

## CAPÍTULO 63

---

### *EL E-COMMERCE, UN MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN EN EL TURISMO NÁUTICO*

---

**Leopoldo Seijas Candelas**

Universidad San Pablo-CEU. Madrid (España)

seijas.fhm@ceu.es

#### INTRODUCCIÓN

El valor de los activos intangibles, tales como la reputación entre los clientes o la cultura organizativa, es algo que se ha puesto de manifiesto con frecuencia en recientes trabajos de la literatura sobre dirección estratégica ( Grant, 1992; Hall, 1992; Hall, 1993; Itami, 1987). Así, las características que suelen reunir este tipo de recursos los hace especialmente importantes para obtener ventaja competitiva por parte de la empresa que los posee y/o controla (Barney, 1994; Conner, 1991). De la importancia otorgada a este tipo de activos surge lo que se ha dado a conocer como gestión del capital intelectual.

Sobre este concepto, una de las definiciones existente es la aportada por Cluster del Conocimiento (2000:8) en la que éste término es descrito como el “[...] material intelectual que previamente identificado, captado, formalizado y utilizado permite producir un bien o servicio de valor superior, que posibilita a una organización mejorar su posición competitiva. De manera más simple, abarca todo lo que puede crear valor, pero no puede tocarse. No sólo incluye el conocimiento y las aptitudes de las personas, sino también la arquitectura de la empresa, la relación con el entorno, la implicación y la motivación de los empleados y otra serie de procesos internos y externos destinados a potenciar estos activos”. Originariamente, este concepto nace en el seno del estudio de las organizaciones empresariales, si bien ha sido aplicado más recientemente al análisis de territorios. Así, Pasher (1999) llevó a cabo una aplicación de los modelos de capital intelectual en el estado de Israel, mientras que Edvinsson y Stenfelt (1999) lo hicieron para Suecia. En esta misma línea de trabajo, el presente tiene como objetivo plantear un modelo de capital intelectual para un determinado sector, concretamente el sector turístico, teniendo en cuenta para ello las peculiaridades y aspectos relevantes de este sector económico.

*L. Seijas Candelas*

En lo que a continuación sigue, se recoge, de forma breve y en primer término, una justificación de la importancia de los activos intangibles, basándonos para ello en las aportaciones realizadas desde la perspectiva basada en los recursos y las capacidades. Seguidamente, se presenta de manera resumida una aproximación al concepto de capital intelectual, así como un análisis de las principales dimensiones que se contemplan en los modelos para la gestión del capital intelectual. Además, se dedica un apartado a las peculiaridades del sector turístico, y más concretamente el dedicado al mundo de la náutica o del mar, sobre las cuales se formula, finalmente, un modelo de capital intelectual aplicable a la realidad de este sector económico.

## **LOS ACTIVOS INTANGIBLES DESDE LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

La mayoría de los recursos intangibles no son captados en los estados contables. Sin embargo, la importancia de estos activos en el valor de una empresa se puede observar, en ocasiones, comparando el valor de la empresa en los libros de la misma y su valoración en el mercado de valores (Hall, 1992). En esta misma línea, Grant (1992) argumenta que este tipo de activos puede ser, en buen número de ocasiones, la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa. Así, según Itami (1987) los activos intangibles como una tecnología determinada, información sobre los consumidores, la marca, la reputación y la cultura corporativa son imponderables para el potencial competitivo de la empresa. De hecho, para este autor, estos activos invisibles son, a menudo, la única fuente real de ventaja competitiva que perdura a lo largo del tiempo. Para éste, los activos intangibles están basados en la información, y dada esta característica, pueden ser invisibles, no siendo tenida en cuenta su importancia estratégica por los directivos de la organización.

Grant (1992) destaca dentro de los recursos intangibles, por su importancia dentro de la empresa, la reputación, la tecnología y la cultura organizativa. Este autor argumenta que la reputación es un recurso especialmente importante en sectores donde la calidad de los productos o servicios no puede ser percibida fácilmente por posibles clientes futuros. En cuanto a la tecnología, Grant (1992) señala que para su valoración es fundamental tener en cuenta el grado de posesión y control que la empresa tiene sobre la misma frente a sus empleados. Otro activo que puede ser fuente de ventaja competitiva sostenida es la cultura organizativa (Barney, 1992). Así, según Wernerfelt (1989) los recursos culturales son los que tienen mayor probabilidad de producir para la empresa retornos por encima de la media.

Por su parte, Hall (1993) plantea una enumeración más extensa que la de los autores anteriores sobre los recursos intangibles, abarcando los derechos de

propiedad intelectual de las patentes; las marcas de fábrica; los *copyrights* y los diseños registrados; los secretos comerciales; los contratos y licencias; las bases de datos; la información in *the public domain*; las redes organizativas y personales; el *know-how* de los empleados, consejeros profesionales, proveedores y distribuidores; la reputación de los productos y de la empresa; así como la propia cultura de la organización.

Hall (1992), de forma similar a Aaker (1989), distingue dos tipos de recursos intangibles: los que pueden ser clasificados como activos, ya que la empresa los posee, y los que son habilidades. Entre los primeros, los cuales son independientes de las personas, a excepción de la reputación, se incluyen los derechos de propiedad intelectual de las patentes, las marcas registradas, los *copyrights* y diseños registrados (*registered design*), así como los contratos, los secretos comerciales, las bases de datos y la propia reputación. Entre las habilidades se encuentran el *know-how* de los empleados, así como el de los proveedores y de los consejeros y las aptitudes colectivas que añaden valor a la cultura organizativa; frente a los primeros, este tipo de activos son dependientes de las personas. De este modo, cuando una empresa adquiere a otra puede estar segura de haber adquirido el primer tipo de activos intangibles, mientras que no puede tener absoluta certeza de que después de la compra permanecerán los segundos.

A su vez, y tal como se desprende de lo expuesto anteriormente, los límites entre recursos, sobre todo los intangibles, y capacidades no están claros (Andersen y Kheam, 1998; Eriksen, 1996; Fernández Rodríguez y Suárez González, 1996). En este sentido, Barney (1992) apunta la existencia de lo que él denomina recursos socialmente complejos. Según este autor los fenómenos intraorganizativos socialmente complejos pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenida, argumentando que, por tanto, su estudio es fundamental para el problema de la formulación de la estrategia para empresas que busquen ventajas competitivas sostenidas. Barney (1992:44) define estos recursos como aquellos “[...] que permiten a una organización concebir, escoger e implementar estrategias a causa de los valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales poseídos por individuos o grupos en una empresa. Algunos ejemplos de estos fenómenos socialmente complejos incluyen la cultura organizativa, la confianza y la amistad entre los directivos de una organización, la reputación de una organización entre sus clientes, el trabajo en equipo entre directivos y trabajadores, etc.”

Según Barney (1992), Conner (1991), Fiol (1991) y Reed y De Fillippi (1990), entre otros, ciertos recursos de este tipo, además de valiosos, pueden ser raros en determinados sectores, constituyendo, así fuentes de ventaja competitiva. Para que esta ventaja competitiva sea sostenida, siguiendo el modelo expuesto por Barney (1991), deberán ser imperfectamente imitables. De esta manera, para este autor, la imitabilidad de estos recursos depende del grado en que están sujetos a la influencia y el control director de los directivos.

L. Seijas Candelas

## EL CAPITAL INTELECTUAL: CONCEPTO Y DIMENSIONES

No es hasta mediados de los años noventa cuando se intenta llegar a una definición estandarizada del concepto de capital intelectual (Edvinsson, 1997). Así, es a partir de estas fechas cuando se ha intentado hacer frente a este reto, si bien aún no existe una definición ampliamente aceptada sobre este término (Sánchez, Chaminade y Olea, 2000). Dados estos antecedentes, en este apartado del trabajo se ofrece una revisión del concepto de capital intelectual, sin pretender que ésta sea exhaustiva dada la gran proliferación de definiciones que de este término han surgido en los últimos años. Partiendo de esta revisión, se ofrece una definición del concepto propuesta por nosotros. Seguidamente, se recoge una explicación sobre las principales dimensiones o perspectivas contempladas en los modelos de capital intelectual.

### CONCEPTO DE CAPITAL INTELECTUAL

Edvinsson y Malone (1999) fueron pioneros en abordar este concepto. Estos autores explican lo que entienden por capital intelectual a través de la siguiente metáfora: “[...] Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores escondidos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo” (Edvinsson y Malone, 1999:26). Así estos autores entienden el capital intelectual como un lenguaje que marca las pautas de pensamiento, habla y acción de aquellos quienes conducen los futuros beneficios de las compañías. El así concebido capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización.

Para Stewart (1998), otro de los precursores en este campo, el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva. Esta importancia estratégica del capital intelectual es resaltada también por Sánchez *et al.* (2000), los cuales señalan que la dirección de intangibles debe ser considerada como un concepto más amplio que la gestión del conocimiento, siendo su principal propósito realzar el valor de la empresa a través de la creación de ventajas competitivas. De esta manera, el capital intelectual -conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia, etc.- se puede aprovechar para crear riqueza, siendo difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente (Stewart, 1998).

Ros, Dragonetti y Edvinsson (2001) sugieren que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación

práctica del mismo. Estos autores subrayan la naturaleza intangible del capital intelectual e indican que éste es cualquier cosa que pueda crear valor, pero que no puede tocarse con las manos. Partiendo de esta noción, y de igual manera que Sveiby (2000) y Brooking (1997 a), estos autores señalan que el valor de mercado de la empresa y el valor contable de la misma, por lo que su valor es la diferencia entre el valor total de la compañía y su valor financiero. Edvinsson y Malone (1999:18) recogen en su obra la opinión de H.Thomas Jonson, profesor de la Universidad de Portland, acerca de este concepto. Este profesor afirma que “[...] el capital intelectual se esconde dentro del concepto contable tradicional llamado fondo de comercio”. Sin embargo, para Edvinsson y Malone (1999) la diferencia consiste en que el fondo de comercio hace énfasis en activos poco usuales pero reales, como las marcas de fábrica, mientras que el capital intelectual busca activos todavía menos tangibles, como la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse.

Otra definición acerca de este concepto es la recogida en el proyecto Intellect de Euroforum, en el cual se define como el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro (Euroforum, 1998). Por otro lado, Brooking (1997b) señala que el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa, siendo a su vez la empresa el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual. Finalmente, y partiendo de las afirmaciones recogidas anteriormente, se sugiere a continuación una definición integradora de las mismas:

*El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.*

## **DIMENSIONES INCLUIDAS EN LOS MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL**

Existen diferentes modelos dedicados a la medición y gestión del capital intelectual. Así, estos modelos contemplan, en sus diferentes versiones, distintas dimensiones a tener en cuenta a la hora de estudiar el concepto, si bien las que son consideradas de forma más frecuente son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Viedma, 2001). A continuación, se analiza el significado de cada una de estas dimensiones en los diferentes modelos de capital más citados en la literatura sobre la materia y que se identifica más con el objeto último de nuestra exposición, es decir el mundo náutico, para posteriormente identificar donde han

L. Seijas Candelas

ido incluidos sus contenidos en estos modelos. Así los modelos que han sido objeto de revisión en este trabajo son los aportados por los siguientes autores: Kaplan y Norton (1997); Sveiby (2000); Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001); Brooking (1997b); además del modelo de Euroforum (1998).

## CAPITAL HUMANO

Tal como ya se mencionó, una de las dimensiones que de manera más reiterada es considerada en los modelos de capital intelectual es la relativa al *capital humano*. Este capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es donde parten <las ideas> de la organización (Viedma, 2001). En otras palabras, es el conocimiento que pierde la empresa cuando sus empleados la abandonan y que, por tanto, presenta dificultades para ser retenido en ésta. Por otro lado, para Roos, Dranonetti y Edvinsson (2001) es el capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la empresa. A su vez, estos autores distinguen tres componentes dentro de la dimensión dedicada al capital humano: (a) las *competencias*, en forma de conocimientos, capacidades, talento y *know-how*; la *actitud*, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y (c) la *agilidad intelectual*, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos, Dragonetti y Edvinsson, 2001).

Por su parte, el modelo planteado por Euroforum (1998) concibe el capital humano de forma muy similar. Así, en este modelo el capital humano viene integrado por el conocimiento tanto explícito como implícito que poseen los miembros de la organización (Euroforum). En esta misma línea, el monitor de activos intangibles de Sveiby (2000) posee una dimensión que denomina *competencias de los trabajadores* y que es definida como la capacidad que tienen los miembros de la organización para actuar ante diferentes situaciones y crear tantos activos materiales como inmateriales. Además, este autor afirma que si bien el verdadero poseedor de este capital no es la empresa sino los propios trabajadores (Euroforum, 1998; Sveiby, 2000), éste forma parte del valor de la organización y, por lo tanto, debe ser considerado como capital para la empresa, en especial si ésta es intensiva en conocimiento. Por esta razón, la empresa debe compensar de forma adecuada a aquellos trabajadores que sean portadores de este capital intelectual (Sveiby, 2000).

Otros de los modelos planteados sobre capital intelectual es el introducido por Brooking (1997b), el cual presenta a esta dimensión con el nombre de *activos centrados en el individuo* e incluye en ella cuestiones tales como la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas y el liderazgo, entre otras (Brooking, 1997b). Por el contrario, y frente a la preponderancia de esta dimensión en los modelos antes mencionados, en el modelo

propuesto por Kaplan y Norton (1997) - el cuadro de mando integral - ésta no aparece tan claramente visible como en los anteriores, si bien si se analiza detenidamente este modelo se puede apreciar como la perspectiva humana se encuentra incluida dentro de la que estos autores denominan *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*. De hecho, aunque Kaplan y Norton (1997) en esta perspectiva pretenden desarrollar objetivos e indicadores con el fin último de lograr el crecimiento y aprendizaje de la organización, incluyen para ello variables sobre las capacidades de los empleados, es decir, sobre el capital humano. Sin embargo, autores como Olve Roy y Wetter (2000) señalan que esto no es suficiente y añaden a las perspectivas originalmente propuestas por Kaplan y Norton una dimensión adicional donde se recoge específicamente el *capital humano*.

## CAPITAL ESTRUCTURAL

Otra de las dimensiones que de forma más frecuente es recogida en los modelos de capital intelectual es la que ha sido dada a conocer en muchos de ellos como *capital estructural*. Este capital estructural ha sido descrito como aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, aún cuando los empleados abandonan ésta. Cabe incluir en esta dimensión desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información.

Para Ross, Dragonetti y Edvinsson (2001) el capital estructural se puede descomponer en otras tres dimensiones que ayudan a conformar la parte no pensante del capital intelectual y que se queda en la organización cuando el trabajador no permanece ya en la misma; éstas son: el *capital organización*, el *capital renovación y desarrollo* y el *capital relaciones*, siendo esta última objeto de una dimensión aparte en los modelos. De este modo, el objeto de una dimensión aparte en los modelos. De este modo, el *capital organización* es aquel en el que se encuentra el valor generado por la estructura interna de la empresa y la forma en que se desarrollan las operaciones y procesos que tienen lugar dentro de la organización. Así, se entiende que forman parte de este capital los procesos internos, las formas organizativas, los flujos de información o la propia cultura organizativa. Por otro lado, el *capital renovación y desarrollo* hace referencia a cualquier aspecto de la empresa que pueda generar valor futuro a través de una mejora en el capital intelectual o financiero. Por tanto, son indicadores del mismo el porcentaje de negocios procedente de nuevos productos, los cursos de formación, los gastos en renovación o las nuevas patentes registradas (Roos, Dragonetti y Edvinsson, 2001). Sveiby (2000) denomina a esta perspectiva *componente interno* e incluye en ella patentes, ideas, estructuras de funcionamiento, la organización administrativa e informática, etc., elementos éstos que sí son propiedad de la empresa y que permanecen cuando el empleado se va y que, a su vez, pueden ser creados dentro de la empresa o adquiridos en el exterior. En este sentido, la cultura y el ambiente organizativo son considerados también componente internos (Sveiby, 2000).

*L. Seijas Candelas*

## **EL SECTOR TURÍSTICO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL**

Existen multitud de definiciones acerca de lo que significa y comprende el sector turístico. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos citar como una de ellas la ofrecida por las Naciones Unidas en la Conferencia Internacional sobre el sector en cuestión y en la que se expresó que el sector turístico puede ser concebido como la suma de las distintas actividades industriales y comerciales que generan bienes y servicios que son consumidos entera o parcialmente por visitantes (UNCTAD, 1971). Dentro del conjunto de actividades comerciales e industriales se incluye la amplia gama de agentes económicos e individuos que participan en este sector y que va desde los agentes de viajes hasta las organizaciones de alojamiento, pasando por las autoridades con competencias en este sector económico. Así, este sector económico puede ser calificado como multisectorial, ya que se ven involucrados en él otros sectores económicos tales como la agricultura, la industria y los transportes (Inskeep, 1991). De forma análoga, el Comité de Comercio, Ciencias y Transportes del Senado de los EEUU. (1978:217) declaró que el turismo es [...] la amalgama de negocios, organizaciones, trabajadores y organismos gubernamentales que total o parcialmente proveen de los medios de transporte, bienes, servicios, alojamiento y otras instalaciones, programas y recursos para el viaje y el recreo". De igual manera, pero contemplando el hecho de que este sector es más que un conjunto de actividades económicas, Powell (1978) argumenta que el turismo es tanto una industria como una respuesta a una necesidad social.

Así, todas las definiciones hasta ahora mostradas describen este sector económico desde la perspectiva de la oferta. Sobre la base de estas definiciones, autores como Bull (1991), Holloway (1989) y Middleton (1988), entre otros, distinguen diferentes tipos de organizaciones en el sector turístico: (a) organizaciones de viajes, (b) organizaciones de transportes, (c) organizaciones de alojamiento, (d) organizaciones encargadas de ofrecer atracciones, (e) organizaciones que procuran alimentos y bebidas y (f) organizaciones encargadas de coordinar las distintas actividades que se realizan en este sector.

Frente a estas definiciones basadas en la oferta que se realiza desde este sector, se encuentran otras que describen el sector turístico tanto desde una perspectiva de demanda como de oferta. Así, Gunn (1988) identifica la demanda con los turistas con interés de viajar y visitar un lugar y la oferta con el conjunto de organizaciones y agentes sociales y económicos que ofrecen sus servicios para satisfacer esta demanda. Por otro lado, Mill y Morrison (1985), desde una perspectiva sistemática del sector, destacan como las cuatro partes más importantes del turismo a: turistas, los medios de transporte, los destinos y el marketing, este último como conjunto de acciones que dan a conocer los destinos y dirigidas a la promoción de los mismos. Bull (1991) argumenta que, aparte de la oferta de bienes y servicios necesaria para que se lleven acabo las actividades propias de este sector, el turismo incluye también las necesidades de los turistas y sus motivaciones, el proceso de selección del turista y el impacto que dicho sector tiene en diferentes ámbitos del destino. En esta misma línea, Mathieson y Wall (1982) sostienen que

el turismo se compone de tres elementos básicos: (a) un elemento dinámico que incluye el viaje hasta el destino elegido, (b) un elemento estático integrado por la estancia en el destino y (c) un tercer elemento que es la consecuencia de los otros dos y que podría ser definido como los impactos sociales, económicos y físicos que supone este sector económico. Respecto al primero de dichos elementos, y que hace referencia a la demanda que existe por parte de los turistas, cabe destacar que no existe un solo tipo de turismo y, por lo tanto, una demanda única, sino que por el contrario, existen diferentes tipos de turismo, tal y como queda reflejado en la literatura sobre el tópico en la que se recogen diferentes tipologías para este sector. Estas clasificaciones están realizadas con base en variables como el sexo, el medio de transporte, las motivaciones de los turistas, la localización geográfica del destino, los factores que constituyen los focos de atracción de los consumidores, etc. En cuanto al segundo elemento, Mathieson y Wall (1982) destacan como partes del mismo las características del medio natural, la estructura económica, social y política del destino, así como el nivel de desarrollo de este sector en el destino.

## **PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Del apartado anterior se observa que los principales elementos que integran el sector turístico son, por un lado, la demanda o el conjunto de personas que requiere de un determinado tipo de turismo y, por otro, la oferta, entendida ésta como el conjunto de bienes y servicios que permiten la satisfacción de la anterior demanda. Además, consideramos necesario apuntar un tercer elemento que viene constituido por la confluencia de la demanda y de la oferta y que se traduce en los diversos impactos que se producen, principalmente, en el destino.

Así, tradicionalmente, la mayoría de las investigaciones acerca del turismo se realizan desde una perspectiva del destino o de oferta, o bien desde una perspectiva de la demanda o del turista. Siguiendo este enfoque tradicional, se propone en este trabajo un modelo de capital intelectual que permita la medición y gestión de los activos intangibles que se consideren críticos para este sector económico. Para ello se contempla en este modelo una perspectiva dedicada a la demanda y en la cual se integran aquellos activos intangibles que son consecuencia directa de la interacción del territorio con su mercado. Ahondando más en este concepto, se puede afirmar que los recursos integrados en esta dimensión son aquellos cuyo proceso de construcción se basa en la interrelación de la oferta de activos tanto tangibles como intangibles, es decir, la oferta del destino, y la percepción que el turista tiene de ellos. En dicha perspectiva s deben tener en consideración, básicamente, recursos tales como la reputación e imagen del destino ante el turista, la fidelidad del cliente y su satisfacción. Así, los recursos incluidos en esta dimensión se corresponden con lo que se ha denominado generalmente en la

*L. Seijas Candelas*

literatura sobre recursos intangibles como capital relacional, si bien sólo incluye aquellos activos inmateriales que se derivan de las relaciones con los clientes y no con otros grupos de interés para el sector.

Por su parte, la perspectiva que corresponde a la dimensión de la oferta debe integrar aquellos activos intangibles cuyo proceso de acumulación es el resultado de las diversas acciones emprendidas por parte de los agentes económicos que intervienen en el destino y cuyo objetivo, entre otros, es la captación de turistas y el desarrollo del sector. Esta perspectiva dedicada a la oferta debe incluir, entre otros, la gestión de recursos tales como los sistemas de distribución del producto turístico, los sistemas de información al turista, la calidad de la promoción del destino, la hospitalidad, la seguridad y la tranquilidad de las que se pueden disfrutar en un territorio, así como el nivel de coordinación entre las distintas organizaciones con competencia en materia turística. Así mismo, también se hallan integrados en esta dimensión todos los activos que están relacionados directamente con la posesión de los conocimientos y las actitudes necesarios para el desempeño de las actividades propias del sector. De este modo, los activos a gestionar incluidos en esta perspectiva se corresponden con conceptos propios de capital relacional, de capital estructural y de capital humano, teniendo todos ellos en común que son activos intangibles de los cuales puede disponer un territorio y que le permiten llevar a cabo con éxito las actividades propias de este sector económico.

Finalmente, una tercera dimensión estaría dedicada a los efectos que se producen en el destino como consecuencia de la realización de las actividades necesarias para el funcionamiento de este sector, así como de la propia visita de los turistas. Es decir, esta dimensión acoge todos aquellos activos intangibles que son resultado de la existencia de un sector turístico en un territorio, de su demanda y de la oferta que del mismo se efectúa. De este modo, dentro de esta perspectiva los recursos intangibles a medir y gestionar son, principalmente, el estilo de vida de los residentes, la seguridad ciudadana, la tranquilidad, la hospitalidad, la pervivencia de costumbres y tradiciones, el mestizaje cultural y el impacto medioambiental percibido por los habitantes del destino, entre otros. Tal como se deduce de los activos antes enumerados, existe coincidencia entre éstos y los citados dentro de la dimensión dedicada a la oferta. Este solapamiento se produce por el hecho de que estos activos intangibles no solo producen valor para el sector turístico, sino que también son importantes para otras actividades económicas y la calidad y modo de vida de los habitantes del territorio. Por ello, aunque pueden abordarse en ambas perspectivas para determinados casos los mismos recursos, los indicadores que se emplean en cada una de ellas podrán diferir en determinados matices, ya que en esta última perspectiva presentada se abordarán, generalmente, desde la óptica de los residentes y en nuestro caso en concreto desde aquéllos que arriban por el mar, que si bien buscan los mismos objetivos que los demás turistas, las circunstancias en que realizan sus periplos intervienen otros factores que inciden de una forma especial. Por otro lado, la óptica desde la que se debe abordar el análisis de estos recursos debe contemplar la relación causa-efecto que une estos recursos intangibles con el sector turístico, ya que los primeros se ven afectados por otros hechos ajenos a esta industria.

## **EL PLAN EMERGENTE TURÍSTICO-NÁUTICO**

Dentro del Plan Integral de Calidad del Turismo debe de plantearse como objetivo prioritario de calidad, la estructura, preparación y sostenibilidad de los puertos náuticos, especialmente aquéllos que miran al mar como una fuente de riqueza y que pretenden que en un tiempo no muy lejano sea unos de los pilares de la economía de la zona. En este sentido, entendemos que el producto creado no hace mucho tiempo y conocido como “estación náutica” puede ser una solución muy positiva ya que los objetivos son: (a) la creación de una marca innovadora y de calidad dentro de la oferta turística, (b) la oferta náutica propiamente dicha donde se contempla todos los servicios de tipo social y técnicos cuyo fin es el de dar la mejor acogida al turista que llega por mar con su propio barco, y donde no sólo hay que velar por la excelencia y la calidad con el fin de que el navegante se encuentra a gusto y cómodo, sino también de ofrecer unas instalaciones de atraque, como puede ser unos pantalanes modernos que alberguen en el mismo punto de atraque de los servicios que cualquier persona pueda tener en un hotel. No olvidemos que en este caso el turista viene “con su casa”, en este caso “con el barco” y que seguramente realizará la vida cotidiana dentro del mismo, siendo este el punto de partida para realizar salidas o excursiones. (c) Desestacionalizar los destinos tradicionales de sol y playa, alargando la temporada, pues no olvidemos que el turista náutico no tiene, por regla general que someterse a los meses estivales, sino que prácticamente todo el año se puede observar como arriban a los puertos de estas características embarcaciones particulares de carácter trasatlántico que surcan los mares y cuyo fin es hacer turismo recalando en estos puertos y que sin duda elegirán aquéllos que presten sus servicios de acorde con sus necesidades.

Los beneficios que comportan las estaciones náuticas repercuten en la oferta turística del país, para los miembros de la red y para la población local. Ello permitirá una captación de mercados de mayor poder adquisitivo, reforzar la imagen del turismo de calidad y el desarrollo del sector de actividades náuticas. Respecto a los beneficios para los miembros de la red destacan: la desestacionalización de la demanda, facilitar el acceso de los productos a la demanda, promoción y comercialización conjunta (mediante ferias, marketing directo, relaciones públicas y otros), gestión conjunta de servicios complementarios (vigilancia, transporte coordinado, restaurantes en tierra en el mismo puerto, oficina de información, instalaciones sanitarias, etc), garantizar un producto de calidad (sistema autorregulado de estándares de calidad de servicio, incentiva a los empresarios a integrarse en planes de calidad sectoriales, así como la definición de productos basándose en las necesidades de la demanda, como puede ser en la compra de material náutico, gestión/información sobre subvenciones y ayudas para empresas, y la formación de personal fijo y temporal sobre quehaceres propios de la especialidad que estamos tratando, y donde España está carente de profesionales a nivel de formación profesional para ocupar puestos en este sector.

*L. Seijas Candelas*

Por último, los beneficios para la población local se refieren al incremento de la actividad económica a lo largo del año y un público de mayor poder adquisitivo. Esto supone la ampliación de periodos de apertura e incremento de ingresos, generando puestos de trabajo y todo ello, implica una mejora de la calidad de vida para la población local y en definitiva de todos los que gozamos del mar.

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo propone la utilización de conceptos de dirección estratégica creados originariamente para el estudio de las organizaciones en los territorios. Este empleo alternativo a los territorios no es nuevo, así, existen ya diversos trabajos que aplican las herramientas y conceptos de dirección estratégica a áreas geográficas (Porter, 1990; Porter, Sachs, Warner y Schwab, 2000; Schwab et al., 1999), ya que como afirma Kotler (1998) la administración de una nación puede ser asimilada a la de una empresa, viéndose beneficiada la primera por la adopción de un enfoque estratégico. De este modo, y partiendo de la importancia que tienen los activos intangibles tanto para las empresas (Hall, 1992; Grant, 1992) como para los territorios (Edvinsson y Stenfelt, 1999; Pasher, 1999), el objetivo de este trabajo ha sido la confección de un modelo que permita la medición y gestión del capital intelectual en el sector turístico naval. Para ello, tras un análisis acerca de cuales son los elementos más relevantes que integran este sector, se ha formulado un modelo que contempla los activos inmateriales más importantes del mismo y que quedan recogidos dentro de tres dimensiones o perspectivas básicas: la demanda, la oferta y los impactos en el destino derivados de la existencia de una demanda y de una oferta turística.

En esta misma línea, el modelo diseñado refleja que la oferta turística de un destino condiciona a la demanda de la que es y/o puede ser objeto el mismo y que, a su vez, esta demanda también influye en la oferta. Si bien esto es cierto en el conjunto del sector, en el ámbito de los activos intangibles la relación más significativa es la que muestra la incidencia que tienen los recursos inmateriales del lado de la oferta en los incluidos en la perspectiva de la demanda, condicionando altamente el proceso de construcción de los últimos. De igual manera, los activos intangibles, de la oferta del sector turístico condicionan a los recursos inmateriales que se encuentran en la dimensión de impactos. La razón para ello es que muchos de los activos incluidos en estas dos últimas perspectivas son similares, diferenciándose en que los activos incluidos en la oferta se analizan desde la perspectiva del turista y los incluidos en el capital impacto se constituyen desde la visión de los individuos y organizaciones residentes involucrados o no en el sector.

Las dos relaciones antes explicadas ponen de manifiesto la importancia de una correcta gestión de los activos inmateriales incluidos en la perspectiva de la oferta para obtener éxito tanto en el desarrollo y consolidación de los recursos incluidos

*El E-Commerce, un modelo de medición...*

en la demanda, así como en los relacionados con el impacto. Así planteado, este modelo puede ser de utilidad para las administraciones públicas con competencias en el sector turístico y más concretamente a aquéllas que posean instalaciones marítimas, así como para los organismos implicados en el desarrollo y consolidación del sector, al permitir la identificación de los recursos clave para el éxito en este sector y las relaciones de causalidad que se dan entre ellos, pudiendo convertirse en auténtico marco de referencia para la planificación de un sector estratégico para buena parte de las economías regionales modernas.

L. Seijas Candelas

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. Managing assets and skills: The Key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*. (Winter 1989), pp.91-106.
- ANDERSEN, O. y KHEAM, L.S. Resource-based theory and international growth strategies: an explanatory study. *International Business Review*. Vol.7.(1998), pp.163-184.
- BARNEY, J.B.(1992). Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. *Advances in Strategic Management*. Vol 8,(1992), pp.39-61.
- BARNEY,J.B. Commentary: A hierarchy of corporate resources (A.L. Brumagim), en Shrivastava, P., Huff, A. Y Dutton, J.E. (eds), *Advances in strategic management*, 10<sup>o</sup>:113-125. Londres, Inglaterra: Jai Press. 1994.
- BROOKING, A. The management of intellectual capital, *Long Range Planning*, vol 30,No.3, (1997<sup>a</sup>),pp. 364-365.
- BROOKING, A. *El Capital intelectual*. Barcelona, España: Paidós Empresa.1997b.
- BULL, A. *The economics of travel and tourism*. Cheshire, Reino Unido: Pitman.1991.
- Cluster del conocimiento *El ABC del capital intelectual para Pymes*. Bilbao, España: Cluster del Conocimiento 2000.
- COHEN, E. Toward a sociology of international tourism. *Social Research*. 39, (1972), pp. 164-182.
- CONNER,K.R.A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Dowe have a new theory of the firm?. *Jornal of Management*. Vol. 17, No 1, (1991), pp.121-154.
- EDVINSSON, L, Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol.30, No 3, (1997), pp. 366-373.
- EDVINSSON, L. Y MALONE, M.S. *El capital intelectual*. Barcelona. España: gestión 2000.1999.
- EDVINSSON,L. y STENFELT,C. Intellectual capital of nations –for future wealth creation. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol.4. No 1 (1999), pp.21-33.
- EUROFORUM. *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. Madrid, España: Euroforum. 1998*.
- ERIKSEN, B. Firmresources and capabilities: A renewed focus for strategic managemenet, en falkenberg, J. Y Haugland. S. (eds), *Rethinking the boundaries of strategy*. Copenhagen, Dinamarca: Handelshojskolens Forlag, 1996.
- FERNANDEZ RODRÍGUEZ y SUÁREZ GONZÁLEZ, I. La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 5, No.3, (1996), pp.73-92.

- FIOL, C.M. Managing culture as a competitive resource: An identitybased view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1991),pp.191-211.
- GRANT R.M. *Contemporary strategy analysis: Concepts ,techniques, applications*. Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos. Traducido en R.M. Grant (1995).*Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas, 1992.
- GUNN, C.A. *Tourism Planning*. New York, Estados Unidos: Taylor and Francis. 1988.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (1992), pp.135-144.
- HALL,R.A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, (1993), pp. 607-618.
- HOLLOWAY, J.C. *The business of tourism*. Londres, reino Unido: Pitman. 1989.
- INSKEEP, E. *Tourism planning. An integrated and sustainable development approach*. New York. Estados Unidos: Van Nostrand Reinhold.1991.
- ITAMI, H. *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. 1987.
- KAPLAN, R.S. y Norton, D.P. *Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000. 1997.
- KOTLER, P. *El marketing de las naciones*. Barcelona, España: Paidós.1998.
- MATHIESON, A. Y WALL, G. *Tourism: economic, physical and social impacts*. New York, Estados Unidos : Longman. 1982.
- MIDDLETON, V. *Marketing in travel and tourism*. Londres, Reino Unido: Butterworth Heinemann. 1988.
- MILL, R.C. y MORRISON, A.M. *The tourism system: An introductory text*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall. 1985.
- OLVE, N.G., Roy, J. Y Wetter, M. *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance drivers)*. Barcelona, España, Gestión 2000. 2000.
- PASHER, E.: *The Intellectual Capital of the State of Israel: A look to the Future-The Hidden Values of the Desert*. Herzlia Pituach, Israel: Pasher&Co. 1999.
- PORTER, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Estados Unidos: The Free Press, 1990.
- PORTER, M.E., Sachs, J.D., Warner, A.M., Cornelius, P.K., Levinson, M. Y Schwab, K. *The Global Competitiveness Report 2000*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum. 2000.
- REED, R .y De FILLIPPI, R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*.Vol. 15, No 1, (1990), pp.88-102.
- ROOS, J., DRAGONETTI, N.C. y EDVINSSON, L. *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona, España: Paidós empresa. 2001.
- SANCHEZ, P., CHAMINADE, C. Y Olea, M. Management of intangibles. An attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1, No 4, (2000), pp. 312-327.

*L. Seijas Candelas*

SCHWAB, K., PORTER, M.E., SACHS, J.D., WARNER, A.M. y LEVINSON, M. *The Global Competitiveness Report 1999*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum. 1999.

STEWART, T.A. *La nueva riqueza de las organizaciones el capital intelectual*. Barcelona, España: Granica. 1998.

SVEIBY, K.E. *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona, España: Gestión 2000.2000.

UNCTAD (1971). A note on the "tourist sector", en *Guidelines for tourism staticites*: 30. New York, Estados Unidos: United Nations, 1971.

VIEDMA MARTI, J.M.ICBS- Intellectual Capital Benchmarking System, *Journal of Intellectual Capita.*, vol. 2, (2001), pp. 148-165.

WAHAB, S.E. *Tourism Management*. Londres, Reino Unido: Tourism International Press. 1975.

WERNERFELT, B. From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*. Vol. 14, (1989), pp. 4-12.