UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSGRADO

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA UNA EMPRESA DE CALZADO: CASO GUSMAR

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Guadalupe Natali Martínez Freire

Directora:

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

Ambato – Ecuador

Octubre 2018

Modelo de Gestión del Capital Intelectual para una empresa de Calzado: Caso Gusmar

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Por

Guadalupe Natali Martínez Freire

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación



Oficina de Posgrado

Octubre 2018

Modelo de gestión del Capital Intelectual Para una empresa de Calzado: Caso Gusmar

Aprobado por:

María Fernanda San Lucas Solórzano, Mg.
Coordinadora Oficina de Postgrados
Presidente del Comité Calificador
Coordinadora de la Oficina de Postgrados

José Alfredo Villacís Yank, Mg.
Miembro Calificador

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.
Miembro Calificador
Directora del Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Carlos Ernesto Flores Tapia, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Octubre 2018

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Modelo de Gestión de Capital Intelectual para una empresa de Calzado

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Guadalupe Natali Martínez Freire

Director: Elva Aidee Llerena Barreno, Mg

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

Se presenta un modelo de gestión del Capital Intelectual para la empresa de Calzado Gusmar, encaminado a mejorar las dimensiones del capital humano, estructural y relacional. Para tal efecto, se propone un modelo de gestión que apoye al mejoramiento de procesos, participación del talento humano y visión estratégica empresarial. Estableciendo una marcada diferenciación y mejoramiento de las ventajas competitivas. Se analizan y adaptan métodos de vanguardia que permite establecer procesos obsoletos e inconclusos. Las técnicas empleadas fueron el análisis estadístico de los resultados, observación directa, análisis documental y entrevistas al personal. Con los resultados se pueden tomar decisiones de manera eficaz y efectiva, a fin de lograr lineamientos y directrices que guíen el accionar de la empresa mediante la optimización de recursos y mejorar la estrategia empresarial.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo: **GUADALUPE NATALI MARTÍNEZ FREIRE**, con CC 180348274-2, autora del trabajo de graduación **intitulado "MODELO DE GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA UNA EMPRESA DE CALZADO: CASO GUSMAR"** previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN,** en la Oficina de Posgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web del a Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, octubre 2018

GUADALUPE NATALI MARTÍNEZ FREIRE

C.C. 180348274-2

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado con todo el amor que tiene mi corazón, a Dios mi roca y fortaleza, sin el nada soy;

A la Santísima Virgen de Guadalupe mi motivación; sin la inspiración de ella no lo podría haber logrado;

Al Espíritu Santo, quien me ha iluminado y ha motivado, pese a los tropiezos presentados en este interminable trabajo;

A mis adorables padres, Miguel y Guadalupe quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional y por ellos soy lo que soy;

A mis hermanas, amigas y confidentes; Angélica, Eliana, Maidy y Michelle quienes han sido mi luz y consuelo en los momentos difíciles de la vida.

A mi amada hija, María Guadalupe mi motivación principal para ser mejor cada día y a quien amo con todo mi ser.

Reconocimientos

Agradezco en especial a Aidee Llerena, Magister a quien admiro por su guía, tiempo brindado y acertada dirección en el desarrollo del trabajo de titulación.

Al Ing. Gustavo Martínez por la colaboración brindada en el presente proyecto.

A la empresa Calzado Gusmar por ser el objeto de estudio.

A la Universidad Católica por acogerme en sus instalaciones y a sus distinguidas autoridades quienes atendieron de manera oportuna cada una de las etapas que conllevaron a la culminación del presente trabajo. De igual modo, agradezco infinitamente a todos los maestros que en su momento me alentaron y compartieron su sapiencia para alcanzar un mejor perfil profesional.

Resumen

El presente proyecto de investigación propone un Modelo de Gestión de Capital Intelectual para una empresa de calzado: Caso Gusmar. Este modelo permite un adecuado manejo del capital Intelectual que apoya 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. La investigación se realiza con un enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental transversal, de alcance descriptivo, los métodos son: entrevista y encuestas a todo el personal, análisis documental, análisis - síntesis, e inducción deducción, recopilación documental donde se pudo evidenciar la necesidad de la empresa de desarrollar un modelo de gestión de capital intelectual, debido a las necesidades de la organización. 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 claves: capital intelectual, gestión, eficiencia

Abstract

This study proposes an intellectual capital management model for a shoe company, Caso Gusmar. This model helps to better manage intellectual capital that supports the improvement of processes, participation of human resources, strategic managerial vision, and its relationship with stakeholders. In this way, it is hoped to reach a remarkable differentiation and improvement of its competitive advantages. The research was carried out with a quantitative approach; its design is cross-sectional, non- experimental and descriptive. The methods used are interview and surveys applied to all the staff, a documentary analysis, analysis-synthesis, and induction and deduction, as well as a documentary review where it was possible to demonstrate the company's need to develop an intellectual capital management model due to their necessities. The research findings make it possible to take corrective measures and develop improvements in conflict areas when assigning activities that guarantee an efficient performance, and thus make decisions in an effective and efficient way in order to have guidelines and standards that guide the company's proceedings in an adequate way so that it is possible to optimize resources, improve the managerial strategy and generate customer loyalty.

Key words: intellectual capital, management, efficiency

Tabla de Contenido

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Tabla de Contenido ..... **ix**

Lista de Tabla ..... **xi**

Lista de Figuras ..... **xiii**

CAPÍTULOS **1**

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del Trabajo **2**

1.2. Descripción del documento **2**

2. Planteamiento de la propuesta de trabajo **4**

2.1. Información Técnica Básica **5**

2.2. Descripción del problema **5**

2.3. Preguntas básicas **6**

2.4. Formulación de Metas **6**

2.5. Objetivos **6**

2.5.1. Objetivo General 6

2.5.2. Objetivos Específicos 6

2.6. Delimitación funcional **7**

2.6.1. Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? 7

3. Marco Teórico **8**

3.1. Definiciones y conceptos **8**

3.1.1. Ventajas competitivas 9

3.1.2. El capital intelectual y sus componentes 13

3.2. Estudio y Análisis de Modelos de Gestión de Capital Intelectual **18**

3.2.1. Modelo Navegador de Skandia 18

3.2.2. Modelo de Balenced Business Scorecard (Cuadro de Mando Integral) 21

3.2.3. Modelo de Intellectual Assets Monitor 22

3.2.4. Modelotechnology Broker 23

3.2.5. Modelo de Canadian Imperial Bank 24

3.2.6. Modelo Universidad de West Ontario 25

3.2.7. Modelo Nova 26

3.2.8. Modelo de Dow Chemical 27

3.2.9. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible 29

3.2.10. Modelo de Capital intelectual "Intelect" 30
3.2.11. Resumen Modelos de Capital Intelectual 31

3.3. Indicadores de Capital Intelectual **33**
3.3.1. Indicadores del Capital Humano 35
3.3.2. Indicadores del Capital Estructural 37
3.3.3. Indicadores del Capital Relacional 38

3.4. Estado del Arte **38**

4. Metodología **41**

4.1. Métodos aplicados **41**

4.2. Diagnóstico **42**

4.3. Población y muestra **42**

4.4. Análisis e interpretación de Resultados de la Investigación **44**

5. Resultados **77**

5.1. Producto final del proyecto de titulación **77**
5.1.1. Condiciones básicas para la implementación del modelo 83
5.1.2. Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar 84
5.1.3. Desarrollo del Modelo de Gestión de Capital Intelectual 87
5.1.4. Marco Estratégico 87
5.1.5. Diagnóstico estratégico 88
5.1.6. Factores claves de la Empresa 91
5.1.7. Capital Humano 91
5.1.8. Capital Estructural 94
5.1.9. Capital Relacional 96
5.1.10. Ventajas competitivas de Calzado Gusmar 108

5.2. Validación de expertos **112**
5.2.1. Definición de Criterios para la Evaluación de Expertos 112
5.2.2. Elaboración del Instrumento para Validar el Modelo 114
5.2.3. Análisis de Validación del Modelo 116

6. Conclusiones y Recomendaciones **129**

6.1. Conclusiones **129**

6.2. Recomendaciones **130**

Referencias **131**

Apéndices **135**

Apéndice A - Modelo de encuesta para medir el capital intelectual en Calzado Gusmar **135**

Apéndice B - Modelo de encuesta para medir el capital intelectual en Calzado Gusmar **138**

Apéndice C - Modelo de encuesta para medir el capital intelectual en Calzado Gusmar **141**

Resumen Final **144**

Lista de Tabla

1. Componentes del Capital Intelectual 17
2. Resumen Modelos de Capital Intelectual 32
3. Indicadores de medición de Capital Intelectual 35
4. Indicadores Capital Humano 36
5. Indicadores Capital Estructural 37
6. Indicadores del Capital Relacional 38
7. Población a encuestar 42
8. Resumen de procesamiento de casos 43
9. Fiabilidad 43
10. Fiabilidad del Capital Intelectual 44
11. Cargo o puesto que ocupa 44
12. Nivel de Instrucción 45
13. Experiencia en el trabajo 46
14. Dificultades al realizar el trabajo 46
15. Claridad en las funciones que realiza 47
16. Comprometido con su trabajo 48
17. Tareas realizadas en otra áreas 48
18. Motivación 49
19. Entusiasmo en el trabajo 50
20. Fomento trabajo en equipo 50
21. Desempeño en área de trabajo 51
22. Creatividad 52
23. Tiempo requerido en tareas 52
24. Logra resultados 53
25. Conocimiento y habilidades 53
26. Orientación en el trabajo 54
27. Logro de resultados 55
28. Admite sugerencias 55
29. Nuevo conocimiento 56
30. Base de datos clientes y proveedores 57
31. Retener clientes 58
32. Mecanismos opinión de clientes 58
33. Estrategias valor agregado 59
34. Acciones recuperación cartera 60
35. Principales competidores 60
36. Seguimiento acciones competencia 61
37. Retención de proveedores 62
38. Credito con proveedores 62
39. Principales proveedores 63
40. Acciones promoción productos 63
41. Alianzas estratégicas 64
42. Relación con *stakeholders* 64
43. Reconocimiento de marca 65
44. Herramientas para trabajo 66
45. Ventilación e iluminación 67
46. Planta física 68
47. Bienestar laboral 68

48. Planeación de actividades 69
49. Conoce la misión y visión 69
50. Protege la propiedad intelectual 70
51. Nuevos proyectos 71
52. Promueve mejoras en los procesos 71
53. Certificación de calidad 72
54. Cultura de calidad 72
55. Procesos emplean tecnología 73
56. Medidas de seguridad industrial 73
57. Matriz FODA 89
58. Objetivos y Estrategias Calzado Gusmar 91
59. Resultados Capital Humano 93
60. Capital Estructural Calzado Gusmar 95
61. Capital Relacional Calzado Gusmar 96
62. Indicadores del Capital Intelectual 98
63. Semaforización para el control y seguimiento de resultados 102
64. Ventajas Competitivas 109
65. Estrategias de la Empresa 111
66. Criterios para la Validación 112
67. Escala de Evaluación de Criterios 113
68. Escala de Valoración de Criterios 114
69. Encuesta de evaluación del diseño de un plan estratégico 115
70. Impacto 116
71. Inversión 118
72. Inversión 119
73. Aplicabilidad 120
74. Aplicabilidad 121
75. Flexibilidad 122
76. Flexibilidad 123
77. Conceptualización 124
78. Conceptualización 125
79. Innovación 126
80. Innovación 127

Lista de Figuras

1. Diagrama de las Fuerzas de Porter 10
2. Flujo del Capital Intelectual 15
3. Modelo Navegador de Skandia 19
4. Modelo de Balenced Business Scorecard 21
5. Modelo de Intellectual Assets Monitor 22
6. Modelotechnology Broker 23
7. Modelo de Candian Imperial Bank 24
8. Modelo Universidad de West Ontario 25
9. Modelo Nova 26
10. Modelo de Dow Chemical 27
11. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible 29
12. Estructura del Modelo de Capital intelectual "Intelect" 30
13. Estructura de Calzado Gusmar 78
14. Áreas de Calzado Gusmar a investigar 79
15. Evolución de Calzado Gusmar 80
16. Proceso de producción Calzado Gusmar 81
17. Flujo del Proceso de Producción de Calzado Gusmar 82
18. Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar 86
19. Ventajas competitivas de Calzado Gusmar 108
20. Impacto 117
21. Impacto 117
22. Impacto 118
23. Inversión 119
24. Inversión 120
25. Aplicabilidad 121
26. Aplicabilidad 122
27. Flexibilidad 123
28. Flexibilidad 124
29. Conceptualización 125
30. Conceptualización 126
31. Innovación 127
32. Innovación 128

Capítulo 1

Introducción

La mayor parte de empresas de calzado en Tungurahua, se han desarrollado de manera empírica, esta tendencia provoca que su gestión y administración resulte obsoleta en el sector. 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, registra un bajo desarrollo en comparación a países de la región, los cuales han desarrollado una ventaja competitiva en generación de valor por la creación de innovación. El modelo de gestión empresarial tradicional ha cambiado considerablemente, varios de los procedimientos que se utilizan resultan obsoletos o inadecuados para ser competitivos en el sector donde se desarrollan, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. 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. Por lo tanto, 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 de la competencia.

1.1. Presentación del Trabajo

El Capital Intelectual ha cambiado la manera de la gestión empresarial, en este sentido contribuye no sólo a determinar el valor real de las empresas, sino, a agregarles valor a éstas, lo cual trae como resultado una transformación importante en la economía moderna, porque el mercado a su vez, es más competitivo, lo que conlleva a mejorar la calidad de productos y servicios, en virtud de que las empresas de esta era exigen cambios, no sólo en su concepción, sino en su forma de gestionar sus recursos económicos, para la toma de decisiones. Por esta razón, las empresas que deseen ser competitivas y obtener éxito y prestigio deben invertir en la generación y renovación de su Capital Intelectual, para establecer adecuadas políticas empresariales, asegurar su administración y fomentar su crecimiento, tanto en su ambiente interno como en el externo.

Las empresas a nivel internacional han evolucionado a través de su capacidad de medir el capital intelectual; para (Drucker, 1999), la gestión del conocimiento es una nueva alternativa para la medición del capital intelectual; el conocimiento, es una variable susceptible de gestionar, por lo que se torna fundamental en el ámbito empresarial. La creación de la riqueza es un hecho mental. En Ecuador dicho sector no se encuentra definido y desarrollado, se convierte en una limitación a pesar del dinamismo y transformación que puede tener. Así, es evidente la necesidad de adoptar un Modelo de Gestión de Capital Intelectual para mejorar las ventajas competitivas para la toma de decisiones; de la misma manera, con el diseño del modelo de gestión de Capital Intelectual se pretende unificar la visión y la estrategia empresarial.

Es esencial afrontar el entorno cambiante con un modelo de gestión que contribuya al cumplimiento de los objetivos, es por esto, la importancia que tiene el presente trabajo para resolver los problemas identificados a nivel de estructura, procesos y seguimiento de la gestión de Calzado Gusmar.

1.2. Descripción del documento

El trabajo de investigación se presenta de la siguiente manera:

En el Capítulo 1, se puntualiza la introducción. En el Capítulo 2, se plantea la propuesta, detalla información técnica, descripción del problema, preguntas básicas, formulación meta, objetivos y

delimitación funcional. En el Capítulo 3, se desarrollan los fundamentos teóricos que respaldan el presente documento. En el Capítulo 4, se muestra la metodología, el diagnóstico y los resultados de la investigación. En el Capítulo 5, se diseña la propuesta final del trabajo y sus resultados. I, en el Capítulo 6, se determinan conclusiones y recomendaciones de la investigación. La estructura descrita, conduce al planteamiento de la propuesta de este proyecto de investigación, el cual se trata a continuación.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

Las empresas de calzado requieren innovar en sus procesos administrativos empresariales, de tal modo que pueda establecer sus operaciones de una manera dinámica y eficiente, para estar en sintonía con los avances tecnológicos, a través de la implementación de procesos ligados a sus necesidades con la aplicación de Capital Intelectual, reconociéndose las ventajas que presentan las empresas de calzado con la aplicación de la gestión del conocimiento, tecnologías de la información y comunicación (Bueno C. E., 2000), (Bueno E. , 1998). En suma, el capital intelectual y las ventajas competitivas, son variables que requieren la atención y el interés del empresario.

En tal sentido, desarrollarla dentro de la organización es fundamental, es decir, son el pilar fundamental de la empresa de tal manera, la teoría del capital intelectual nace para solventar algunos vacíos de la teoría de recursos y capacidades que ofrece una definición de ventaja competitiva, pero no detalla los recursos necesarios para alcanzarla ni las combinaciones concretas de recursos y capacidades que definen el éxito empresarial. Sin embargo, varias son las teorías que tratan temas relacionados con activos intangibles como la teoría de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano , & Schuen, 1997), el cual menciona, que la habilidad empresarial para explorar y explotar nuevas fuentes de ventajas competitivas y la teoría basada en el conocimiento que lo vincula al éxito empresarial.

Así mismo, (Edvinsonn & Malone, 2003), hacen hincapié en los distintos elementos que integran al capital intelectual, así como de las raíces ocultas del valor y de las capacidades ocultas de una empresa; al dar contenido a estos valores ocultos afirman que están conformados por tres elementos básicos: capital humano, capital estructural y capital relacional el clima organizacional es el ambiente humano en el que se desarrollan las actividades de los trabajadores de una organización.

2.1. Información Técnica Básica

Tema: Modelo de Gestión del Capital Intelectual para una empresa de Calzado: Caso Gusmar.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2. Descripción del problema

Calzado Gusmar es una microempresa familiar artesanal que inició sus operaciones en 1990; el giro del negocio es la elaboración y comercialización de calzado de hombre y cuenta con las siguientes líneas calzado: formal, casual, urbano y calzado urbano de mujer.

En los últimos años, nuestro país ha desarrollado nuevas oportunidades de ingreso a otros mercados, esto ocasiona la necesidad de generar nuevas ventajas competitivas, y al ser el capital intelectual la base de la riqueza de las empresas, es imprescindible que los directivos gestionen de forma eficaz este recurso para el éxito de las organizaciones. Lamentablemente en la gestión tradicional empresarial local, la inexperiencia y el desconocimiento del cómo gestionar estos recursos, hacen que los activos intangibles no sean aprovechados correctamente y se pierdan oportunidades de ser competitivos en el entorno.

Calzado Gusmar no es ajeno a esta realidad y se pueden observar múltiples problemas; la administración gira en torno a la producción quedando en segundo plano la estrategia empresarial; existe desaprovechamiento de capacidad total productiva, personal con desarrollo deficiente, materia prima que no se utiliza de forma eficiente en procesos productivos; la administración carece de metas a ser cumplidas en el corto y mediano plazo; deficiente gestión de cobro de cartera. El problema principal por el que atraviesa la empresa, es la falta de lineamientos y directrices que guíen el accionar de la empresa.

Un Modelo de Gestión de Capital Intelectual permite generar una nueva estrategia competitiva, cubriendo las brechas (*gaps*) de la cadena de valor en la organización, orientado al logro de resultados mediante la construcción de indicadores, generando una marcada diferenciación con la competencia.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? No aplica

¿Por qué se origina? No aplica

¿Qué lo origina? Los inadecuados lineamientos y directrices que guían el accionar de la empresa. Es decir, la estructura funcional débil, la falta de alineación de procesos y políticas empresariales con respecto a la toma de decisiones teniendo una notable repercusión en las ventajas competitivas de la empresa. A su vez la definición empírica de la gestión empresarial para alcanzar los objetivos de la empresa.

¿Cuándo se origina? No aplica.

¿Dónde se origina? Las implicaciones son: disminución de ventas, cobranza a destiempo, ineficiencia en la administración, bajo desempeño del equipo e inadecuada toma de decisiones.

¿Dónde se detecta? No aplica.

2.4. Formulación de Metas

Desarrollo de un modelo de gestión de capital intelectual para Calzado Gusmar.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de capital intelectual para la mejora de ventajas competitivas en Calzado Gusmar.

2.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar las diferentes teorías y metodologías del Modelo de Gestión de Capital Intelectual.
- Diagnosticar la situación de la aplicación de Capital Intelectual en Calzado Gusmar para el diseño de un nuevo modelo.

- Diseñar un Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar.
- Validar el Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar a través de expertos académicos y especialistas

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El Modelo de Gestión de Capital Intelectual, servirá como herramienta para mejorar la administración y dirección empresarial, generándose estrategias que englobe al capital humano, relacional y estructural para la empresa, de modo que, se fortalezcan las ventajas competitivas en el mercado y se pueda considerar los activos intangibles de la empresa.

En cuanto al Modelo propuesto contribuye a resolver conflictos en lugar de generarlos, fortaleciendo las debilidades de la empresa y mejorar los procesos internos para alcanzar soluciones satisfactorias entre todos los involucrados. Esta estrategia sirve como patrón de aprendizaje para Calzado Gusmar. A demás se sienta motivado, experimente la necesidad de fomentar mejoras en la comunicación, motivación y relación con los *stakeholders* frente a los distintos enfoques empresariales.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Para el desarrollo del presente trabajo se investigan a varios autores de los cuales se han obtenido las ideas más importantes, las que más se adaptan a la investigación y; por último, se realiza un aporte personal del análisis de los diferentes conceptos. Es necesario mencionar los conceptos básicos de la investigación.

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema, captando y describiendo los aspectos importantes de lo que se quiere representar. Los modelos se utilizan con muchos propósitos, según la opinión de (Pérez, 2016) captar y enumerar exhaustivamente los requisitos y el dominio de conocimiento, de forma que todos los involucrados puedan comprenderlos y estar de acuerdo con ellos. Con lo expuesto, la definición de Modelo para el contexto de la investigación es como una representación que abstrae un conjunto de los elementos esenciales de una situación.

La gestión se refiere a las medidas y estrategias llevadas a cabo en la empresa, con el propósito que esta sea viable económicamente. Es decir, se toma en cuenta factores como; financiero, productivo y logístico. La gestión engloba a distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad en la economía de mercado.

El modelo de gestión según (Hernández & Rodríguez, 2011) mencionan que los modelos de gestión, son guías para la gestión, no son fórmulas que se plantean mecánicamente para llegar a un resultado. Sin embargo, son herramientas que ayudan a comprender los mecanismos que generan los resultados con los procesos de la empresa, así como el sistema de información más adecuado para la toma de decisiones.

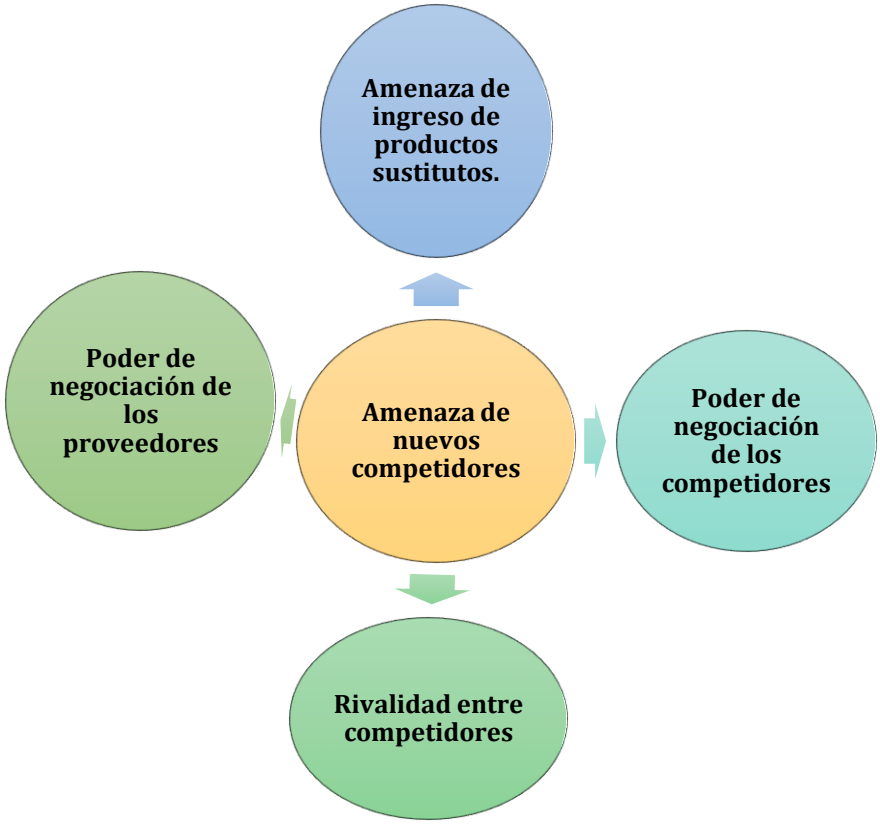
Un modelo de gestión es un conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, ayudan a prevenir errores y propone la mejora continua en todos los procesos de la organización, con el fin de evaluar, prevenir y corregir todos los inconvenientes que ocasionen problemas.

3.1.1. Ventajas competitivas

Para (Porter, 2002), define la competitividad "como un proceso de relación entre las organizaciones empresariales y los mercados en el que juegan un papel determinante las expresiones diversas que tienen las estructuras de poder, tanto de los gobiernos como de los grupos de interés, las cuales determinan el contexto en el que las empresas compiten".

En este sentido, el autor establece cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado y de su comportamiento para mantenerse diferenciado. El propósito de esto es que las organizaciones hagan una evaluación de sus objetivos y los orienten hacia cada una de las 5 fuerzas propuestas.

Figura 1. Diagrama de las Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2002

Amenaza de nuevos competidores

Esta primera fuerza tiene como objetivo lograr un mercado en el que un posible competidor no se sienta motivado a entrar. Para esto, se busca aumentar las barreras de entrada para que no puedan llegar nuevos participantes al mercado que puedan competir con la organización y así ganar participación de mercado.

Como resultado de esta estrategia se obtienen posicionamiento, los actuales competidores se encuentran fuertes y manejan una estrategia de costos fijos altos, condiciones que harán que a una nueva empresa se le dificulte entrar a competir.

Los factores clave que influyen:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

Poder de negociación de los proveedores.

Si los competidores actuales forman organizaciones que les permitan tener mayor poder sobre las condiciones del mercado, este no será atractivo para posibles nuevas empresas que estén pensando en entrar a competir al mercado en este sentido, los competidores actuales tendrán mayor influencia sobre aspectos como el precio y el volumen de venta y con esto, establecerán condiciones difíciles para nuevos participantes en el mercado. Es decir, que un alto poder de negociación abre las puertas de posibles integraciones hacia adelante en la que los competidores actuales tendrán aún más control sobre el mercado y las condiciones serán más difíciles para quienes quieran entrar.

Poder de negociación de los compradores.

Las probabilidades de que un posible nuevo competidor entre al mercado serán mucho menores cuando la organización de los clientes les dé un alto poder de negociación, haya un alto nivel de productos sustitutos, haya un bajo nivel de diferenciación o el nivel de precios sea muy bajo. Al darse estas situaciones, los compradores tendrán la oportunidad de cambiar un producto por otro con mayor

facilidad y con esto, se de cómo consecuencia una mayor exigencia por parte de ellos para definirse por escoger el producto de determinada empresa.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Fuera de las opciones anteriores en los que las berreras son impuestas por un mercado ya establecido, también es posible encontrar barreras consideradas como amenazas externas al mercado, como por ejemplo la posible entrada de productos sustitutos caracterizados por una diferenciación tecnológica o de precios que afecten la rentabilidad del mercado. Como medida para prevenir esto, el mercado se ocupa en imponer barreras que impidan la entrada de estos productos a través de la generación de ventaja competitiva de la siguiente manera:

Economías de Escala: La producción en masa o altas cantidades, da a la empresa el beneficio de poder reducir sus costos de manera notoria mientras que, un posible nuevo competidor no pueda entrar a hacerlo por medio de una estrategia basada en precios.

Diferenciación del Producto: Estrategias de mercadeo llevan a que determinado producto se encuentre diferenciado y posicionado dentro de los compradores tanto en recordación de marca como en fidelización por el producto.

Rivalidad entre competidores

Es importante considerar, al momento de analizar el nivel de competencia y rivalidad criterios como: Concentración del mercado: Se refiere al número de empresas que compiten en un sector y al tamaño de estas. Hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos.

Diversidad de competidores: Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuento a su estructura organizativa, costes e incluso objetivos. Eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente, así como las condiciones en la que se compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costes y objetivos distintos, pero un solo mercado de

actuación. Diferenciación del producto: La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas. Esto obliga a las empresas a reducir los precios con el fin de incrementar sus ventas.

3.1.2. El capital intelectual y sus componentes

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. (Edvinsonn & Malone, 2003), 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".

Para (Beltramino, 2015), 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 definiría los efectos dinámicos del intelecto de los individuos, en este sentido, para los gerentes y de los consultores gerenciales. 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.

(Edvisson, 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". En este modo, 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).

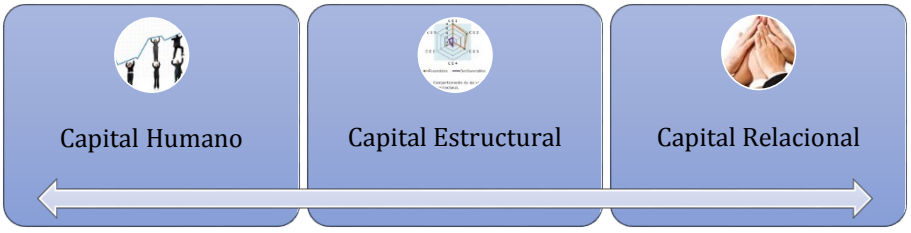
En este sentido, el capital intelectual ha cambiado la forma de hacer negocios a través de la generación de valor y por ende la transformación de la economía. En suma, el mercado es cada vez más competitivo. Es decir, contribuye a las empresas para que perfeccionen o mejoren la oferta de bienes y servicios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

Según el (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, el Autor (Calix , Viger, & Biozzo, 2015), mencionan lo siguiente: "en la actualidad los elementos intangibles como el capital intelectual, crean condiciones necesarias, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo". Por consiguiente, hoy en día, 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. Según (Alvarez & González, 2016), "los recursos económicos básicos, tierra, trabajo y capital, con el tiempo han sido substituidos por el conocimiento"; además mencionan 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, tienen como efecto la obtención de riqueza, empleo, posicionamiento en el mercado.

Figura 2. Flujo del Capital Intelectual



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada

De acuerdo con el esquema presentado, el capital humano es el conjunto de capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencia de los empleados y directivos de la organización. (Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 2001) , consideran 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). (Chang & 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, (Viedman, 2001), citado por (Sánchez, Melian, & Hormiga, 2007) , lo define 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 este sentido el capital humano es fuente diferenciadora de la competencia.

En este sentido (Stewart, 1998), señala que el Capital Humano, debe ser concebido como "las aptitudes de los individuos necesarias para dar soluciones a los clientes" (p. 123). Sin embargo, este concepto se refiere a la capacidad que tienen 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 (Edvinsonn & Malone, 2003), citado por (Sánchez, Melian, & Hormiga, 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, 2010); (Ordonez de Palacios, 2006) (Stewart, 1998) (Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson, 2001). En este sentido, se lo define como el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización (Bontis, 2010). 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.

En esta misma línea, (Kaplan & Norton, 1999) denominan en su modelo a este capital perspectiva del cliente. En este sentido, se analizan cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface su demanda y por qué éste paga por ello. Por tanto, lo que pretenden es identificar y medir de forma explícita, para de este modo poder gestionar mejor, las propuestas de valor añadido que se obtendrán con los segmentos de clientes y de mercados seleccionado. Sin embargo, si bien en su modelo estos autores limitan explícitamente esta perspectiva externa o relacional a los clientes (Bontis, 2010), ésta se puede extender a los proveedores y, en general, a todas las relaciones que posea la empresa con su entorno (Olve, Roy, & Wetter, 2000). De forma similar, (Edvisson L. , 2007) , (Edvisson, 1999) y (Edvinsonn &

Malone, 2003), consideran que esta dimensión está integrada, principalmente, por el valor generado por las relaciones de la empresa con sus clientes

Tabla 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.
		Capacidad de innovación	Es la competencia distintiva que permite innovar, en consecuencia, potencia la competitividad.
	Agilidad Intelectual	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 a partir de la literatura revisada.

De acuerdo con la tabla anterior, las dimensiones del capital intelectual se encuentran detalladas, enunciando cada una de las dimensiones con cada uno de sus componentes. A continuación, se presentan algunos aportes que contribuyen a la evolución de los modelos de gestión de capital intelectual.

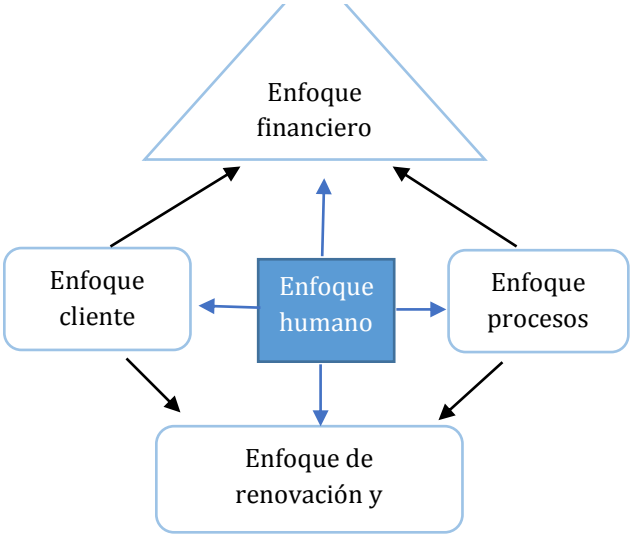
3.2. Estudio y Análisis de Modelos de Gestión de Capital Intelectual

3.2.1. Modelo Navegador de Skandia

En este punto, se analizan detenidamente los modelos de capital intelectual, puesto que, es indispensable establecer las condiciones que apoyan al modelo. Al realizar un análisis de los modelos

de medición, se encuentra que existe un sinnúmero de autores que tratan el tema de una forma amplia y detallada.

Figura 3. Modelo Navegador de Skandia



Fuente: Edvisson y Malone, 1998

La principal línea de argumentación de su mentor Leif Edvisson es la siguiente afirmación al mencionar que, la diferencia existente entre los valores de la empresa en libros y los de mercado, se debe a un conjunto de activos intangibles, es decir no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, el mercado reconoce como flujos esperados de caja en períodos futuros. La idea de Edvinsson es argumentada sobre tres pilares fundamentales:

a) El capital intelectual es información complementaria de la información financiera, no información subordinada.
b) El capital intelectual representa la brecha escondida entre el valor de mercado y el valor en libros.
c) El capital intelectual es una partida del pasivo/patrimonio neto.

El Modelo Navegador Skandia presentado por (Edvinsonn & Malone, 2003), la teoría surge inicialmente en 1994, como anexo del informe anual de la compañía en donde se mostró el aporte del Capital Intelectual, desarrollado dentro de esta e identifica claramente la diferencia del capital financiero y el Capital Intelectual de la compañía; su objetivo principal era generar una herramienta para direccionar el proceso directivo de la toma de decisiones. (Sánchez, Melian, & Hormiga, 2007), afirma que el Navegador de Skandia es un mapa que se convierte en una de las herramientas más completas de medición del C.I; dicho modelo incorpora enfoques tales como: a) El financiero (referido al pasado), b) El de proceso, c) El de clientela y d) El humano (referidos al presente y al futuro en el que se hayan el enfoque de innovación y desarrollo). En este sentido, se establecen cuatro áreas específicas y una transversal en las que se maximizar los factores de éxito:1) financiera 2) cliente,3) procesos, 4) renovación y desarrollo, 5) humana.

A este nuevo modelo, Skandia le denominó el Navegador. Es decir, en su organización, el Navegador no se compone de tipos de capital sino de áreas de enfoque: son las áreas en las que la empresa concentra su atención, y de ese enfoque proviene el valor del capital intelectual de la empresa dentro de su entorno competitivo. Este modelo se ha mostrado eficiente para la medición del capital intelectual. Es decir, sirve de base para el desarrollo de otros instrumentos futuros en el área.

La metáfora visual con la que ha trabajado Skandia es la de una casa. El techo, o triángulo superior, es el Enfoque Financiero representado por los estados contables. Es el pasado de la empresa, una medida precisa de dónde estaba en un momento determinado. Los indicadores financieros tradicionales están estandarizados pero este enfoque adiciona nuevas ratios que tratan de captar, entre otros, conceptos de rendimiento, rapidez y calidad.

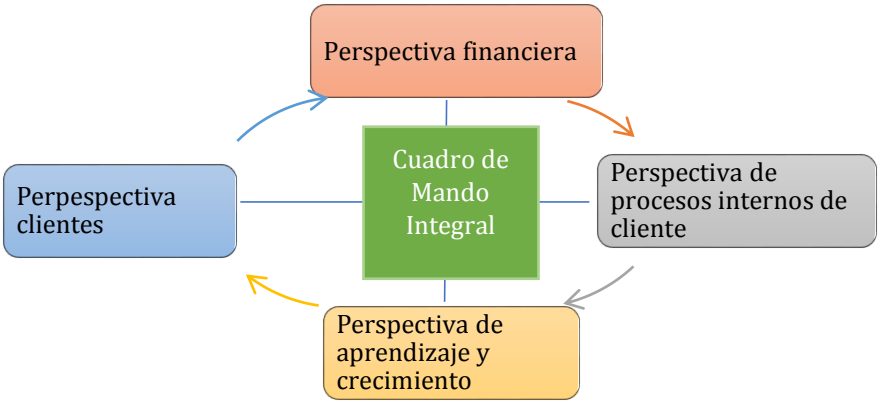
Las paredes representan el presente, está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio.

La base o los cimientos son el futuro y es la capacidad de innovación y adaptación de la organización al nuevo ambiente de negocios en el que habrá de operar. El centro de la casa es el Enfoque Humano. Es el corazón, la inteligencia y el alma de la organización. Su única fuerza activa, que interactúa con las demás regiones.

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal han sido esquematizados en el modelo tal como se grafica seguidamente:

3.2.2. Modelo de Balenced Business Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Figura 4. Modelo de Balenced Business Scorecard



Fuente: Kaplan & Norton, 1992

El Modelo del Balanced Business Scorecard (C.M.I.), fue elaborado y desarrollado por (Kaplan & Norton, 1999); ha sido uno de los trabajos pioneros en materia de Capital Intelectual; incluye en su análisis los indicadores de gestión que se habían excluido por insertar solamente los relacionados con el corte financiero, haciendo de este compendio, una herramienta para la toma de decisiones. En este sentido, el modelo del C.M.I presenta cuatro perspectivas definidas de la siguiente manera:

A) La perspectiva financiera: referida a los indicadores financieros, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,

B) La perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes,

C) La perspectiva de procesos internos: satisfacción de clientes internos y clientes externos, por medio, tanto de procesos de innovaciones, de operaciones, como de servicio posventa,

D) La perspectiva del aprendizaje: se refiere a innovación, crecimiento, motivación y capacidad de aprender y crecer con base en la gestión de los empleados.

3.2.3. Modelo de Intellectual Assets Monitor

Figura 5. Modelo de Intellectual Assets Monitor



Fuente: Sveiby, 1997

Es similar al modelo Skandia (1998), debido a que, muestra lo que se llama el Balance Invisible. (Sveiby, Karl, & Erik, 1997- 2008), referenciado por (González Millán J. , 2010) el cual, propone para la medición y evaluación de estos activos, tres tipos de indicadores dentro de cada una de las tres categorías: a) Indicadores de Crecimiento e Innovación, b) Indicadores de Eficiencia y c) Indicadores de Estabilidad. Éste permite llegar al diseño del llamado "Monitor de Activos Intangibles."

En esta misma línea, el modelo presentado por (Brooking, 1996), incluye los activos de capital intelectual y los activos tangibles; en el caso, realiza la descripción de indicadores cualitativos, se presenta el desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

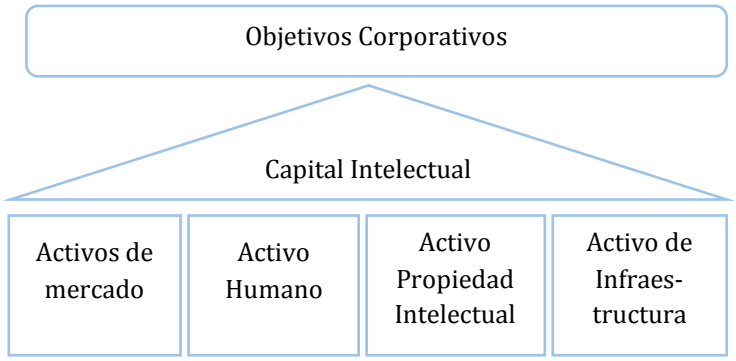
En esta misma línea de investigación (Sveiby, Karl, & Erik, 1997- 2008), muestran el Modelo de Intellectual Assets Monitor, donde el punto central del modelo son los activos intangibles. En este orden de ideas, (Bontis, 2010), manifiesta lo diseñado por Sveiby , en este sentido, se toma en cuenta los siguientes componentes detallados a continuación:

A) Capital Humano. El factor relevante, las competencias de las personas, basadas en la capacidad de actuar frente a distintas situaciones; allí se incluye, la experiencia y la educación,

B) Capital Estructural, a su vez se subdivide en: estructura interna, alusiva a los elementos creados por la empresa, pero que son propiedad de la organización, tales como: patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa y, estructura externa, enfocada hacia las relaciones con clientes y proveedores; apartados como: reputación de la organización, la imagen de la empresa y las marcas comerciales, son tenidos en cuenta en esta última.

3.2.4. Modelotechnology Broker

Figura 6. Modelotechnology Broker



Fuente: Brooking A., 1996

El Capital intelectual se lo ve en cuatro categorías establecidas de la siguiente manera: Activos de Mercado: son las marcas, la fidelización del cliente, licencias, franquicias entre otros. Activos de Propiedad Intelectual: se ubican los activos que provienen del intelecto, también están activos protegidos a través de acuerdos de no divulgación (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos de fabricación).

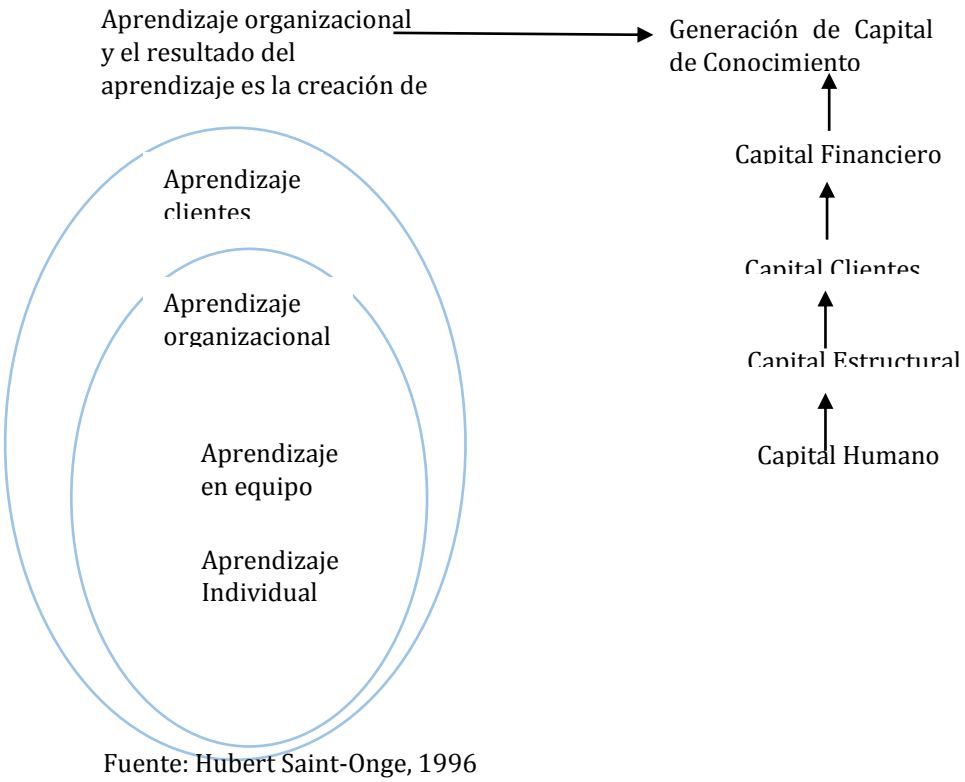
También, los Activos Humanos incluyen elementos como: nivel académico, conocimiento técnico, habilidades y competencias; estos no son propiedad de la empresa. También, los Activos de Infraestructuras: estos se encuentran inmersos en la filosofía de la gestión, cultura de la organización, relaciones financieras y sistemas de información y comunicación. El modelo finaliza referenciando la auditoria del capital intelectual, mostrando las bondades de la medición de Capital Intelectual según

(González Millán J. , 2009). Es decir, el modelo expuesto parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual.

El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, más bien, basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Brooking incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual.

3.2.5. Modelo de Canadian Imperial Bank

Figura 7. Modelo de Candian Imperial Bank



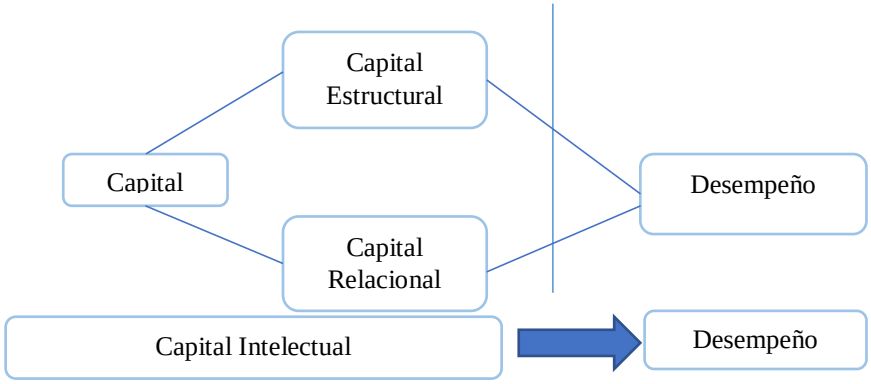
Fuente: Hubert Saint-Onge, 1996

El modelo elaborado por Hubert Saint-Honge en 1996. Citado por (González. J, 2009) realiza una relación entre el Capital Intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional. De tal manera que, el modelo está compuesto por tres principales elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes. Adicionalmente también se encuentra el capital financiero.

En este sentido, el Capital del Conocimiento se encuentra integrado por un sistema holístico de tres elementos: Capital Humano: viene a ser el conocimiento y las aptitudes que deben tener los empleados; Capital Estructural: se refiere básicamente a las capacidades instrumentales para satisfacer las necesidades del mercado; y, Capital Clientes: tiene relación con los esquemas de servicio, mercado, lealtad.

3.2.6. Modelo Universidad de West Ontario

Figura 8. Modelo Universidad de West Ontario

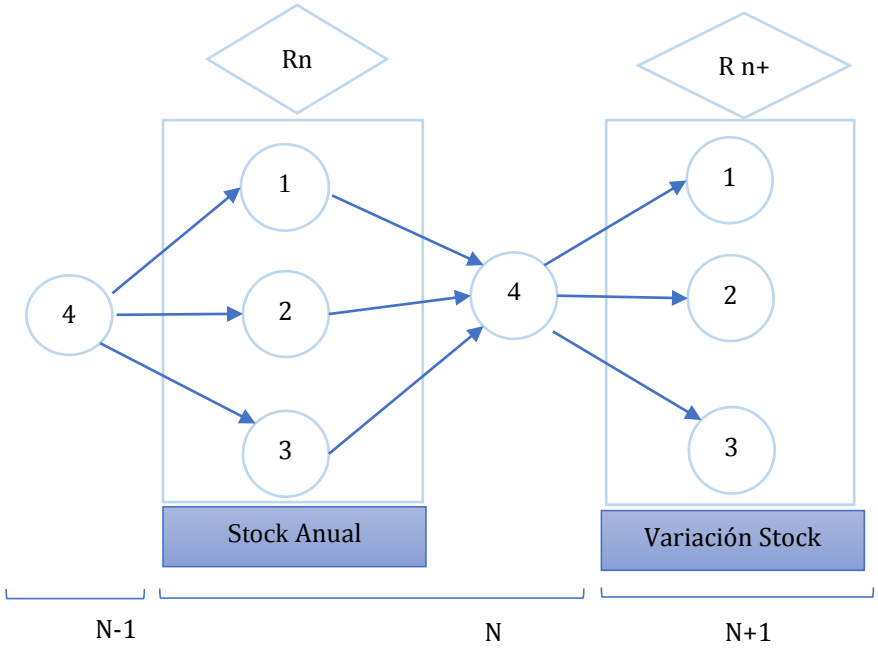


Fuente: Bontis, 1996

Desarrollado por (Bontis, 2010), hace un análisis referente a las relaciones de causa – efecto entre los elementos básicos considerados por él como capital intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) y su efecto en los resultados empresariales. (Pomeda, 2002), hace referencia, sobre la importancia que tiene el capital humano en la consecución de las metas y los indicadores de desempeño deseados por la compañía.

3.2.7. Modelo Nova

Figura 9. Modelo Nova



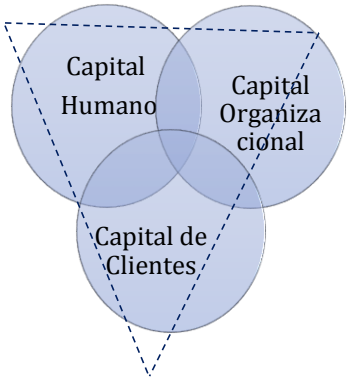
Fuente: Nova Care, 1999.

Este modelo fue creado por la empresa Nova care, desarrollado por la comunidad Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana. (González. J, 2009) menciona que el modelo propende por el crecimiento de las compañías, por lo cual se divide en cuatro elementos que son: el capital humano, capital de organización, capital social y capital de la innovación y el aprendizaje.

Finalmente se ha profundizado sobre lo antes expuesto por autores como Osorio Nuñez (2003), quien afianza que la esencia del modelo básicamente en la dirección por competencias, así mismo en lo que respecta a los indicadores Pomeda los ubica dentro del rango de dinámica de procesos.

3.2.8. Modelo de Dow Chemical

Figura 10.Modelo de Dow Chemical



Fuente: González Á, 1998.

Dow Chemical, de acuerdo con (González, Sanafria, & Jiménez, 2016), es una compañía que logro desarrollar un método para para codificación y gestión de las carteras intangibles.

Este modelo nació debido a la insuficiencia de disponer de un esquema que permitiera valorar la gestión de los activos intangibles, la metodología señalada allí se fundamenta en el proceso de medición y gestión de los activos invisibles y la repercusión que estos tienen en la actividad financiera. También tiene su origen en que Dow Chemical (González Millán J. , 2009)

El esquema anterior muestra a los componentes del capital intelectual Capital Humano: habilidades que presentan los empleados en generar soluciones para los clientes.

- Capital Organizacional: son las diferentes capacidades de la organización para codificar y usar conocimiento (valores, principios, y cultura).

- Capital Cliente: allí se encuentran la atención y servicio al cliente, entendimiento del cliente, generación de lealtad y gestión de franquicias.

En suma, los indicadores muestran una variación de acuerdo al tipo de estructura orgánica, hay que tomar en cuenta, que dicho modelo de gestión del activo intelectual consta de 6 pasos básicos:

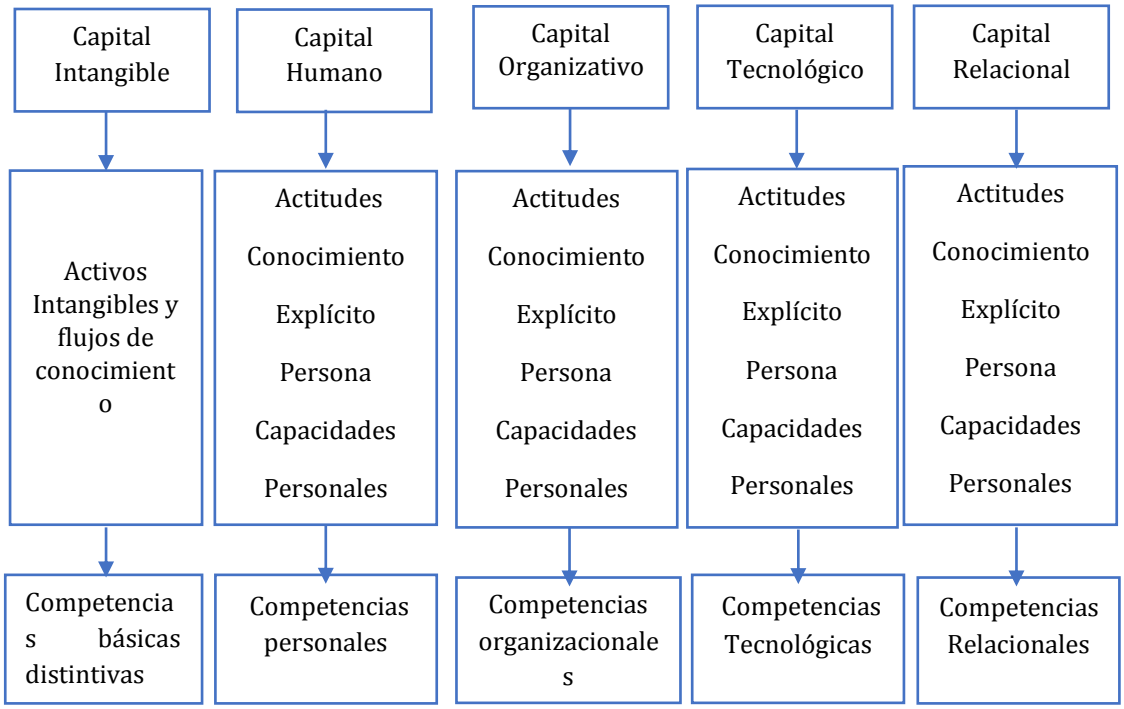
Estrategia de Negocio, Valoración de Los Competidores, Clasificación de Las Ventajas Propias, Tasación, Inversión y Gestión de la Cartera.

Cabe indicar que para ampliar la discusión referente a los modelos Nova Care, Dow Chemical, West Notario y Canadian Imperial Bank, se puede apreciar como en estos esquemas queda inmerso un nuevo aspecto que es el relativo al capital estructural u organizacional que se convierte en el soporte de la empresa y sus medios organizacionales en pro de la generación de capital del conocimiento o Capital Intelectual de la compañía, haciendo de este un elemento desarrollado en estos modelos.

De acuerdo a lo que, expresa el profesor (Bueno E. , 1998), el centro del modelo es el capital intelectual utilizando la herramienta de la dirección estratégica por medio de las competencias. Para ilustrar el modelo se establece fundamentado en tres elementos esenciales: los de origen tecnológico, los de origen organizativo y los de carácter social, hay que tomar en cuenta que, el modelo se vale de las actitudes, aptitudes, valores y habilidades de los miembros de la organización, fundamentados en el quehacer de la empresa y en la estimación de lo que la compañía es capaz de hacer.

3.2.9. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible

Figura 11. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible



Fuente: Bueno. E. 1998

(Bueno C. E., 2000), coincide con estudios del profesor Bontis, al respecto, concentra el modelo en tres tipos de capitales especificados en capital humano, capital estructural y capital relacional.

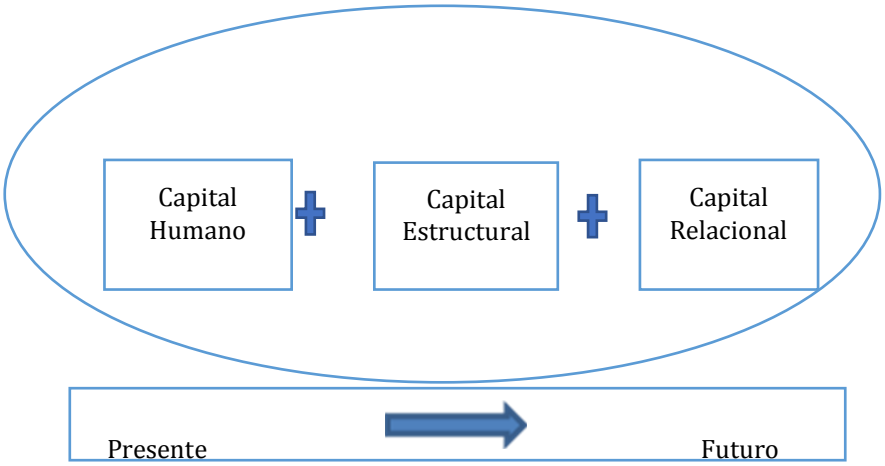
De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa. El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes:

- Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento.
- Cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno de sus componentes.
- Cómo conocer o cuáles son los valores que las personas incorporan a la organización.

- Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa.
- Cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
- Cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización.
- Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados.
- Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de "organización inteligente".

3.2.10. Modelo de Capital intelectual "Intelect"

Figura 12. Estructura del Modelo de Capital intelectual "Intelect"



Fuente: Bueno. E, 2001

Para el Autor (Bueno, Eduardo; Salmador , Maria Paz; Merino , Carlos, 2008) , este modelo identifica varios aspectos del capital humano, capital estructural y capital relacional mencionados a continuación:

Capital humano son: aquellas actitudes, aptitudes y capacidades que van de la mano con los retos y los valores de la organización.

Capital estructural: está compuesto a su vez por dos elementos: a) capital organizativo abarca el ámbito estructural de diseños, procesos, cultura y aprendizaje organizativo; b) capital tecnológico, se relaciona con la tecnología y sus resultados como los esfuerzos I+D, dotación tecnológica, propiedad intelectual de la industria.

Capital relacional está formado por: a) capital del negocio, en el que converge toda la información y el conocimiento externo como los proveedores, clientes, accionista, instituciones e inversores, aliados; b) capital social, que constituye las relaciones fuera del ámbito del negocio como los compromisos sociales, imagen, reputación, prestigio, imagen corporativa. Todos los elementos mencionados generan una composición sistémica que permite conocer cómo se encuentran los activos intangibles para tomar decisiones (Bueno et al., 2011).

3.2.11. Resumen Modelos de Capital Intelectual

Luego de hacer un análisis de los principales modelos de medición de C.I. aplicables al sector industrial, es indispensable indicar que existen otros modelos como los mencionados anteriormente. Es importante concluir que, la gran mayoría de modelos coinciden en las perspectivas del capital humano, el capital estructural u organizativo y el capital relacional o de clientes; a su vez estos modelos se ven soportados en elementos de gestión como conversión del conocimiento (tácito a explícito y viceversa) y el proceso administrativo, lo cual permite establecer en algunos casos esquemas de medición que soportan la efectividad de dichos modelos centrados en la valoración del liderazgo, el desempeño y las competencias.

Tabla 2.Resumen Modelos de Capital Intelectual

Autores	Año	Modelos	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Leif Edvisson	1997	Navegador Skandia	Capital Humano	Capital Organizacional	Capital Cliente
Kaplan y Norton	1996	Cuadro de Mando Integral	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva de clientes
Sveiby	1997	Intellectual Assents Monitor	Competencias de las personas	Estructura Interna y externa	Capital invisible
Annie Brooking	1996	Modelo Technology Broker	Activo humano	Activo Infraestructura	Activo de mercado y propiedad intelectual
Hubert Saint-Honge	1996	Modelo de Canadian Imperial Bank	Capital humano	Capital estructural	Capital Clientes y Financiero
Bontis	1996	Modelo de la Universidad de West Ontario	Capital Humano	Capital estructural	Capital Relacional
Nova Care	1999	Modelo Nova	Capital humano	Capital de organización, capital social	Capital de la innovación y el aprendizaje
Dow	1998	Modelo de Dow Chemical	Capital Humano	Capital Organizacional	Capital Clientes
Bueno Eduardo	1998	Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible	Capital Humano	Capital Organizativo	Capital Relacional y tecnológico
Euroforum	1998	Modelo de Capital intelectual "Intelect"- Euroforum	Capital Humano	Capital estructural	Capital relacional

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura investigada

3.3. Indicadores de Capital Intelectual

Se entiende por indicador de gestión a la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso, es decir, la dimensión teórica de una variable práctica (Urieta, 1998), en este sentido, los indicadores de medición del capital intelectual son instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida (Naranjo, 2013).

Es importante especificar que los indicadores no son un objetivo en sí mismos, sino que son descripciones que requieren ser interpretadas y valoradas conforme a estándares. A pesar que, todavía no existen criterios uniformes para la valoración de activos intangibles, la utilización de indicadores de medición y gestión de estos activos se ha convertido en una práctica. El conjunto de indicadores debe estar interrelacionado y equilibrado en el tiempo, de manera que pueda constituir una herramienta de gestión sistemática. En este sentido, la información deberá ser valorable y compartida en el tiempo y espacio.

Es preciso indicar, la utilización de indicadores de capital intelectual debe regirse por tres principios básicos: permanencia en el tiempo, niveles de agregación y transparencia.

a. Permanencia en el tiempo. Por lo tanto, el conjunto de indicadores debe estar interrelacionado y equilibrado en el tiempo, de manera que pueda constituir una herramienta de gestión sistemática. Asimismo, la información deberá ser valorable y compartida en el tiempo y espacio.

Por consiguiente, la estabilidad temporal de los indicadores permite recoger experiencias de medición, contrastar su uso e integrarlas como rutinas organizativas. Tal y como se entienden en la moderna teoría de la organización (Schon, 1978), estas rutinas pueden llegar a alcanzar la fuerza de hábitos y ser interiorizadas como mecanismos espontáneos dentro de la organización.

b. Los niveles de agregación, este principio se refiere a la forma de representación de los indicadores de capital intelectual en diferentes niveles de información (desagregación) y en diferentes unidades de medida para cada uno de los distintos niveles. Por consiguiente, se ofrece información lo más completa posible.

Es decir, partiendo de lo general a lo particular, en función de la estructura organizativa de cada empresa organización en su conjunto y departamentos o áreas, o bien matriz, filiales, unidades de negocio y departamentos, según se configure la estructura organizativa. La agregación también permite reducir el número de operaciones de cálculo, puesto que, la sumatoria de los niveles mínimos de agregación proporciona automáticamente los niveles globales. En suma, es posible clasificar las mediciones, en todo momento, desde un nivel mínimo de detalle hasta un nivel máximo.

La agregación de indicadores por diferentes unidades de medida es muy aconsejable, dado que la representación del valor del capital intelectual es susceptible de expresarse en unidades de medición diversas. Por esta razón, a efectos de normalizar la naturaleza explicativa de los indicadores podrá distinguirse entre indicadores de primer nivel, de segundo nivel, de tercer nivel y de cuarto nivel.

c. La trasparencia. La incorporación como cultura de un sistema de medición de gestión exige de un conjunto de principios básicos que aseguren el logro de sus objetivos y el cambio de comportamientos organizacionales que requiere de los indicadores empleados deben mantener una iniciativa de autorregulación para mejorar una forma de funcionamiento “Una entidad es transparente cuando comunica bien lo que hace bien” en este sentido, un indicador bien

estructurado; Informa bien, Comunicas bien, Gestiona bien con el objetivo de poder cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

Tabla 3.Indicadores de medición de Capital Intelectual

Grupo de Indicadores	Tipo de Indicador
Dinámico	Indicador de actividad intangible
	Indicador de activo intangible
Funcional	Indicadores de eficiencia
	Indicadores de eficacia
	Indicadores de equilibrio organizativo
	Indicadores de innovación
Nivel de información	Indicadores de primer nivel
	Indicadores de segundo nivel
	Indicadores de tercer nivel
	Indicadores de cuarto nivel

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura investigada

En primer lugar, debe cuantificar los intangibles en diferentes escalas de medida. En segundo lugar, como información dirigida a los directivos y gestores de la organización, debe identificar en dónde reside el valor de la empresa y, en tercer lugar, en la perspectiva de los agentes que interactúan con la empresa, debe dar razón acerca del valor de la empresa. Para finalizar este apartado, cabe anotar que existen distintos tipos de indicadores para evaluar el capital intelectual de las organizaciones.

3.3.1. Indicadores del Capital Humano

Entre los trabajos que proponen formas de medir el capital humano, se destacan los de (Vega Falcón, 2016), (Rodríguez, González, & Rodríguez Díaz , 2013), (Calix , Viger, & Biozzo, 2015). En ellos se propone un conjunto de indicadores que operacionalizan algunas dimensiones de capital humano: conocimiento, educación, desarrollo profesional, habilidades, permanencia en la organización, formación, perfil demográfico, experiencia, creatividad y motivación. Luego de una exhaustiva revisión de los indicadores propuestos en la literatura especializada, y acorde con las características previamente enunciadas para los indicadores de capital intelectual, a continuación se presenta un

listado de indicadores para identificar y medir el capital humano de las organizaciones, sin que, desde luego, sean los únicos o no puedan ser complementados por los que cada organización, en concreto, desee o requiera:

Tabla 4.Indicadores Capital Humano

Indicadores Capital Humano
• Porcentaje de personal no profesional. • Porcentaje de personal con carreras técnicas/tecnológicas. • Porcentaje de personal con titulación superior. • Porcentaje de personal con estudios de posgrado. • Número de empleados capacitados/Total de empleados. • Número de capacitaciones por área o nivel/ Total de capacitaciones. • Número de formadores internos. • Índice de horas de formación (%). • Porcentaje de personal fijo. • Porcentaje de personal subcontratado. • Porcentaje de personal temporal. • Porcentaje de trabajadores por área/nivel. • Experiencia laboral. • Antigüedad media de experiencia en el sector • Antigüedad media de experiencia en la empresa. • Antigüedad media de experiencia en el cargo/rol. • Porcentaje de rotación externa no deseada (retiro). • Porcentaje de rotación interna (movilidad-promoción). • Rotación comparada con la competencia. • Porcentaje diversidad/mujeres. • Edad promedio de los empleados. • Edad promedio de mujeres/hombres profesionales. • Porcentaje de personas con retribución fija/variable. • Remuneración comparada con la competencia. • Índice de satisfacción/motivación de los empleados (también aplica para el capital relacional). • Nivel de compromiso de los empleados (también aplica para el capital relacional). • Índice de competencias del personal. • Porcentaje de personas con un nivel bajo/alto frente al deseado en determinadas competencias. • Desviación entre las competencias disponibles y las ideales. • Valor añadido por empleado.

Fuente: adaptado de Naranjo C, 2012

En cuanto al Capital Estructural los autores proponen un conjunto de indicadores que operacionalizan las dimensiones de capital estructural, entre los que destacan aquellos referidos a los procesos

organizativos, la investigación y el desarrollo, la innovación y la cultura organizacional, según el siguiente listado.

3.3.2. Indicadores del Capital Estructural

La mayoría de los autores, como (Sveiby, Karl, & Erik, 1997- 2008), (Edvinsonn & Malone, 2003) , (Chang & Hsieh, 2011), (Bontis, 2010), (Mccann, 1996), (Beltramino, 2015) y (Ordonez de Palacios, 2006), hablan de capital estructural y establecen las diversas dimensiones que lo componen, tal como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 5.Indicadores Capital Estructural

Indicadores Capital Estructural
• Inversión en i+d+i (%). • Personal dedicado a i+d+i (%). • Nivel de competencia en i+d+i (%). • Proyectos de i+d+i en ejecución (%). • Incentivos por innovar (%). • Ingresos por nuevos productos/servicios (%). • Tiempo medio de diseño y desarrollo de un producto/servicio. • Número de bases de datos existentes. • Número de consultas a bases de datos. • Número de computadores por empleado/oficina. • Número de usuarios de cada sistema organizativo (calidad, logística, información, etc.). • Nivel de obsolescencia/actualización de los sistemas/aplicaciones informáticas. • Grado de utilización de las herramientas y dispositivos tecnológicos (%). • Número de conocimientos almacenados en la intranet corporativa. • Número de foros virtuales. • Número de marcas registradas/patentes/derechos de autor. • Número de patentes de la empresa/Número de patentes de la competencia. • Cultura organizativa/Filosofía del negocio (grado de implantación/evolución). • Grado en que se comparten valores, estrategias, objetivos, normas y procesos (%). • Número de canales de comunicación interna. • Grado de apertura al cambio (%). • Nivel de compromiso/satisfacción/participación de los empleados (%) (también aplica para el capital humano). • Número de acciones de bienestar laboral. • Grado de participación en grupos sociales (%). • Inversión en cultura organizativa/Filosofía del negocio (%). • Nivel de conocimiento de las estrategias y objetivos organizacionales (%). • Tiempo de proceso/respuesta (reducción). • Grado de automatización de los procesos. • Calidad de los procesos: número certificaciones/ porcentaje de mejora/costos calidad. • Número de mejoras durante benchmarking interno. • Grado de obsolescencia de la maquinaria/equipo.

Fuente: adaptado de Naranjo. C, 2012

3.3.3. Indicadores del Capital Relacional

Para la medición del capital relacional se estableció una serie de dimensiones de acuerdo con los trabajos de los diferentes autores mencionan que las dimensiones, son: relación con *stakeholders* clave (en la que destacan los clientes); esquemas o acuerdos de colaboración; responsabilidad social empresarial y la imagen/reputación corporativa. Partiendo de las anteriores dimensiones, en el siguiente listado se presenta un conjunto de indicadores de capital relacional que, dada su dinámica, admite posteriores adiciones o complementos, según las necesidades o el enfoque particular de cada empresa o los aportes de investigadores o consultores en este ámbito empresarial:

Tabla 6. Indicadores del Capital Relacional

Indicadores Capital Relacional
• Número de clientes/clientes activos. • Concentración o riesgo de la base de clientes. • Índice de fidelización/lealtad/antigüedad de los clientes (% o años). • Índice de satisfacción de los clientes (%). • Rentabilidad por cliente. • Tasa de rotación de clientes. • Porcentaje de atención a las quejas/reclamos de los clientes. • Pérdida de clientes por año (%). • Costo de adquisición, retención o pérdida del cliente. • Investigación de clientes/mercados. • Grado de actividad social/comunitaria durante la jornada laboral (%). • Inversión en obras de beneficio para la comunidad (%). • Tasa de sindicalización (%). • Nivel de participación de stakeholders clave en los órganos de gobierno (% o número). • Número de certificaciones de la empresa/ certificaciones de la competencia. • Aparición en medios masivos de comunicación (imagen). • Número de visitas de stakeholders actuales o potenciales a la página web de la empresa. • Inversión en comunicación y relaciones públicas (%). • Reputación corporativa (%) de stakeholders con buena opinión sobre la empresa.

Fuente: adaptado de Naranjo. C, 2012

3.4. Estado del Arte

En las cinco tesis doctorales relacionadas al tema de (CI) analizadas, se aprecia que existe un factor evidente que impulsa el cambio: la cultura empresarial ha sufrido una transformación en cuanto al

interés por implementar nuevas metodologías de gerencia empresarial que estimulan la búsqueda de nuevas soluciones y mejorar las ventajas competitivas e innovación. En este sentido, se puede evidenciar que los criterios de varios investigadores sobre el tema han generado las siguientes acotaciones:

En la tesis doctoral realizada por (Rangel, 2013), con el tema "La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera", se menciona que la innovación y el capital intelectual representan factores 3.2que las organizaciones operen con mayor eficacia para encarar los desafíos que demanda el ambiente externo. Con lo expuesto anteriormente, este proyecto apoya la presente investigación únicamente de forma teórica, porque su aplicación no es parte del mismo.

En la misma línea de investigación (Aguilera, Hernández , & Colín , 2014), en artículo con el tema "Relaciones entre el capital intelectual y los procesos de producción de la pyme manufacturera" hace referencia a que la cultura organizacional, es una realidad que el talento humano que cuando se retira de las empresas lleva consigo el conocimiento. Lo cual es indiferente en las organizaciones.

En la tesis de (González, Sanafria, & Jiménez, 2016), con el tema "Capital intelectual como ventaja competitiva en las empresas medianas de la industria alimenticia de la ciudad de Quito", concluyéndose que las Empresas Medianas de la Industria Alimenticia la Ciudad de Quito para ser competitivas deberían continuar con la innovación de sus procesos productivos, a través, de la adquisición y mejora tecnológica para el desarrollo de nuevos productos que generen valor agregado.

En la investigación, se describe la ejecución de un diagnóstico inicial, punto de partida para evaluar el capital intelectual y su influencia en las ventajas competitivas en toda empresa.

El capital intelectual refleja estos valores intangibles como la capacidad de una empresa por aprender y adaptarse a nuevas tendencias en el mundo de los negocios, así como de la administración, esperando con ello que el éxito en las organizaciones sea más seguro de presentarse (Monagas, 2012), (Loggiodice, 2010).

Según (Figueroa, 2011), menciona que existe una fuerte relación, positiva y significativa entre el valor agregado de una compañía y su capital intelectual, especialmente con el capital humano. En este

sentido, sostiene que el conocimiento que radica en los empleados está contribuyendo positivamente en el éxito de la empresa analizada. Por lo tanto, el capital intelectual se define como el recurso intangible y estratégico que genera valor a la organización, (Vigier, 2015); (Sydler, 2014); (León, 2011), (Sveiby, Karl, & Erik, 1997- 2008); (Kaplan & Norton, 1999), (Stewart, 1998). Los elementos importantes son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Sin embargo, los autores han utilizado diferentes nombres para la misma clasificación o diferentes clasificaciones para los componentes del capital intelectual.

La investigación en cuanto al capital intelectual de las grandes empresas ha sido amplia. Por lo tanto, no se puede decir lo mismo para las PYMES, que según (Edvinsson & Lin, 2010) es distinto debido a su tamaño. Los autores en su investigación mencionan que las pymes son los mejores escenarios para la innovación, es decir, que la búsqueda del conocimiento promueve la innovación administrativa y tecnológica.

Al respecto, en la misma línea de investigación, (Aramburu & Sáenz , 2011), sostienen que el capital estructural la generación de ideas explica en gran medida, que las pequeñas y grandes empresas el elemento de mayor significancia es el diseño organizacional; sin embargo, el nivel de importancia de otros elementos del capital estructural varía según el tamaño. Los países en desarrollo se enfocan en tres elementos claves: la tecnología, el conocimiento y el capital (Kaplan R. y., 1997). Se menciona que de la combinación de los recursos físicos y recursos humanos e intangibles se concluye que estos recursos apropiadamente gestionados ayudan a las empresas a agregar valor.

Por lo expuesto anteriormente, se profundiza en el estudio sobre el modelo de capital intelectual para calzado Gusmar, su desarrollo sigue siendo de suma importancia para la economía local.

Capítulo 4

Metodología

La presente investigación estudia a Calzado Gusmar, con el propósito de identificar los componentes del capital intelectual que deben ser estructurados con el modelo que se propone en el presente trabajo. También, detalla las técnicas e instrumentos de recolección de información junto con el proceso llevado a cabo para su recolección y los índices que se utilizaron para mostrar la validez y la fiabilidad de los datos; todo esto con la utilización de técnicas, como: encuestas, entrevistas y observación.

3.1. Métodos aplicados

Los enfoques que se utilizan son el análisis cualitativo y cuantitativo, los cuales permiten profundizar con respecto a las dimensiones del capital intelectual mediante la encuesta por medio de la cual se obtiene datos estadísticos los cuales permiten identificar las causas que originan la aparición del fenómeno problemático, en este sentido, los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada son sometidas a una tabulación y un posterior análisis e interpretación de resultados de manera imparcial

.

Se realiza un análisis en campo por observación y documentación, con el fin de conocer la situación actual de Calzado Gusmar y se investiga procesos, herramientas, indicadores y demás información de importancia para el presente estudio. Además, se utiliza una lógica y proceso inductivo, es decir explorar y describir, para luego generar perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general. Bajo este preámbulo dentro de la presente investigación se analiza el capital intelectual y a sus dimensiones como apoyo a las ventajas competitivas de la empresa.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión del capital intelectual que apoyen a las ventajas competitivas de la empresa.

3.2. Diagnóstico

En el presente proyecto de investigación se establece realizar, una encuesta a todo el personal del Calzado Gusmar, la misma que consta de 2 secciones la primera datos personales y la segunda preguntas referentes al capital humano, capital estructural y capital relacional con el objeto que la información obtenida sea un aporte para el desarrollo del tema planteado.

Encuestas: Se aplica una encuesta estructurada por 46 preguntas diseñadas bajo la escala de Likert.

3.3. Población y muestra

De acuerdo con (Sabino, 2014), ¨La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación¨(P.114)

En este sentido, se trabaja con toda la población, quienes son empleados de la empresa de Calzado Gusmar, divididos en las siguientes áreas:

Tabla 7.Población a encuestar

Descripción	Cantidad
Gerencia	1
Operativos	18
Administrativos	5

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la aplicación de la herramienta se lo realiza de la siguiente manera: preguntas referentes al capital humano se emplea a toda la población en cuanto a las preguntas referentes, al capital relacional se aplica exclusivamente al área administrativa y por último el capital relacional se aplica a toda la población.

Validación del cuestionario

La fiabilidad de la encuesta es realizada mediante la escala de medida de Alfa Cronbach en el programa SPSS según (Soler Cárdenas & Soler, 2012) establece la precisión del instrumento mediante el análisis de la fiabilidad de los datos en la herramienta del programa.

Se establece de la siguiente manera mientras más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación teniendo las siguientes consideraciones: > 0,90 excelente> 0,80 bueno>0,70 aceptable> 0,60 cuestionable > 0,50 pobre < 0,50 inaceptable.

Fiabilidad

La fiabilidad de la encuesta es realizada mediante Alfa de Cronbash del programa SPSS que utiliza la estadística descriptiva a continuación se muestran los resultados.

Tabla 8.Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	5	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	5	100,0

Fuente: elaboración propia

Interpretación: La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 9. Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	3

Fuente: elaboración propia

La fiabilidad de las competencias, la actitud y la agilidad intelectual en el Capital Humano se encuentran alta mente relacionadas en conjunto ya que posee un 94% de fiabilidad lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

Tabla 10. Fiabilidad del Capital Intelectual

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CAPITAL.HUMANO	62,4000	939,300	,950	,873
CAPITAL.RELACIONAL	62,4000	834,300	,916	,874
CAPITAL.ESTRUCTURA	48,0000	770,500	,798	,992

Fuente: elaboración propia

Para que los instrumentos tengan fiabilidad se requiere que tengan un valor de Alfa de Cronbach superior a 0.8. Bajo esta perspectiva las preguntas del cuestionario de la encuesta son aptas para ser aplicada a la población y muestra, misma que es el objeto para recolectar información.

3.4. Análisis e interpretación de Resultados de la Investigación

Se desarrolló los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta al objeto de estudio, en este caso al talento humano de Calzado Gusmar, en donde se dio respuesta a un cuestionario de preguntas previamente elaboradas. A continuación se procede a la tabulación de cada una de las encuestas aplicadas, seguido de un gráfico por cada pregunta, para posteriormente ser analizados e interpretados los resultados e información recolectada.

1. Puesto/Cargo que ocupa en la Empresa

Tabla 11.Cargo o puesto que ocupa

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Administrativo	6	25%
Operativo	18	75%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 75% del personal pertenece al área operativa de la empresa mientras que, el 25% pertenece al área administrativa de la empresa.

Bajo estas características se puede apreciar con los datos anteriores que la mayor parte del personal contratado se encuentra en el área de producción. En este sentido el personal operativo es la raíz de la empresa.

2.- Nivel de Instrucción de los empleados

Tabla 12. Nivel de Instrucción

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Primaria	7	29%
Secundaria	9	38%
Técnico de Calzado	4	17%
Superior	4	17%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 42% mantiene una escolaridad de secundaria, seguido del 17% Técnico de Calzado, el 12% la primaria. La mayoría de encuestados mencionan que sus estudios lo han realizado en una institución educativa no especializada en calzado lo cual, es una debilidad para las empresas dedicadas a la producción de calzado. Esto hace que la empresa no realizase una evaluación para el ingreso es decir, el personal a contratar en esta área se lo contrata sin previos requisitos específicos.

Según estos resultados se concluye que es aceptable la instrucción profesional con la que cuenta Calzado Gusmar, sin embargo, se podría ir mejorando con la finalidad de contar con más profesionales especializados en la rama artesanal de Calzado.

3.- ¿Cuenta con experiencia en el trabajo que realiza?

Tabla 13. Experiencia en el trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	1	4%
Algunas veces	8	33%
Casi siempre	11	46%
Siempre	4	17%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se puede manifestar que casi siempre el personal cuenta con la experiencia con un 46% y algunas veces con un 33% se asigna al personal idóneo para un puesto de trabajo; es decir, sí hace falta contar con personal por competencias, a fin de que se cumplan eficientemente las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Es aceptable la experiencia con la que cuenta actualmente los empleados de Calzado Gusmar, Sin embargo, se podría ir mejorando con la finalidad de mantener con mayor número de expertos especializados en temas específicos y actualizados en la elaboración de Calzado.

4.- ¿Ha tenido dificultades al realizar su trabajo en la empresa?

Tabla 14. Dificultades al realizar el trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	12	50%
Ocasionalmente	7	29%
Algunas veces	5	21%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la figura anterior se observa que los encuestados presentan dificultad en el trabajo que realizan de la siguiente forma: un 50% nunca, un 29% ocasionalmente, un 21% algunas veces.

La mayor parte de encuestados mencionan que no han presentado dificultades para poder realizar su trabajo. Sin embargo se presenta ocasionalmente y algunas veces dificultad para realizar el trabajo de acuerdo a los resultados se puede notar que la mayor parte de empresas no cuentan con un plan que guíen el accionar de los procesos en la toma de decisiones en la realización del trabajo realizado.

5.- ¿Las funciones y responsabilidades encomendadas son claras?

Tabla 15. Claridad en las funciones que realiza

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	3	13%
Algunas veces	7	29%
Casi siempre	11	46%
Siempre	3	13%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total del encuestados se pronuncian con un 46% que casi siempre las funciones encomendadas son claras, el 29% algunas veces, el 13% nunca y el 12% mencionan que ocasionalmente las funciones encomendadas son claras.

Una gran parte de los trabajadores piensa que las funciones y responsabilidades encomendadas casi siempre son claras eso muestra una gran ventaja ya que cada uno de ellos se sienten motivados a participar y se sienten parte de la organización en este caso de Calzado Gusmar.

6.- ¿Se siente comprometido con su trabajo?

Tabla 16. Comprometido con su trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	5	21%
Algunas veces	8	33%
Casi siempre	10	42%
Siempre	1	4%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación

De los encuestados el 42% se sienten casi siempre comprometidos con el trabajo, seguido del 33% que algunas veces se sienten comprometidos, el 21% se siente ocasionalmente comprometido y el 4% siempre se siente comprometido.

El sentirse comprometido con el trabajo es una tarea que corresponde a la empresa y al trabajador es decir, es una cosa de dos, del profesional y de la empresa. Un profesional por sí solo no se compromete. Tendrá mayor o menor capacidad de comprometerse dependiendo de lo que haga la organización en la encuesta realizada la organización mantiene un comprometimiento aceptable.

7.- ¿Conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas de la empresa?

Tabla 17.Tareas realizadas en otra áreas

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	4	17%
Algunas veces	7	29%
Casi siempre	8	33%
Siempre	5	21%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada el 33% mencionan conocer las tareas que se desempeñan en otras áreas de la empresa, mientras que el 29% afirma que algunas veces conocen las tareas realizadas en

otras áreas, el 21% indican conocer siempre las tareas realizadas en otras áreas el 17% mencionan que ocasionalmente conocen las tareas desempeñadas en otras áreas.

Bajo estas características, la mayoría de los encuestados señalan conocer las tareas que desempeñan en otras áreas.

8.- ¿Se siente motivado de trabajar en esta empresa?

Tabla 18. Motivación

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Algunas veces	10	42%
Casi siempre	11	46%
Siempre	3	13%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuentra realizada el 12 % de los encuestados mencionan que se sienten motivados siempre de laborar en la empresa, con un 46% que casi siempre se siente motivados de trabajar en la empresa, seguidos con el 42% algunas veces se sienten motivados y el 12% nunca se sienten motivados.

De lo manifestado anteriormente, existe un porcentaje significativo en los ítems a casi siempre y algunas veces sentirse motivado en el trabajo. Al respecto el talento y la empresa van de la mano porque combinan sus esfuerzos, en conjunto con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

9.- ¿Manifiesta su entusiasmo por trabajar en esta empresa?

Tabla 19. Entusiasmo en el trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Algunas veces	6	25%
Casi siempre	14	58%
Siempre	4	17%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada existe el 17% que se encuentran siempre entusiasmados de laborar en la empresa, el 58% mencionan que casi siempre se mantiene entusiasmo de laborar en la empresa y el 25% de los encuestados mencionan que algunas veces se sienten entusiasmados por laborar en la empresa.

Más de la mitad de los encuestados expresan que se sienten entusiasmados casi siempre de laborar en la empresa, en este sentido, es relevante e importante que el empleado sea reconocido no solo pecuniariamente sino también en todo lo que realiza y el aporte que este le da a la empresa.

10.- ¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 20. Fomento trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	8	33%
Algunas veces	12	50%
Casi siempre	4	17%
Siempre	0	0%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según encuesta realizada el 50% menciona que algunas veces se fomenta el trabajo en equipo, seguido de ocasionalmente con el 33% ocasionalmente y el 17% que casi siempre se fomente el trabajo en equipo.

Es evidente que el trabajo en equipo, ha sido motivado en forma parcial a demás este es esencial para el buen funcionamiento de la empresa abarcando varios aspectos de mejora como; la creatividad, motivación, comunicación, aumentando la eficiencia y el sentido de pertenencia del personal es decir, que el trabajador se sienta parte de su equipo.

11.- ¿Está predispuesto a cambios que mejoren su desempeño y su área de trabajo?

Tabla 21. Desempeño en área de trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	2	8%
Algunas veces	6	25%
Casi siempre	13	54%
Siempre	3	13%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada, el 54% consideran casi siempre estar dispuesto a aceptar cambios para la mejora del área de trabajo, el 25% algunas veces, 13% expresan que siempre, 8% opinan que ocasionalmente se encuentran dispuestos a cambios.

De acuerdo, a todas las opciones, los encuestados expresaron que casi siempre y algunas veces se encuentran dispuestos al cambio para la mejora en su área de trabajo, la empresa debería tomar atención que estar dispuesto al cambio es sentirse estimulado para poder desarrollar de mejor manera los procesos productivos.

12.- ¿Su creatividad es valorada por la empresa?

Tabla 22. Creatividad

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	12	50%
Ocasionalmente	8	33%
Algunas veces	4	17%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de la encuesta aplicada obtuvimos los siguientes resultados del cual el 50% consideran que la creatividad no es valorada, 33% opinan ocasionalmente es valorada la creatividad y el 17% algunas veces.

Considerando los resultados obtenidos más de la tercera parte de los encuestados consideran que no es tomada en consideración la creatividad de los empleados por lo cual, serían factibles considerar las opiniones nuevas del personal para generar grandes ideas y soluciones creativas. A través del *Brainstorming* se pueden conseguir ideas nuevas e innovadoras, para poder trabajar en las ventajas competitivas que diferencian a la empresa de la competencia.

13.- ¿Conoce las tareas y el tiempo que requiere llevarlas a cabo?

Tabla 23. Tiempo requerido en tareas

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	24	100%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada el 100% conoce las tareas y el tiempo empleado en cada una. Esta pregunta es una clara muestra de que los empleados conocen el proceso productivo de la fabricación de calzado.

14.- ¿Logra con precisión los resultados laborales planeados?

Tabla 24. Logra resultados

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	17	71%
Siempre	7	29%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de la encuesta aplicada obtuvimos los siguientes resultados del cual el 71% consideran que casi siempre se logra los objetivos planteados, 29% opinan que siempre logran los objetivos planteados.

A partir de los resultados obtenidos más de la media de los encuestados consideran que el logro de los objetivos se cumple de una manera adecuada con lo cual se establece que la administración de la empresa se la ejecuta de una manera débil, teniendo que trabajar en la socialización de la estrategia empresarial.

15.- ¿Utiliza los conocimientos y habilidades para desarrollar con eficiencia y efectividad las funciones asignadas?

Tabla 25. Conocimiento y habilidades

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Algunas veces	8	33%
Casi siempre	12	50%
Siempre	4	17%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 50% mencionan que casi siempre utilizan sus conocimientos y habilidades para el desarrollo eficiente, efectivo, el 33% menciona que algunas veces y finalmente el

17% restante menciona que siempre utiliza los conocimientos y habilidades para el desarrollo eficiente y efectivo del trabajo.

Con estos datos, se establece que la dimensión del capital humano es clave fundamental para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas al corto y largo plazo.

16.- ¿Requiere de orientación cuando se presenta una situación distinta a las cotidianas?

Tabla 26. Orientación en el trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Algunas veces	2	8%
Casi siempre	12	50%
Siempre	10	42%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 50% requieren de orientación al realizar una actividad fuera de lo cotidiano el 42% indican que requieren siempre orientación para afrontar una actividad fuera de lo cotidiano y finalmente el 8% restante muestran algunas veces necesitan orientación para la realización de una nueva actividad no cotidiana.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, la mayoría de los encuestados requieren directrices cuando se presenta una actividad fuera de lo cotidiano. En este sentido, es importante establecer procesos correctivos en determinada etapa de producción es decir evitar concluir con procesos poco eficientes y decisiones que se podían corregir antes de que se termine un producto que no contengan las especificaciones de calidad.

17.- ¿Puede dirigir, orientar o guiar a las personas del entorno laboral hacia el logro de resultados efectivos?

Tabla 27. Logro de resultados

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	6	25%
Algunas veces	9	38%
Casi siempre	4	17%
Siempre	5	21%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Una vez realizada la encuesta, los encuestados se manifestaron con un 38% algunas veces conocen los objetivos de la empresa. Es decir, que a veces la explicación sobre el logro de objetivos y resultados no quedan claros, seguidos con un 25% que corresponde ocasionalmente, con un 21% corresponde que siempre se orienta al logro de objetivos y con un 17% casi siempre.

De lo manifestado anteriormente, existe un porcentaje significativo en los ítems a algunas veces y ocasionalmente las explicaciones son poco claras es por ello que la empresa debe ser explicita brindando mayor capacitación con respecto al cumplimiento de la objetivos organizacionales.

18.- ¿Cuándo se presenten situaciones de duda admite sugerencias de otros?

Tabla 28. Admite sugerencias

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	7	29%
Ocasionalmente	5	21%
Algunas veces	6	25%
Casi siempre	6	25%
Siempre	0	0%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada el 29% menciona que nunca admite sugerencia de otro cuando se presenta duda en el proceso productivo, el 25% menciona algunas veces admite sugerencias de otro,

25% casi siempre, 21% de los encuestados expresa que ocasionalmente, dando un total del 100% de personas encuestadas.

Casi la media de la población encuestada expresa no admitir ayuda cuando se le presenta duda en el trabajo a desempeñar. En este punto hace pensar que existe una notoria falencia de comunicación con el personal, además que se ha venido trabajando de manera segmentada, por lo cual, es de suma importancia la capacitación constante de los empleados que laboran en la empresa para poder resolver de manera oportuna la dificultad que se presenta en el día a día de la empresa.

19.- ¿Se preocupa por adquirir nuevos conocimientos en el trabajo que desempeña?

Tabla 29. Nuevo conocimiento

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	3	13%
Ocacionalmente	6	25%
Algunas veces	11	46%
Casi siempre	0	0%
Siempre	4	16%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Entre la población de encuestados se encontró que el 46% se preocupan por adquirir nuevo conocimiento algunas veces, el 25% ocasionalmente, 13% dan una calificación de nunca preocuparse y el 16% de los encuestados expresa que siempre se preocupan.

En este punto se puede apreciar que, el personal se muestra indiferente en cuanto a la preocupación por adquirir nuevos conocimientos para emplearlos en su trabajo el personal no ha tomado la iniciativa por cuenta propia de adquirir nuevos conocimientos, solo se basa en la capacitación que la empresa imparte en virtud de lo antes expuesto es de vital importancia capacitar constantemente al personal.

Análisis del Capital Humano

En este punto se establece la primera parte de la encuesta que se encuentra establecida de tres aspectos que son: competencias, habilidades y agilidad mental. En este sentido se puede evidenciar las aptitudes, motivación y desempeño del personal.

20.- ¿Cuenta con una base de datos de clientes y proveedores?

Tabla 30. Base de datos clientes y proveedores

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Algunas veces	3	60%
Casi siempre	2	40%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada, el 60% mantiene una base de datos ocasionalmente consideran y el 40% casi siempre.

Es notoria la debilidad presente en el área de marketing que presenta la empresa entorno al almacenamiento de datos de los clientes. En este sentido, los clientes son la vida de la empresa y hay que trabajar un software para almacenamiento, seguimiento y retención de los clientes. Además, según estos resultados se concluye que la base de datos de clientes se encuentra en segundo plano lo que genera que los pedidos se lo realicen de una manera empírica por lo cual, se debe dar más énfasis en este aspecto.

21.- ¿Utiliza acciones para retener a sus clientes?

Tabla 31. Retener clientes

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	2	40%
Casi siempre	3	60%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se puede aprecias que, una vez realizadas la encuesta, el marketing es poco frecuente con un 60% utiliza casi siempre acciones para retener clientes y con un 40% algunas veces utilizan acciones para retener clientes.

El marketing que la empresa emplea se encuentra debilitado es decir, más de la media responden que se guarda información para realizar un seguimiento y tener una fidelización de los clientes. Es fundamental que la empresa incorpore estrategias de marketing mix para obtener una marcada diferenciación de la competencia y mejorar las ventajas competitivas de la empresa.

22.- ¿Qué mecanismos emplea para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece?

Tabla 32. Mecanismos opinión de clientes

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Pagina web	1	20%
Correo electronico	1	20%
Redes sociales	2	40%
Buzon de sugerencias	1	20%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 40% de los encuestados mencionan que los mecanismos utilizados el uso de redes sociales, seguido del 20% de página web, 20% correo electrónico de la empresa y por ultimo un 20% que utiliza buzón de sugerencia.

La empresa emplea redes sociales para recolectar opinión de los clientes en las cuales, realiza anuncios publicitarios, promociones y opinión de la experiencia de compra. Sin embargo, le hace falta fortalecer el seguimiento promocional al cliente, con el objetivo de fidelizar a los clientes.

23.- ¿Planifica estrategias innovadoras enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?

Tabla 33. Estrategias valor agregado

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	8%
Casi siempre	0	0%
Siempre	5	100%
Total	5	21%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se pronuncian con un 100% que planifica las estrategias de la empresa con un enfoque a generar valor agregado a sus clientes.

Según estos resultados se concluye que la planificación de estrategias para generar valor agregado al cliente es un factor en el que se debe dar más énfasis, pues sino es tomado en cuenta existirán menos clientes consumiendo el producto, y preferirían dirigirse a la competencia sin ningún inconveniente.

24.- ¿Ejecuta acciones para recuperar la cartera de clientes?

Tabla 34. Acciones recuperación cartera

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	3	60%
Algunas veces	2	40%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados mencionan que ejecutan acciones para recuperar la cartera de clientes y el 40% ocasionalmente.

En este punto es importante establecer fortalecer la recuperación de cartera ya que, en el largo plazo se ve afectado la liquidez de la empresa, además esto implica una reducción significativa del capital de trabajo.

25.- ¿Tiene definido cuáles son sus principales competidores?

Tabla 35. Principales competidores

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	5	100%
No	0	0%
Total		100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada el 100% consideran conocer a sus principales competidores.

La empresa tiene definido los competidores existentes en su segmento de mercado, con el objetivo de establecer productos, precios y calidad del producto, por lo tanto, se debería obtener más lugares o sitios de redes sociales donde ofrecer sus productos.

26.- ¿Da seguimiento a las acciones tomadas por la competencia?

Tabla 36. Seguimiento acciones competencia

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	2	40%
Casi siempre	3	60%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados mencionan que casi siempre se da seguimiento a las acciones tomada por la competencias y el 40% algunas veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos la empresa da seguimiento medianamente a las acciones tomadas por la competencia.

27.- ¿Planifica acciones para retener a sus proveedores?

Tabla 37. Retención de proveedores

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	3	60%
Casi siempre	2	40%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de la encuesta aplicada obtuvimos los siguientes resultados el 60 % consideran que algunas veces planifican acciones para retener a los proveedores y el 40% casi siempre.

Desde los resultados obtenidos más de la tercera parte de los encuestados consideran que las acciones realizadas para retener a los proveedores, se efectúan de madera esporádica. En este punto es fundamental establecer procesos con los proveedores ya que, son parte fundamental de la producción.

28.- ¿Mantiene una cartera de crédito con sus proveedores?

Tabla 38. Credito con proveedores

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	5	100%
No	0	0%
Total		

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada el 100% mantiene una línea de crédito directo con sus proveedores.

La empresa tiene definido a los proveedores existentes en su segmento de mercado, con el objetivo de establecer productos, precios y calidad del producto, por lo tanto, se deber crear una base de datos de los proveedores con los pedidos realizados, plazos de crédito, etc.

29.- ¿Conoce a sus principales proveedores?

Tabla 39. Principales proveedores

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	5	100%
No	0	0%
Total		100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada, el 100% indica conocer a sus proveedores.

Entre todas las opciones, los encuestados indican conocer a sus proveedores, lo cual genera una buena relación con los canales de distribución de los productos de los insumos y materiales de producción.

30.- ¿Emplea acciones innovadoras para promocionar sus productos con los aliados estratégicos?

Tabla 40. Acciones promoción productos

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	5	100%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se pronuncian con un 100% casi siempre emplea acciones innovadoras para promocionar su producto.

Según estos resultados se concluye que la empresa debe mejorar la estrategia de promoción, es decir, necesita realizar un buen plan de promoción que incluyan, ideas innovadoras. Con el objetivo de maximizar las ventas.

31.- ¿Mantiene alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas?

Tabla 41. Alianzas estratégicas

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Malo	0	0%
Irregular	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	2	40%
Excelente	3	60%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de la encuesta aplicada obtuvimos los siguientes resultados el 60 % consideran excelente la relación con las organizaciones públicas y privadas mientras que, el 40% menciona que son buenas las relaciones con el entorno.

Desde los resultados obtenidos la relación que mantiene la empresa con las organizaciones públicas y privadas es aceptable al ser una empresa de producción, mantiene una política de calidad y responsabilidad social.

32.- ¿Amplía sus relaciones con los grupos de interés *stakeholders* en el aspecto político, social y empresarial de su entorno?

Tabla 42. Relación con *stakeholders*

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	5	100%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada el 100% menciona ampliar la relación con los grupos de interés *stakeholders*.

Hace relación a todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, de manera positiva o negativa donde se desarrolla la empresa relacionando a los dueños de la compañía, sus trabajadores, la comunidad donde opera y sus proveedores, entre otros que forman parte de este grupo.

33.- ¿La marca es reconocida en el mercado?

Tabla 43. Reconocimiento de marca

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	5	100%
Siempre	0	0%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se pronuncian con un 100% casi siempre la marca es reconocida en el mercado.

Según estos resultados se concluye que el reconocimiento de la marca es un factor en el que se debe dar más énfasis, pues sino es tomado en cuenta existirán menos clientes consumiendo el producto, y preferirían dirigirse a la competencia sin ningún inconveniente.

Análisis e interpretación del Capital Relacional

Las preguntas del capital relación se centran en los siguientes aspectos: relación clientes, relación proveedores, alianzas y reputación. Se establece que la Relación de Clientes se realiza de manera intermedia lo cual implica que la empresa se le dificulte su crecimiento. Pese a que, siempre la empresa

utiliza acciones para retener a sus clientes la escaza información de sus clientes que posee la empresa dificulta una mejor optimización de este componente.

En cuanto a la Relación con los Proveedores la empresa conoce a sus principales proveedores, dando seguimiento y planifica acciones para retenerlos a demás siempre mantienen una línea de crédito con sus proveedores, esta va de 30 a 90 días.

En cuanto a las Alianzas realizadas por la empresa se puede apreciar que casi siempre se mantiene alianzas estrategicas con otros organismos y que emplea acciones inovadoras

En cuanto a la Reputación se han agrupado en tres preguntas el reconocimiento de la marca, relaciones con los *stakeholders* es decir, con los grupos de interés, el entorno global con quien se relaciona la empresa en el cual, mantiene amplias relaciones con el entorno al igual que el reconocimiento de la marca líder en el mercado. Sin embargo, existe una débil promoción.

34.- ¿Las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son adecuadas?

Tabla 44. Herramientas para trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	8	33%
Siempre	16	67%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 67% mencionan que las herramientas utilizadas para su trabajo son las adecuadas y el 33 % indican que, casi siempre utiliza la herramienta adecuada para desempeñar el trabajo en la empresa.

La empresa cuenta con herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo realizado. Sin embargo, hace falta invertir en la empresa en equipo tecnológico para incremento de producción y optimización de los procesos productivos.

35.- La ventilación e iluminación del lugar de trabajo son adecuadas para realizar su trabajo.

Tabla 45. Ventilación e iluminación

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Malo	0	0%
Irregular	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	3	12%
Excelente	21	88%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según encuesta aplicada el 88% menciona que la iluminación del lugar de trabajo es adecuada para realizar el trabajo, seguido del 12% que mencionan que casi siempre es adecuada la iluminación para realizar el trabajo.

Desde los resultados obtenidos la ventilación e iluminación del lugar de trabajo es adecuada para realizar el trabajo, en este sentido, la empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la producción de calzado.

36.- La planta física de la empresa es adecuada y permite el desarrollo de actividades relacionadas a su trabajo.

Tabla 46. Planta física

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Malo	0	0%
Irregular	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	3	12%
Excelente	21	88%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados mencionan con un 100% que es excelente la planta física para el desarrollo del trabajo.

Según estos resultados se concluye que, la infraestructura es adecuada además esta es una fortaleza con respecto a la competencia.

37.- Considera usted que se realizan acciones de bienestar laboral

Tabla 47. Bienestar laboral

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	24	100%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según encuesta aplicada, el 100% considera que la empresa realiza acciones de bienestar laboral.

El bienestar laboral está orientado a mejorar el clima de las empresas y mantener la energía en los equipos de trabajo. Además permite darle variedad a la rutina y la cotidianidad, promueve la integración entre los colaboradores y reconoce la contribución de las personas.

38.- La planeación de actividades en la producción, es un factor evidente de gerencia.

Tabla 48. Planeación de actividades

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	24	100%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De los encuestados el 100% mencionan que siempre la gerencia realiza la planeación de actividades de producción.

La empresa centra toda la planificación en gerencia, lo cual es un problema ya que la toma de decisión se ve condicionada a la opinión de gerencia lo que hace que el proceso se demore más tiempo.

39.-Conoce la Misión y visión de la empresa.

Tabla 49. Conoce la misión y visión

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	3	12%
No	21	88%
Total		100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 88% de los encuestados mencionan no conocer la visión y misión de la empresa y el 12% dice conocer la misión y visión de la empresa.

Es fundamental que el personal que labora en la empresa conozca la misión y vison de la empresa ya que, esta se encuentra alineada al cumplimiento de objetivos empresariales.

40.- ¿Protege la propiedad intelectual de los productos desarrollados en su empresa?

Tabla 50. Protege la propiedad intelectual

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	0	0%
No	24	100%
Total		100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada el 100% menciona que la empresa no protege la propiedad intelectual de sus productos.

El alto costo que representa a la empresa registrar sus productos hace que se vea debilitado y quede en segundo plano la protección de la propiedad intelectual de sus productos. Cabe mencionar que la empresa ha desarrollado alrededor de 2800 modelos motivo por el cual, se dificulta la inscripción de la patente de cada diseño nuevo.

41.- ¿Mantiene nuevos proyectos de investigación y desarrollo?

Tabla 51. Nuevos proyectos

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	8	33%
Siempre	16	67%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De los encuestados el 67% menciona que siempre mantiene proyectos nuevos de investigación y desarrollo seguido del 33% que menciona que casi siempre.

La empresa se encuentra desarrollando constantemente nuevos diseños, lo que hace que esta estrategia sea la principal diferenciación de la competencia.

42.- ¿Existe mecanismos que promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los procesos productivos?

Tabla 52. Promueve mejoras en los procesos

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	24	100%
Siempre	0	0%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De los encuestados el 100% menciona que casi emplea mecanismos que promueven la solución de problemas en los proceso productivos.

La empresa constantemente desarrolla procesos por los cuales encuentran la solución de problemas empleando políticas que promuevan una mejora notable en el proceso productivo.

43.- ¿Cuenta con alguna certificación de calidad que apoye la competitividad?

Tabla 53. Certificación de calidad

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	24	100%
No	0	0%
Total		100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada, el 100% mantiene cuenta con alguna certificación de calidad.

La empresa emplea al menos una certificación de calidad. En este sentido, la empresa es altamente competitiva.

44.- ¿La empresa promueve una cultura de calidad?

Tabla 54. Cultura de calidad

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	4	17%
Siempre	20	83%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta realiza el 83% menciona que siempre la empresa promueve una cultura de calidad y el 17% menciona que casi siempre la empresa promueve una cultura de calidad.

La empresa mantiene una visión estratégica empresarial acorde a las políticas de calidad.

45.- ¿Los procesos realizados por la empresa en su mayoría emplean tecnología?

Tabla 55. Procesos emplean tecnología

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	24	100%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados mencionan que la empresa emplea algunas veces procesos tecnológicos.

Al ser una empresa artesanal los procesos ejecutados se los realiza de manera manual. Es decir, la empresa debe inyectar capital en el aparato tecnológico para mejorar la competitividad y elevar la producción existente.

46.- ¿La empresa mantiene las medidas de seguridad industrial?

Tabla 56. Medidas de seguridad industrial

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Nunca	0	0%
Ocacionalmente	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	3	12%
Siempre	21	88%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 88% de los encuestados mencionan que siempre se emplean las medidas de seguridad las y el 12% casi siempre.

En este apartando cabe mencionar que las medidas de seguridad que la empresa otorga son fuertes.

Análisis del Capital Estructural

En este apartado se analiza al Capital Estructural considerando como elemento de este, al Capital Organizacional se realizan siete preguntas en las cuales hacen relación a la planta física, herramientas, lugar de trabajo adecuado, bienestar laboral, producción, objetivos corporativos y percepción del personal.

En este sentido, 100% del personal menciona que la planta física de la empresa es adecuada al igual que el lugar de trabajo por otra parte, las herramientas empleadas casi siempre con el 60% el 30% con respecto a los objetivos corporativos y el 10% la empresa casi siempre y alguna vez con respecto al bien estar laboral.

En cuanto al Capital Pocesos se realizan tres preguntas las cuales contemplan la creación de nuevos conocimientos con el 33% de casi siempre el 27% la empresa dispone de alguna herramienta que apoye la competitividad y el 40% casi siempre la empresa promueve a la busqueda de soluciones y mejoras en los procesos productivos .

En cuanto al Capital Innovación hace relación a tres preguntas el 70% menciona que casi siempre mantiene medidas de seguridad industrial y el 30% casi siempre, el 60% de los procesos productivos emplean tecnología y el 40% promueve una cultura de calidad.

Se presentan a continuación los resultados de la entrevista aplicada al Gerente de la Empresa para medir el nivel de gestión de los colaboradores y capital intelectual.

Entrevista realizada al Gerente de Calzado Gusmar

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la entrevista realizada al Gerente de Calzado Gusmar Ingeniero Gustavo Martínez se obtiene la siguiente información:

Con respecto, a los conocimientos que mantiene sobre los modelos de gestión el entrevistado menciona que ha trabajado antes con un modelo de gestión de calidad puesto que, la empresa cuenta

con las normas de calidad I ISSO 9000 además menciona que sería necesario la implementación posterior de un modelo de gestión de capital intelectual.

¿En su empresa se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer el desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano?

De cierta manera si se transmite el interés que se tiene por parte de la empresa, siempre se cumple con el pago de remuneraciones y se realizan programas de integración con los empleados, también se le capacita por lo menos dos veces al año.

¿Se estimula y anima a los trabajadores de forma continua a identificar y resolver problemas comunes como un equipo? Explique el ¿por qué?

Si, constantemente se estimula a que el trabajador menciones los problemas que se presentan sobre todo en la producción, sin embargo, se tiene errores en la producción que generan retardos y malestar.

¿Se realizan actividades para atraer, desarrollar y mantener a sus trabajadores?
Si, se desarrolla actividades como capacitaciones por lo menos una al año, además, los trabajadores tienen estabilidad laboral.

¿La empresa valora y fomenta el aporte de nuevas ideas y soluciones a problemas por parte de los empleados?
La toma de decisiones se basa en la gerencia para los diseños y contamos con un diseñador que está constantemente diseñando nuevos modelos.

¿Los integrantes de la empresa comparten experiencia y conocimientos individuales con sus compañeros de trabajo?
Esta al ser una microempresa los empleados son en su mayoría poli funcionales esto hace que se genere una amplia experiencia y trabajo conjunto

¿La empresa tiene contactos con instituciones y fuentes externas de especialización, que permitan mejorara el trabajo?

Los convenios establecidos han sido con el MIPRO (Ministerio de Productividad y Competitividad) pero, si nos gustaría en un futuro realizar un convenio internacional para aprender nuevas técnicas de producción.

¿Con que frecuencia se realizan inversiones en capacitaciones para los trabajadores?

De 2 a 3 al año

¿Se realizan actividades para atraer, desarrollar y mantener a sus mejores clientes?

Se tiene una página web y redes sociales donde se promociona los productos, esta es una falencia de nuestra empresa, pero estamos trabajando para generar un mayor crecimiento.

Capítulo V

Resultados

3.5. Producto final del proyecto de titulación

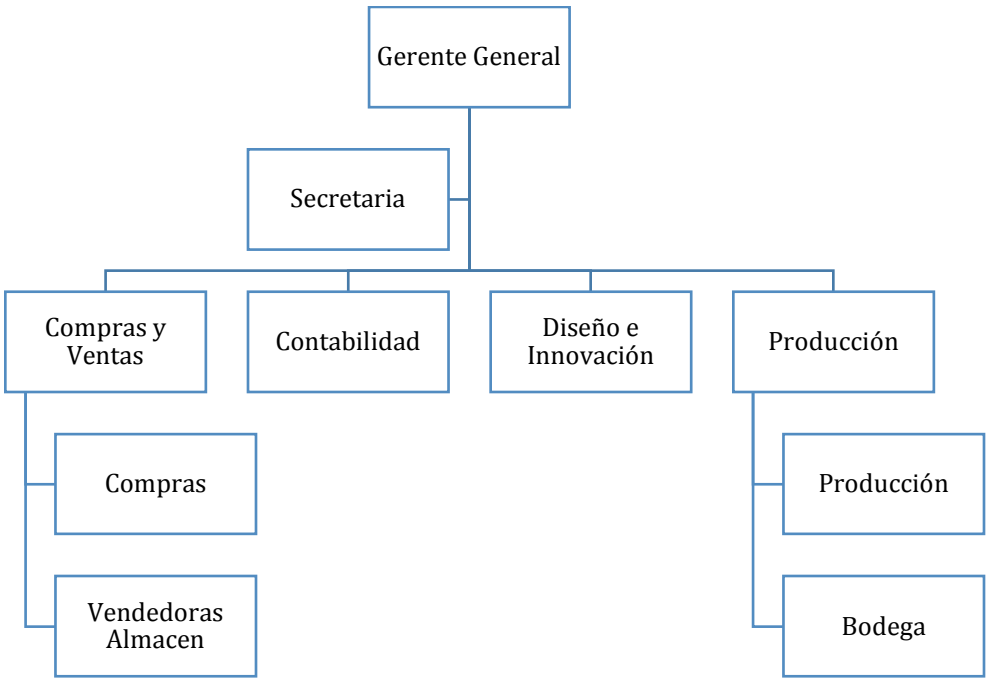
Diagnóstico situacional

Calzado Gusmar es una empresa que inició sus operaciones en 1990, se encuentra ubicada en el cantón Cevallos perteneciente a la provincia de Tungurahua, cabe mencionar que, forma parte de la asociación de artesanos de calzado CALZAFINCE del Cantón Cevallos, los principales puntos de distribución se encuentran ubicados en Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Loja, Cuenca y Ambato.

Desde el 2009 Calzado Gusmar cuenta con una nueva planta de producción, la misma mantiene estándares de calidad, seguridad e higiene industrial; en este sentido, la empresa ha invertido en nueva maquinaria, permitiendo mejorar sus procesos productivos, siendo una empresa pionera en la innovación de nuevos proyectos que han incrementado sus activos. Cabe mencionar, que la venta de productos se la realiza de forma directa en sus almacenes, por vía telefónica e indirecta; por vendedores externos y por medio de redes sociales. Sin embargo, Calzado Gusmar actualmente considera mejorar, sus ventajas competitivas con el fin de incrementar la cuota de mercado. Además, se proyecta a crecer y diversificar sus líneas actuales. La empresa cuenta con cuatro áreas que son: Compras y Ventas, Contabilidad, Diseño y Producción; cuenta con veinticuatro empleados en nómina.

En este capítulo se presenta la propuesta de un Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar debido a la necesidad de mejorar las ventajas competitivas. Por esta razón, a continuación, se esquematiza la estructura de la empresa.

Figura 13. Estructura de Calzado Gusmar



Fuente: elaboración propia

Después de revisar la estructura de la empresa, es necesario que a continuación, se enlisten las áreas por investigar para identificar su situación actual y sus mejoras

Figura 14. Áreas de Calzado Gusmar a investigar



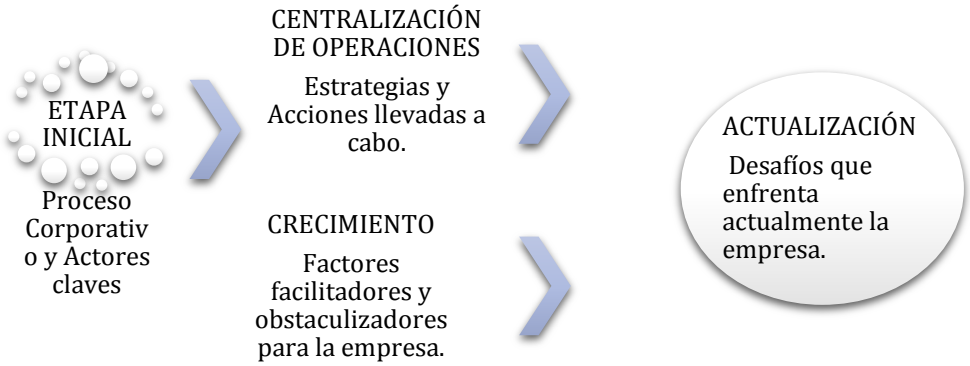
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con este esquema, se desea explicar a continuación las áreas de estudio, a causa de que, con eso se obtiene un conocimiento real de cómo se encuentra, cómo se ha desarrollado y qué proyecciones tiene.

Análisis de la estructura y gestión empresarial de Calzado Gusmar

Se inicia el conocimiento por la evolución que ha tenido la empresa a través de los años para tener una imagen clara de sus avances.

Figura 15. Evolución de Calzado Gusmar



Fuente: elaboración propia

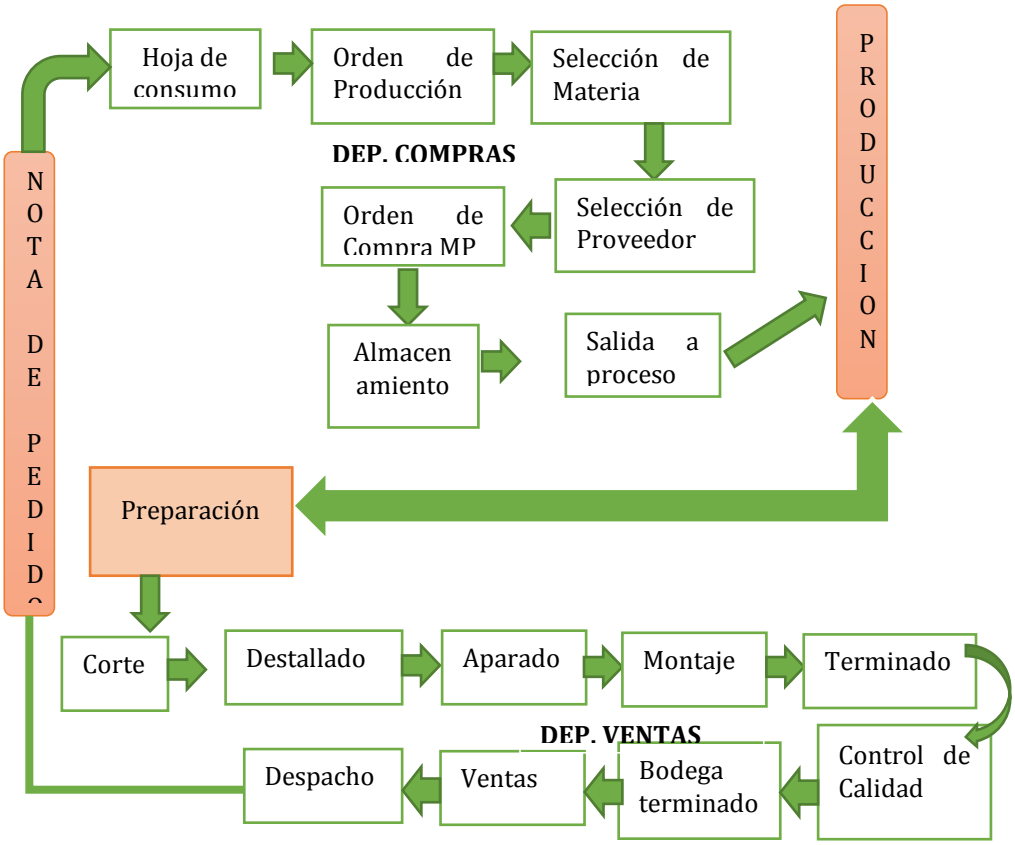
De acuerdo con este esquema, se desea explicar a continuación las áreas de estudio, a causa de que, se obtiene un conocimiento real de cómo se encuentra la empresa, cómo se ha desarrollado y qué proyecciones tiene.

Calzado Gusmar actualmente cuenta con diecinueve empleados, distribuidos en el área operativa y cinco en el área administrativa. Siendo una Pyme familiar, esta ha sufrido un sin número de cambios, innovación y posicionamiento, los que han sido desde la adquisición de una nueva planta de producción hasta la innovación en diseños de calzado; pese a que ha sido manejada de manera tradicional, se encuentra posesionada en el mercado, puesto que ha implementado políticas de calidad, con la certificación de las normas ISSO 9001. En cuanto a la gestión empresarial se refiere a todo el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

En este sentido, Calzado Gusmar ha utilizado durante su vida empresarial diversas estrategias y acciones, mismas que se han llevado a cabo en un proceso corporativo con visión de mercado, desarrollo organizacional, imagen y marca, diseño de nuevas líneas y productos, tecnología de punta, nuevas maquinarias y equipos, y materias primas para el proceso productivo, mecanismos de comercialización directa y en los últimos años ha pretendido comercializar de manera indirecta.

Además, ha considerado factores facilitadores y obstaculizadores para la empresa como la asociatividad, conocimiento de leyes para el sector, el entorno de la economía social y solidaria, la participación en redes empresariales nacionales o internacionales, compras públicas, factores internos y externos y una responsabilidad social empresarial que le han permitido el crecimiento de la empresa.

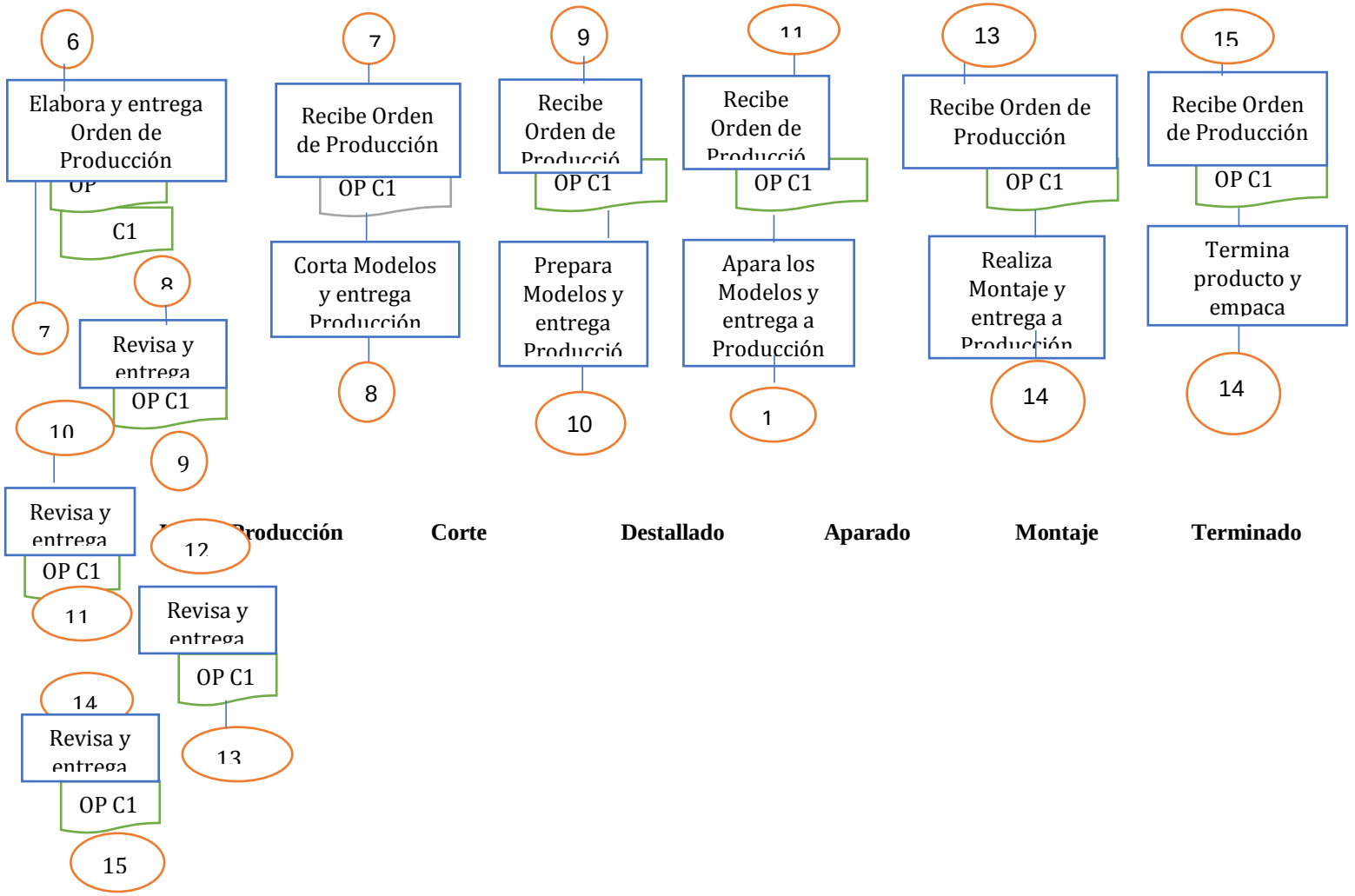
Figura 16. Proceso de producción Calzado Gusmar



Fuente: Calzado Gusmar, 2012

En el esquema anterior se presenta la cadena de valor como una herramienta esencial para evaluar la ventaja competitiva de la empresa, en la que se detalla las actividades primarias y de apoyo que generan valor y que están relacionadas entre sí para lograr la satisfacción del cliente final.

Figura 17. Flujo del Proceso de Producción de Calzado Gusmar



Fuente: Calzado Gusmar, 2012

El esquema muestra el proceso de producción de Calzado gusmar en cual conta de seis faces:

1) Orden de producción,
2) Corte,
3) Destallado,
4) Aparado,
5) Montaje,
6) Terminado y luego el control de calidad del producto terminado finalmente,
7) Pasa a bodega el producto terminado para ventas y despacho a clientes.

El esquema que se presenta a continuación, muestra el flujo del proceso de adquisición de materiales, para la fabricación de calzado, se inicia con el cliente con la nota de pedido, pasando por algunos departamentos donde se recepta el pedido y se procede a aprobarlo o negarlo; si se aprueba ingresa la nota de pedido que llega al departamento de producción en donde se elabora la nota de consumo e ingresa la orden de producción.

En el departamento de compra y bodega se recepta la orden de producción, luego se procede a revisar la materia prima procediendo a elaborar la orden de compra; mismo que envía a gerencia para su aprobación, se adquiere la materia prima faltante para entregar la misma a bodega; misma que recibe y entrega la materia prima para proceder a elaborar la requisición de materia prima para que llegue al departamento de producción, el cual recibe y procede a producir.

3.5.1. Condiciones básicas para la implementación del modelo

Luego de haber estudiado el marco teórico de los modelos de medición y gestión de capital intelectual, se llegó a la conclusión que, el modelo propuesto debería contar con los componentes que se encuentran presenten en otros modelos. Sin embargo, también se establecieron ciertos requisitos que debería cumplir el modelo.

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

Capital Intelectual, se presenta gráficamente el modelo propuesto.

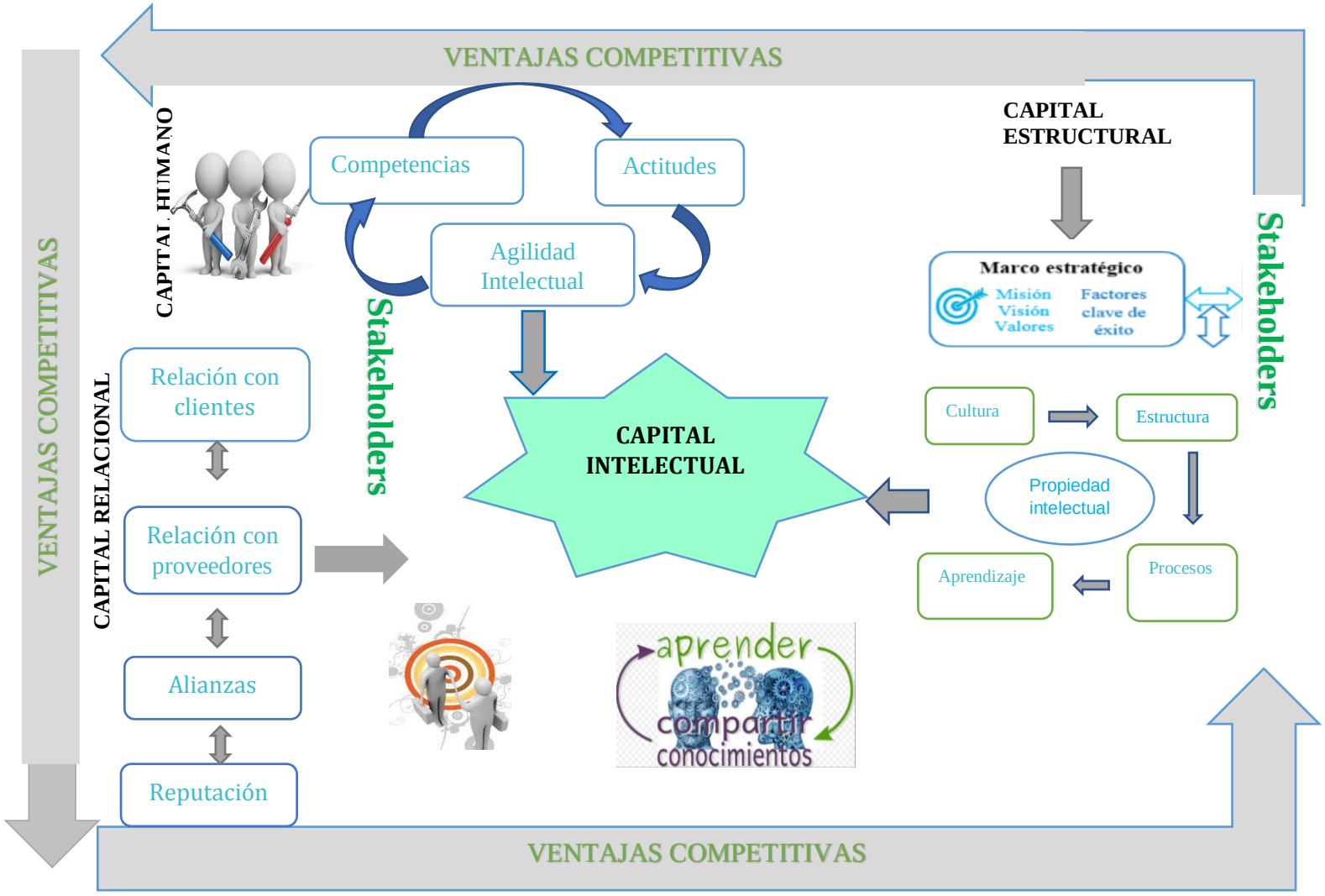
3.5.2. Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar

En la siguiente figura, se muestra los componentes que abarcan el modelo de capital intelectual para Calzado Gusmar, mismo que, en este caso integra las siguientes dimensiones; capital humano, capital relacional, capital estructural y ventajas competitivas. El modelo, se encuentra diseñado de manera detallada y sencilla para la adaptación del mismo en otras organizaciones, además, cada componente establece sus elementos.

En el caso de la dimensión del capital humano, se conforma de los siguientes elementos; competencias, aptitudes y agilidad mental. Así también, el capital relación conforma los siguientes elementos; marco estratégico, cultura, estructura, procesos, aprendizaje y propiedad intelectual. Por último, la dimensión del

capital estructural; relación con los clientes, relación con los proveedores, alianzas y reputación tomando en cuenta a los grupos de interés *sthakeholders.* Con todo esto se evidencia las ventajas competitivas de la empresa en cuanto a la diferenciación en el producto e innovación de diseño y desarrollo.

Figura 18. Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar



Fuente: elaboración propia

3.5.3. Desarrollo del Modelo de Gestión de Capital Intelectual

La empresa tendría una herramienta preliminar para la gestión empresarial a continuación se realiza la correspondiente descripción de la figura del diseño del Modelo de gestión propuesto para Calzado Gusmar.

En primer lugar, se detalla al Marco Estratégico en el cual consta: misión; visión; valores, análisis FODA de la empresa. En segundo lugar, se analiza al capital humano el cual, consta de tres principales elementos: competencias, actitud y agilidad intelectual. En tercer lugar, se analiza al capital relacional, mismo que se encuentra representado por los siguientes elementos: clientes, proveedores, alianzas estratégicas y reputación. Por último, se describe al Capital Estructural el cual contiene a los siguientes elementos: organizacional, proceso, innovación.

Con lo antes expuesto, es importante establecer los actores claves del modelo propuesto. El primer componente es, 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 de las estrategias de éxito, y el tercero es la Tecnología empleada, es decir, son los Facilitadores Tecnológicos empleados en la empresa. En este sentido, a continuación, se describen los componentes y desarrollo de la estrategia de la empresa, en este caso de Calzado Gusmar, que debe fomentar una cultura y clima favorables para poder compartir, localizar y crear el conocimiento clave, todo ello con una gran capacidad de liderazgo y un estilo organizativo adecuado.

Es decir, las empresas de Calzado se encuentran en un entorno altamente competitivo, razón por la cual el componente II&D es esencial en este sector.

3.5.4. Marco Estratégico

Constituye una parte esencial de la empresa, es decir, es parte de la dirección estratégica compuesto de:

1. Misión

Producir y comercializar calzado de calidad, a través de un personal capacitado, motivado y comprometido con los objetivos empresariales.

2. Visión

Nuestra visión es convertirnos en la empresa líder en la fabricación de calzado en la provincia de Tungurahua ofreciendo productos innovadores, de calidad y a precios competitivo.

3. Valores

- Honestidad: Es la obligación de todos quienes conforman la empresa, actuar con honestidad en toda actividad que realice, ya que así se logra el éxito y buenos resultados.
- Comunicación: Cuidamos de manera muy especial la comunicación con nuestros clientes, haciéndoles partícipes del desarrollo y control de calidad.
- Respeto: Debe demostrarse respeto mutuo, siendo justos y empáticos, de esta forma las relaciones laborales serán armoniosas que beneficiarán a nuestra empresa.
- Responsabilidad: El cumplimiento a cabalidad de nuestras obligaciones nos ayudan a alcanzar nuestros propósitos, es un deber actuar de manera *responsable.*

3.5.5. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico analiza las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), cuyos componentes evalúan el entorno de Calzado Gusmar

Matriz FODA

El análisis FODA consiste en ejecutar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, establecen la situación interna de la empresa, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Tabla 57. Matriz FODA

FACTORES INTERNO FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Recurso humano	D1	Falta de planificación estratégica
		F2	Certificación de calidad ISO 9001	D2	Deficiente coordinación y comunicación en las funciones
		F3	Infraestructura propia y adecuada. Ubicación Geográfica (Cantón turístico)	D3	Falta de una cultura orientada al cliente.
		F4	Suficiente liquidez para realizar inversiones.	D4	Bajas actividades de promociones
		F5	Innovación de nuestros productos.	D5	La empresa no cuenta con estrategias de marketing que le permita posicionar la marca.
OPORTUNIDADES		Planes de acción			Planes de acción
O1	Nuevos nichos de mercado como la línea deportiva de tela.	Definir un plan de carrera que promueva el desarrollo del personal. (F1;O1)			Realizar un plan de marketing que promoción el producto. (F7; O5)
O2	Apoyo de las Cámaras y el gobierno a la producción nacional.	Establecer un plan de trabajo que integre al capital humano, relacional y estructural de la empresa(F3;O2)			• Fortalecimiento de los perfiles por competencias enfocados al área en la que se va a desempeñar el empleado. (A6, D1, O6, F1, F6)
O3	Compras públicas	Mejorar los procesos de producción mediante políticas de cero D1;D2;D3:O4			• Actualización de los procesos para alcanzar los estándares de calidad. (F2 ,F4,F3,D4,O2,O3,A2)
O4	Convenios con asociaciones como CALTU para poder exportar.				•Fortalecimiento de un plan de comunición (F3,D2,D4,O4,A3)
AMENAZAS		Planes de acción			Planes de acción

A1	Preferencia por el producto extranjero a bajo precio (Contrabando)	Diseñar un modelo de gestión de capital intelectual con el objetivo de mejorar las ventajas competitivas y la gestión estratégica (F3, F5, A1, A2, A3, A4, A5).	Rediseñar las ventas con base en un plan de impulso que contenga nuevas políticas de pago y promociones (D5, A3, A4, A5).
A2	Reformas tributarias que causan impuestos dependiendo de sus utilidades.		
A3	Incremento de pequeños talleres informales de producción de calzado.		Mejorar la oferta del portafolio para cada tipo de clientes enfatizando los beneficios, atributos y demás características competitivas de los productos (D5, A1, A2).
A4	Aparición de productos sustitutos por la innovación de tecnología		
A5	Falta de insumos y materias primas nacionales.		

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra las acciones estratégicas que mejora la dirección es estratégica empresarial, por esta razón, en el siguiente apartado se desarrolla, la propuesta de valor y los objetivos estratégicos desde las tres perspectivas del capital intelectual.

3.5.6. Factores claves de la Empresa

Para identificar los factores claves de éxito de Calzado Gusmar se realizó el análisis de la matriz FODA donde se establece los procesos y características que distinguen su producto para crear la ventaja competitiva. Además, se estableció un redireccionamiento estratégico, a partir del cual se revisó la misión y valores, se reescribió la visión y se formularon unos nuevos objetivos estratégicos y estrategias, este proceso se efectuó con un enfoque de mejoramiento continuo, con el objetivo de dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad, a continuación, se presentan los objetivos, estrategias, planes estratégicos en los cuales se fundamenta el desarrollo de la empresa.

Tabla 58. Objetivos y Estrategias Calzado Gusmar

N°	Objetivos Estratégicos 2015-2018	Estrategia
1	Fortalecer los procesos de formación para mejorar el proceso productivo e innovación	Pertenencia e innovación Talento humano
2	Gestionar los recursos económicos para garantizar el crecimiento	Eficiencia Administrativa
3	Proporcionar un ambiente para el desarrollo humano de calzado Gusmar	Bien- Estar
4	Consolidar alianzas con gremios Artesanales nacionales para fortalecer procesos	Proyección Nacional
5	Fortalecer lazos con el cliente y proveedores	Impacto y pertenencia en el entorno

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra los objetivos y estrategias de Calzado Gusmar, estos se plasman en el plan estratégico. Es decir, se evidencia el trabajo de la empresa para la mejora continua.

3.5.7. Capital Humano

El Capital Humano es el activo intangible aportado por todos los empleados de la empresa. En el modelo propuesto, se encuentra compuesto por personas, las mismas que contribuyen con sus competencias, aptitudes y agilidad intelectual a un conocimiento colectivo que permite a la empresa lograr sus objetivos.

a. Variables relacionadas con el elemento Competencias

Competencias: Representaciones del contexto laboral de cada persona vinculada a que contribuyen al buen desempeño de sus funciones.

1) Conocimiento: Fundamentación teórica y práctica que las personas vinculadas a la empresa han adquirido en centros de formación a través del desempeño laboral o profesional. Sus variables son: formación académica y experiencia profesional.
2) Aptitudes: Destrezas del personal que labora permiten el buen desempeño de sus labores. Las variables que integran este elemento son: planeación de actividades, control de actividades, desarrollo de herramientas de apoyo a la labor desempeñada.
3) Habilidades: Forma de hacer las cosas; es decir, "saber hacer".
4) Know how: Saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia.

b. Variables relacionadas con el elemento Actitud

Actitud: Es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores.

1) Motivación: Son las fuerzas internas y externas que incentivan comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección intensidad y perspectiva.
2) 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.

c. Variables relacionadas con el elemento Agilidad Intelectual

1) Capacidad de innovación: Es la competencia distintiva que permite innovar, en consecuencia, potencia la competitividad.
2) Iniciativa empresarial: Es la motivación, un querer hacer, una oportunidad de negocio, entendida como un pilar principal del éxito.
3) Adaptación: Es la cualidad de acomodarse a una situación determinada.

Resultados de Capital Humano en Calzado Gusmar

Tabla 59. Resultados Capital Humano

Acciones o iniciativas para la empresa	
Dimensión	Resultados
	Para la contratación de empleados, se utiliza lo que el Código de Trabajo explicita. "La contratación se realiza con todos los beneficios de ley desde el primer día, pero utilizando el período de prueba para que demuestre que es una persona capaz, que está dispuesta a trabajar, a ayudar. Quien muestra las ganas de aprender se queda trabajando, ya que esto indica que quien tiene ganas de aprender, tiene ganas de prosperar".
	La empresa tiene como visión brindar estabilidad laboral a los trabajadores mediante la no rotación de personal, además que existen incentivos y capacitaciones. Todos los empleados están afiliados al Seguro Social.
	El modelo utilizado es mediante los lazos de unión, de compañerismo, de apoyo al recurso humano, ya que el trabajador es la parte principal de la empresa, "el capital humano se encuentra sobre el capital financiero.
	La formación del personal de la empresa se ha dado por dos vías: por financiamiento de la empresa y por apoyo de la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) , Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) , MIPRO , Municipio de Cevallos Gobierno Provincial de Tungurahua, otros organismos del estado y el sector privado.
	La evolución en la captación de personal ha sido considerable, al variar de tres trabajadores en el año 1990 a 24 en el 2017. Con las políticas del gobierno de protección de la industria de calzado.

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra las actividades realizas por la empresa con respecto al capital humano comprendido por el personal que labora y la empresa con las distintas actividades realizadas.

3.5.8. Capital Estructural

Se encuentra integrado por los siguientes elementos: direccionamiento estratégico, capital organizacional; capital procesos; capital Innovación; y propiedad intelectual.

El Capital Estructural incluye aspectos internos a la organización (estructura, forma organizativa, tecnología, patentes, conceptos, computadoras, sistemas administrativos, cultura empresarial, etc.

a) Capital Organizacional

   Capital Organizacional: Condiciones físicas que dispone la empresa para alcanzar la misión, objetivos y competencias dentro de la empresa.

   Cultura organizacional: Características internas que permiten a las personas interactuar dentro de la empresa y que facilita su crecimiento.

   Estructura: Niveles de responsabilidad de acuerdo con los perfiles que existen dentro de la empresa y que permiten la diferenciación de cargos.

   Direccionamiento estratégico: Es la misión y la visión que son los orientadores de todos los esfuerzos para lograr los objetivos misionales.

   Aprendizaje organizativo: Condiciones que brinda la empresa para sistematizar y socializar el conocimiento de cada persona.

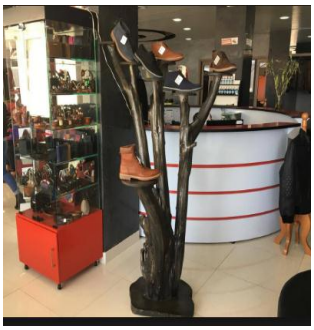
b) Capital proceso

Capital Procesos: Actividades que se deben apoyar a la cultura y a procesos de calidad.

c) Capital Innovación

1. Capital innovación: Actividades que se fomentan en la empresa para lograr investigación, desarrollo e innovación.
2. Propiedad intelectual: Reconocimiento legal de ideas desarrolladas, marca y productos.

Tabla 60. Capital Estructural Calzado Gusmar

Acciones o iniciativas para la empresa	
Dimensión	Resultados
	El desarrollo de la empresa se ha podido evidenciar de manera directa, en el 2010 la empresa adquirió un terreno donde se construyó una nueva planta de producción, misma que cuenta con las especificaciones requeridas según normas establecidas para el desarrollo de su negocio, este desarrollo ha sido favorable pese a que en años anteriores la falla de un plan estratégico no permitía crecer. La empresa actualmente se encuentra en una disyuntiva de pasar a ser una empresa Artesanal a una Industrial. Esto ha dificultado un poco el crecimiento de la misma ya que, por la parte contable sus ventas han tenido que no superar la contabilidad.
	Existen actualmente cinco líneas de productos. Detallo a continuación las más importante: la línea Formal, le sigue la línea de urbana, caballero exclusivo, botas, urbano de mujer y exclusivo de mujer.
	Existen actualmente cinco líneas de productos. Detallo a continuación las más importante: la línea Formal, le sigue la línea de urbana, caballero exclusivo, botas, urbano de mujer y exclusivo de mujer.
	La empresa constantemente hace un seguimiento al uso de los productos, lo que les ha permitido darse cuenta que la gente busca los productos por la duración, adicionalmente siempre están haciendo innovaciones basados en la información que los clientes les proveen y eso ha sido fundamental para poder posicionarse en el mercado.
	La maquinaria utilizada en la empresa está equipada con tecnología de punta.

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra al Capital Estructural en este sentido, se puede establecer que la empresa mantiene una infraestrucvtura equipada con tecnologia adecuada para la elaboracion y fabricacion de calzada a demas cuenta con un sistema productivo adecuado.

3.5.9. Capital Relacional

El capital relacional se define como el conjunto de todas las relaciones de mercado, de poder y de cooperación que se establecen entre empresas, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada que es habitual entre personas y empresas que comparten la misma cultura.

a) Relaciones con los clientes: representa la interacción que la empresa sostiene con sus clientes.

b) Relaciones con proveedores: es la interacción entre la empresa y quienes ofrecen materiales para la producción.

c) Alianzas: son todas las acciones encaminadas hacia el fortalecimiento de los nexos entre la empresa y las instituciones con quienes ha establecido alianzas estratégicas.

d) Reputación son todas las acciones encaminadas al fortalecimiento de los nexos entre la empresa y las instituciones del sector público, privado, entorno, etc.

Tabla 61. Capital Relacional Calzado Gusmar

Acciones o iniciativas para la empresa	
Dimensión	Resultados
	Mantiene crédito directo de los proveedores, con cheques post-fechados a 30, 60 y 90 días. Es importante considerar que el material de cuero nacional e importado, las suelas son 100% de óptima calidad.
	Los primeros contactos con los proveedores se realizan mediante los catálogos y revistas del sector calzado a nivel nacional e internacional.

	Es parte de la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) y de la Cámara de la Pequeña Industria. De parte de la CALTU reciben muchos beneficios. "Están trabajando por el desarrollo de nuestro sector, siempre hay cursos de capacitación con expertos internacionales. Hace poco tiempo trajeron un técnico brasilero especialista en costura. Igualmente, la Cámara de la Pequeña Industria les ayuda con cursos de capacitación, de motivación, con gente preparada y experta.
	Se a publicitado atravez de ferias de exposición con la participación de stand, además se realiza publicaciones en la prensa, radio, catálogos y ahora se realiza en las redes sociales como Facebook, twiter, integrante entre otros.
	La empresa utiliza los mismos proveedores casi siempre, "porque la calidad ya es comprobada, nosotros lo que buscamos es calidad. Lo primero es la calidad, para poder asegurar un producto final de calidad. Para fabricar un zapato se necesita el cuero, la suela, la plantilla interior que es suave, plantilla de cuero de montaje. Utilizamos hilos, pegantes, cordones y para ello se necesita productos de calidad".
	Por esta razón, la provisión de sus insumos está basada en la calidad, precio y plazo de entrega. Esos son los parámetros que se miden para tomar la decisión de comprar a un proveedor.
	Venta directa con vendedores a nivel nacional, para ello la empresa tiene un equipo de 2 vendedores externos a nivel nacional. La venta directa esta direccionada a almacenes propios
	La empresa mantiene excelentes relaciones con los grupos de interés, tanto en lo político, económico y social de su entorno

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior establece acciones realizadas por la empresa con respecto al Capital Relacional, se toma en cuenta a los *stakeholders* es decir, a todo el entorno con el que se relaciona ya sea este, político, económico y empresarial.

Tabla 62. Indicadores del Capital Intelectual

	Indicador	Objetivo del Indicador	Formula del Indicador	Unidad de medición	Frecuencia de medición	Metas	Resp	Semaforización		
Capital Humano	Capacitaciones	Medir el cumplimiento de las capacitaciones planificadas	N° de persona capacitaciones ejecutas/N° Total de capacitaciones programadas	Porcentaje	Anual	100%	Gerencia			
	Desempeño laboral	Medir la realización de las actividades encomendadas	N° de tareas realizadas/N° Total de tareas programadas	Unidades	Trimestral	80%	Gerencia			
	Eficiencia en el desarrollo de la actividad encomendada	Medir la productividad de los distintos factores de producción (nivel de actividad y recursos utilizados)	N° de horas empleadas en par de zapatos/ N° Total de horas planificadas en par de zapatos	Porcentaje	Diario	80%	Producción			
	Motivación-Satisfacción	Medir el grado de satisfacción de los empleados de la empresa. Con el objetivo de motivar y mejorar el trabajo en equipo	N° de incentivos por empleado/ N° Total de empleados	Porcentaje	Anual	90%	Producción			

	Rotación de personal	Permite evaluar el proceso de reclutamiento y el sentido de pertenencia	Nº de trabajadores retirados/ Nº total de trabajadores	Porcentaje	Anual	80%	Gerencia			
	Investigación y desarrollo	Establecer un costo asignado para investigación y desarrollo, es decir, para descubrir nuevos productos	Nº de horas dedicadas a la investigación y desarrollo/ total de horas trabajadas	Porcentaje	Anual	80%	Gerencia			
	Pro-actividad	Identifica los problemas antes de que aparezcan y toma acciones anticipadas para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.	N° de acciones tomadas para mejorar los procesos/ Total procesos	Porcentaje	Anual	90%	Gerencia			
	Flexibilidad funcional	Identifica la capacidad que tiene los empleados para el desarrollo de un rango de tareas	N° de actividades extras ejecutadas / total de actividades planificadas	Porcentaje	Anual	90%	Gerencia			

Capital Estructural	Tecnología empleada	Identifica el grado de utilización de las herramientas y dispositivos tecnológicos	Grado de obsolescencia de la maquinaria / Total equipo.	Porcentaje	Anual	100%	Gerencia			
	Tecnología del producto	Establece nuevos productos y servicios que ofrece la empresa	N° de productos nuevos/ Total de productos	Porcentaje	Trimestral	100%	Contabilidad			
	Investigación y desarrollo	Medir la innovación existente en la empresa	N° de productos y servicios nuevos desarrollados/productos totales	Unidades	Anual	80%	Diseño e innovación			
	Desperdicios	Identifica el grado de utilización de las herramientas y dispositivos tecnológicos	N° de productos si defectos/N° total de productos	Porcentaje	Diario	80%	Producción			
	Eficiencia	Establece la eficacia del logro de objetivos y metas programadas.(Objetivos, metas y presupuesto)	N° de objetivos alcanzados/ N° de objetivos planeados	Porcentaje	Anual	90%	Contabilidad			
	Desarrollo producto	Medir la innovación existente en la empresa	Tiempo empleado de diseño y desarrollo de un producto/Tiempo total programado de diseño de producto nuevo.	Porcentaje	Trimestral	100%	Diseño e innovación			

Capital Relacional	Satisfacción de clientes	Establecer el porcentaje de satisfacción de los clientes	Nº de Clientes satisfechos/Total de clientes	Porcentaje	Anual	90%	Contabilidad			
	Reclamos de los clientes	Medir el nivel de satisfacción y crecimiento de los clientes del último año	Nº total de clientes satisfechos/ Total clientes	Porcentaje	Trimestral	100%	Contabilidad			
	Antigüedad con los proveedores y formalización	Mide la relación con los proveedores de material para la producción de calzado	Nº de procedimientos establecidos con los proveedores/ Nº Total de procedimientos	Unidades	Anual	90%	Contabilidad			
	Cartera de convenios con grupos de interés	Establece los acuerdos de colaboración que la empresa suscribe con otras instituciones	Nº convenios realizados con empresas, comunidad, gobierno al año/ Nº Total de convenios	Unidades	Anual	80%	Gerencia			
	Reconocimiento público	Identifica el reconocimiento público y la reputación de la empresa vista desde el entorno	Nº de reconocimientos en la empresa al año/ Nº de reconocimientos de la competencia	Unidades	Anual	90%	Gerencia			
	Apariciones no contratadas en medios de comunicación		Nº de publicaciones sin contratar al año	Unidades	Anual	100%	Gerencia			

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra los indicadores propuestos para la valoración de la gestión del capital intelectual en calzado Gusmar con el objetivo de dar seguimiento y controlar los resultados de los indicadores definidos en la Tabla 62, se utiliza la técnica de semáforos que determina las acciones a tomar.

Tabla 63. Semaforización para el control y seguimiento de resultados

Color	Puntaje	Significado	Acción
Rojo	De 70 a 60	Incumplimiento de la meta	Acción correctiva inmediata
Amarillo	De 80 a 90	Cumplimiento menor a lo esperado	Acción correctiva planificada
Verde	De 95 0 mas	Cumple con la meta	Acción preventiva

Fuente: elaboración propia

La tabla, es necesario estar alerta al comportamiento de los cumplimientos de los indicadores para saber qué tipo de acción tomar, qué comunicar y cómo proceder para adaptar las estrategias a los cambios del entorno que tiene la Empresa

Cálculo de Indicadores del Capital Intelectual

$$\boldsymbol{Capacitación} = \frac{\boldsymbol{Número\ total\ de\ capacitaciones\ ejecutadas}}{\boldsymbol{Total\ \ capacitaciones\ planificadas}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Capacitación} = \frac{\mathbf{3}}{\mathbf{6}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Capacitación} = \mathbf{50}\%$$

Del 100% planificado se ha cumplido con el 50% de acuerdo a la semaforización se encuentre en el color rojo es decir, se debe realizar acciones correctivas inmediatas.

$$\boldsymbol{Desempeño\ Laboral} = \frac{\mathbf{N°}\ \boldsymbol{Tareas\ realizadas}}{\mathbf{N°\ \ Total\ de}\ \boldsymbol{Tareas\ programadas}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Desempeño\ Laboral} = \frac{\mathbf{38}}{\mathbf{45}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Desempeño\ Laboral} = \mathbf{84}\%$$

El 84% del indicador muestra que mantiene un desempeño laboral estable es decir que se puede seguir mejorando en cuanto a este indicador.

$$\boldsymbol{Eficiencia} = \frac{\boldsymbol{N°\ de\ horas\ empleadas\ en\ par\ de\ zapato}}{\boldsymbol{N°\ Total\ de\ horas\ \ planificadas\ en\ par\ de\ zapato}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Eficiencia} = \frac{\mathbf{1.20}}{\mathbf{1}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Eficiencia} = \mathbf{83}\%$$

El 83% de las horas se emplea en la producción del zapato lo cual hace que se mejore en este sentido para obtener el 100% del indicador.

$$\boldsymbol{Motivación - Satisfacción = \frac{N° \, de \, incentivos \, por \, empleado}{N° \, Total \, de \, empleados} * 100}$$

$$\boldsymbol{Motivación - Satisfacción = \frac{5}{24} * 100}$$

$$\boldsymbol{Motivación - Satisfacción = 20\%}$$

Los incentivos recibidos apenas alcanzan el 20% lo que hace que la empresa mejore los incentivos laborales en la organización

$$\boldsymbol{Rotación = \frac{N° \, de \, trabajadores \, retirados}{N° \, Total \, de \, trabajadores} * 100}$$

$$\boldsymbol{Rotación = \frac{2}{24} * 100}$$

$$\boldsymbol{Rotación = 0.09\%}$$

La rotación de personal es mínima lo cual hace que la empresa genere estabilidad laboral ya que apenas el 0.9% del personal es rotado.

$$\textbf{Investigación y desarrollo} = \frac{N° \, de \, horas \, dedicadas \, a \, la \, investigación \, y \, desarrollo}{N° \, Total \, de \, horas \, trabajadas} * 100$$

$$\textbf{Investigación y desarrollo} = \frac{8}{8} * 100$$

$$\textbf{Investigación y desarrollo} = 100\%$$

La empresa mantiene un área de innovación constante en la cual se emplean 8 horas diarias al diseño de nuevos productos.

$$\textbf{Pro - actividad} = \frac{N° \, de \, acciones \, tomadas \, para \, mejorar \, los \, procesos}{N° \, Total \, procesos} 100$$

$$\textbf{Pro - actividad} = \frac{3}{8} * 100$$

$$\textbf{Pro} - \textbf{actividad} \quad = 38\%$$

El indicador muestro un 38% de pro-actividad en el personal lo cual hace que este indicador se encuentre situado dentro del semáforo en el color rojo.

$$\textbf{Flexibilidad funcional} \; = \frac{\boldsymbol{N° \; de \; actividades \; extras \; ejecutadas}}{\boldsymbol{N° \; Total \; de \; actividades \; planificadas}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Flexivilidad funcional} \; = \frac{\mathbf{8}}{\mathbf{20}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Flexibilidad funcional} \quad = 40\%$$

Apenas el 40% del personal ejecuta actividades extras, dentro del semáforo se ubica en el color rojo.

$$\textbf{Calidad de los procesos} \; = \frac{\boldsymbol{N° \; de \; certificaciones \; bajo \; normas \; de \; calidad}}{\boldsymbol{N° \; Total \; de \; a}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Calidad de los procesos} \; = \frac{\mathbf{2}}{\mathbf{2}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Calidad de los procesos} \quad = 100\%$$

El 100% de las certificaciones planificadas mantiene la empresa.

$$\boldsymbol{Calidad \; de \; los \; procesos} \; = \frac{\boldsymbol{Grado \; de \; obsolescencia \; de \; la \; maquinaria}}{\boldsymbol{N° \; Total \; equipo}} * \mathbf{100}$$

$$= \frac{\mathbf{2}}{\mathbf{2}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Flexibilidad funcional} \quad = 100\%$$

$$\textbf{Tecnología empleada} = \frac{\boldsymbol{N°\ de\ la\ maquinaria\ nueva}}{\boldsymbol{N°\ Total\ de\ maquinaria}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Flexivilidad funcional } = \frac{\mathbf{9}}{\mathbf{12}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Flexibilidad funcional } = \mathbf{75}\%$$

$$\textbf{Productos nuevos } = \frac{\boldsymbol{N°\ de\ productos\ nuevos}}{\boldsymbol{N°\ Total\ de\ productos}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Productos nuevos} = \frac{\mathbf{14}}{\mathbf{20}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Productos nuevos } = \mathbf{70}\%$$

$$\textbf{Investigación y desarrollo} = \frac{\boldsymbol{N°\ de\ productos\ nuevos\ desarrollados}}{\boldsymbol{N°\ Total\ de\ productos\ nuevos\ planificados}} * \mathbf{10}0$$

$$\textbf{Investigación y desarrollo } = \frac{\mathbf{14}}{\mathbf{20}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Investigación y desarrollo} = \mathbf{70}\%$$

$$\textbf{Desperdicios} = \frac{\boldsymbol{N°\ de\ productos\ si\ defectos}}{\boldsymbol{N°\ Total\ de\ productos}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Desperdicios } = \frac{\mathbf{2300}}{\mathbf{2400}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Desperdicios} = \mathbf{96}\%$$

$$\textbf{Eficiencia} = \frac{\boldsymbol{N°\ de\ objetivos\ alcanzados}}{\boldsymbol{N°\ Total\ de\ objetivos\ planeados}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Eficiencia } = \frac{\mathbf{8}}{\mathbf{10}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Eficiencia} = \mathbf{80}\%$$

$$\textbf{Desarrollo del producto} = \frac{\boldsymbol{N° \ de \ horas \ empleado \ de \ I\&D \ de \ un \ producto \ nuevo.}}{\boldsymbol{N° \ Total \ de \ horas \ programadas \ producto \ nuevo}}$$

$$\textbf{Deaarrolo del producto} = \frac{\mathbf{8}}{\mathbf{10}} * \mathbf{100}$$

$$\textbf{Desarrollo del producto} = \mathbf{80\%}$$

$$\boldsymbol{Satisfacción \ de \ clientes} = \frac{\boldsymbol{Nº \ de \ Clientes \ satisfechos}}{\boldsymbol{N° \ Total \ de \ clientes}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Satisfacción \ de \ clientes} = \frac{\mathbf{90}}{\mathbf{100}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Satisfacción \ de \ clientes} = \mathbf{90\%}$$

$$\boldsymbol{Reclamos \ de \ los \ clientes} = \frac{\boldsymbol{Nº \ de \ Total \ de \ reclamosClientes}}{\boldsymbol{N° \ Total \ de \ clientes}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Reclamos \ de \ los \ clientes} = \frac{\mathbf{10}}{\mathbf{100}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Reclamos \ de \ los \ clientes} = \mathbf{10\%}$$

$$\boldsymbol{Antigüedad \ \ proveedores} = \frac{\boldsymbol{Nº \ de \ procedimientos \ establecidos \ con \ los \ proveedores}}{\boldsymbol{Nº \ Total \ de \ procedimientos}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Antigüedad \ proveedores} = \frac{\mathbf{90}}{\mathbf{100}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Antigüedad \ proveedores} = \mathbf{90\%}$$

$$\boldsymbol{Convenios} = \frac{\boldsymbol{Nº \ convenios \ realizados \ con \ empresas, comunidad, gobierno}}{\boldsymbol{Nº \ Total \ de \ convenios \ planificados}} * \mathbf{100}$$

$$\boldsymbol{Convenios = \frac{8}{9} * 100}$$

$$\boldsymbol{Convenios = 90\%}$$

Reconocimiento público

$$\boldsymbol{Reconoci}miento\ público = \frac{Nº\ de\ reconocimientos\ en\ la\ empresa\ al\ año}{Nº\ de\ reconocimientos\ de\ la\ competencia} * 100$$

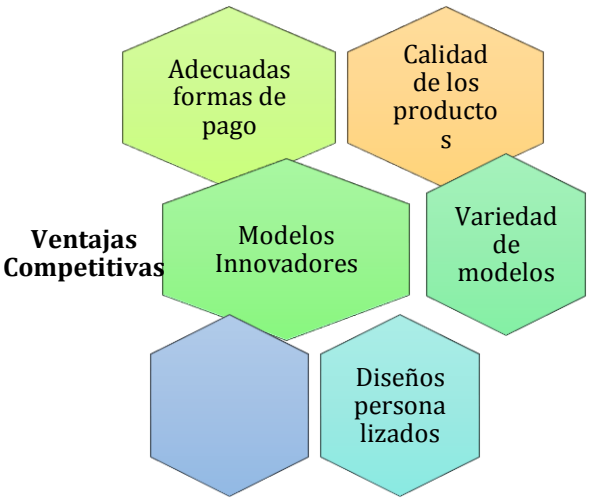
$$Reconocimiento\ público = \frac{10}{9} * 100$$

$$Reconocimiento\ público = 110\%$$

3.5.10. Ventajas competitivas de Calzado Gusmar

Son productos y servicios que crean valor para cada segmento de clientes, es lo que te diferencia de la competencia.

Figura 19. Ventajas competitivas de Calzado Gusmar



Fuente: elaboración propia

Conocido las aportaciones del Modelo de Gestión Capital intelectual, es necesario plasmar las acciones e iniciativas de la empresa al respecto. En este sentido, los componentes que forman parte deberán aportar valor a las diferentes funciones sustantivas que se ejecutan en la empresa a partir del aporte intelectual de sus implicados, entre los que se encuentran: gerencia, personal operativo y personal administrativo.

En cuanto al Capital Estructural los autores proponen un conjunto de indicadores que operacionalizan las dimensiones de capital estructural, entre los que destacan aquellos referidos a los procesos organizativos, la investigación y el desarrollo, la innovación y la cultura organizacional, según el siguiente listado.

Este punto contiene los elementos más importantes para la empresa en cuanto a las ventajas competitivas.

Tabla 64. Ventajas Competitivas

Actividades	Resultados
Ventas	El año 2017, la empresa facturó más de 80.000 dólares.
Mercado	El mercado de ventas de Calzado Gusmar es a nivel nacional y de acuerdo a un estudio realizado por la empresa, las principales ciudades donde se comercializa el producto son: Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Loja, Cuenca y Ambato.
Recursos humanos	La evolución en la captación de personal ha sido considerable, al variar de tres trabajadores en el año 1990 a 24 en el 2016. Con las políticas del gobierno de protección de la industria de calzado.
Líneas de productos	Existen actualmente cinco líneas de productos. La más importante es la línea Formal, le sigue la línea de urbana, caballero exclusivo, botas, urbano de mujer exclusivo de mujer.
Estudio de mercado	La empresa constantemente hace un seguimiento al uso de los productos, lo que les ha permitido darse cuenta que la gente busca los productos por la duración, adicionalmente siempre están haciendo innovaciones basados en la información

	que los clientes les proveen y eso ha sido fundamental para poder posicionarse en el mercado.
Ingresos y gastos mensuales	Los ingresos mensuales sobrepasan los 5000 dólares, mientras que los costos totales representan aproximadamente un 50% de los ingresos. El porcentaje de costos variables es del 85% y los fijos el 15% del total de los gastos.
Tecnología, maquinaria y equipos	La maquinaria utilizada en la empresa está equipada con tecnología de punta.
Financiamiento	La empresa ha tenido que financiarse generalmente con recursos propios y/o adquiriendo préstamos bancarios con una entidad financiera que trabaja por muchos años. El financiamiento ha servido para capital de operación, capital de trabajo, compra de materia prima o de maquinaria y adquisición de terrenos.
Capacitación	La formación del personal de la empresa se ha dado por dos vías: por financiamiento de la empresa y por apoyo de la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) , Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y otros organismos del estado.

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior, se puede apreciar que el proceso productivo es uno de los factores principales, el cual requiere calidad, agilidad e innovación. Con respecto al personal acciones de mejora.

Tabla 65. Estrategias de la Empresa

Actividades	Resultados
Marketing	Se ha publicitado a través de ferias de exposición con la participación de stand, además se realiza publicaciones en la prensa, radio, catálogos y ahora se realiza en las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram entre otros.
Desarrollo organizacional	El desarrollo de la empresa se ha podido evidenciar de manera directa, en el 2010 la empresa adquirió un terreno donde se fabricó una planta de producción adecuada con las normas establecidas para el desarrollo de su negocio, este desarrollo ha sido favorable pese a que en años anteriores la falla de un plan estratégico no permitía crecer. La empresa actualmente se encuentra en una disyuntiva de pasar a ser una empresa Artesanal a una Industrial. Esto ha dificultado un poco el crecimiento de la misma ya que, por la parte contable sus ventas han tenido que no superar la contabilidad.
Recursos humanos	La empresa tiene como visión dar buena estabilidad a los trabajadores mediante la no rotación de gente, además que existen incentivos y capacitaciones. Todos los empleados están afiliados al Seguro Social.
Modelo de Liderazgo	El modelo utilizado es mediante los lazos de unión, de compañerismo, de apoyo al recurso humano, ya que el trabajador es la parte principal de la empresa, “el capital humano se encuentra sobre el capital financiero.

Fuente: elaboración propia

Los elementos analizados para el instrumento de medición del capital intelectual se observan de una manera global y se detallan a continuación.

3.6. Validación de expertos

De acuerdo con uno de los objetivos específicos de la presente investigación, es necesario validar el Modelo diseñado.

Para el efecto se ha utilizado un cuestionario valorado en la escala de Likert según (Blanco, 2000). Que va desde 1 (en desacuerdo) hasta 5 (completamente de acuerdo).

3.6.1. Definición de Criterios para la Evaluación de Expertos

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación del Modelo de Gestión del Conocimiento, se procedió a definir y conceptualizar los criterios que sirven de parámetros de evaluación para los expertos responsables de dicha tarea. A continuación, en el siguiente cuadro, se especifican estos criterios de evaluación:

Tabla 66. Criterios para la Validación

Criterio	Concepto
Impacto	Representa la trascendencia y alcance del modelo en las Empresas de Calzado, así como en los usuarios.
Inversión	Representa la perspectiva del modelo en función a la inversión que se requiere para su desarrollo.
Aplicabilidad	Se refiere a la capacidad que tiene el modelo para ser implementado en las Empresas de Calzado que se requiera.
Flexibilidad	Grado de utilización que tiene el modelo propuesto dentro de las Empresas de Calzado donde se aplique.

Conceptualización	Se define en la forma como se analizan y aplican los conceptos y teorías utilizadas para el desarrollo del modelo de gestión del conocimiento dentro de las Empresas de Cazado en donde se lleve a cabo su aplicación.
Innovación	Representa el valor agregado del modelo de gestión con respecto al uso de nuevos métodos y tendencias, originándose así la obtención de mejores resultados en las Empresas donde se aplique.

Fuente: adaptación de Loggio dice, Z., 2009

Una vez concretados los diversos criterios que fueron utilizados en la validación, se procedió a establecer la escala de valores para su evaluación según la importancia que estos representaban.

Escala de Evaluación de Criterios

Tabla 67. Escala de Evaluación de Criterios

Criterios	Puntaje				
	Totalmente Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	En Total Desacuerdo
	5	4	3	2	1
Impacto	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Impacto Moderado	Bajo Impacto	Muy Bajo Impacto
Inversión	Muy Baja Inversión	Baja Inversión	Mediana Inversión	Alta Inversión	Muy Alta Inversión
Aplicabilidad	Muy Alta Aplicabilidad	Alta Aplicabilidad	Mediana Aplicabilidad	Baja Aplicabilidad	Muy Baja Aplicabilidad
Flexibilidad	Altamente Posible	Muy Posible	Posible	Poco Posible	Imposible
Conceptualización	Muy Apropiada	Apropiada	Medianamente Apropiada	Poco Apropiada	Inapropiada

Innovación	Muy Alto Nivel	Alto Nivel	Mediano Nivel	Bajo Nivel	Muy Bajo Nivel

Fuente: adaptación de Loggio dice, Z., 2009

3.6.2. Elaboración del Instrumento para Validar el Modelo

A continuación, se muestra el instrumento de validación entregado al panel de expertos, el cual contiene el formulario de preguntas establecidas según el criterio definido previamente. Cada criterio de validación poseía dos preguntas que facilitarían a descifrar los resultados obtenidos posteriormente.

Tabla 68. Escala de Valoración de Criterios

Según Criterio	Nº	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que aplicar el Modelo de Gestión de Capital Intelectual produciría un impacto positivo tanto en la productividad como en el recurso humano?					
	2	¿Cree apropiada la utilización del modelo propuesto como mecanismo de mejora para la gestión de la Empresa?					
Inversión	3	¿Cuál considera usted debería ser la inversión de calzado Gusmar para el mejoramiento de la gestión del capital intelectual?					
	4	¿Qué monto de inversión representa actualmente la logística de mejora de gestión dentro de la Empresa?					
Aplicabilidad	5	¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Modelo de Gestión de Capital Intelectual propuesto para Calzado Gusmar?					
	6	¿Considera que los procesos de la Empresa son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?					

Flexibilidad	7	¿Es factible incorporar la gestión del capital intelectual en la empresa para lograr mantenerse en la cadena de distribución productiva?					
	8	¿El recurso humano de la Empresa cuenta con la formación necesaria para la adopción de un Modelo de Gestión de Capital Intelectual?					
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el Modelo de Gestión de Capital Intelectual propuesto?					
	10	¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier Empresa de Calzado?					
Innovación	11	¿En su opinión, considera que la metodología utilizada en el modelo propuesto es innovador en el sector Calzado?					
	12	¿El Capital Intelectual para la Empresa como nueva herramienta de Gestión, representa un grado de innovación importante?					

Fuente: adaptación de Loggio dice, Z., 2009

Resultados de la Validación

Llevada a cabo la validación de Modelo de Gestión de Capital Intelectual desarrollado según el juicio y experiencia de las personas seleccionadas para el panel de especialistas, se procedió al análisis de los datos arrojados. Luego de recopilar toda la información brindada por los tres expertos elegidos, a continuación, se muestran todos esos datos para cada pregunta formulada junto con su correspondiente análisis.

Tabla 69. Encuesta de evaluación del diseño de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa

Preguntas	Respuestas		
	Ing. Javier Gutiérrez	Econ. Alejandra Cuesta	Ing. Edison Martínez
Pregunta 1	5	4	5
Pregunta 2	5	4	5
Pregunta 3	5	5	5
Pregunta 4	5	5	5
Pregunta 5	5	4	5

Pregunta 6	5	5	5
Pregunta 7	5	4	5
Pregunta 8	5	4	5
Pregunta 9	5	5	5
Pregunta 10	5	5	5
Pregunta 11	5	5	5
Pregunta 12	5	5	5

Fuente: elaboración propia a partir de, Z., 2009

Es decir, se deduce que los profesionales mencionado anteriormente han calificado de manera positiva al Modelo de Gestión de Capital Intelectual, en este sentido, se pretende conseguir una gestión empresarial eficiente, generadora de ventajas competitivas que apoyen al mejoramiento de procesos, participación del talento humano y visión estratégica empresarial, que contribuya a solucionar los, a su vez la socialización a todo el personal, quienes seguramente colaborarán en la implementación.

3.6.3. Análisis de Validación del Modelo

Realizada la validación de Modelo de Gestión de Capital Intelectual desarrollado según el juicio y experiencia del panel de especialistas, se procedió al análisis de los datos arrojados. Luego de recopilar toda la información brindada por los tres expertos elegidos, a continuación:

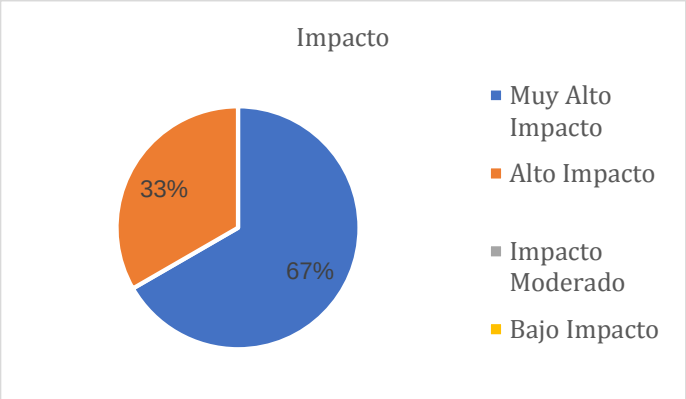
Pregunta 1. ¿Considera Usted que aplicar el Modelo de Gestión de Capital Intelectual produciría un impacto positivo tanto en la productividad como en el recurso humano?

Tabla 70. Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	2	66,67
Alto Impacto	1	33,33
Impacto Moderado		
Bajo Impacto		
Muy Bajo Impacto		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 20. Impacto



Fuente. Elaboración propia

Análisis: Según los resultados obtenidos para esta primera interrogante, la implantación del modelo de Gestión de Capital Intelectual diseñado para Calzado Gusmar, como propuesta para mejorar y actualizar los procesos es de gran impacto tanto para la productividad de la empresa como para todo el recurso humano que labora en ella; respaldándose esta afirmación con los valores presentados, en donde el 67% considera de muy alto impacto y el 33% de alto impacto representa un gran impacto esta nueva propuesta.

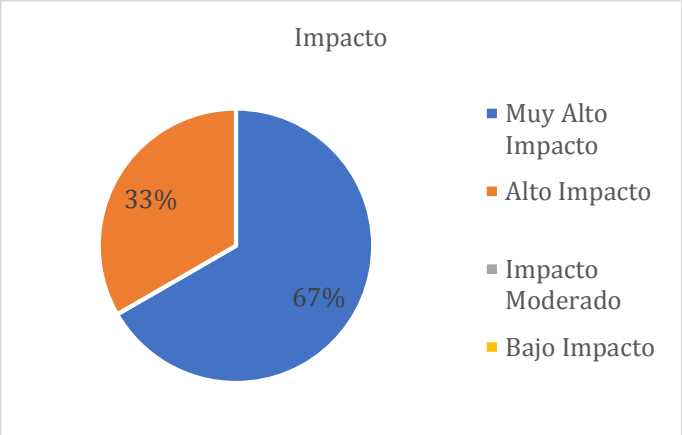
Pregunta 2. ¿Cree apropiada la utilización del modelo propuesto como mecanismo de mejora para la gestión de la Empresa?

Figura 21. Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Bajo Impacto	2	66,67
Bajo Impacto	1	33,33
Alto Impacto		
Muy Alto Impacto		
Muy Bajo Impacto		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 22. Impacto



Fuente: elaboración propia

Análisis: La gráfica anterior señala que la mayoría de los expertos que realizaron la validación descrita concuerdan en que el modelo propuesto podrá ser utilizado efectivamente como mecanismo de ayuda para la mejora de la Empresa donde se aplique, demostrándose este hecho por un 67 % muy alto impacto, y el 33 %por de alto impacto.

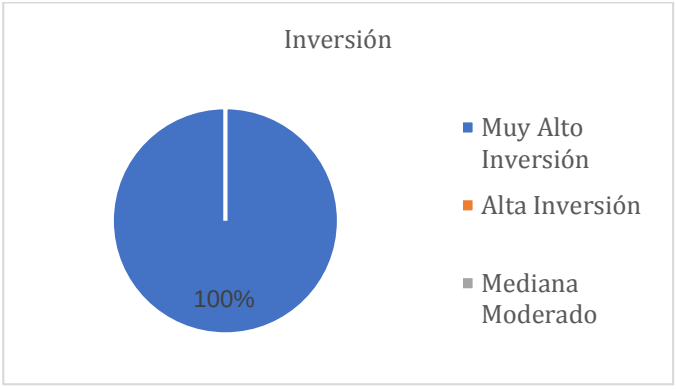
Pregunta 3. ¿Cuál considera usted debería ser la inversión de calzado Gusmar para el mejoramiento de la gestión del capital intelectual?

Tabla 71 . Inversión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Inversión	3	100
Alta Inversión		
Mediana Moderado		
Bajo Inversión		
Muy Baja Inversión		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 23. Inversión



Fuente: elaboración propia

Análisis: Los resultados arrojados para la pregunta 3 fueron completamente favorables, puesto que, el 100% de los expertos encargados de la validación confirmaron que en la totalidad de los casos, los responsables de llevar a cabo las obligaciones y decisiones de la Empresa están dispuestos y motivados a invertir medianamente para la mejora de su gestión.

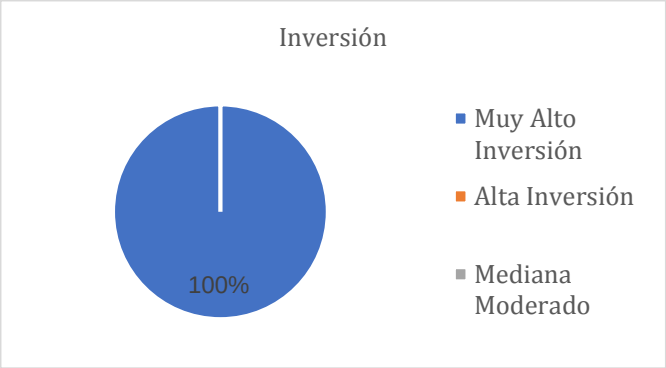
Pregunta 4. ¿Qué monto de inversión representa actualmente la logística de mejora de gestión dentro de su Empresa?

Tabla 72. Inversión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Inversión	3	100
Alta Inversión		
Mediana Moderado		
Bajo Inversión		
Muy Baja Inversión		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 24. Inversión



Fuente: elaboración propia

Análisis: Dado los datos obtenidos de esta pregunta, el 100% de los expertos hacen relaciona a mejoramiento de su gestión, la cual debe tener en cuenta a la inversión dentro de sus presupuestos.

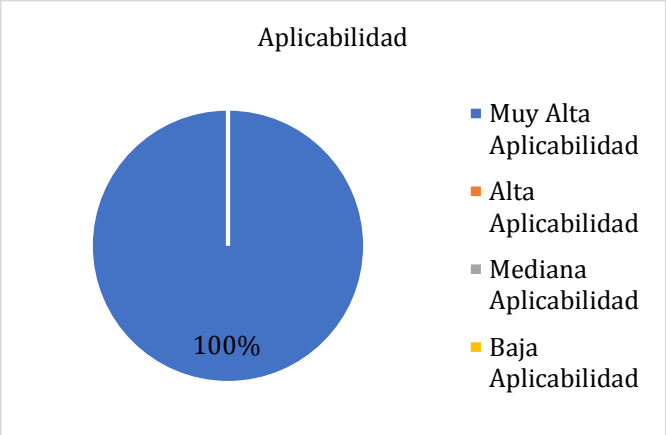
Pregunta 5. ¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Modelo de Gestión de Capital Intelectual propuesto para su Empresa?

Tabla 73. Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	2	66,67
Alta Aplicabilidad	1	33,33
Mediana Aplicabilidad		
Baja Aplicabilidad		
Muy Baja Aplicabilidad		

Fuente: elaboración propia

Figura 25. Aplicabilidad



Fuente: elaboración propia

Análisis: El panel de expertos responsable de la validación, luego de haber estudiado y analizado el contenido del modelo de Gestión de Capital Intelectual propuesto; consideró 100 % de aplicable esta herramienta para el mejoramiento de la gestión de cualquier empresa de Calzado.

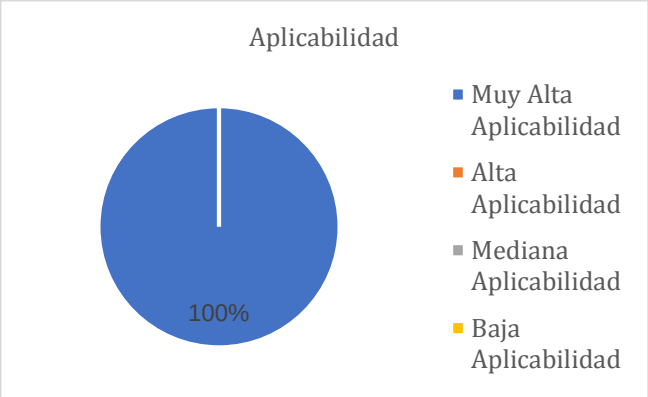
Pregunta 6. ¿Considera que los procesos de su Empresa son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?

Tabla 74 .Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	3	100
Alta Aplicabilidad		
Mediana Aplicabilidad		
Baja Aplicabilidad		
Muy Baja Aplicabilidad		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 26. Aplicabilidad



Fuente: elaboración propia

Análisis: En este gráfico, se pudo observar que según el panel de expertos existió igualdad de criterios con un 100% en considerar sus procesos con muy alta aplicabilidad para ser sometidos a cambios regulares gracias a herramientas de gestión externas a sus procedimientos habituales como la Gestión de Capital Intelectual.

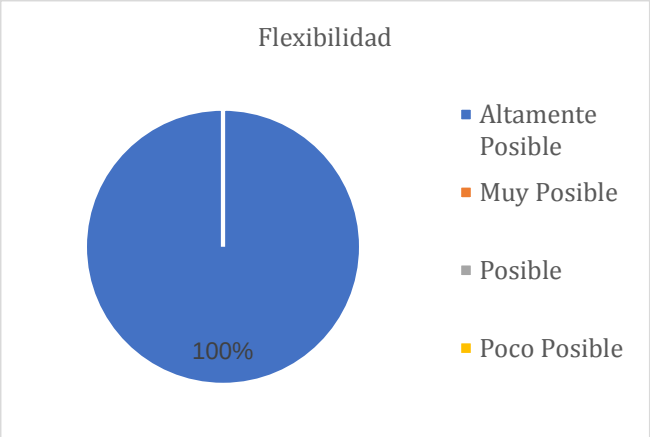
Pregunta 7. ¿Es factible incorporar la gestión de Capital Intelectual en la Empresa para lograr mantenerse en la cadena de distribución turística?

Tabla 75. Flexibilidad

		3	100
Alternativas		Frecuencia	Porcentaje (%)
	Altamente Posible	2	66,67
	Muy Posible	1	33,33
	Posible		
	Poco Posible		
	Imposible		
		3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 27. Flexibilidad



Fuente: elaboración propia

Análisis: En lo que respecta a esta interrogante, el 100% de los expertos que conforman el panel consultado, opinó que es altamente posible incorporar el Modelo de Gestión de Capital Intelectual.

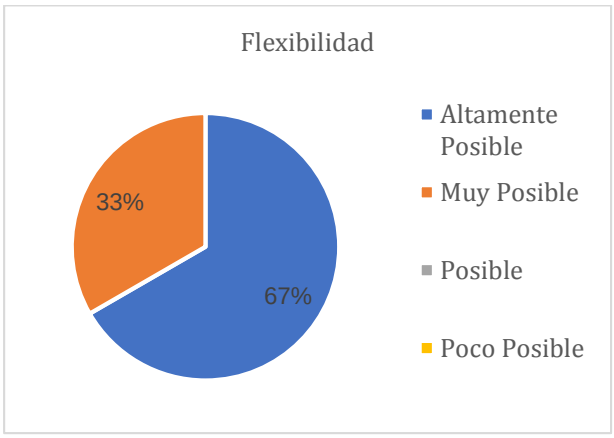
Pregunta 8. ¿El recurso humano de su Agencia cuenta con la formación necesaria para la adopción de un modelo de gestión del conocimiento?

Tabla 76. Flexibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente Posible	2	66,67
Muy Posible	1	33,33
Posible		
Poco Posible		
Imposible		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 28 . Flexibilidad



Fuente: elaboración propia

Análisis: Como se puede evidenciar en este gráfico, el 67% del panel de expertos respondió que es altamente posible, que el recurso humano cuente con una capacitación previa para la adaptación del modelo. Mientras que el 33% menciono que es muy posible tener una flexibilidad en cuanto a la previa capacitación.

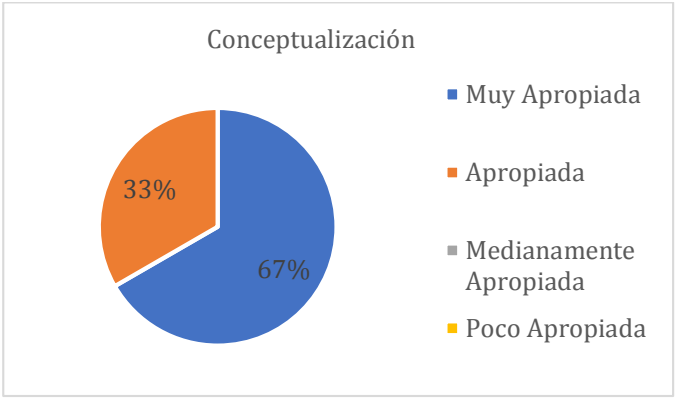
Pregunta 9. ¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de gestión de conocimiento propuesto?

Tabla 77. Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	2	66,67
Apropiada	1	33,33
Medianamente Apropiada		
Poco Apropiada		
Inapropiada		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 29. Conceptualización



Fuente: elaboración propia

Análisis: Para esta pregunta, el 67 % del panel de expertos respondió muy apropiada y el restante 33 % apropiada, esto reafirma que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de gestión de capital intelectual propuesto para calzado Gusmar.

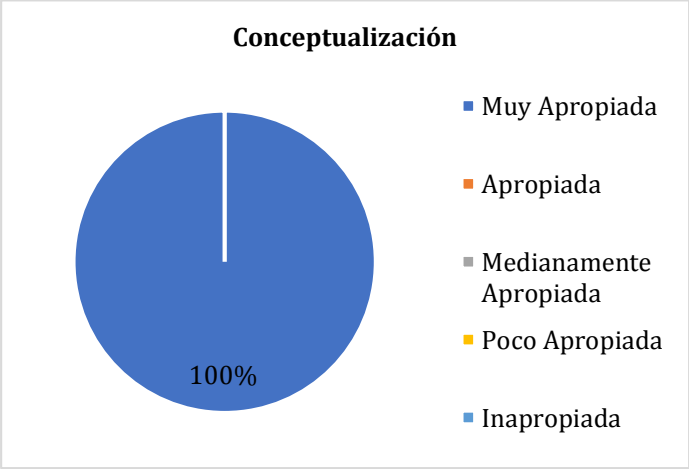
Pregunta 10. ¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en su Empresa?

Tabla 78. Conceptualización

	3	100
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	3	100
Apropiada		
Medianamente Apropiada		
Poco Apropiada		
Inapropiada		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 30. Conceptualización



Fuente: elaboración propia

Interpretación: Los resultados de esta pregunta, reflejan que el 100 % de los expertos validadores concordaron sin problema en confirmar que la secuencia de pasos seguida dentro de la metodología utilizada en el modelo de gestión del conocimiento propuesto es completamente acorde y adecuado para el fin que quiere alcanzar en cualquier empresa de calzado.

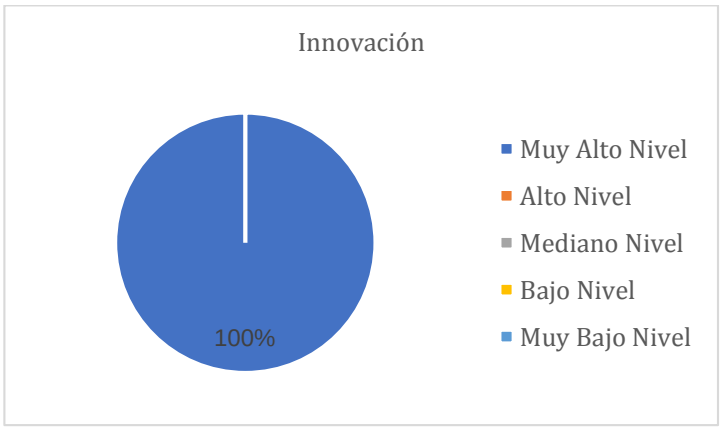
Pregunta 11. ¿En su opinión, considera que la metodología utilizada en el modelo propuesto es innovador en el sector Calzado?

Tabla 79. Innovación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Nivel	3	100
Alto Nivel		
Mediano Nivel		
Bajo Nivel		
Muy Bajo Nivel		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 31. Innovación



Fuente: elaboración propia

Análisis: El efecto innovador que causará la aplicación del modelo propuesto basado en la gestión del capital intelectual dentro del mundo empresarial de las empresas de calzado lo tiene presente todo el panel de expertos que realizó la validación, ya que todos concordaron con esa respuesta, aunque un grupo se parcializó por considerar de muy alto nivel con un 100%.

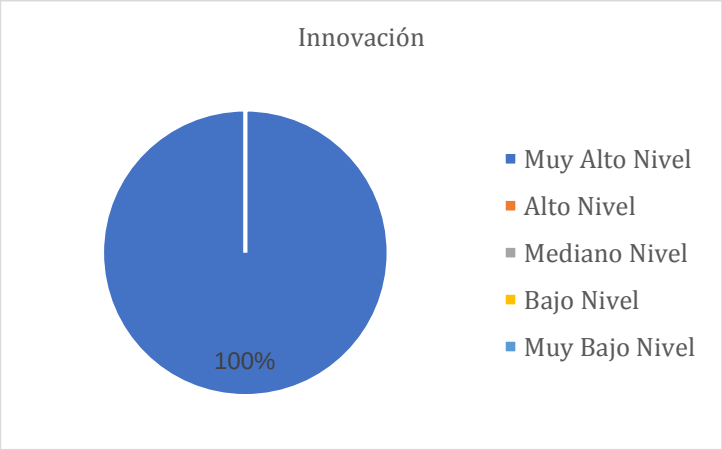
Pregunta 12. ¿El Capital Intelectual para su Empresa como nueva herramienta de Gestión, representa un grado de innovación importante?

Tabla 80. Innovación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Nivel	3	100
Alto Nivel		
Mediano Nivel		
Bajo Nivel		
Muy Bajo Nivel		
	3	100

Fuente: elaboración propia

Figura 32. Innovación



Fuente: elaboración propia

Análisis: Como se puede evidenciar en este gráfico, 100% opinó muy alto nivel Estos resultados reflejan que la totalidad de los expertos, es decir el 100 por ciento consideran que la Gestión del Capital Intelectual para Calzado Gusmar es una nueva herramienta; que además ofrece la mejora en su gestión.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Una vez concluida con la presente investigación con el tema "Modelo de Gestión de Capital Intelectual: Caso Gusmar" se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La fundamentación teórica permitió conocer diferentes modelos de Capital Intelectual y ventajas competitivas, los cuales, fueron sometida a un riguroso procesamiento para estructurar la parte teórica de la presente investigación.
- Mediante la investigación de campo, la observación directa y el análisis de resultados, se logra identificar de manera clara como se encuentra la situación actual de la empresa, las falencias existentes en los procesos y, a su vez, crea acciones para la mejora de la gestión del Capital Intelectual.
- El modelo de Gestión de Capital Intelectual diseñado en este estudio permite, a través de la interacción de tres dimensiones que son: capital humano, relacional y estructural considerar los elementos que abarca cada una. Además, relaciona: la Cultura, la Gestión de Personas, los Sistemas de Información, las relaciones con los *sthakeholders* y la Estructura. En este sentido, el modelo trae como beneficios la adecuada utilización del conocimiento necesario en el momento preciso, el ahorro de tiempo en la búsqueda de soluciones, la reutilización y aprovechamiento del conocimiento de los empleados, la identificación de personas expertas, así como la toma de decisiones correctas que conlleven a incrementar la eficacia y la calidad de sus procesos. Los resultados alcanzados permiten determinar las áreas de mejora que requieren un cambio, convirtiéndose en el impulso principal para proporcionar un servicio adaptado a la competencia que genere valor al mismo, todo en términos de calidad, eficiencia según los indicadores propuestos.

- El modelo de gestión de capital intelectual tuvo un rol relevante. Ya que las elementos de las tres dimensiones del capital intelectual contribuye a la mejora de la gestión, siendo de gran impacto en las ventajas competitivas de la empresa, donde se ven reflejados los componentes del capital intelectual.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que continuamente se actualice la fundamentación teórica del modelo, debido a que mediante ello se pueden generar mejoras significativas al mismo.
- Se considera importante establecer una continua evaluación de los cambios que se puedan generar en el capital intelectual, en un periodo no mayor a seis meses, todo ello con la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación periódico. En este sentido se pretende generar un proceso de retroalimentación de manera efectiva.
- Considerar este documento como fuente metodológica y de consulta para el diseño e implementación de modelos de gestión de capital intelectual que promuevan la mejora de la eficiencia operacional y la eficacia de las ventajas competitivas de la empresa, basado en la gestión empresarial.
- Analizar el presente Modelo de Gestión de Capital Intelectual para Calzado Gusmar con miras a la generación de una mejora permanente y el fortalecimiento de la dirección estratégica de la empresa.

Referencias

Aguilera, H., Hernández , & Colín . (2014). Relacion entre el capital intelectual y los proceos de producción de la pyme manufacturera. *Cuadernos de Cimbage, 16*.

Alvarez, & González. (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*.

Aramburu, & Sáenz . (2011). Structural capital, innovation capability, and size effect. *journal of magazine y organization*, 307-325.

Beltramino, N. (2015). *El capital intelectual : su importancia para el desarrollo de las Pymes.*

Blanco, N. (2000). *Universidad del Zulia.* Maracaibo. Venezuela: Universidad del Zulia.

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.

Bueno , C. E. (2000). *Capital intelectual; cuenta y razón.* San Lorenzo: El Escorial.

Bueno, E. (1998). *Modelo de dirección estratégica por competenciaa: el capital intangible.*

Bueno, E. (10 de 5 de 1998). *Modelo de dirección estratégica por competencias: El capital Intangible.* Recuperado el 22 de mayo de 2018, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.h

Bueno, Eduardo; Salmador , Maria Paz; Merino , Carlos. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Revista Economia e Industrias, 388*, 43-63.

Calix , Viger, & Biozzo. (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. H. (2011). The dynamics of intellectual capital in organzational development,. *African Journal of Business Management*, 5-6.

Chang, W., & Hsieh, J. (2011). Exploring a Human Capital driven Intellectual Capital Framework. *: Evidence from Information Technology Industry in Taiwan. En: European Journal of Social Sciencies, 21*(3).

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI.* Bogotá: Norma.

Edvinsonn, L., & Malone, M. (2003). *El capital intelectual.* Bogotá: Norma.

Edvinsson, & Lin, Y. Y. (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.

Figueroa, P. (10 de mayo de 2011). EL CAPITAL ESTRUCTURAL Y LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 17*(3), 69-89.

Gimbert, X. (2003). *El Enfoque Estratégico de la Empreesa.* España: DEUSCO.

González Millán, J. (2009). EL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS INDICADORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL. *TEACS*, 13-27.

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, Z., Sanafria, A., & Jiménez, M. (2016). *"Capital intelectual como ventaja competitiva en las empresas medianas de la industria alimenticia de la ciudad de Quito".* Quito: Universiada de las Fuerzas Armadas Espe.

HEREDIA, J. (2001). *., Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos.* editorial Univeritat Jaume,.

Hernández & Rodríguez, S. ,. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial : enfoque basado en competencias.* México, D.F., México: McGraw-Hill.

Jacobson, B. (2000). *El lenguaje unificado de modelado. Manual de referencia.* Madrid: Addisson Wesley.

Kaplan, R. y. (1997). *Cuadro de mando integral(The Balance Scorecard).* Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (1999). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD.* Spain: España: Grupo Planeta Spain.

León, S. M. (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. *Red Universidad de Antioquia.*

Loggiodice, Z. (2010). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN. *ESTADOS UNIDOS MEXICANOS UNIVERSIDAD DEL SUR TUXTLA GUTIERREZ, ESTADO DE CHIAPAS DIRECCIÓN DE POSTGRADO DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS*.

Magdaleno, J. A. (2013). La innovación y el capitak intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera. En *Universidad de Guadalajara.* México.

Malone, E. &. (2003). *El Capital Intelectual: Cómo Identificar y Calcular el Valor de Los Recursos Intangibles de Su Empresa.* Barcelona: Gestión 2000.

Mccann, J. (1996). Cyberspace Applications, Modelo Canadian Imperial Bank. *Hubert Saint-Onge*.

Millán, J. J. (2009). EL CAPITAL INTELECTUAL YSUS INDICADORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL. *TEACS*.

Monagas, M. (2012). *El capital intelectual y la gestión del conocimiento.* Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio EcheverríaCujae.

Naranjo Cristhian, R. J. (2012). Indicadores de capital intelectual . *Desarrollo Regional*, 44-48.

NARANJO, C. (2014). EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES. *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES*.

Naranjo, R. S. (2013). Indicadores de capital intelectual . *Desarollo regional*, 39-51.

Nevado, D. (2002). *EL CAPITAL INTELECTUAL: Valoración y Medición.* España: Paerson Educación.

Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (2000). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral.

Ordonez de Palacios, P. (2006). El informe de capital intelectual como herramienta de gestión empresarial. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 5-16.

Osorio Núñez, M. (2003). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. *ACIMED*.

Pérez, V. L. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial: caso de estudio en entidades hoteleras. .* La Habana, CUBA: Editorial Universitaria. Retrieved from http://www.ebrary.com.

Pfeiffer, G. N. (2012). *PLANEACIÓN ESTRETÉGICA APLICADA.* Argentina: Mc Graw Hill.

Pomeda, J. (2002). New Insights and Developments, the intellectual capital models developed. *Towards an Intellectual Capital Report of Madrid*.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de undesempeño superior .* México, D.F. : Compañia Editorial Continental. .

Rangel, J. (2013). La innovación y el capital intelectual: factores de competitividad en la pyme manufacturera. *Tesis Doctoral*.

REPORT, S. (1998). *Human Capital in Transformation.* Skandia.

Ríos, R. (2015). *EL TALENTO HUMANO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.* Bogotá: ICOTEC Internacional.

Rodríguez, M., González, J., & Rodríguez Díaz , M. T. (2013). Gestióndel Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 85-116.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson. (2001). *Capital intelectual: el valor intangible de la empresa.* Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Sabino, C. (2014). *El proceso de intestigacion .* Mexico: Episteea editorial.

Sampieri, R. H. (2015). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mac Graw Hill.

Sánchez, A. J., Melian, A., & Hormiga, E. (2007). 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*.

Schon, A. y. (1978). Teory in practice:Increassing professional efectiveress. *Jossey-Bass*.

Sector, G. B. (2011). *Structural capital. Magagement Research News.*

Senge, P. (1992). *LA QUINTA DICIPLINA.*

Soler Cárdenas, S. F., & Soler, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Rev. Med. Electrón*.

SRI. (2016). La PYMES. *Revista Ekos*, 32-37.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual.* Buenos Aires: Granica.

Sveiby, Karl, & Erik. (1997- 2008). *LA NUEVA RIQUEZA DE LAS EMPRESAS: COMO MEDIR Y GESTIONAR LOS ACTIVOS INTANGIBLES PARA CREAR VALOR.* Mexico: EDICIONES GESTION 2000.

Sydler, H. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures. *Can we predict firm profitability? European Management Journal*, 13-17.

Teece, Pisano , & Schuen. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* California: School of Business.

Tejedo, L. (2017). Women directors and disclosure of intellectual capital information. *European Research on Management an Busines Economics*, 7-8.

Timoteo, Á. J. (2015). *Los intangibles en el valor de las empresas: el negocio de Fausto.* Madrid, ESPAÑA: Ediciones Díaz de Santos.

Urieta, C. V. (1998). Indicadores de Gestión para las empreesas públicas. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 35-37.

Vega Falcón, V. (2016). *Medición del Capital Intelectual.* Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.

Viedman, J. M. (2001). Intellectual Capital Benchmarking System. *ICBS – Journal of Intellectual Capital,, 22*, 148-165.

Vigier, C. (. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. *Suma de negocios, 6*, 130-137.

VILORIA, G. N. (2008). . *Medición y valoración del capital intelectual. Fundación EOI.* Colección EOI Empresas. .

Walasek, L. (2016). Intellectual capital within the project management. Procedia Engineering . *management. Procedia Engineering* ., 384-391.

Apéndices

Apéndice A - Modelo de encuesta para medir el capital intelectual en Calzado Gusmar

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Modelo de Gestión de Capital Intelectual para una empresa de Calzado: Caso Gusmar

ENCUESTA DIRIGIDA A TODO EL PERSONAL

Objetivo: Recopilar información relevante de Calzado Gusmar, con el propósito de examinar el Capital Intelectual.

Por esta razón, se solicita su colaboración respondiendo esta encuesta con la mayor sinceridad. Agradecemos su colaboración.

Sección I. Datos generales del encuestado

Marcar con X su respuesta en los espacios correspondientes.	
1. Puesto/Cargo: Administrativo___ Operativo _____	
2. Sexo: Hombre____ Mujer____	3.Escolaridad Ninguna___ Primaria___ Secundaria___ Técnico de Calzado___ Universitario___ Otro (especificar)_____
4. Estado-Civil Casado_____ Soltero_____ Divorciado_____ Unión Libre_____ Viudo____	5. Ingreso-mensual 370usd. _____ 400usd. ____ 500usd. ___ 600usd. ____ Más de 600usd. _____

Sección II. Capital Intelectual (dimensiones). INSTRUCCIONES: por favor marcar con una "X" su respuesta sobre el número que más refleja la manera como usted percibe cada aspecto a evaluar sobre la gestión del capital intelectual de la empresa.

NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNA VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

CAPITAL HUMANO						
N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Cuenta con experiencia en el trabajo que realiza?					
2	¿Ha tenido dificultades al realizar su trabajo en la empresa?					
3	¿Las funciones y responsabilidades encomendadas son claras?					
4	¿Se siente comprometido con su trabajo?					
5	¿Conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas de la empresa?					
6	¿Se siente afortunado de trabajar en esta empresa?					
7	¿Manifiesta su alegría por trabajar en esta empresa?					
8	¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?					
9	¿Está predispuesto a cambios que mejoren su desempeño y su área de trabajo?					
10	¿Su creatividad es valorada por la empresa?					
11	Conoce las tareas y el tiempo que requiere llevarlas a cabo					
12	¿Logra con precisión los resultados laborales planeados?					
13	¿Utiliza los conocimientos y habilidades para desarrollar con eficiencia, eficacia y efectividad las funciones asignadas?					
14	Requiere de orientación cuando se presenta una situación distinta a las cotidianas					
15	Puede dirigir, orientas o guiar a las personas del entorno laboral hacia el logro de resultados efectivos					
16	¿Cuándo se presenten situaciones de duda admite sugerencias de otros?					
17	¿Colabora con personas del entorno laboral para lograr resultados que beneficien a su empresa?					
18	Se preocupa por adquirir nuevos conocimientos’					
	CAPITAL RELACIONAL					
19	¿Cuenta con una base de datos de clientes y proveedores?					
20	¿Utiliza acciones para retener a sus clientes?					
21	¿Emplea mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece?					
22	¿Planifica estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?					
23	¿Ejecuta acciones para recuperar la cartera de clientes?					
24	¿Tiene definido cuáles son sus principales competidores?					

25	¿Da seguimiento a las acciones tomadas por la competencia?					
26	¿Planifica acciones para retener clientes?					
27	¿Mantiene una cartera actualizada de clientes?					
28	¿Emplea acciones innovadoras para promocionar sus productos?					
29	¿Mantiene alianzas estratégicas con organizaciones?					
30	¿Mantiene buenas relaciones con sus proveedores?					
31	¿Amplía sus relaciones con el entorno?					
32	¿Mantiene plataformas virtuales para promocionar sus productos?					
	CAPITAL ESTRUCTURAL					
33	¿Las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son adecuadas?					
34	La ventilación e iluminación del lugar de trabajo son adecuadas para realizar su trabajo.					
35	La planta física de la empresa es adecuada y permite el desarrollo de actividades relacionadas a su trabajo.					
36	Considera usted que se realizan acciones de bienestar laboral					
37	La planeación de actividades en la producción, es un factor evidente de gerencia.					
38	Conoce la Misión y visión de la empresa.					
39	El personal de la empresa es respetuoso, amable y cortés.					
40	La creación de nuevos conocimientos se logra con la participación activa de los trabajadores.					
41	¿En la empresa se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los procesos productivos?					
42	¿Dispone de alguna herramienta que apoye la competitividad?					
43	¿Se promueve a una cultura de calidad?					
44	¿Los procesos realizados por la empresa en su mayoría emplean tecnología?					
45	¿La empresa mantiene las medidas de seguridad industrial?					

Gracias por su colaboración

Apéndice B - **Modelo de encuesta para medir el capital intelectual en Calzado Gusmar**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Modelo de Gestión de Capital Intelectual para una empresa de Calzado: Caso Gusmar

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA

Objetivo: Recopilar información relevante de Calzado Gusmar, sobre el nivel de cultura organizacional.

Agradecemos su cooperación

¿Posee usted conocimientos acerca de los modelos de gestión?

SI _____ NO _____

Mencione cual _____

1. ¿Ha colaborado en algunos de los siguientes modelos o instrumentos de gestión? Marcar con una X.
   Gestión de calidad ___ Gestión por procesos ___
   Gestión estratégica ___
   Gestión del conocimiento ___ Gestión de Capital Intelectual ___
2. ¿Usted considera necesaria la implementación de un Modelo de Gestión de Capital Intelectual? Explique el ¿por qué?

   SI _____ NO _____

   _____
   _____
   _____
3. ¿En su empresa se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer el desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano?

   _____
   _____

_____
_____

4. ¿Se estimula y anima a los trabajadores de forma continua a identificar y resolver problemas comunes como un equipo? Explique el ¿por qué?

SI _____ NO _____

_____
_____
_____

5. ¿Se realizan actividades para atraer, desarrollar y mantener a sus trabajadores?

_____
_____
_____

6. ¿La empresa valora y fomenta el aporte de nuevas ideas y soluciones a problemas por parte de los empleados?

_____
_____
_____

7. ¿Los integrantes de la empresa comparten experiencia y conocimientos individuales con sus compañeros de trabajo?

_____
_____
_____

8. ¿La empresa tiene contactos con instituciones y fuentes externas de especialización, que permitan mejorara el trabajo?

_____
_____
_____

9. ¿Con que frecuencia se realizan inversiones en capacitaciones para los trabajadores?

_____
_____
_____

10. ¿Se realizan actividades para atraer, desarrollar y mantener a sus mejores clientes?

_____
_____
_____

Gracias por su colaboración.

Apéndice C - Modelo de encuesta para medir el capital intelectual en Calzado Gusmar

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Modelo de Gestión de Capital Intelectual para una empresa de Calzado: Caso Gusmar

JUICIO DE EXPERTOS

Objetivo: Validar el Modelo de Capital Intelectual propuesto por expertos Académicos.

1. Datos Personales

Nombre Apellidos: _____

Puesto de trabajo actual: _____

Nivel de Educación: _____

2. A continuación, se establece una escala de evaluación de criterios para cada una de las preguntas establecidas, con un puntaje de 1 a 5 según descripción presentada en la siguiente tabla.

Escala de Evaluación de Criterios

	Puntaje				
Criterios	Totalmente Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	En Total Desacuerdo
	5	4	3	2	1
Impacto	Muy Alto Impacto	Alto Impacto	Impacto Moderado	Bajo Impacto	Muy Bajo Impacto

Inversión	Muy Baja Inversión	Baja Inversión	Mediana Inversión	Alta Inversión	Muy Alta Inversión
Aplicabilidad	Muy Alta Aplicabilidad	Alta Aplicabilidad	Mediana Aplicabilidad	Baja Aplicabilidad	Muy Baja Aplicabilidad
Flexibilidad	Altamente Posible	Muy Posible	Posible	Poco Posible	Imposible
Conceptualización	Muy Apropiada	Apropiada	Medianamente Apropiada	Poco Apropiada	Inapropiada
Innovación	Muy Alto Nivel	Alto Nivel	Mediano Nivel	Bajo Nivel	Muy Bajo Nivel

3. A continuación, le pedimos su opinión respecto a si está usted de acuerdo con los ítems que conforman la propuesta del Modelo de Gestión de Capital Intelectual que se presenta a continuación.

Instrumento de Valuación

Según Criterio	Nº	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que aplicar el Modelo de Gestión de Capital Intelectual produciría un impacto positivo tanto en la productividad como en el recurso humano?					
	2	¿Cree apropiada la utilización del modelo propuesto como mecanismo de mejora para la gestión de la Empresa?					
Inversión	3	¿Cuál considera usted debería ser la inversión de calzado Gusmar para el mejoramiento de la gestión del capital intelectual?					
	4	¿Qué monto de inversión representa actualmente la logística de mejora de gestión dentro de la Empresa?					
Aplicabilidad	5	¿Según su criterio, considera viable la aplicación del Modelo de Gestión de Capital Intelectual propuesto para Calzado Gusmar?					
	6	¿Considera que los procesos de la Empresa son flexibles para la implementación de nuevas herramientas de gestión, diferentes a las utilizadas habitualmente?					

Flexibilidad	7	¿Es factible incorporar la gestión del capital intelectual en la empresa para lograr mantenerse en la cadena de distribución productiva?					
	8	¿El recurso humano de su Empresa cuenta con la formación necesaria para la adopción de un modelo de gestión del conocimiento?					
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de gestión de capital intelectual propuesto?					
	10	¿Cree usted que la metodología desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en cualquier Empresa de Calzado?					
Innovación	11	¿En su opinión, considera que la metodología utilizada en el modelo propuesto es innovador en el sector Calzado?					
	12	¿El Capital Intelectual para la Empresa como nueva herramienta de Gestión, representa un grado de innovación importante?					

Gracias por su colaboración

Resumen Final

Modelo de Gestión de Capital Intelectual para una empresa de Calzado: Caso Gusmar

Guadalupe Natali Martínez Freire

143 páginas

Proyecto dirigido por: Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

Calzado Gusmar es una empresa industrial Cevallence, dedicada a la producción y comercialización de calzado de hombre y mujer, cuenta con las siguientes líneas calzado formal, casual, urbano y calzado urbano de mujer. Fue creada en el año 1990, existe desaprovechamiento de capacidad total productiva, personal con desarrollo deficiente, materia prima que no se utiliza de forma eficiente en procesos productivos; la administración carece de metas a ser cumplidas en el corto y mediano plazo; deficiente gestión de cobro de cartera. El problema principal por el que atraviesa la empresa, es la falta de lineamientos y directrices que guíen el accionar de la empresa tomando en cuenta el talento humano, relaciones externas e internas y la organización en su conjunto.

El objetivo del presente trabajo investigativo es desarrollar un modelo de gestión de capital intelectual para la mejora de las ventajas competitivas en Calzado Gusmar, el cual parte de la necesidad de formular un modelo de gestión que apoye al mejoramiento de procesos, participación del talento humano y visión estratégica empresarial, con esta espera contribuir a solucionar los problemas mencionados, además se complementa con el señalamiento de indicadores del capital intelectual como parte del control de la gestión y dirección empresarial.

La investigación se realiza con un enfoque, no experimental transversal, de alcance descriptivo. Para la propuesta, se diseña un procedimiento metodológico, el cual, consta de: etapas, pasos, objetivos, métodos e indicadores.