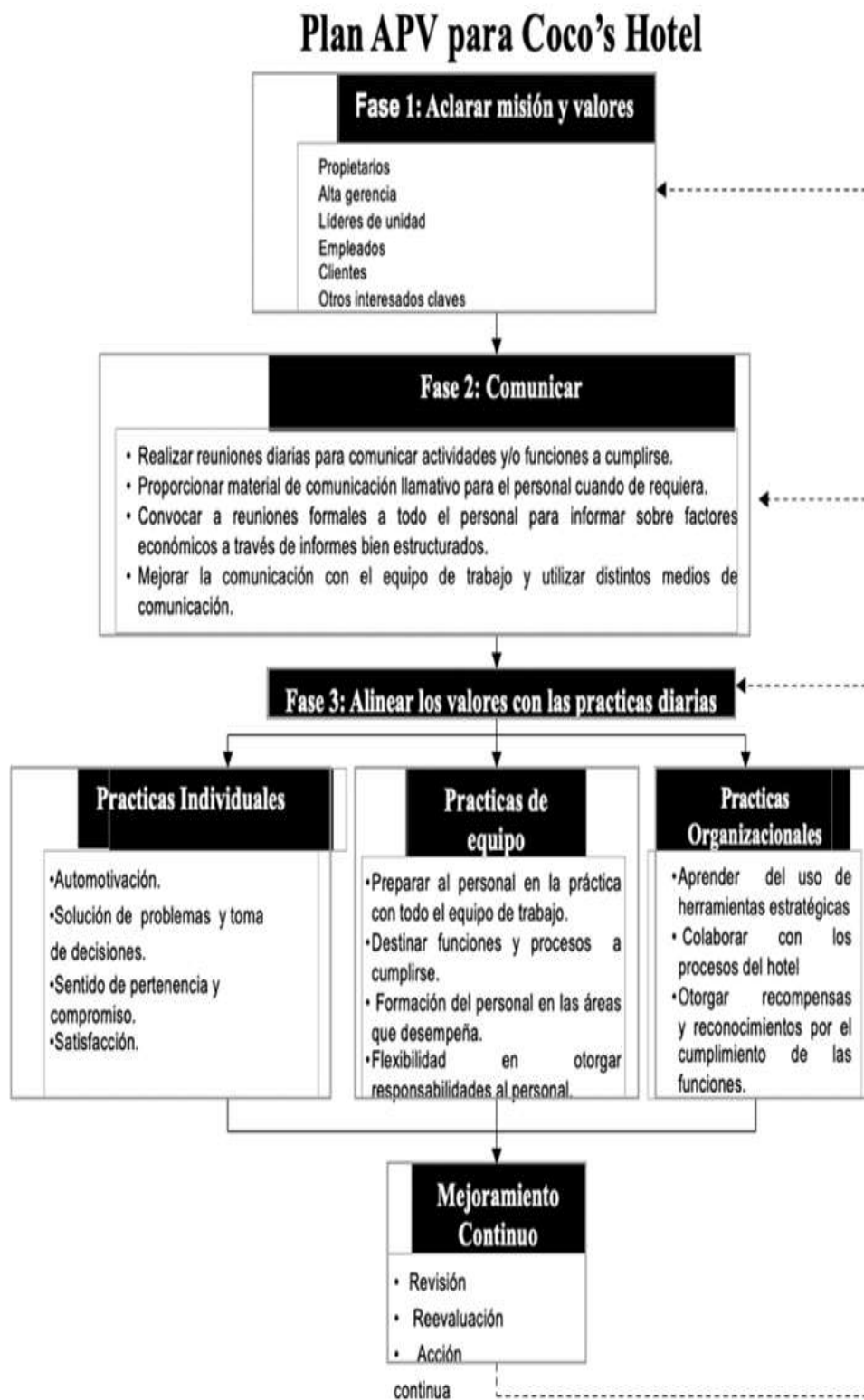
Rentables:

- Conocer a profundidad el comportamiento de los consumidores del servicio de alojamiento;
- Ofrecer diversos servicios a los clientes que les permitan obtener más comodidad;
- Uso óptimo de la tecnología para un mejor manejo de los recursos de la institución (humanos y económicos).

Lo expuesto, reafirma que, una institución que fija su administración hacia los valores, permite que no exista sólo el jefe que dirija la organización, sino que, sean los valores de la compañía quienes direccionen a crear un ambiente de trabajo cálido, brindar un servicio único y satisfactorio a los clientes, y aumentar el sentido de pertenencia en los empleados por medio de los valores que se profesan como organización, ,lo cual,, se siguen y cumplen a cabalidad en las gestiones realizadas en el hotel.

En tal sentido, se propone aplicar el proceso de la administración por valores, debido a que, permite fomentar la motivación del personal dentro y fuera del hotel para que enfrenten percances que ocurran durante el desempeño de sus funciones y consigan desarrollar habilidades en función de dar solución a los problemas existentes de manera rápida y oportuna. Además, que las estrategias conduzcan a mejorar la gestión del hotel en sentido general de manera práctica y sostenible. De esta forma, se propone un plan de mejora acorde con los factores y variables del capital humano estudiado en esta investigación.

Esquema 2. Plan APV para Coco's Hotel 1



Fuente: modificado a partir de Blanchard & O' Caonnor (1997)

Por otra parte, el capital relacional hace referencia a la particularidad con la que se crean y mantienen las relaciones interpersonales con los clientes, proveedores y aliados, que formen parte del entorno exterior con la empresa hotelera objeto de estudio. Con, lo cual, a fin de mejorar y crecer de manera oportuna las relaciones que existen, es importante aplicar ciertas estrategias enfocadas hacia quienes integran el entorno turístico, en torno a las variables señaladas, a continuación,

- Crear una cartera de clientes;
- Brindar satisfacción al cliente;
- Conservar la lealtad del cliente;
- Relación de calidad con los proveedores;
- Personalizar el servicio;
- Relación de calidad con los competidores (alianzas estratégicas);
- Posicionamiento de la marca;
- Ética empresarial; y,
- Conservar la reputación hacia quienes conforman el entorno del turismo.

Luego de identificar el comportamiento que Coco's Hotel tiene con respecto a las relaciones que mantiene con su entorno, se determina que una vez que aplique estas variables por medio de indicadores, podría analizar su participación en el mercado turístico y, por medio de esto, determinar lo que ocurre en su entorno y nivel competencia. Se hace necesario en este aspecto, contar con estrategias que permitan obtener base de datos de clientes (cartera de clientes) para definir los posibles clientes potenciales (considera como aquellos posibles clientes que compran, contratan servicios de una empresa determinada).

Al respecto, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se determinan que los clientes potenciales, son aquellos que provienen de todas las provincias de Ecuador. Por lo tanto, Coco's Hotel está encaminado en captar familias y grupos, que buscan servicios satisfactorios y que disfruten del turismo. Además, de la excelente gastronomía costeña, los deportes acuáticos; y que, estén dispuestos pasar sus vacaciones plétóricas de aventuras, tranquilidad y seguridad.

Al respecto, el entorno empresarial del turismo se fortalece al crear alianzas estratégicas con sus competidores mediante las relaciones interpersonales de respeto y ética, es decir, para que se convierten en colaboradores de la instalación. Por lo que, se propone unir a los hoteleros de categoría 2 estrellas para que creen una alianza que les permita generar un aumento de ingresos y de turistas. A través de esta estrategia, se obtendrá ganancias para todos quienes accedan a formar parte de esta red hotelera, para que, las marcas más impactantes para los turistas ayuden a sobre salir a quienes no han tenido un desarrollo a profundidad de su empresa hotelera. Si bien es cierto, que es el consumidor quien decide qué servicio y qué hotel reservar al momento de su elección. No obstante, esta alianza que se propone permitirá que se mejore el nivel ocupacional de los diversos hoteles de categoría dos estrellas.

En tal sentido, es posible emplear el modelo de competición, el cual concibe estrategias colectivas que permiten aumentar las visitas de turistas en la instalación para de esta forma mejorar la actividad económica, puesto que, en la parroquia Atacames los negocios en su generalidad subsisten a partir del sustento económico-financiero que proporciona la actividad turística. Con, lo cual, tomar ventaja, que al ser una parroquia pequeña es un factor que fortalece las relaciones o vínculos que buscan un bien y beneficio común para todas las empresas hoteleras.

Asimismo, se propone establecer alianzas estratégicas con agencias de viajes u operadoras de servicios que se dediquen a publicar en sus páginas paquetes turísticos de Coco's Hotel. De esta forma, se permite promocionar a la institución en otros mercados para que tenga un impacto masivo, el cliente se siente en la libertad de seleccionar un paquete que se adapte a sus gustos y a sus capacidades económicas. En este sentido, si llegase a obtener un resultado positivo por medio de la aplicación de la estrategia, se realizará una lista de convenios con más agencia de viajes que se adapten a factores de calidad para publicar los servicios del hotel y atraer a más clientela.

A su vez, el desarrollo del turismo es posible por el grado de relación que se establece con los diferentes proveedores, pues son estos, los responsables de abastecer a todas las instalaciones con productos de calidad, tales como: limpieza, utilería y mantenimiento de las instalaciones para que los clientes reciban un buen servicio. Esto garantiza que el nivel de satisfacción de los turistas sea superior. Dada esta percepción referente a los proveedores, se propone analizar las empresas que distribuyen o se dediquen únicamente a la comercialización de productos la higiene de los hoteles, se considera los factores siguientes: calidad del producto que ofertan, precio, rapidez en la entrega, variedad de suministros, condiciones de pago y reconocimiento de la marca.

Asimismo, existen otras estrategias que potenciaran el funcionamiento de Cocos's Hotel, que están relacionadas a convenios con diferentes empresas (educativas, textiles, financieras, entre otras) que accedan al servicio de alojamiento en la institución, con la finalidad, de que se incrementen los ingresos y las visitas de clientes satisfechos en el hotel. Además, de mantener a la instalación ocupada debido a las reservas que las empresas realicen constantemente en el hotel. Incluso, establecer convenios para turismo de negocios, donde se oferten alojamiento a empresas no turísticas que desarrollan a otros sectores de la economía de la región.

“Finalmente,”, el capital estructural contribuye al mejoramiento de todos los recursos propios del hotel objeto de estudio. Se alcanza, con un mayor nivel de operaciones y un mejor rendimiento de la instalación físicas y tecnológicas en todas sus áreas funcionales. De esta manera, los propios empleados y clientes se sientan más motivados a partir del desarrollo de las capacidades de aprendizaje y del incremento de iniciativas para una estadía más placentera. En este sentido, las estrategias se enfocan hacia:

- Tecnología asociada a la búsqueda de turismo especializado en línea, como motores de búsqueda inteligente, blogs, en cada uno de los ámbitos del turismo y sus productos o servicios;
- Facilidad de pago y reserva en línea;

- Tecnología de inteligencia artificial que se adelanta ante gustos y preferencias del consumidor;
- Redes sociales donde se comparten experiencias y consejos; y,
- *Software* de gestión hotelera cada vez más eficientes, financiera y operativamente.

Asimismo, es importante hallar diferenciación por medio de las aplicaciones tecnológicas que incluyan el Airbnb para la búsqueda de hotelería tradicional. Esta opción está en auge en las nuevas generaciones, lo cual, implica que la dirección del hotel se proyecte a estos tipos de buscadores turísticos. Asimismo, se propone diseñar la página Web propia del hotel con un enfoque innovador e interactivo, que sea llamativo para los clientes interesados en hacer turismo.

Lo expuesto, corrobora, que en la actualidad el internet es el medio más utilizado por los turistas, dado que, que buscan información sobre un establecimiento para alojarse en la playa, por lo que, es necesario que el hotel se inserte y rediseñe su página web actual, para tener nuevos espacios informativos que den a conocer los productos diferenciadores con respecto a la competencia, promociones y servicios que ofrece el hotel según el tipo de temporada turística.

Es así que, el hotel mediante su promoción en las redes sociales, se dará a conocer a nivel nacional e internacional de manera más rápida y efectiva, el turista se sentirá atraído de las bondades del turismo de sol y playa, sustentada en una gastronomía diversa. Se potencializa sus servicios, mediante un proceso de reserva ágil, interactivo y llamativo para el cliente potencial, que permita identificar factores relacionados con la cultura de la región, se diferencia así, del resto de los hoteles cercanos por la aplicación e innovación de sus procesos. Para, lo cual, todo su equipo de trabajo aporte ideas como si se sintieran clientes del hotel, o sea, buscarían aportar a partir del criterio de cómo les gustaría que les atendieran a ellos si fueses los turistas o visitantes de Coco's hotel.

Para, lo cual, se detalla un resumen con las estrategias establecidas para los componentes del capital intelectual, señaladas en la tabla a continuación:

Tabla 28. Estrategias del Capital Humano

Elementos	Variables	Variables
Valores y actitudes (Ser+Está)	Sentimiento de pertenencia y compromiso	Proporcionar material de comunicación llamativo para el personal cuando se requiera
	Automotivación	Promover un trabajo con cultura de búsqueda hacia el respeto de todos los miembros del hotel
	Satisfacción	Otorgar recompensas y reconocimientos por el cumplimiento de las funciones
	Creatividad	Colaborar con los procesos del hotel
Aptitudes (Saber)	Formación especializada	Preparar al personal en la práctica con todo el equipo de trabajo
	Experiencia	Formar al personal en áreas que desempeña sus funciones
Capacidades (Saber hacer)	Aprendizaje	Realizar reuniones diarias para comunicar actividades y/o funciones a cumplirse
	Colaboración	Convocar a reuniones formales a todo el personal para informar sobre factores económicos a través informes bien estructurados
	Liderazgo	Mejorar la comunicación con el equipo de trabajo y utilizar distintos medios de comunicación

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Estrategias del Capital Relacional

Componentes	Elementos	Variables	Variables
Capital Negocio	Relación con los clientes	Cartera de clientes	Crear una cartera de clientes
		Satisfacción del cliente	Brindar satisfacción al cliente
		Lealtad de clientes	Conservar la lealtad y fidelidad de los clientes
	Relación con los proveedores	Relación con los proveedores	Analizar las empresas que distribuyen o se dedican únicamente a la venta de productos para el cuidado de la higiene de los hoteles
		Personalización de productos	
	Relación con la competencia	Calidad de relación con los competidores	Crear alianzas estratégicas con sus competidores
Conocer a los competidores		Aplicar un modelo de cooperación	
Capital Social	Relación con medios de comunicación	Notoriedad de la marca	Convenios con diferentes empresas (educativas, textiles, financieras, entre otras)
		Relación con los medios de comunicación	Establecer alianzas estratégicas con agencias de viajes u operadoras de servicio
	Reputación e imagen de la empresa	Ética empresarial	Guiarse en la misión y valores del hotel
		Reputación percibida	Evaluar la conducta del personal de manera constante

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Estrategias del Capital Estructural

Componentes	Elementos	Variables	Variables
Capital Organizativo	Cultura	Evolución de valores culturales	Crear una cultura oportuna y adecuada al equipo de trabajo
		Clima Laboral	Alcanzar la satisfacción del cliente aplicando la filosofía corporativa del hotel
		Filosofía del negocio	Capacitar mediante cursos para mejorar la comunicación interna
	Estructura	Diseño organizativo	Definir de manera clara responsabilidades que debe cumplir personal
		Desarrollo organizativo	Planificar programas de capacitación a los empleados del hotel
	Procesos	Hacia clientes internos	Otorgar facilidades de pago y reservas en línea
Hacia clientes externos			
Capital Tecnológico	Dotación tecnológica	Dotación de tecnología de la producción	Gestionar la implementación de tecnología enfocada a la gestión hotelera
		Dotación de tecnología de la información y de las comunicaciones	Utilizar las redes para compartir experiencias y consejos del hotel

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de los componentes del capital intelectual compuesto de los componentes: capital relacional, capital estructural y capital humano representan un factor esencial en la gestión de los hoteles como una estrategia de innovación en el mercado turístico enfocados en la competitividad a partir del estudio del desempeño de los trabajadores en la actividad turística, lo cual, ha sido corroborado en la bibliografía consultada.
- La identificación de los factores y variables del capital intelectual aplicados en Cocos Hotel, influyen de manera positiva en la institución, dado que, proporcionan mejoras en sus gestiones se otorga un valor diferenciador con respecto al mercado, que se potencializan con la aplicación de las estrategias de mejoras diseñadas para la instalación.
- La caracterización de los factores corrobora la relación práctica existente entre la competitividad y el capital intelectual para la toma de decisiones hacia la mejora del desarrollo de funciones de cada empleado, lo cual, fue, también, expresado en los criterios de las encuestas aplicadas.

RECOMENDACIONES

- Las empresas hoteleras tienen que enfocarse en el desarrollo de su capital intelectual para obtener ventaja competitiva, mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos estratégicos, con lo cual, la dirección de Coco's hotel, y preparación por medio en cursos de capacitación acorde a las necesidades de sus empleados para mejorar su desempeño.
- Potenciar la infraestructura tecnológica de Coco's hotel para la mejora de la información de los clientes con respecto a los servicios que se ofrecen y relacionados con otros aspectos, como: clima, atractivos turísticos de la región, facilidades de pagos, entre otros.
- Se recomienda a las redes turísticas utilizar un enfoque dirigido a la gestión del conocimiento para atraer mayor cantidad de turistas de calidad económica, de esta forma serán más competitivos y por ende sus resultados financieros serán sustentables.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Quinapanta, M., Álvarez Gómez, S., Goyes García, J., & Pérez Barral, O. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 17.
- Barrientos Monsalve, E. J. (2017). Modelo gerencial dentro del paradigma del capital intelectual para el sector hotelero de la ciudad de Cúcuta-Colombia. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 12.
- Bontis, N., Keow, W. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*.
- Borrás Atiénza, F., & Campos Chaurero, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Scielo*, 3.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*.
- Bradley, K. (2003). Intellectual capital and the new wealth of nations II. *Business Strategy Review*.
- Brooking, A. (1997). El capital intelectual. Barcelona: Paidós.
- Bueno, E. (2003). Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Madrid: Documento Intellectus.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*.
- Cardona Arbelaez, D., & Bustillo Castillejo, M. C. (2012). POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL HOTEL LAS AMÉRICAS GLOBAL RESORT DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS. ISSN.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*.
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist Society*. NY: Butterwoth-Heinemann.
- Dwi, P., Chariri, A., & Rohman, A. (2019). ASSOCIATION BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND COMPETITIVE ADVANTAGE: A CASE

- STUDY ON THE HOTEL INDUSTRY IN BALI PROVINCE, INDONESIA.
Humanities & Social Sciences Reviews .
- Ediciones Granica, E. G. (2012). La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico. *Teoría y Praxis*, 23.
- Edvinson, L., & Malone, M. (1999). El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión 2000.
- Engstrom, T., Westnes, P., & Furdal Westnes, S. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of intellectual capital*, págs. 287-303.
- Enright, M., Francés, A., & Scott, E. (1994). Venezuela, el reto de la competitividad. Caracas: Ediciones IESA.
- Fuentes Moraleda, L. (2011). el capital intelectual en los destinos turísticos: elementos e interrelaciones. *Tourism & Management Studies*, 13.
- Grande, I. (2012). Marketing de los servicios. Madris: ESIC.
- Heredia Heredia, J. L. (2009). Influencia del Capital Intelectual en la Competitividad de los Hoteles. *Conciencia Tecnológica*, 6.
- Hernández Girón, J. P., Domínguez Hernández, M. L., & Castillo, D. I. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento & Gestión*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraW-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jacobo Hernández, C. A., Leyva Osuna, B. A., Daniel Ochoa, Y. J., & Mendoza Apodaca, M. R. (2019). Influence of intellectual capital on organizational performance in tourism companies in Mexico. *Interamericana de ambiente y turismo*.
- Millán García, C. H., Gómez Díaz, M. d., & Vargas Martínez, E. E. (2017). Gestión del capital intelectual (ci) dinámico en el hotelería, una reflexión teórica. *Teoría y Praxis*, 29.
- Monagas Docal, M. (2016). un procedimiento para medir el capital intelectual y el desempeño superior del capital humano en empresas hoteleras en Cuba. *Revista Ciencia y Tecnología*, 41.
- Ognjanović, J. (2017). Relations of Intellectual Capital Components in Hotel Companies. *Industrija*.

- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Londres: MacMillan.
- Pullic, A., Kolakovic, M., & Jelcic, K. (2009). EFFICIENCY OF INTELLECTUAL CAPITAL IN HOTEL BUSINESS. Tourism and Hospitality Management.
- Riesco Gonzalez, M. (2010). El negocio es el Conocimiento. En *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rivero Díaz, D., Vega Falcón, V., & Balagué i Canadell, J. (2003). Importancia del Capital Intelectual en el turismo. Retos Turisticos.
- Rivero, D. (2009). tesis doctoral. Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Roos, G., Bainsbridge, A., & Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital as a strategic tool. Strategic & Leadership.
- Sánchez-Medina, A., Melián González, A., & Hormiga Perez , E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13, 102.
- Secretaría de Turismo y Universidad Anáhuac del Sur A. C. (2014). Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR). Mexico: Lid Editorial Mexicana.
- SENPLADES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida. Quito.
- Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Argentina: Ediciones Granica.
- Stewart, T. A. (1991). Brainpower: how intellectual capital becoming America`s most valuable asset. Fortune.
- Vera, F., & Marchena, M. (1996). *El modelo turístico español: perspectiva económica y territorial*. Madrid: Editorial Civitas.