

## **Gestión del capital intelectual para una empresa de calzado: Caso GUSMAR**

### **Autoras:**

Ec. Natali Martínez Freire ([natalimartinez55@hotmail.com](mailto:natalimartinez55@hotmail.com))

Mg. Aidee Llerena Barreno ([ellerena@pucesa.edu.ec](mailto:ellerena@pucesa.edu.ec))

**Institución:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato

**Línea de Investigación:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

## **Resumen**

El presente trabajo presenta un Modelo de Gestión de Capital Intelectual para la empresa de calzado Gusmar del cantón Cevallos en la provincia de Tungurahua, lo que se quiere es contribuir a una gestión empresarial eficiente, generadora de valor del capital más importante con el que cuentan las empresas. Este modelo permite un adecuado manejo del capital Intelectual que apoye al mejoramiento de procesos, participación del talento humano y visión estratégica empresarial, su relación con los *stakeholders*; de esta manera, se pretende alcanzar una marcada diferenciación y mejoramiento de las ventajas competitivas. El resultado arrojado por la investigación ayuda a tomar acciones correctivas y desarrollar mejoras en las áreas de conflicto, al momento de asignar actividades que garanticen un eficiente desempeño y así tomar decisiones de manera eficaz y efectiva, a fin de lograr lineamientos y directrices que guíen el accionar de la empresa de una manera adecuada, de tal modo que se pueda optimizar los recursos, mejorar la estrategia empresarial y generar fidelización de los clientes.

**Palabras clave:** capital intelectual, gestión, eficiencia.

## **Abstract**

The present work presents an Intellectual Capital Management Model for the company Calzado Gusmar of the Cevallos canton in the province of Tungurahua, which aims to contribute to an efficient business management, generating value of the most important capital that companies count. This model allows a single management of Intellectual Capital that supports the improvement of processes, the participation of the talent and the strategic business vision, its relation with the shareholders; in this way it is understood to reach a marked differentiation and the improvement of the competitive advantages. The research results help to take corrective actions and develop improvements in the areas of conflict, when assigning activities that guarantee an efficient performance and thus make decisions effectively and effectively, in order to achieve guidelines and guidelines to guide the powered by the company in a convenient way, so that it can optimize resources, improving business strategy and generate customer loyalty.

**Keywords:** intellectual capital, management, efficiency.

## **Introducción**

La mayor parte de empresas de calzado en Tungurahua, se han desarrollado de manera empírica, esta tendencia provoca que su gestión administrativa no sea la adecuada para los actuales momentos que atraviesan las empresas: incertidumbre, globalización, cambios tecnológicos y nuevas tecnologías, son algunas de las características que tiene el entorno actual.

Por lo tanto, las nuevas tendencias de dirección empresarial apuntan a la mejora de varios aspectos empresariales. Según los datos del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2013), el sector del cuero y calzado facturó 263 millones de dólares en el año 2012, con una producción de 29 millones de pares de zapatos. Además, el sector del calzado tiene los mejores desempeños e indicadores de crecimiento, pues, genera 100 mil empleos directos.

Sin embargo, se registra un bajo desarrollo en comparación a países de la región, que tienen una ventaja competitiva en la generación de valor por la investigación, e innovación. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La economía del conocimiento, se sustenta en la producción y aplicación del conocimiento, lo cual denota la importancia que tiene para una organización una buena conducción de los recursos de la empresa.

En tal sentido, varias empresas no han logrado extraer de esta filosofía del Capital Intelectual todo su potencial, el capital intelectual orienta a las necesidades de buscar nuevas líneas de acción mediante la aplicación de cada uno de sus componentes como son: capital humano, capital relacional y capital estructural con el afán de mejorar las ventajas competitivas con respecto a la competencia.

## **Desarrollo**

### **Estado del Arte**

El Capital Intelectual (CI) es conocimiento útil envasado. Con lo cual, todas las ideas, independientemente de su tamaño o alcance, constituyen CI, siempre y cuando aporten un beneficio a la empresa que la haga más eficiente y competitiva en su desarrollo y funcionamiento. En este sentido, para una empresa es tan importante un avance en la biotecnología como un sistema de facturación sin error; el descubrimiento o el invento de un nuevo producto como la modificación de un proceso que requería un mes y ha sido reducido a una semana. Edvinsson y Malone (1998), definen el Capital Intelectual “como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva en el mercado” (p. 50).

Para Beltramino (2012), el entorno actual ha cambiado quien conduce el término capital intelectual a la agenda de la dirección y la gestión, y quien lo define como “todo aquello que conocen los miembros de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado”. Esta utilización del término, define los efectos dinámicos del intelecto de los individuos, pero lo que llamó la atención de los gerentes y de los consultores gerenciales fue que Stewart hizo del capital intelectual un atributo de la organización. Por lo expuesto, el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva.

Al respecto, Edvinsson (1999) menciona que "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Es decir, si solo se preocupa por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, es necesario que las raíces estén sanas y nutridas. En este sentido, es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo”.

Con esta herramienta (CI), la gestión del conocimiento debe establecer las condiciones óptimas para que se potencie el intercambio de información, así como el desarrollo y

socialización del conocimiento. De esta manera, la capacidad organizativa, permite el desarrollo de los trabajadores y la generación de innovaciones en los diversos sistemas de la empresa. En definitiva, se ha de perseguir contar con una organización abierta al aprendizaje (Senge, 1992).

En tal sentido, el capital intelectual ha cambiado la forma de hacer negocios a través de la generación de valor y por ende la transformación de la economía. En suma, el mercado es cada vez más competitivo. Es decir, contribuye a las empresas para que perfeccionen o mejoren la oferta de bienes y servicios y por consecuencia, el incremento de satisfacción del cliente. Por lo tanto, es necesario que las empresas desarrollen el capital intelectual, con el objetivo de generar ventajas competitivas.

Según el Sistema de Renta Internas (SRI, 2016), las PYMES se encuentran en la producción de bienes y servicios, con lo cual, las empresas agregan valor en la producción nacional tanto de la oferta y demanda de productos los cuales mantienen un valor agregado, al respecto, es importante mencionar que las PYMES juegan un papel importante en la economía puesto que son fuentes generadoras de riqueza y empleo.

De esta manera, Calix, Vigier, & Briozzo (2015), mencionan lo siguiente: “en la actualidad los elementos intangibles como el capital intelectual, crean condiciones necesarias, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”. Es de vital importancia la determinación del capital intelectual dentro de una empresa para la generación de riqueza, el cual, a su vez, permite ser un factor que agrega valor.

Asimismo, Alvarez & Gonzales (2013) plantean que “los recursos económicos básicos, tierra, trabajo y capital, con el tiempo han sido substituidos por el conocimiento”; además una nueva forma de generar riqueza está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la información, la tecnología, la productividad, entre otras, todas ellas aplicaciones del capital intelectual”. Es decir, que el crecimiento de una empresa depende significativamente de los empleados, quienes a través de ideas, conocimiento, habilidades y experiencia permiten que una empresa pueda mantenerse activa y compitiendo en el mercado. No obstante, es importante desarrollar nuevas y mejores capacidades referentes al capital intelectual las cuales permitan generar ventaja competitiva.

Como resultado del desarrollo correcto del capital intelectual, se tiene como efecto la obtención de riqueza, empleo y posicionamiento en el mercado. De esta manera, el capital humano se considera el conjunto de capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencia de los empleados y directivos de la organización.

Asimismo, Roos, et al. (2001) exponen que dichos recursos pueden ser de tres tipos: competencias (conocimientos, aptitudes, habilidades y know how), actitud (motivación y capacidad de liderazgo) y agilidad intelectual (capacidad de innovación e iniciativa empresarial, adaptación y de creación de sinergias, etc). Con lo cual, Chang y Hsieh (2011) hacen su mayor aporte conceptual al considerar el capital humano como el conductor principal de creación de valor para la organización. Por su parte, Viedma (2001), citado por Sánchez, et al. (2007), define al CI como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, el centro desde donde parten las ideas de la organización.

En tal sentido, Stewart (1998) señala que el CI, debe ser concebido como “las aptitudes de los individuos necesarias para dar soluciones a los miembros de una determinada empresa para satisfacer o cubrir las necesidades de los clientes. Si bien esta definición puede parecer aceptable desde un punto de vista general, es claro que la misma, desde otra óptica, tiene un carácter limitante, pues deja por fuera, a partir de una perspectiva interna, la actitud de los individuos, la cual también es importante a la hora de ejecutar una acción para dar solución a un problema del cliente y, desde una perspectiva externa, a otros miembros o entes que pueden tener una relación con la empresa, como por ejemplo las entidades financieras, los proveedores o los inversionistas.

Por otra parte, el capital organizacional o estructural es definido por Edvinsson y Malone (1999), citado por Sánchez, et al. (2007), está integrado por tres dimensiones: el capital organizacional (estructura que sostiene el capital humano: procesos de trabajo, técnicas, métodos, sistemas informáticos y de comunicación, bases de datos, entre otros), el capital innovación (derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios), y el capital proceso (procesos de trabajo, normas).

El capital relacional, se dibuja sobre la consideración de que las empresas no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. Así, las relaciones de este tipo que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas capital relacional

Por tanto, este tipo de capital incluye el valor que generan las relaciones de la empresa, no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos Bontis, (1996); Ordóñez de Pablos (2006); Stewart, (1998); Roos et al., (2001), definen como al CI como el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización Bontis, (1998,1999). Visto desde otra perspectiva, el capital relacional es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios.

Cuadro 1. Componentes del Capital Intelectual

Componente	Dimensión	Componentes de la Dimensión	Definición
Capital Humano	Competencias	Conocimiento	Es la suma de entendimiento, inteligencia, razón natural por una persona, que fueron adquiridos mediante una educación regulada.
		Aptitudes	Es la habilidad de una persona que posee para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza.
		Habilidades	Forma de hacer las cosas; es decir, "saber hacer".
		Know how	Saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia.
	Actitud	Motivación	Son las fuerzas internas y externas que incentivan comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su foma, dirección intensidad y perspectiva.
		Capacidad de liderazgo	Es la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados.
	Agilidad Intelectual	Capacidad de innovación	Es la competencia distintiva que permite innovar, en consecuencia, potencia la competitividad.
		Iniciativa empresarial	Es motivación, un querer hacer, una oportunidad de negocio, entendida como un pilar principal del éxito
		Adaptación	Es la cualidad de acomodarse a una situación determinada
		Creación de sinergias	Conjunto de posibilidades de crecimiento y mejora por medio del trabajo en conjunto

Capital Estructural	Organizacional	Competencia en tecnologías de la información	Grado de conocimiento y uso de tecnologías en los procesos de trabajo, técnicas, métodos, sistemas informáticos y de comunicación, bases de datos, entre otros.
		Modos de conservar conocimiento	Soporte físico o intangible para conservar el conocimiento (derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios),
	Proceso	Cultura/ valores	Conjunto de normas, valores modos de actuar en los procesos de trabajo.
		Estructura, sistemas y procesos	Son los modos de organización formal de la empresa que determinan la manera de trabajar a sus empleados.
	Innovación	Innovación/ I&D	La suma de los esfuerzos dedicados al diseño, lanzamiento y/o implantación de nuevos productos, servicios y procesos, para el cliente interno y externo.
Capital Relacional	Relación con clientes	Relación con clientes	Son las relaciones que configuran la forma de negociación de la empresa con sus clientes
	Relación con proveedores	Relación con proveedores	Son las relaciones que mantiene la empresa con quien le suministra bienes o servicios
	Alianzas	Alianzas	Son los acuerdos de colaboración que la empresa suscribe con otras instituciones
	Reputación	Reputación	Son todas las acciones que emprende la organización de cara a los distintos agentes de la sociedad, con miras a conseguir una percepción social favorable.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

## Metodología

El presente estudio tiene un alcance de tipo descriptivo, no experimental; las técnicas de investigación y herramientas para acceder a la información fueron: encuestas, entrevistas y observación directa. Las mismas, que permitieron identificar los componentes que conforman la estructura del modelo de CI propuesto para Calzado Gusmar; los datos fueron procesados en el programa estadístico SPSS. Se aplicaron 24 encuestas y 1 entrevista a toda la población de la empresa.

Gráfico 1. Puesto/ cargo



Fuente: elaboración propia

El 79% del personal es operativo y el 21% administrativo en la fábrica de calzado Gusmar

Gráfico 2. Escolaridad



Fuente: elaboración propia

El 42% tiene un grado de escolaridad de la secundaria, seguido del 17% Técnico de Calzado, el 12% la primaria. En este sentido, la empresa cuenta con un porcentaje aceptable en cuanto a la preparación requerida para el cargo de operario la empresa cuenta con personal preparado de manera artesanal.

## **Resultados**

A continuación se presenta el modelo de gestión de capital intelectual diseñado para la fábrica de calzado Gusmar; el mismo que tiene tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional; el mismo que permite tener buenas relaciones con los *stakeholders* y obtener una ventaja competitiva en el mercado tan competitivo como es el de calzado.

### **Principios del Modelo (cómo lo hace)**

1. El diagnóstico inicial de la gestión del capital intelectual realizado en la empresa.
2. Las fases del capital intelectual (capital humano, capital relacional, capital estructural).
3. La gestión empresarial (ventajas competitivas) a todos los niveles en sentido estratégico y operativo.

### **Premisas del Modelo (qué se necesita)**

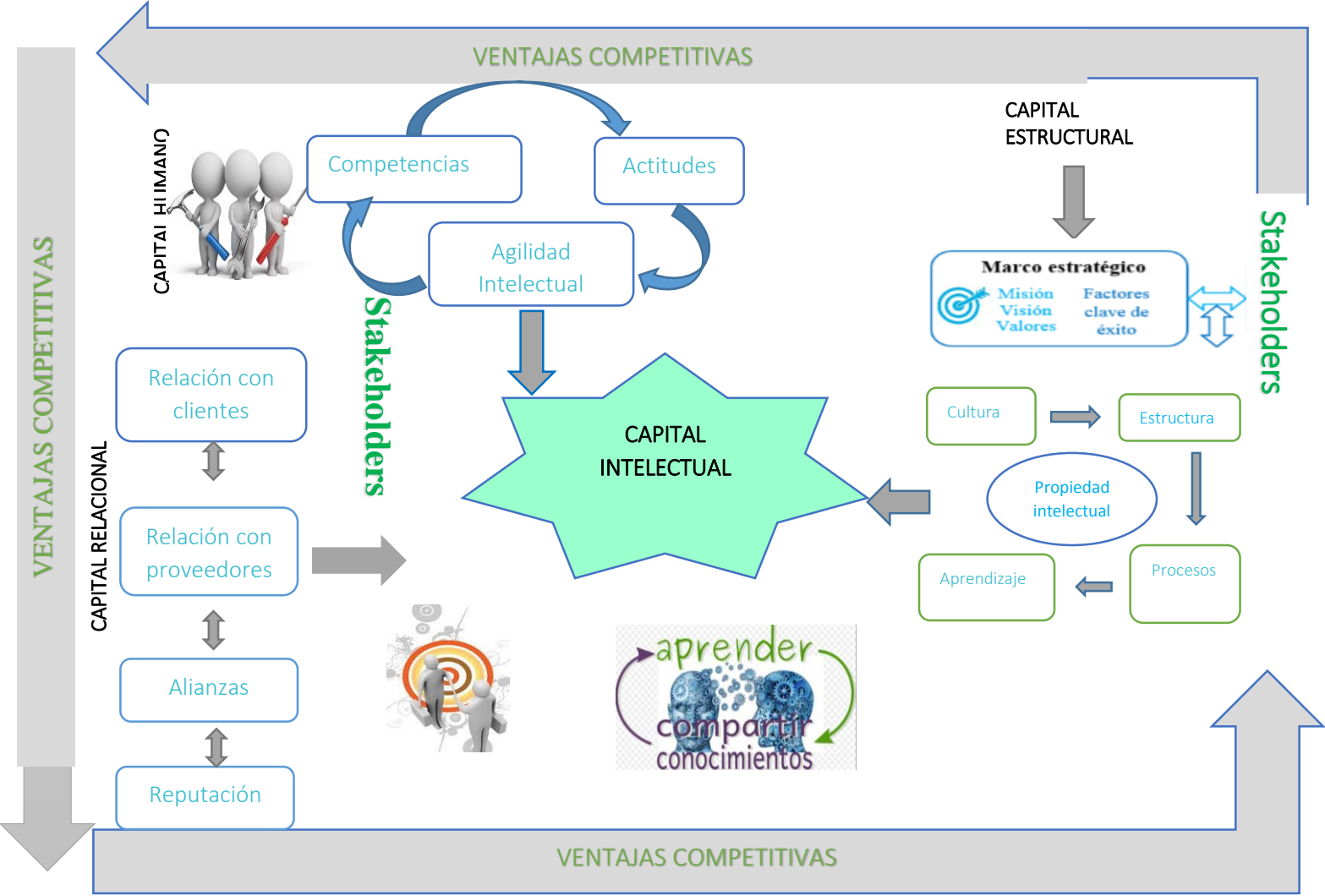
- Compromiso, apoyo e involucramiento de gerencia y empleados.
- Trabajo participativo en equipo.
- Flujo de comunicación formal y fluido entre los miembros del equipo.

### **Objetivos del modelo diseñado**

- Representar las principales dimensiones del Capital Intelectual (capital humano, relación y estructural) de la empresa.
- Ofrecer a los Gestores información relevante para la toma de decisiones.
- Permitir un grado de flexibilidad para que sea adaptado a una industria o empresa en particular.
- Contemplar variables a las cuales se les pueda asociar indicadores factibles de ser medido, en forma cualitativa o cuantitativa.

Una vez conocidas las condiciones esenciales para el diseño del Modelo de Gestión de Capital Intelectual, se presenta gráficamente el modelo propuesto.

# Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar



Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

- En este trabajo se ha recogido las definiciones de varios autores especialistas en CI, para poder diseñar un modelo de gestión del CI de la fábrica de calzado Gusmar que tiene como primer componente a la Empresa u organización, la cual se desarrolla a través de la Estrategia y de las Personas, el segundo son los Procesos que permiten la adquisición de nuevos conocimientos siendo estos, claves para las estrategias de éxito, y el tercero es la tecnología empleada.
- El capital intelectual es una estrategia competitiva de gran valor para cualquier empresa que desee avanzar y que quiera sobresalir en el mercado, pero es necesario que los gerentes o administradores de las empresas tomen la decisión de invertir en proyectos de desarrollo tecnológico para que sus organizaciones puedan avanzar en tecnologías e innovaciones para su propio beneficio.
- El 70% de los empleados del sector del calzado cuentan con niveles de educación Primaria, Bachillerato y Técnico, siendo ésta la población objetivo para realizar capacitaciones y eventos de formación. Para mejorar la calidad de la formación de los empleados se debe crear un vínculo directo entre la academia y la empresa, que a la vez este apoyado por el Gobierno en cuanto a programas y carreras afines al sector, y tener así un personal tanto en operarios como en administrativos más competentes y especializados en la región para aumentar el desarrollo local.

## Referencias Bibliográficas

- Beltramino, N. (2015). *El capital intelectual : su importancia para el desarrollo de las Pymes.*
- Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management decision*, 105-131.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital.Core Asset for the Third Millennium Enterprise*,. London: International Thomson Business Press.

- Calix, V. B. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. *Suma de negocios*, 130-137.
- Chang, W. a. (2011). Exploring a Human Capital driven Intellectual Capital Framework. : *Evidence from Information Technology Industry in Taiwan. En: European Journal of Social Sciencies*, 21(3).
- Chang, W. H. (2011). The dynamics of intellectual capital in organizational development,. *African Journal of Business Management*, 5-6.
- Edvinsson, L. y. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma.
- Edvinsson, Y.-Y. L. (2010). National Intellectual Capital: A Comparison of 40 countries. *Springer*.
- Edvisson. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. España.
- Edvisson, L. (2007). *El Capital Intelectual*. Mexico: EDICIONES GESTION 2000.
- Gimbert, X. (2003). *El Enfoque Estratégico de la Empresa*. España: DEUSCO.
- Gonzales, A. (2016). "*Capital intelectual como ventaja competitiva en las empresas medianas de la industria alimenticia de la ciudad de Quito*". Universiada de las Fuerzas Armadas Espe. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/handl>
- González Millán, J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- González, A. (2016). Capital intelectual como ventaja competitiva en las empresas medianas de la industria alimenticia de la ciudad de quito. . *Universidad de las Fuerzas Armadas del Ecuador ESPE, Quito*.
- Kaplan, R. &. (2014). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD* . Spain: España: Grupo Planeta Spain. .

- Malone, E. &. (2003). *El Capital Intelectual: Cómo Identificar y Calcular el Valor de Los Recursos Intangibles de Su Empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ministerio Coordinador de Produccion, Empleo y Competitividad (2013). Sector del cuero y calzado .
- Roos, J. R. (2001 ). *Capital intelectual: el valor intangible de la empresa*. . Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Sampieri, R. H. (2015). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mac Graw Hill.
- Sanchez, A. M. (s.f.). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. *Universidad de Las Palmas de Gran Canar*, 13(2), 97-111.
- Sanchez, M. (2000). Models For Knowledge. *Management In Organization*.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*.
- SRI. (2016). La PYMES. *Revista Ekos*, 32-37. Recuperado el 8 de agosto de 2017, de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. . Buenos Aires: Granica.