



UNIVERSITAT D'ANDORRA

**Resum del projecte de recerca
del capital intel·lectual del sector hotelier del
Principat d'Andorra**

Grup de recerca en economia financera

Maig 2012

Índex

Índex.....	3
1. Introducció del sector hotelier del Principat d'Andorra	4
2. Objectius de l'estudi	5
3. El capital intel·lectual	6
4. El capital intel·lectual del sector hotelier	6
5. Disseny de l'estudi.....	7
6. Resultats de l'estudi	8
6.1. Capital humà	8
6.2. Capital organitzatiu	10
6.3. Capital tecnològic.....	12
6.4. Capital relacional de negoci	14
6.5. Capital contextual	15
6.6. Comparació entre els capitals inicials i finals.....	17
7. Bibliografia.....	19

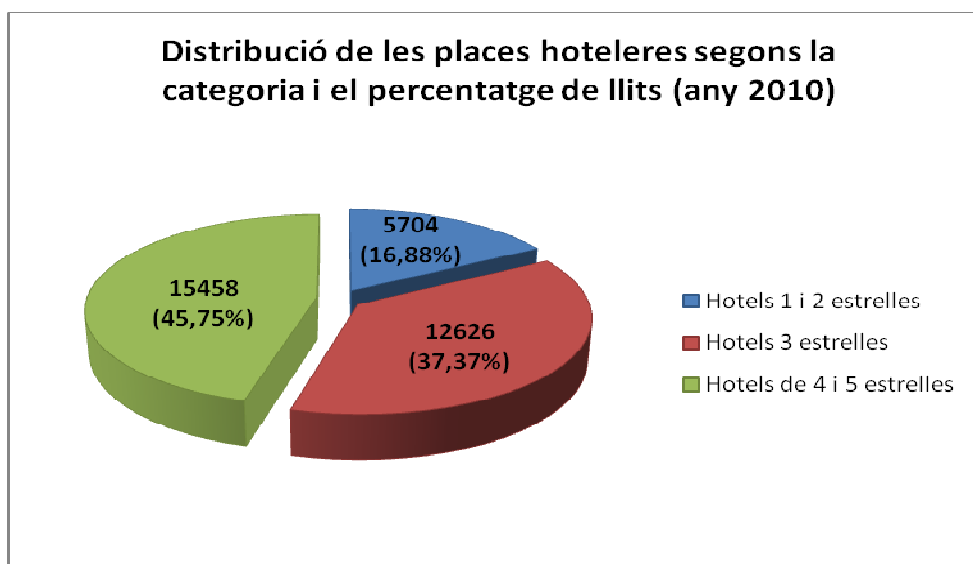
1. Introducció del sector hotelier del Principat d'Andorra

Durant la segona meitat del segle XX Andorra ha experimentat una sèrie de canvis molt importants, des del punt de vista social, econòmic i institucional.

L'economia andorrana ha passat d'una economia basada en l'agricultura i en la ramaderia, a una economia moderna i desenvolupada que està orientada principalment al sector del comerç i dels serveis.

Andorra ha esdevingut un important centre comercial i un punt de destinació turística de referència.

En aquest nou escenari, el sector hotelier ocupa una posició destacada en el teixit empresarial andorrà. Andorra disposa d'una oferta d'allotjament àmplia i diversificada. L'any 2010, Andorra disposava de 258 establiments hotelers i d'una oferta de 33.788 llits repartits entre distintes categories tal i com es pot veure en el següent gràfic.



Font: Serveis d'Estudis de Banca Privada d'Andorra (2011)

Malgrat la creixent importància que ha tingut el sector turístic durant les darreres dècades, la situació econòmica actual està provocant una disminució de la xifra de negoci del sector. Si ens centrem en el sector hotelier les dades són força significatives. Des de l'any 2001 fins a l'any 2010, el nombre de turistes (visitants que pernocten com a mínim una nit al país) ha disminuït més d'un 48,5%, passant de més de 3 milions i mig a poc més d'un milió vuit-cents mil.

Per fer front a aquesta situació d'incertesa i poder redreçar aquesta tendència negativa, les empreses hoteleres han de guanyar competitivitat, capacitat d'adaptació a l'entorn i poder d'atracció. En aquest sentit, la capacitat per identificar i gestionar els recursos intangibles que constitueixen el seu capital intel·lectual, s'interpreta com a una via determinant per augmentar la qualitat del servei i per incrementar el valor afegit en aquest tipus d'empreses.

2. Objectius de l'estudi

La capacitat dels actius immaterials de les organitzacions per augmentar la productivitat i per generar riquesa ha estat sempre acceptada per part de la majoria dels experts i estudiosos del tema.

Malgrat aquesta evidència, els intents de formalització de la gestió del capital intel·lectual i del coneixement de les organitzacions comencen a desenvolupar-se durant la dècada dels noranta amb l'aparició dels primers models d'identificació, medició i gestió d'aquests tipus d'actius.

Actualment, una correcta gestió dels recursos intangibles es considera imprescindible per poder fer front als reptes que planteja un entorn empresarial tan competitiu i global com el nostre. Aspectes com els coneixements, l'experiència o les habilitats de les persones (capital humà), les relacions de l'empresa amb el seu entorn (capital relacional), el seu "know-how" per realitzar determinades activitats (capital organitzatiu) o l'esforç en investigació i desenvolupament i la dotació tecnològica de l'empresa (capital tecnològic) no es poden deixar al marge quan es pretén assolir l'excel·lència en la gestió integral d'una organització.

El sector hotel·ler és especialment sensible a aquests elements intangibles, ja que poden esdevenir una font d'avantatge competitiu si s'identifiquen i es gestionen adequadament.

Per aquest motiu, l'objectiu d'aquest treball ha estat posar de manifest els elements més importants que intervenen en la gestió del capital intel·lectual del sector hotel·ler d'Andorra. D'aquesta manera, es disposa d'una informació molt valuosa a l'hora de desenvolupar i d'incrementar el capital intel·lectual de les empreses d'aquest sector.

Partint del model desenvolupat per Rodríguez Antón et al. (2005) i Rodríguez Antón i Rubio Andrada (2006), s'ha recollit l'opinió dels directius dels hotels de 4 i 5 estrelles del Principat d'Andorra, per identificar quins són els elements del capital intel·lectual que tenen una major transcendència a l'hora de gestionar una empresa hotel·lera del país.

3. El capital intel·lectual

El capital intel·lectual d'una organització es defineix com el conjunt d'actius intangibles de les empreses que, juntament amb els tangibles, formen part del seu patrimoni. Aquests actius intangibles generen o generaran valor per a l'empresa, en el futur.

Entre els investigadors que han estudiat el capital intel·lectual (Bontis, 1998; Engström et al., 2003; CIC-IADE, 2003, entre altres), hi ha una àmplia acceptació que aquest està constituït pels elements següents:

- Capital humà: representa les qualitats del personal de l'empresa (actituds, aptituds i capacitats de persones que integren l'organització).
- Capital estructural: integra els processos, els sistemes organitzatius (estructura, cultura, aprenentatge organitzatiu,...) i la tecnologia i els recursos destinats a la recerca, al desenvolupament i a la innovació.
- Capital relacional: representa la relació de l'organització amb el seu entorn (clients, proveïdors, competidors, aliats, i altres agents externs).

4. El capital intel·lectual del sector hoteler

Prenent com a punt de partida el model desenvolupat a l'estudi de Rodríguez Antón et al. (2005), s'ha dissenyat un model de capital intel·lectual format per cinc capitals que s'estructura en elements, variables i indicadors. El següent esquema recull els cinc elements i les 18 variables que integren el model.



Font: elaboració pròpia a partir de Rodríguez Antón et al. (2005)

Els elements corresponen als cinc capitals que es consideren (capital humà, capital organitzatiu, capital tecnològic, capital relacional i capital contextual). Les variables fan referència als actius intangibles que formen cada un dels cinc capitals i els indicadors són les eines per mesurar cada variable.

Si ens centrem en els cinc elements, el capital humà fa referència als intangibles que caracteritzen al personal de l'hotel (actituds, formació, competències i estructura i naturalesa del personal). El capital organitzatiu està integrat pels intangibles derivats de la cultura i de l'estructura organitzativa, dels processos organitzatius i del nivell d'aprenentatge de l'organització. El capital tecnològic es refereix als intangibles tecnològics necessaris per al bon funcionament d'una organització hotelera. El capital relacional tracta els actius intangibles que s'originen a través de les relacions de l'hotel amb els clients, els proveïdors, els aliats i els competidors. Per últim, el capital contextual fa referència als intangibles que es desprenen de la ubicació de l'hotel i de la relació de l'hotel amb el seu entorn social.

5. Disseny de l'estudi

A partir del model de capital intel·lectual per al sector hotelier descrit a l'apartat anterior, s'ha realitzat un estudi empíric amb l'objectiu de posar de manifest quins són els factors del capital intel·lectual que tenen més importància. Per això, s'han considerat els 65 hotels de 4 i 5 estrelles que hi ha al Principat d'Andorra i s'ha recollit l'opinió dels seus directius.

El procediment que s'ha seguit en la recollida de la informació es detalla a la fitxa tècnica següent:

Col·lectiu	Directius dels hotels de 4 i 5 estrelles del Principat d'Andorra
Tipus d'enquesta	Qüestionari estructurat en 151 preguntes (36 obertes) Escala Likert de 5 punts
Mètode de recollida de la informació	Recollida de la informació a través d'una reunió individual per poder aclarir els dubtes a l'hora de respondre el qüestionari
Període de recollida de la informació	Primavera del 2011
Mida de la població	65 hotels de 4 i 5 estrelles
Taxa de resposta	61,54% (40 qüestionaris vàlids)

Font: Elaboració pròpia

6. Resultats de l'estudi

A partir dels 40 qüestionaris vàlids, que recullen l'opinió dels directius respecte els elements, les variables i els indicadors del capital intel·lectual del sector hotel·ler, s'ha obtingut la informació que s'exposa tot seguit. En els següents apartats es detalla la valoració mitjana, la desviació típica, així com la valoració màxima i mínima de les variables i indicadors del capital humà, organitzatiu, tecnològic, relacional de negoci i contextual. Per cada capital, es comenten breument els resultats obtinguts, destacant les variables o indicadors amb una valoració superior o igual a **4,5** i inferior o igual a **3**.

6.1. Capital humà

Els resultats de l'element **capital humà** del sector hotel·ler andorrà, format per les variables, *actituds, formació, competències i estructura i naturalesa del personal*, aporten una valoració molt important a la variable *actituds*, amb un valor de 4,7, seguit de la variable *competències*.

En relació als indicadors utilitzats en la medició del capital humà, s'han de destacar com a valors màxims, els corresponents a la *capacitat de treballar en equip, l'orientació al client, la capacitat de resolució de problemes, l'enfocament cap a la qualitat i el comportament ètic dels empleats*.

Els indicadors del capital humà que s'han considerat menys importants per part dels professionals del sector són l'*edat, el gènere, l'antiguitat en l'hotel i la varietat de nacionalitats del personal de l'organització*, que formen part de la variable *estructura i naturalesa del personal*.

A les taules següents es recullen les principals dades del capital humà:

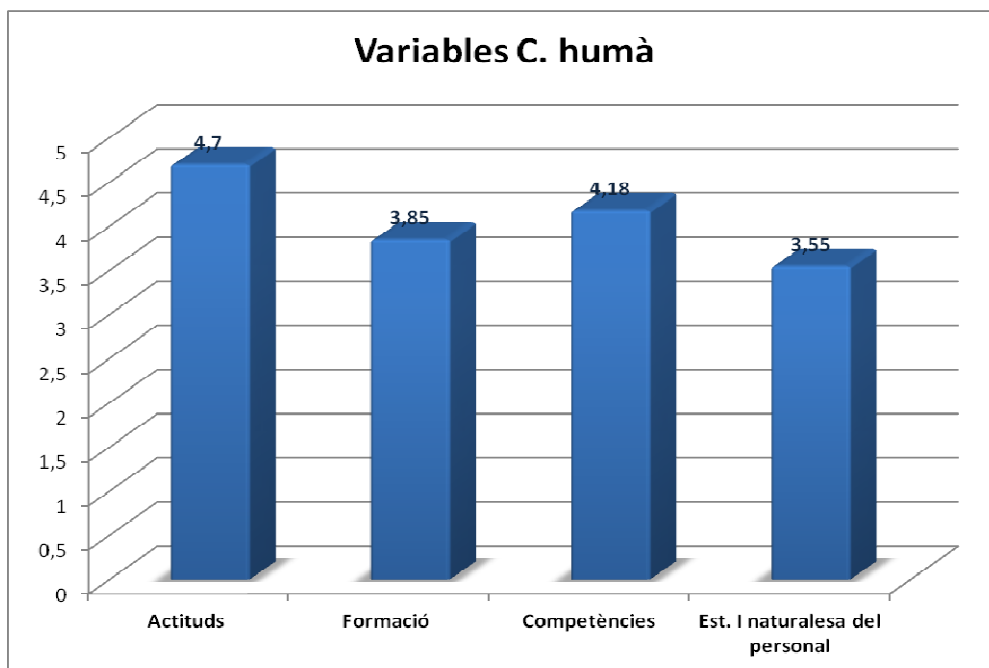
Actituds	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Compromís amb l'empresa	4,43	0,747	5	2
Automotivació	4,28	0,816	5	2
Creativitat	3,6	0,955	5	2
Adaptabilitat als canvis	4,25	0,864	5	1
Formació	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Formació reglada	3,93	0,944	5	1
Formació continuada	4,2	0,853	5	2
Competències	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Solidesa dels seus coneixements del sector	3,98	0,733	5	3
Comunicació oral i escrita en la llengua nativa	3,93	0,971	5	2
Comunicació oral i escrita en anglès	3,73	1,097	5	1
Comunicació oral i escrita en una altra llengua	3,75	0,776	5	2
Comprensió de cultures i	3,45	0,904	5	1

costums d'altres països				
Capacitat d'utilització de la informàtica que utilitzi l'hotel	4,15	0,802	5	3
Capacitat de treballar en equip	4,75	0,494	5	3
Capacitat per liderar grups	3,98	0,891	5	2
Orientació al client	4,73	0,599	5	3
Capacitat d'anàlisi	4,08	0,829	5	2
Capacitat de síntesi	3,73	0,847	5	2
Capacitat d'organització	4,23	0,862	5	2
Capacitat de resolució de problemes	4,58	0,874	5	1
Capacitat de presa de decisions	4	0,961	5	1
Iniciativa i esperit emprenedor	3,88	0,883	5	2
Orientació cap a l'obtenció de beneficis	3,98	0,862	5	2
Enfocament cap a la qualitat	4,53	0,751	5	2
Comportament ètic	4,63	0,705	5	2
Orientació cap a la conservació dels recursos naturals de l'entorn.	4,18	0,931	5	2
Estructura i naturalesa del personal	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Edat	2,8	1,137	5	1
Experiència en el sector	3,98	0,891	5	1
Nivell educatiu	3,75	0,840	5	2
Gènere	1,63	1,079	5	1
Antiguitat en l'hotel	2,63	1,170	5	1
Percentatge d'empleats fixos sobre el total d'empleats	3,4	1,057	5	1
Varietat de nacionalitats del personal	2,68	1,439	5	1

Font: Elaboració pròpia

Variables	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Actituds	4,7	0,608	5	3
Formació	3,85	0,736	5	3
Competències	4,18	0,675	5	3
Estructura i naturalesa del personal	3,55	1,085	5	1

Font: Elaboració pròpia



Font: Elaboració pròpia

6.2. Capital organitzatiu

A les taules que figuren a continuació es mostren el resultats obtinguts per al **capital organitzatiu**. Les quatre variables que constitueixen el capital organitzatiu, *cultura organitzativa*, *estructura organitzativa*, *aprenentatge organitzatiu* i *processos organitzatius* han estat ben valorades, amb puntuacions superiors a 4. Entre aquestes variables la que obté una menor valoració és la *cultura organitzativa*, amb un 4,05, mentre que *l'estructura organitzativa*, *els processos organitzatius* i *l'aprenentatge organitzatiu* obtenen valoracions similars que se situen a l'entorn de 4,3.

Dels 16 indicadors estudiats, 11 han estat molt ben valorats pels conjunt de directius. Entre aquests, es pot destacar els *processos orientats cap al client extern* amb una valoració de 4,7, el *clima laboral*, amb un 4,63 i els *processos orientats cap al client intern*, amb una puntuació de 4,55. Aquestes valoracions tan elevades estan associades amb desviacions típiques força baixes, la qual cosa mostra un alt grau d'homogeneïtat en l'opinió dels directius.

Pel que fa als indicadors menys valorats, es pot destacar la *pertinença a una cadena hotelera*, amb 2,65 i la *procedència de l'accionista majoritari*, amb una puntuació de 2,05.

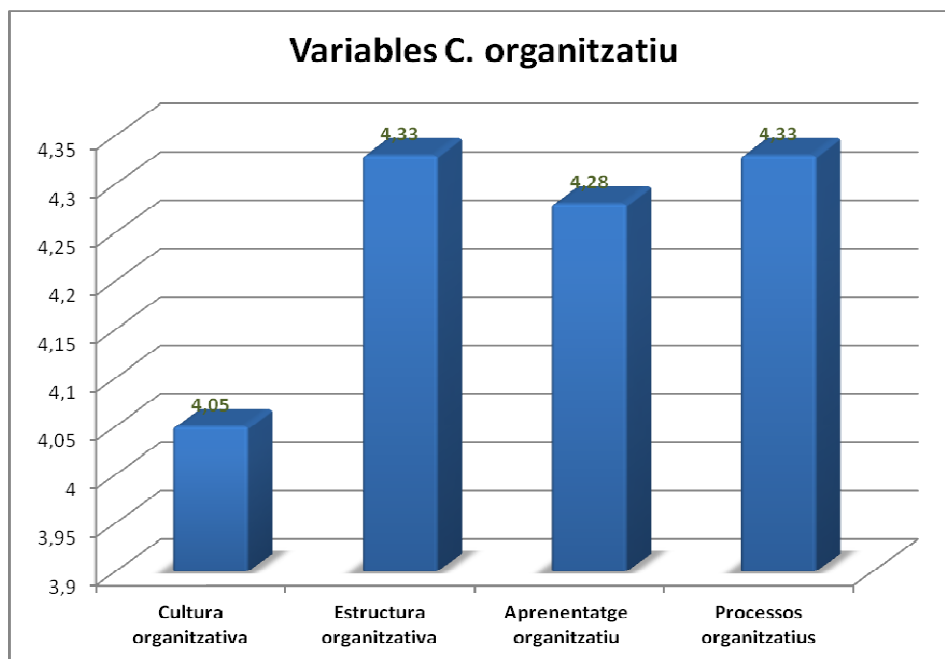
Valors culturals	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Homogeneïtat de la cultura organitzativa	3,63	1,030	5	1
Visió de negoci	4,03	0,832	5	2
Clima laboral	4,63	0,628	5	3

Estructura organitzativa	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Disseny de l'estructura organitzativa	4,25	0,742	5	3
Adaptació de l'estructura organitzativa a l'entorn	4,33	0,694	5	3
Existència de rutines organitzatives	4,25	0,63	5	3
Existència de manuals de descripció de llocs de treball	3,98	0,974	5	2
Existència de manuals de procediments	4,05	1,011	5	1
Pertinença a una cadena hotelera	2,65	1,46	5	1
Procedència de l'accionista majoritari (nacional o estranger)	2,05	1,319	5	1
Aprenentatge	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Incorporació de coneixement a l'organització	4,3	0,648	5	3
Difusió interna del coneixement	4,33	0,694	5	3
Creació d'un sistema d'emmagatzematge d'aquests coneixements	4	0,877	5	2
Capacitat d'accés, per part dels empleats, a aquesta base de coneixement	4,18	0,903	5	2
Processos organitzatius	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Processos orientats cap al client extern (clients)	4,7	0,516	5	3
Processos orientats cap al client intern (treballadors)	4,55	0,597	5	3

Font: Elaboració pròpia

Variables	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Cultura organitzativa	4,05	0,904	5	1
Estructura organitzativa	4,33	0,829	5	1
Aprenentatge organitzatiu	4,28	0,877	5	1
Processos organitzatius	4,33	0,888	5	1

Font: Elaboració pròpia



Font: Elaboració pròpia

6.3. Capital tecnològic

El **capital tecnològic** és l'element del capital intel·lectual que ha estat millor valorat, a l'estudi. La valoració mitjana de totes les variables i de tots els indicadors del capital tecnològic és superior a 4, destacant com a variable més ben valorada la *dotació tecnològica orientada a funcions comercials*.

Pel que fa als indicadors, cal destacar una puntuació superior a 4,5 en la *tecnologia orientada a facilitar operacions dels clients*, l'*existència d'una pàgina web pròpia*, l'*existència d'un sistema de reserves informatitzat* i l'*existència de sistemes de gestió de la informació de clients*.

Els principals resultats de l'estudi, en relació a aquest capital, es presenten a les taules següents:

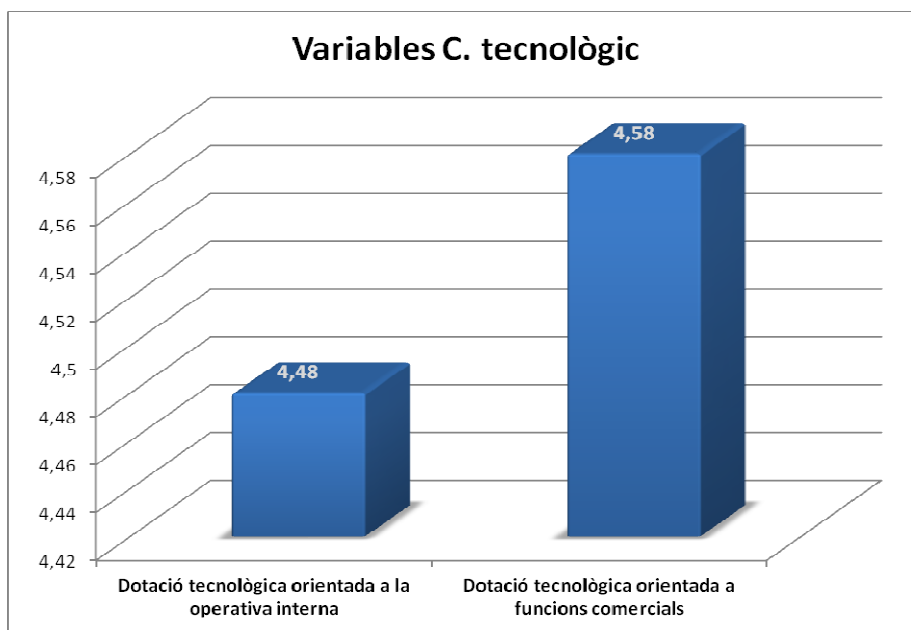
Dotació Tecnològica orientada a la operativa interna	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Dotació tecnològica orientada a sistemes de seguretat	4,08	0,764	5	2
Tecnologia orientada a facilitar operacions dels clients	4,55	0,552	5	3
Tecnologia orientada a oferir informació interna als clients	4,33	0,73	5	3
Sistemes intel·ligents d'estalvi energètic	4,35	0,864	5	2

Dotació Tecnològica orientada a funcions comercials	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Existència d'una pàgina web pròpia	4,93	0,267	5	4
Existència d'un sistema de reserves informatitzat	4,95	0,221	5	4
Existència de sistemes de gestió de la informació de clients (CRM)	4,78	0,53	5	3

Font: Elaboració pròpia

Variables	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Dotació Tecnològica orientada a la operativa interna	4,48	0,679	5	2
Dotació Tecnològica orientada a funcions comercials	4,58	0,636	5	3

Font: Elaboració pròpia



Font: Elaboració pròpia

6.4. Capital relacional de negoci

Per valorar el **capital relacional** es disposa de 4 variables i de 16 indicadors. De les quatre variables, tres han obtingut una valoració superior o igual a 4. S'observa que els directius es decanten molt clarament per les *relacions amb els clients*, variable que obté una valoració mitjana de 4,8, una valoració mínima de 4 i una desviació típica de 0,405.

Les *relacions amb els competidors*, amb una valoració de 3,65, es considera la variable menys important.

Onze d'aquests indicadors han estat molt ben valorats amb una valoració superior a 4. Es pot destacar el *grau de fidelització dels clients*, amb un 4,85, *l'existència de recolzament en promoció i publicitat per part d'Organismes Públics Turístics*, amb una valoració de 4,58, el *grau d'ocupació de l'hotel*, que ha obtingut un valor de 4,55 i la *despesa mitjana per client en l'hotel*, amb un 4,5. Les desviacions típiques associades a aquests quatre indicadors són baixes, mostrant així l'important grau d'unanimitat en l'opinió dels directius.

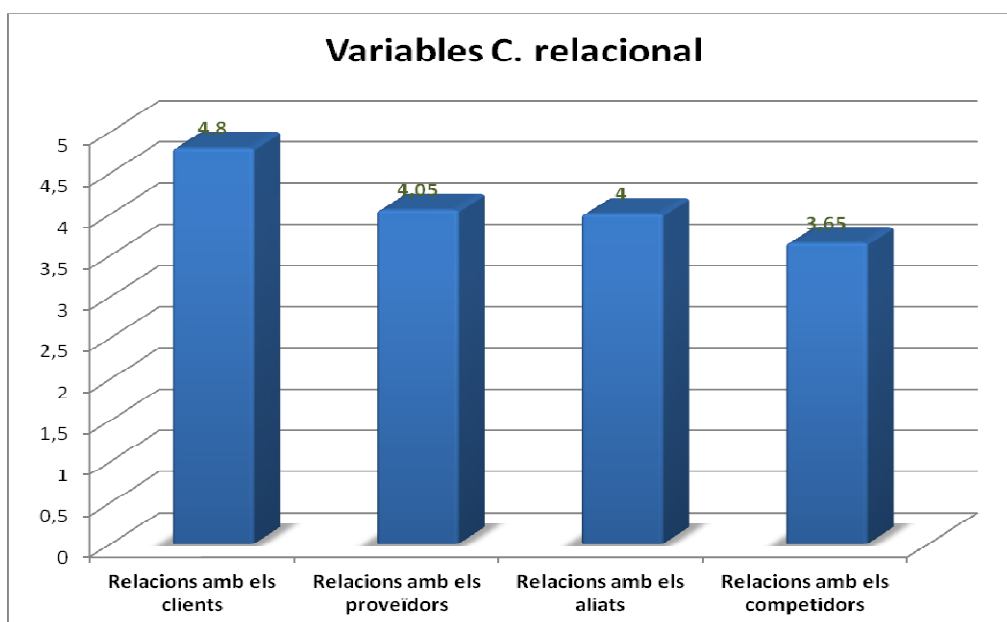
Relacions amb els clients	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Nombre de clients	4,3	0,791	5	2
Grau de fidelització dels clients	4,85	0,427	5	3
Grau d'ocupació de l'hotel	4,55	0,639	5	3
Estància mitjana per client en l'hotel	4,13	0,939	5	2
Despesa mitjana per client en l'hotel (inclou allotjament, alimentació, minibar, lloguers,...)	4,5	0,641	5	3
Relacions amb els proveïdors	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Solidesa de les relacions amb els proveïdors	4,05	0,783	5	2
Disponibilitat d'una ampla gama de proveïdors	3,83	0,931	5	2
Grau de subcontractació de tasques a proveïdors	3,05	0,904	5	1
Existència de serveis públics de recolzament per a les infraestructures bàsiques (neteja, seguretat, eliminació de residus,...)	4,25	0,776	5	3
Existència de recolzament en promoció i publicitat per part d'Organismes Públics Turístics	4,58	0,594	5	3
Relacions amb els aliats	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Solidesa de las aliances	3,68	0,997	5	1
Nombre d'hotels o cadenes amb les que manté una aliança	3,3	1,203	5	1
Diversitat geogràfica dels hotels o cadenes amb les que manté una aliança	3,48	1,281	5	1

Relacions amb els competidors	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Coneixement dels competidors	4,43	0,874	5	1
Col·laboració amb els competidors	3,8	0,939	5	1
Seguiment dels competidors	4,15	1,145	5	1

Font: Elaboració pròpia

Variables	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Relacions amb els clients	4,8	0,405	5	4
Relacions amb els proveïdors	4,05	0,815	5	2
Relacions amb els aliats	4	0,987	5	1
Relacions amb els competidors	3,65	1,027	5	1

Font: Elaboració pròpia



Font: Elaboració pròpia

6.5. Capital contextual

Referent al **capital contextual** del sector, les variables de l'estudi que han estat millor valorades són la *reputació i imatge corporativa*, amb un valor igual a 4,55, així com la *ubicació geogràfica de l'hotel*, amb un 4,7.

Analitzant la informació que es recull a les taules següents, es pot destacar la bona valoració global que han tingut els indicadors del capital contextual. Dels 16 indicadors, 15 han obtingut una valoració mitjana superior a 4. Els que han tingut més rellevància

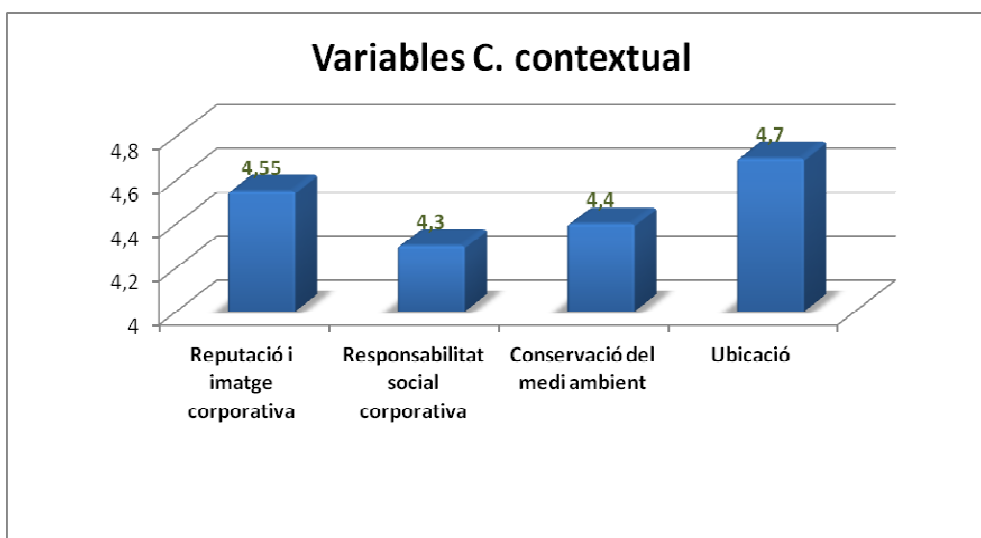
en la valoració realitzada per part dels professionals del sector, han estat la *notorietat de marca*, l'*existència de sistemes de recollida d'opinions dels clients*, l'*adaptació de les instal·lacions a persones amb discapacitat*, la *igualtat d'oportunitats entre ambdós sexes* i la *proximitat a centres d'oci o d'esport*, amb una puntuació igual o superior a un 4,5. L'únic indicador que obté una valoració mitjana inferior a 4 és l'existència de polítiques d'augmentos salarials.

Reputació i imatge corporativa	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Notorietat de marca	4,5	0,679	5	3
Existència d'un codi ètic	4,48	0,679	5	3
Existència de sistemes de recollida d'opinions dels clients	4,5	0,716	5	2
Adaptació de les instal·lacions a persones amb discapacitat	4,5	0,751	5	2
Responsabilitat social corporativa	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Existència de plans de formació	4,15	0,802	5	2
Existència de polítiques d'augmentos salarials	3,8	0,966	5	1
Igualtat d'oportunitats entre ambdós sexes	4,75	0,588	5	2
Conservació del medi ambient	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Existència de mesures d'eliminació de residus	4,48	0,679	5	3
Existència de mesures de control de sorolls	4,25	0,809	5	2
Existència de codis mediambientals	4,3	0,758	5	3
Integració amb el paisatge	4,3	0,791	5	3
Ubicació	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Proximitat a espais naturals (parcs naturals, muntanyes, ...)	4,45	0,749	5	3
Existència, en el seu entorn, de patrimoni artístic o cultural (museus, esglésies romàniques,...)	4,2	0,823	5	3
Proximitat a centres d'oci o d'esport (pistes d'esquí, parcs temàtics, camps de golf, ...)	4,6	0,632	5	3
Proximitat a instal·lacions de transport (telefèrics, estacions d'autobusos,...)	4,43	0,712	5	3
Proximitat a zones comercials o empresarials (shopping, palaus de congressos,...)	4,38	0,868	5	2

Font: Elaboració pròpia

Variables	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Reputació i imatge corporativa	4,55	0,597	5	3
Responsabilitat social corporativa	4,3	0,648	5	3
Conservació del medi ambient	4,4	0,709	5	2
Ubicació	4,7	0,516	5	3

Font: Elaboració pròpia



Font: Elaboració pròpia

6.6. Comparació entre els capitals inicials i finals

A la primera part del qüestionari, es demanava als professionals del sector que realitzessin una valoració inicial dels cinc capitals que formen part del capital intel·lectual del sector hotel·ler andorrà, el *capital humà*, el *capital organitzatiu*, el *capital tecnològic*, el *capital relacional de negoci* i el *capital contextual*. En finalitzar el qüestionari, se'ls tornava a demanar aquesta valoració, per tal de contrastar l'opinió dels professionals del sector, en relació als cinc capitals, amb l'opinió manifestada per part dels professionals, després d'haver contestat totes les qüestions avaluades a l'enquesta.

La valoració realitzada a l'inici del qüestionari destaca la importància atorgada al capital humà del sector, seguida del capital organitzatiu i del capital contextual. Aquesta opinió en la valoració d'aquests capitals es manté i es consolida, en finalitzar el qüestionari.

A continuació es presenta el detall de la informació de l'estudi, que s'acaba de comentar:

Capitals Inicials

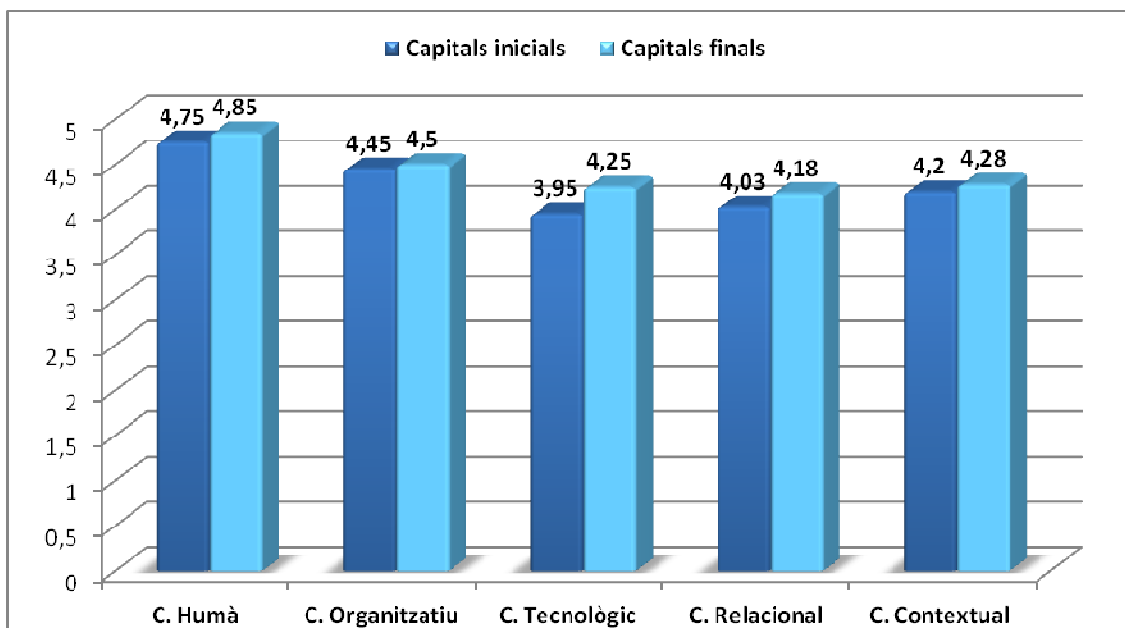
Component	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Capital Humà	4,75	0,439	5	4
Capital Organitzatiu	4,45	0,504	5	4
Capital Tecnològic	4,39	0,876	5	2
Capital Relacional de Negoci	4,03	0,862	5	2
Capital Contextual	4,43	0,883	5	1

Font: Elaboració pròpia

Capitals finals

Component	Valoració mitjana	Desviació típica	Valoració màxima	Valoració mínima
Capital Humà	4,85	0,362	5	4
Capital Organitzatiu	4,5	0,555	5	3
Capital Tecnològic	4,25	0,63	5	3
Capital Relacional de Negoci	4,18	0,712	5	2
Capital Contextual	4,28	0,784	5	1

Font: Elaboració pròpia



Font: Elaboració pròpia

7. Bibliografia

Bontis, N. (1998). "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models". *Management decision*, vol. 36 núm. 2, pàg. 63-76.

CIC-IADE (2003). "Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual". Madrid. Documentos Intellectus.

Engström, T.E.J. et al. (2003). "Evaluating intellectual capital in the hotel industry" *Jornal of intellectual capital*, vol. 4, núm. 3, pàg. 287-303.

Rodríguez Antón, J.M. et al. (2005). "Propuesta de creación de un Modelo de Capital Intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano". Madrid. CEAL-UAM.

Rodríguez Antón, J.M. i Rubio Andrada, L. (2006). "Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano". *Estudios Turísticos*, núm. 167, pàg. 55-90.

Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra (2011). "Andorra. Anuari socioeconòmic 2011". Banca Privada d'Andorra.

