



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (UPDE)  
ACARIGUA – ESTADO PORTUGUESA**

**PROPUESTA DE INVERSIÓN EN CAPITAL INTELECTUAL  
Caso: *LAS PLUMAS Y ASOCIADOS C.A.***

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum  
en Administración  
Mención Gerencia General

Autor:  
Ing. Humberto Fuenmayor

Tutor:  
Ed.D Pastor Pérez O.

**Acarigua, Octubre 2008**

## APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado **Propuesta De Inversión en Capital Intelectual Caso: Las Plumas y Asociados C.A.** presentado por el ciudadano Ing. Humberto Enrique Fuenmayor Reverón C.I. 9.967.167 para optar al título de Magister Scientarum en Administración, Mención en Gerencia General considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Acarigua a los 28 días del mes de Octubre del 2008.

---

Ed. D. Pastor A. Pérez Olivares  
C.I. 2915807

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (UPDE)  
ACARIGUA – ESTADO PORTUGUESA**

**PROPUESTA DE INVERSIÓN EN CAPITAL INTELECTUAL  
Caso: LAS PLUMAS Y ASOCIADOS C.A.**

Autor: Ing. Humberto Fuenmayor

Trabajo de Maestría aprobado en nombre de la Universidad NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” por el siguiente jurado, en la ciudad de En la ciudad de Acarigua a los 28 días del mes de Octubre del 2008.

---

Ed.D Prof. Pastor Pérez Olivares  
C.I. 2.915.807  
(TUTOR)

---

MSc Freddy Bolívar Manzano  
C.I: V. 3.810.960.  
(JURADO Interno UNELLEZ)

---

MSc. Betzaida Diaz Tazzo.  
CI: V 8.136.932  
(JURADO Externo UNA)

## **AGRADECIMIENTO**

Especialmente a Mónica, Susana y Víctor;  
así como a todos mis compañeros de estudios, quienes incondicionalmente  
me apoyaron y animaron  
en la culminación de la maestría

A la profesora Doralisa,  
así como a todo el personal docente y administrativo de la Unellez,  
que participó directa o indirectamente  
en el desarrollo del postgrado en la ciudad de Acarigua

A Las Plumas y Asociados, C.A. por el apoyo recibido  
en la elaboración de este proyecto  
y mis compañeros de trabajo por la tolerancia  
durante el desarrollo de la investigación

Al profesor Pástor Pérez y su familia por su paciencia y hospitalidad

A Dios Todopoderoso,  
quién puso en mi camino, tal cantidad de personas para ayudarme,  
que me resulta imposible nombrarlas a todas.

## DEDICATORIA

A Clelia,  
y toda la familia

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
INDICE GENERAL	vi
LISTAS DE CUADROS	viii
LISTA DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
-Planteamiento de Problema	4
-Formulación del Problema	9
-Objetivos de la Investigación	10
-Justificación e Importancia	11
-Alcances de la Investigación	16
CAPÍTULO II	17
MARCO REFERENCIAL	17
-Antecedentes	17
-Bases Teóricas	26
-VARIABLES e Indicadores de la Investigación	47
CAPÍTULO III	51
MARCO METODOLOGICO	51
-Tipo de Investigación	51
-Diseño de la Investigación	52
-Población y Muestra	53
-Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	53
-Validez	54
-Fases de la Investigación	54
CAPÍTULO IV	59

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	59
-Resultados Fase Diagnóstico	59
-Resultados e Interpretación de la Segunda Fase	66
-Resultados e Interpretación de la Tercera Fase	69
-Presentación de la Propuesta	70
CAPÍTULO V	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
-Conclusiones	89
-Recomendaciones	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	92
ANEXOS	97
Anexo 1	98
Anexo 2	100
Anexo 3	102
Anexo 4	104

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
N° 1 Matriz de Operacionalización de la Variable	45
N° 3 Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Relacional de las Plumas y Asociados C.A.	71
N° 4 Propuesta	81



## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>Pág.</b>
N° 1 Distribución de Frecuencias e Índice de Coincidencia de los Indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A:	60
N° 2 Indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas	65



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (UPDE)  
ACARIGUA – ESTADO PORTUGUESA**

**PROPUESTA DE INVERSIÓN EN CAPITAL INTELECTUAL  
Caso: LAS PLUMAS Y ASOCIADOS C.A.**

Autor: Ing. Humberto Fuenmayor  
Tutor: Ed. D. Pastor Pérez

Fecha: Octubre 2008

## RESUMEN

Es un hecho mundialmente reconocido, que la adecuada gestión del Capital Intelectual es el factor principal que genera valor a las organizaciones. Particularmente en Venezuela, las insipientes investigaciones en el tema, demuestran que existe un conocimiento intuitivo sobre la importancia que reviste la administración de los activos intangibles para mantener y desarrollar ventajas competitivas; sin embargo, y exceptuando pocos casos, la mayoría de las empresas venezolanas adolecen de verdaderas estrategias, para gestionar eficientemente su capital intelectual. La presente investigación describe un estudio de caso: Las Plumas y Asociados, C.A., una mediana empresa comercial del sector agropecuario venezolano, cuyos directivos han demostrado con acciones tangibles el valor que confieren al capital humano, relacional y organizacional, como componentes de su capital intelectual. La investigación se llevó a cabo en tres fases, a saber: la primera relacionada con la identificación de los indicadores de Capital Intelectual más importantes para la empresa bajo estudio, para ello, se tomaron de la literatura consultada un total de 72 indicadores universalmente reconocidos para monitorear la evolución de los activos intangibles en las organizaciones, y a través de la aplicación de cuestionarios a sus directivos y gerentes de primera línea, se seleccionaron 23 indicadores como los más pertinentes a ser considerados; en segundo lugar se procedió a valorizar el capital intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.; y por último se diseñó una propuesta de inversión en capital intelectual para la misma.

**Descriptores:** Capital intelectual, activos intangibles, Las Plumas y Asociados, C.A., Venezuela.

## INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, se reconoce que las relaciones económicas de las empresas giran únicamente en función a factores como la tierra, el capital y el trabajo, es decir, se apoyan en sus activos tangibles, con vida útil determinada, agotable y depreciable para el logro de metas y objetivos. Esta concepción está cambiando en la actualidad, y evoluciona hacia un nuevo concepto de riqueza, donde ya no es suficiente la obtención de utilidades, la productividad o la competitividad, sino más bien, cobran particular importancia las relaciones derivadas del procesamiento de la información y de participación del conocimiento, es decir, las derivadas de activos intangibles que tienen una duración indeterminada, crecen con su uso y no se pueden depreciar ni despreciar, por lo que es imperativo la generación de valor del accionista luego de haber agregado valor para el cliente.

A finales del siglo pasado, se estudió con asombro el hecho de que el valor de mercado de muchas empresas, sobrepasaba con creces su valor en libros, concluyendo para entonces que esta diferencia provenía de “algo oculto” para la contabilidad tradicional, por lo que se reconoció que correspondía a los activos intangibles que las organizaciones desarrollaban a partir de la experiencia ganada en la utilización de la información y la generación de conocimiento por parte de toda organización, es decir, correspondía a la gestión de su capital intelectual.

En la actualidad, son innumerables las cantidades de empresas en el mundo que han entendido este nuevo concepto de riqueza para sus organizaciones, y han emprendido innovadoras estrategias para cultivar y gestionar su capital intelectual. En el caso específico de Venezuela, estos conceptos han sido aplicados formalmente por muy pocas empresas,

algunas de ellas transnacionales y para muchos empresarios y gerentes, apenas existe la intuición sobre la importancia que tiene la gestión de sus activos intangibles y basada en esta nueva concepción de la riqueza y de los valores económicos que se persiguen de cara al nuevo milenio, al ser un hecho consumado que estamos ante una civilización absolutamente nueva que gira alrededor del conocimiento.

El presente trabajo constituye un estudio de caso de una mediana empresa comercial del sector agropecuario venezolano, la cual ha basado su desarrollo en la aplicación, hasta cierto punto intuitiva, de esta nueva concepción y para la cual se pretende diseñar una propuesta de inversión que permita fortalecer su capital intelectual.

La presente investigación quedó estructurada en cinco capítulos que se describen a continuación:

En el capítulo I: Se hace referencia al planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos que orientan la investigación. Asimismo se establece la justificación e importancia del trabajo de investigación.

En el capítulo II: Se contempla el marco referencial, el cual consistió en la búsqueda de los elementos teóricos que fundamentan el proceso investigativo del problema en estudio, partiendo de los antecedentes o estudios efectuados relacionados con el capital intelectual; posteriormente se desarrollaron las bases teóricas del trabajo de investigación y las variables e indicadores de la misma.

En el capítulo III: Se describe la metodología donde se señala el tipo de investigación, el diseño, la población y muestra objeto de estudio, la

técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y las fases que conforman la investigación.

En el capítulo IV: Se procedió al análisis e interpretación de los resultados, como base para describir el diagnóstico que sustenta la propuesta. Se incluye la propuesta de inversión en capital intelectual para Las Plumas y Asociados, C.A., se presentan una serie de estrategias desarrolladas a partir del análisis de los resultados.

En el capítulo V: Se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y anexos que complementan el trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento de Problema**

Las Plumas y Asociados, C.A. es una empresa del sector agropecuario venezolano, dedicada a la comercialización de insumos y servicios para agricultores y ganaderos; fue fundada el 18 de mayo de 1992 y surgió de la formalización del trabajo bajo el espíritu de cooperación de sus socios, quienes desde varios años anteriores, realizaban operaciones en conjunto, cuyos resultados hacían más eficiente los procesos de cada una de sus unidades de producción, Ej. Compra de insumos, compartiendo recursos como el local que funcionaba como centro de operaciones, asistentes, mensajeros, servicios de comunicación, entre otros. Esta cooperación llamó la atención de proveedores por la fuerza que dan las compras en volumen por ello deseosos de gozar de algunos de los beneficios del grupo se constituyó la empresa. A través de la lectura y el análisis de la Misión, Visión y Valores de la organización, se detecta la razón de ser de la misma, así como algunos otros elementos que la definen, su filosofía y hacia donde va dirigida la organización (Ver Anexo I).

Actualmente Las Plumas cuenta con 140 empleados y 11 sucursales distribuidas a nivel nacional, la mayoría de ellas ubicadas en la zona Centro Occidental del país, con alcance en todas las zonas de importancia en la actividad agropecuaria. El presupuesto 2006 se encuentra cercano a los 25 millones de dólares y la empresa está ubicada entre las primeras del país, en lo que se refiere a la comercialización de agroquímicos que constituyen el 60% de sus ventas, con una participación cercana al 8% del mercado

nacional en este segmento. La empresa distribuye adicionalmente semillas, fertilizantes, maquinarias e implementos agrícolas y pecuarios, medicina veterinaria, cercas eléctricas, romanas electrónicas, entre otros insumos. Las Plumas ofrece algunos servicios que generan valor a la relación con sus clientes, sin embargo, los mismos no representan ningún costo adicional para sus beneficiarios, algunos de ellos son: servicio de toma de muestras de suelos y de sangre a semovientes con fines diagnósticos, asesoría técnica para cultivos y el manejo sanitario del rebaño, planes de financiamiento para maíz, sorgo y arroz, colocación de la cosecha, entre otros. En la página Web de la organización se incluyen detalles referentes a la distribución espacial y los servicios que se ofrecen: [www.grupoplumas.com](http://www.grupoplumas.com).

La estructura organizativa de Las Plumas es de tipo matricial (ver Anexo 2), cada sucursal cuenta con una estructura adecuada al mercado local, generalmente, constituida por un gerente, un asistente administrativo, un depositario y varios representantes técnicos de venta. En Acarigua, estado Portuguesa, se encuentran las dependencias principales con gerencias de *staff* que apoyan a las unidades operativas y/o sucursales en su labor: administración, recursos, informática, compras y logística, crédito y cobranza, mercadeo, control interno, investigación y desarrollo, atención y servicio al cliente y las gerencias comerciales. El Presidente Ejecutivo de la empresa acompañado del Contralor, la Gerencia Comercial y la Gerencia de Atención y Servicio al Cliente conforman el Comité Gerencial, el cual es el encargado de la toma de decisiones en conjunto las cuales guían la operatividad de la empresa. La junta directiva, como una de sus atribuciones, fija la visión e indica el camino a seguir por la organización.

Desde la creación de Las Plumas y Asociados C.A., sus socios han mencionado que el mayor activo de la empresa está constituido por el



personal que en ella labora; tanto es así, que para potenciar esta premisa, a partir del año 2002, la junta directiva decidió implementar un Programa de Adquisición de Acciones para Empleados (PAAPE), con lo cual, cualquier empleado con al menos 2 años de antigüedad puede optar ser accionista de la organización. Hoy día, cerca del 6% del capital accionario de Las Plumas se encuentra en manos de sus empleados. Este programa resulta ser un hecho casi inédito en la empresa venezolana y constituye un precedente importante ya que cada trabajador puede, no sólo percibir beneficios económicos de sus remuneraciones salariales, sino que también, agrega valor a partir del fruto que genera el trabajo en equipo de toda una organización apuntando a objetivos comunes.

Así como el PAAPE, Las Plumas diseñó, a partir del año 2003, un programa de apertura accionaria dirigida a clientes e inversionistas en general. Con esta apertura la empresa ha logrado: fortalecer el capital de la organización; premiar a clientes al invitarlos, no sólo a ser parte de la empresa, sino a gozar de beneficios comerciales diferenciales, aumentar la fidelidad de sus clientes y aumentar las ventas en clientes “cautivos”.

Resulta interesante el hecho de que la empresa haya aumentado su capital inicial de 3 millones de bolívares, con lo que se creó en el año 92, a un monto superior a los 3.000 millones en la actualidad y a casi 10.000 millones su valor de mercado. La razón a la que se atribuye principalmente este crecimiento ha sido la orientación en la imagen de servicio al cliente que ha cultivado la empresa a lo largo de sus 14 años de existencia. De hecho, el servicio prestado por Las Plumas, hizo que empresas más grandes y establecidas antes que ella, reorientaran sus políticas para mejorar el servicio prestado. Así mismo, es indudable que este crecimiento se ha sustentado

básicamente en las capacidades de su personal, incluyendo directivos, dado que la inversión monetaria inicial fue muy baja.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que, existe “algo” más allá de lo tangible, que ha permitido colocar a la empresa en la posición en la que se encuentra actualmente, ya que, definitivamente, el valor de Las Plumas, proviene en buena medida de la generación de valor de sus *activos intangibles*, siendo el factor humano el más determinante en la consecución de los logros alcanzados.

Como evidencia de ello, se tiene la publicación realizada por la organización Venezuela Competitiva en el año 1996, donde se reconoce el reto de varias empresas, su esfuerzo creador, la voluntad para enfrentar los obstáculos, la inteligencia para resolver conflictos, haciéndolos más dueños de su destino, catalogándolas como un ejemplo a seguir “porque allí reside el primer aprendizaje del futuro mejor que ambicionamos” (VENEZUELA COMPETITIVA, 1996).

Como es de esperarse, un crecimiento exponencial trae por lo general ciertos inconvenientes, de los cuales no ha escapado Las Plumas. A continuación se presentan algunas de estas evidencias por las que ha pasado la organización, particularmente en los últimos años.

En varias ocasiones, la culminación de la relación laboral con un representante técnico de venta, ha traído como consecuencia que, buena parte de la información que se disponía de los clientes, se esfume en el intelecto del mismo, lo cual propende a debilitar la relación con el cliente, hasta llegar a disminuir el volumen de sus compras o incluso hasta perderlo. Muchas veces ésto se justifica al reconocer que los vendedores, no sólo llevan una relación comercial con el cliente, sino que también cultivan nexos

de afecto que generan fidelidad a la relación comercial. Así mismo, una buena parte de la información de mercado, como son: clientes, zonas actuales y potenciales, entre otras, se encuentra en la mente de los vendedores, por lo que la pérdida de uno de ellos significa disminuir la información relativa a variables que esta persona maneja. Adicionalmente, es un hecho que, algunos de los clientes que resultan ser importantes en un año en particular, no necesariamente lo son en años subsiguientes y a pesar de que, seguramente la rotación del personal de ventas tenga algo que ver, deben existir otras razones de igual o mayor peso. De igual manera, situaciones similares se presentan con empleados de otras áreas.

Como ya fue expresado anteriormente, la cultura en la prestación del servicio ha sido una ventaja competitiva que se ha traducido en crecimiento, sin embargo, la competencia ha imitado esta cultura y ha desarrollado sus propias estrategias y nuevos conceptos de servicio, por lo que se hace imperante redefinir y evolucionar en este aspecto.

Relacionado tanto con la estrategia comercial, como con la administración del negocio, se encuentra el hecho de que las destrezas desarrolladas por los empleados no pueden ser traducidas en los manuales de normas y procedimientos, por lo que la incertidumbre generada por la pérdida de un empleado aumenta con el incremento en la rotación de personal. Esta situación empeora si consideramos, que a diferencia de años anteriores, la oferta de profesionales capacitados en el medio ha disminuido considerablemente.

Para hablar en sentido comercial, el apoyo de los proveedores ha sido un factor determinante en el crecimiento de Las Plumas. Desde sus inicios, los acuerdos de exclusividad en marcas y/o zonas, negociaciones especiales, distribución, estrategias conjuntas de mercadeo, entre otros, han

favorecido las relaciones entre la organización y sus proveedores. Sin embargo, buena parte de estos acuerdos comerciales han sido concretados con cierto carácter informal, lo cual los hace frágiles.

Por otro lado, la estructura actual de la organización es diferente a la de otras empresas del medio y genera gastos operativos elevados comparados con los del mercado, por otra parte, la información se procesa y fluye lentamente o en ocasiones no se dispone de la adecuada para la toma de decisiones.

Ahora bien, cabría preguntarse: ¿Serán éstas algunas de las razones por las cuales el índice de crecimiento de los últimos años ha disminuido respecto al de los primeros años de existencia?

Durante los últimos cuatro años, Las Plumas ha realizado grandes esfuerzos en consolidar los logros alcanzados desde su creación, a través de importantes inversiones en optimizar los sistemas de información, que van más allá del punto de vista tecnológico y centrándose en la mejora de puntos neurálgicos o procesos medulares, como son llamados dentro de la organización. De hecho, el año 2006 fue declarado por la Gerencia Comercial como el año de la Eficacia y la Eficiencia. Seguramente, todas estas acciones contribuirán a crear las bases necesarias para enfrentar los retos del mañana. En síntesis, la organización se prepara para evolucionar en el siglo XXI bajo la premisa de desarrollo de su capital intelectual.

### **Formulación del problema**

Como ya ha sido mencionado, es un hecho que el valor de Las Plumas proviene en buena parte de la gestión de sus activos intangibles, de los cuales el factor humano juega un papel protagónico; siendo el mismo tan

determinante, que buena parte de la empresa sale hacia la casa de los empleados cada día al terminar la jornada, y lo que es peor aún, en algunas oportunidades no regresa; adicionalmente, la empresa se enfrenta a competidores que han copiado y generado sus propias ventajas, cada día más difíciles de superar, y sumado a estos problemas, se agrega los elevados costos operativos y el carácter informal de muchos de los acuerdos y alianzas comerciales. Es por ello que cabría preguntarse:

¿Qué debe hacer Las Plumas y Asociados C.A. para reducir la incertidumbre que genera la pérdida de un empleado?

¿Cuál es el valor monetario y cómo están constituidos los activos intangibles de las Plumas y Asociados C.A.?

¿Cómo puede Las Plumas y Asociados C.A. utilizar más eficientemente los recursos que le han permitido establecer ventajas competitivas en los últimos 14 años?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **- General**

- Diseñar una propuesta de inversión en Capital Intelectual, que permita utilizar más eficientemente los activos intangibles de Las Plumas y Asociados C.A.

#### **- Específicos**

- Realizar un diagnóstico de los componentes del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A.

- Establecer la factibilidad de valorar el Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A.
- Diseñar una propuesta de inversión en Capital Intelectual para Las Plumas y Asociados C.A.

### **Justificación e Importancia del Estudio**

La realidad actual del país, y del mundo global, han obligado al sector empresarial a ser más eficientes cada día, y a buscar mecanismos de supervivencia que permitan, no sólo permanecer, sino también crecer en los mercados en los cuales participa, más ahora, en el caso específico de Venezuela, con la entrada al MERCOSUR. Como bien lo reseña López: “En esta era post industrial, de conocimiento intensivo, hipercompetitiva, en la que se explotan mercados globales, una compañía debe saber cuidar y desarrollar su capital intelectual para conseguir una ventaja frente a sus competidores” (López, 2003).

Así mismo, es sabido que actualmente existen grandes controversias mundiales referente a la valorización de las empresas y a como registrar contablemente los activos intangibles, al presentarse diferencias, de hasta diez veces, entre el valor de los activos registrados en libros y el valor de mercado de las mismas. Este hecho, es de gran importancia en lo que se refiere a aspectos legales ligados a la contabilidad, sin embargo, la orientación que se pretende dar a la presente investigación, está más dirigida a la gestión de estos activos.

Olivares (2001), ratifica la importancia que tiene manejar el concepto de Capital Intelectual por las empresa de hoy día, a través de los siguientes ejemplos: (a) la mayor industria de calzados deportivos del mundo, Nike, no

tiene fábrica; (b) la librería de mayor crecimiento en el mundo, Amazon, no tiene un metro cuadrado de tienda; (c) la empresa Lotus fue vendida a la IBM, por quince veces su valor patrimonial; (d) la filial americana de la Nokia, vende 200 millones de dólares con 5 empleados; (e) Microsoft vale en la bolsa cien veces el valor de sus activos tangibles, o sea, 99% del valor de una de las más importantes empresas del mundo, no está regida por los patrones tradicionales contables.

La presente investigación tiene alta relevancia si se toma en cuenta que, en Venezuela, son pocas las empresas que formalmente han desarrollado sistemas de gestión basado en el uso eficiente de sus activos intangibles, esta situación se agudiza en la provincia. La visión tradicional de que, las empresas valen por los recursos económicos que disponen, sigue siendo prevaleciente en nuestra economía. Sin embargo, el caso en estudio, representa un claro ejemplo de este nuevo concepto de valorización y de gestión.

Es por ello, que el concepto de Capital Intelectual y las consecuencias derivadas de la utilización del mismo, representan una innovación en la administración de las pequeñas y medianas empresas venezolanas; y que además, ratifica una justificación desde el punto de vista económico, ya que, según Galeano *et al* (2005) el proceso de formación de Capital Intelectual, debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material o tangible. Davenport (1999), manejó una nueva metáfora: los trabajadores son una inversión. En el mismo orden de ideas, Arias (2002), indica, en las conclusiones de su trabajo, que los beneficios generados por la gestión del Capital Intelectual de las empresas, son similares a las utilidades obtenidas por las inversiones logradas en investigación y desarrollo realizadas por las mismas. Por su

parte, la empresa Microsoft (2005), indica que, en estudios realizados por diversas firmas, se ha demostrado que aquellas empresas que tienen una política de RRHH profesional y estratégica, tienen un valor en el mercado hasta siete veces más alto, que las que muestran deficiencias en este campo.

Según comenta la licenciada Clelia Reverón (2004), en comunicación personal, consultora gerencial de reconocida trayectoria nacional e internacional, los especialistas en el área de Recursos Humanos, constantemente se encuentran en el reto de convencer a la alta gerencia de las organizaciones, para poder justificar inversiones relacionadas con el Capital Humano como parte importante del Capital Intelectual; entonces surge la pregunta: ¿Cómo evolucionaría, la pequeña y mediana industria venezolana, si las personas que las dirigen, incluyendo el tren gerencial y de RRHH, estuvieran un poco más conscientes de la importancia que reviste la gestión de los activos intangibles para las mismas?. Se puede reforzar la relevancia económica que tiene este aspecto para las empresas en la actualidad, con lo que indica Gómez (2005): “los activos de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible...”.

Siendo así, se espera que la presente investigación no solamente sirva a la empresa bajo estudio, sino que también, sirva como referencia para otras empresas del sector que deseen explorar el valor de sus activos intangibles.

Desde el punto de vista de Las Plumas, resulta de gran interés adoptar un sistema de gestión basado en el conocimiento, que le facilite su recorrido hacia alcanzar la visión de la empresa, como colofón del presente trabajo.



El hecho de que la presente investigación, constituya un estudio de caso de una mediana empresa venezolana, realza la importancia de la misma, al vincular a la universidad, directamente con la realidad económica del país, al agregar un aporte importante sobre la responsabilidad social de la misma con la nación. En este sentido, García (2004) destaca la importancia de capitalizar el conocimiento científico y técnico en el contexto de la relación universidad – sector productivo y en tal sentido, propone algunas estrategias de gestión que se espera sirvan como fundamento para la conversión del conocimiento en capital intelectual. Vitoria (2003), con preocupaciones similares a las de García, propone un esquema para la gestión del capital intelectual en las organizaciones, fundamentada en una red inter e intraorganizacional que permita generar y compartir capital intelectual dentro del contexto de la relación universidad – sector productivo.

En el mismo orden de ideas, es importante hacer notar que, según lo mostrado al inicio de la presente investigación, Las Plumas ha sido pionera en la provincia venezolana con muchas iniciativas de vanguardia como son:

- “Recompensar el esfuerzo colectivo de quienes han colaborado, independientemente de su posición, al crecimiento de su empresa, con dedicación y profesionalismo” (Peralta, 2006), a través de la incorporación de los empleados constituidos en accionistas con los mismos derechos económicos de cualquier socio ordinario (programa PAAPE).
- Utilizar la cooperación como una estrategia de consolidación de un sueño, materializado en los logros alcanzados hoy día por la empresa.
- Lograr un crecimiento económico exponencial, generando valor a través de la administración de sus activos intangibles.

- Realizar una apertura accionaria dirigida a clientes estratégicos e inversionistas de interés.

En el caso particular del autor, la realización del presente trabajo representa un importante reto profesional, ya que, siendo parte activa de la organización, existe una responsabilidad adicional con el éxito de la misma, al ser este esfuerzo un intento en contribuir al logro de las metas planteadas por la organización. Adicionalmente, la culminación del trabajo especial de grado, representa el último paso a seguir en la culminación de esta importante meta personal.

En síntesis, se puede decir que la presente investigación basa su importancia en los siguientes efectos: en primer lugar un efecto social, por cuanto no existen dudas que la evolución en la administración del capital intelectual, ineludiblemente contribuye al crecimiento del individuo y por ende, de la sociedad en general; en segundo lugar el efecto es económico, al comprobar que la acertada gestión de los activos intangibles tiene una repercusión directa sobre la generación de valor en cualquier organización, a lo que se suma la importancia que tiene para las ciencias administrativas evolucionar en este sentido, y la presente investigación recoge una considerable cantidad de información, generada tanto internacionalmente como dentro de nuestro país, respecto al tema en estudio; en tercer lugar, se espera que los resultados generados constituyan un precedente importante, de esta visión emergente, para la administración de la pequeña y mediana empresa venezolana, y en especial a la de la provincia; y por último, no deja de tener importancia para el autor el poder alcanzar una meta tan trascendente en su desarrollo profesional.

## **Alcances de la Investigación**

Con la realización del presente trabajo, se pretende contribuir a entender mejor algunas de las razones que han llevado a Las Plumas a la posición en la que se encuentra hoy día y una vez exploradas éstas, generar recomendaciones que permitan explotar aún mejor los activos intangibles de la empresa.

Cabe destacar, que el autor empezó a estudiar el tema desde el año 2003, al identificar aspectos relacionados con la teoría del Capital Intelectual dentro de la organización, por lo cual ha participado activamente hasta donde su cargo como miembro del Comité Gerencial se lo permite, en hacer ver a la empresa, la importancia de gestionar sus activos intangibles, como una estrategia diferencial que le permitirá mantener la competitividad en un mercado cada vez más “competido”.

El presente documento recoge la vivencia personal de varios años de trabajo y pretende constituirse en un aporte importante para la organización contribuir en el mediano plazo con el cumplimiento de la *Visión*, cuyo enunciado termina con la frase: ...”apoyada en la capacidad innovadora y de mejora continua de su capital intelectual” (ver Anexo I).

Así mismo, se espera que la presente investigación sirva de reseña para futuras iniciativas relacionadas con la temática.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

Es un hecho común en la economía moderna que el valor registrado en los libros de una determinada organización no se corresponda con el valor real de mercado; tanto es así que Stanley (citado por Edvinsson, 1996) estima que en promedio, el valor de las compañías en las bolsas de valores mundiales es el doble que su valor en libros. En Estados Unidos esta relación va de uno a nueve. Edvinsson (1996) atribuye este fenómeno al valor de los activos intangibles de las empresas, es decir, a su *Capital Intelectual*.

Según Gómez (2003), para William Davidow, inversionista de capitales, los nuevos sistemas de registro contable deben medir el impulso de las compañías en términos de posición de mercados, lealtad de la clientela, calidad, entre otros. Además afirma que, "por no valorar estas dinámicas empresariales, se presentan valoraciones tan falsas, como si se tratara de simples errores de sumas"; lo cual crea una brecha entre los valores que las empresas declaran en sus balances generales y las estimaciones que los inversionistas hacen sobre las mismas. Diferencias que resultan más evidentes en las empresas que hacen uso intensivo del conocimiento, estos hechos que se corroboran en transacciones, que en ocasiones, los precios de adquisición superan hasta diez (10) veces el valor en libros, con el agravante que las compañías no cuentan con las herramientas suficientes para la administración de este tipo de activos, dado que los sistemas

contables tradicionales ya no son pertinentes para la economía, por cuanto no captan la realidad de las mismas.

Uno de los antecedentes más importantes referente al tema lo constituye el primer informe del mundo sobre Capital Intelectual publicado por la empresa Skandia (la mayor compañía en seguros y servicios financieros de ese año), Edvinsson (1997).

Actualmente son innumerables la cantidad de empresarios y directivos de empresas, a escala mundial, que han descubierto un yacimiento de recursos ilimitados en la capacidad de los individuos para crear conocimientos; al reconocer a los activos intangibles como la nueva riqueza de las empresas y desarrollar estrategias dirigidas a maximizar el Capital Intelectual de las mismas.

La página *web* de GESTIOPOLIS (2005) ofrece otros ejemplos al respecto: Microsoft Nestcape con sus negocios de facto, Dell Computers, Ikea en Suecia, con su innovadora política de comercialización; Honda, con el convencimiento que la competencia intelectual solo da forma y mejora el producto final; Toyota, el pionero de la competencia basada en el tiempo; Andersen Consulting y su transferencia del conocimiento justo a tiempo; CNN y su velocidad en recoger, procesar y vender su capital intelectual de noticias; Bell Atlantic; Xerox; Toshiba; firmas como McKinsey, Ernst & Young, Price Waterhouse, A.T. Kearney, Hewlett Packard y Buckman Laboratories ya tienen definidos roles de Gerencia del Conocimiento y algunas de ellas invierten hasta un 7% de sus ingresos, con metas que alcanzan el 10%, en desarrollo y gerencia de su Capital Intelectual. A estos ejemplos se puede agregar al BBVA y CELEMI con importantes estrategias referidas a la gestión de sus intangibles.

Lo que a finales del siglo XX constituyó una visión emergente, relacionada con la importancia que tiene conocer y administrar el valor oculto de las organizaciones, durante los últimos tres años, se ha convertido en una práctica cotidiana y como prueba de ello, se tiene que, son innumerables la cantidad de empresas en el mundo que han emprendido iniciativas dirigidas a la gestión de sus activos intangibles. De hecho, existen revistas especializadas sobre el tema, como lo es el *Journal of Intellectual Capital* que periódicamente publica gran cantidad de artículos, donde se relatan experiencias de empresas en los cinco continentes; igualmente, es difícil no encontrar en revistas especializadas de gerencia y negocios, de otras latitudes, escritos y/o referencias relacionadas con el tema.

Así mismo, muchos académicos se han dedicado al estudio de este fenómeno, que a pesar de tener sus orígenes en la empresa privada, ha llamado la atención de las escuelas de administración y negocios de varios países europeos y de otros continentes, al extrapolar la técnica, incluso, a la administración pública de las ciudades. A los efectos de la presente investigación, y con la intención de ser lo más preciso posible, se presentan sólo referencias sobre empresas pioneras y/o con logros trascendentales en la administración de su Capital Intelectual, de la misma manera, se trata lo referente a la información proveniente de fuentes académicas, al tratar de hacer referencia, en la medida de lo posible, a aquellas consideradas primarias en la generación de la información.

A diferencia de lo que acontece a nivel mundial, en nuestro país la visión es apenas naciente, por lo que tanto la información disponible como la generada en Venezuela es muy escasa y de difícil acceso. Para realizar la presente investigación se realizaron consultas en las bibliotecas de 2 universidades en la ciudad de Maracaibo, 2 universidades en Barquisimeto, 1

universidad en Barinas, así como consultas de referencias y resúmenes en los accesos virtuales de bibliotecas de la UCV, ULA e IESA.

### **Iniciativas en Venezuela**

Como ya fue señalado, en Venezuela son pocos los antecedentes de investigaciones dirigidas específicamente al estudio del Capital Intelectual de las empresas, sin embargo, podemos citar a Hernández y Morales (2002), contadoras públicas egresadas de la Universidad Rafael Beloso Chacín, (URBE, Estado Zulia), quienes diseñaron una metodología, la primera en el país, que otorga un valor numérico a los componentes que conforman el Capital Intelectual y que permite anexarlos a los activos de una empresa. La tesis de Hernández y Morales se convirtió en la ganadora del Premio EUREKA a la innovación universitaria y según nos narra Lozano (2002), en un artículo publicado en el diario El Universal, la editorial McGraw Hill mostró interés en publicarla.

Hernández y Morales (2002), en un estudio bastante detallado sobre las metodologías más importantes sobre la valoración del capital intelectual de las empresas, referidas a nivel mundial, contrastándolas con las normas internacionales de contabilidad NIC 38, con ello, lograron proponer una metodología de valoración de los activos intangibles, sin violar ninguna de las disposiciones de la misma. Adicionalmente, y como resultado de un sondeo de opinión realizado a expertos en la materia, se corroboró que, los estados contables deben orientarse a satisfacer las necesidades del usuario, referidas al suministro de información adecuada para la toma de decisiones; sin embargo, esto no se cumple debido a que la contabilidad tradicional no permite reconocer, por falta de una medición objetiva, al conjunto de activos intangibles de los que se sirve la organización, para crear valor.

Blanco (1999), realizó una investigación dirigida a estudiar los activos centrados en el individuo competente del capital intelectual de la facultad de arquitectura y diseño de LUZ, en su investigación, comenta que aún cuando se encuentran evidencias de la preocupación de los investigadores y las empresas sobre el tema de Capital Intelectual, no encontró ningún antecedente que la utilizara como variable de investigación de los trabajos de ascenso y trabajos especiales de grado en las tres universidades de mayor reconocimiento de la región zuliana. El mismo autor señala, que recibió respuesta positiva de una sola de las empresas consultadas (*American Society for Training and Development*), en lo referente al valor que confieren al Capital intelectual, al incluirlo como uno de los elementos sujetos a medición para incluir en su evaluación periódica.

Así como Blanco, Leal (2001), realizó un estudio referido a aspectos teóricos para evaluar la gestión del capital intelectual en las organizaciones universitarias, para lo cual elaboró una matriz conformada por los indicadores de gestión correspondientes a los procesos de planificación, organización, dirección y control de cada uno de los elementos que integran el capital intelectual para valorar la eficiencia, eficacia y efectividad en los niveles de la estructura organizativa de las universidades.

Vivas (2002), realizó una investigación netamente bibliográfica, llegando a la conclusión que el Capital Intelectual es un elemento diferenciador que permite a una organización ser más creativa, proactiva, innovadora y reaccionar y adaptarse con celeridad a cambios en su entorno competitivo. Adicionalmente, se estableció que los beneficios de bienes de capital intelectual son muy similares a las utilidades por las inversiones logradas en investigación y desarrollo. Por último, se menciona la necesidad



de que el empresariado tome consciencia de la importancia que reviste el capital intelectual y decida informarlo dentro de sus activos.

Así como Vivas (2002), Romero (2004) también realizó una investigación netamente documental referente a como el capital intelectual sirve de herramienta en la toma de decisiones para la productividad de la empresa; en la misma, describió la compatibilidad entre los diferentes modelos de capital intelectual existentes y destaca la importancia que tiene la gestión del capital intelectual como herramienta para elevar la productividad de las empresas.

En la revisión bibliográfica realizada también se consiguieron antecedentes de aplicación en empresas y otras organizaciones e instituciones venezolanas, a continuación se resumen los mismos:

Tanto Blanco (1999), como Hernández y Morales (2002), refieren en sus trabajos a Pereira (1999), quien estudió la visión del gerente sobre la cultura organizacional y el capital humano ante los retos de la globalización en las empresas de bebidas del estado Zulia. Pereira, realizó encuestas sobre una muestra de más de 30 gerentes de empresas de este segmento, y determinó con su investigación, que el 61,77% de los gerentes tenían una visión bien clara de la importancia que tiene el capital intelectual humano en el éxito de la organización.

En contraste a estas investigaciones, Fonseca, López, Rodríguez y Romero (2002), obtuvieron como resultado de una encuesta realizada a empresas de la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, que apenas el 16,67% de los gerentes entrevistados manifestaron reconocer al Capital Intelectual como activo intangible de las organizaciones; el restante manifestó simplemente que no, o que no sabía.

Vargas (2004), realizó un estudio de caso sobre la Droguería Nena C.A. en Barquisimeto, concluyendo que, el modelo que más se adapta a dicha empresa, es el Navegador de Skandia, y en base a él, realizó una propuesta sobre los indicadores de Capital Intelectual a medir por parte de la organización. Por su parte, Uzcátegui (2005), estudió la influencia de la gestión en capital intelectual sobre el desempeño financiero de la misma empresa, para lo cual, realizó entre otras actividades, un inventario de los activos intangibles de la compañía y concluyó que el método más indicado para valorar el capital intelectual de esta organización es el *Balanced Score Card* (BSC), por lo que recomienda su implementación. Así mismo, concluye que existe interés por parte de la dirección de la empresa en evaluar metodologías y modelos que permitan identificar, medir, auditar y renovar, incrementar y en definitiva gestionar los activos intangibles, por constituir en la actualidad un factor determinante, al incidir en el alcance de diferenciales importantes en materia de servicios ofrecidos respecto a otros competidores y en la capacidad de ofrecer futuras ganancias para la empresa con una perspectiva más profunda, amplia y humana que la presentada en los informes financieros.

Cruz (2003), realizó su trabajo de grado orientado al estudio de “La gerencia del capital intelectual en las empresas de servicios y del sector manufacturero instaladas en la Zona Industrial I (Barquisimeto, primer semestre 2003)”. La investigación se realizó sobre 14 empresas, 7 del sector servicios y 7 manufactureras. Entre las conclusiones se destaca que la mayoría de las empresas manufactureras, a diferencia de las del sector servicio, tienen control sobre la gestión de activos intangibles, sin embargo, no realizan mediciones de indicadores que puedan ser utilizados en la elaboración de informes respectivos.

Muñoz (2003), basó su investigación en la gestión del capital intelectual y su competencia en la prestación de servicio de la empresa Compañía Anónima Luz Eléctrica de Yaracuy; sobre un cuestionario aplicado a 25 miembros de la organización, entre ellos 5 gerentes, concluyó que la organización presenta problemas a la hora de gestionar su capital intelectual, lo que repercute en la prestación de su servicio, y el descontento por parte de los usuarios.

Rodríguez (2003), en su trabajo de grado titulado “Gestión del conocimiento para el incremento de la demanda del servicio que presta la empresa Seguros Caracas de Liberty Mutual”, obtuvo entre sus conclusiones que la organización gestiona su capital intelectual deficientemente, ya que, posee poco conocimiento sobre el tema; no auditan correctamente el capital intelectual y no conocen la importancia que trae la gestión del conocimiento para los activos intangibles.

Linárez (2003), en su trabajo de grado titulado: Gestión del capital intelectual relacional en la prestación del servicio de atención al contribuyente en el área comercial del Seniat. San Felipe – Edo. Yaracuy, concluyó, a partir de una encuesta realizada a 10 empleados del SENIAT y 13 empresas comerciales afiliadas a la Cámara de Comercio e Industrias de la región, que a pesar que sí se utilizan los indicadores del capital intelectual relacional, no todos son aplicados de manera adecuada, y encontró además diferencias entre los indicadores utilizados y los recomendados por la literatura consultada; sumado a esto, la mayoría de los funcionarios desconoce la importancia del capital intelectual relacional.

De las investigaciones aplicadas referidas por la literatura consultada, se puede inferir que, a pesar de que en la mayoría de las organizaciones y empleados que la conforman, existe una percepción o conocimiento intuitivo

sobre el capital intelectual y la importancia que reviste su administración, no se gestiona a través de estrategias de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del mismo como insumo fundamental para la creación de valor.

Por otra parte, se sabe que existen iniciativas de empresas venezolanas, como son CANTV y PDVSA, que han llevado a cabo acciones que apuntan hacia una eficiente gestión de sus activos intangibles; sin embargo, al provenir estas iniciativas de grandes empresas, el acceso a la información de actualidad, generadas por las mismas, es realmente complicado. Esta situación se acentúa en la empresa privada en general: por ejemplo, BBVA, publicó en la *Web* un resumen de los avances referentes a la gestión de sus activos intangibles, sin embargo, dicha información es suministrada sólo hasta el año 1999, por lo que se cree que se trata de no revelar información estratégica para ellos.

Actualmente, varias empresas venezolanas, se han orientado a la implementación de un *Balanced Score Card* (BSC) como herramienta de gestión en las organizaciones, así mismo, existen muchas referencias de trabajos de investigación de implementación de esta herramienta reconocida mundialmente como instrumento de medición y control de los activos intangibles de las organizaciones; sin embargo, no se incluyeron en la presente revisión trabajos de investigación, realizados en el país, relacionados con esta herramienta, por dos razones fundamentales: en primer lugar, con la intención de delimitar la variable bajo estudio y en segundo lugar, y basado en lo indicado por Wu (2005), las empresas deben integrar el BSC y sus activos intangibles para fortalecer la creación, formación y control sobre la gerencia de la estratégica del Capital Intelectual, es decir, para los efectos del caso bajo estudio, la implementación de un

BSC será un paso posterior en la vía de la gestión de los activos intangibles de Las Plumas, pero previo a la integración al Capital Intelectual de la empresa.

La puesta en práctica de la gestión de los activos intangibles, ha sido emprendida mayoritariamente a nivel mundial, por la empresa privada y ésta en muchos casos es celosa en la divulgación de la misma. Sin embargo, empresas como SKANDIA y BBVA han publicado informes bastante completos al respecto, con las limitaciones del caso. La empresa petrolera en Venezuela, trabajó hace algunos años en ello, pero la información al respecto es, hoy en día, difícil de recopilar y más aún de hacerle seguimiento.

Ahora bien, no sólo la empresa privada ha entendido la importancia de gestionar los activos intangibles, también existen ejemplos sobre la utilización de metodologías para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Tal es el caso que nos presenta Viedma (2003), cuando describe y aplica la metodología en la ciudad de Mataró, España; y así presentó el primer informe de capital intelectual de una ciudad.

## **Bases Teóricas**

### **Conceptualización**

En la revisión de la literatura realizada, generalmente se trata a los activos intangibles y al concepto de capital intelectual como sinónimos, sin embargo, se considera para efectos de la presente investigación que el concepto de capital intelectual es más amplio, ha evolucionado aún más, que el de activos intangibles. A continuación, se trata de hilvanar una serie de

definiciones para adecuarlas de manera formal a un proceso evolutivo, desde los conceptos más sencillos que se manejan, hasta aquellos más complejos o que aportan algo diferente e interesante que cabe resaltar; en todo caso, los conceptos emitidos por cada autor, son importantes en relación con los aportes que realizan al tema en estudio.

El concepto inicial, y por ende el más tradicional que se le ha dado al Capital Intelectual, señala que no es más que la diferencia entre el valor de mercado de las empresas y el valor en libros de las mismas. Siendo así, la temática del Capital Intelectual nace como consecuencia de la búsqueda de modelos de valoración de las empresas dentro de coyunturas muy específicas del mercado (Mantilla, 2000).

Así mismo, la literatura consultada clasifica a los activos en dos tipos: tangibles e intangibles. Tradicionalmente los activos tangibles, referidos a capital físico y financiero, constituían el activo máspreciado de las empresas. Sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea ha dado paso a la consideración de la categoría de activos intangibles como clave para competir en entornos dinámicos (López, 2003).

El Capital Intelectual, también puede definirse, como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad, genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Otra definición de Capital intelectual es la planteada por López (2003): “...es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad”. Como

podemos apreciar en esta definición, resulta difícil pretender valorizar estos aspectos, el dilema actual es que de ellos se deriva la clave del éxito de muchas organizaciones.

Edvinsson y Malone (1997) presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las frutas, y una parte que está oculta, las raíces. Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas”. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la empresa no subsistirá, o por lo menos tendrá menos éxito del posible, en el largo plazo.

Una metáfora aún más contundente, es la comparación que hacen de las empresas con un *iceberg* (GESTIOPOLIS, 2005), la cual establece que, del 100% existente sólo se puede visualizar el 10% que comprende al capital financiero, “la punta”, el 90% restante permanece oculto y no explotado por la organización, por lo que se requiere un verdadero esfuerzo intelectual y creativo para aplacar y descubrir el valor potencial oculto, así como también, gran habilidad para estudiar sus propios recursos, con el suficiente ingenio e intuición estratégica para descubrir nuevas fuentes de valor, que produzcan beneficios para las organizaciones.

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste último y la información, se han convertido en las materias

primas fundamentales de la economía, además de sus productos más importantes.

Lo cierto del caso es que, los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, entre otros factores, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma (Carrión, 1999).

Según Brookings (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo. Para este autor, “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales, que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.



En términos generales, el Capital intelectual refleja activos menos tangibles, tales como, la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración, con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor. Se reconoce entonces, como premisa, que el Capital Intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y concesionarios. Para algunos investigadores Capital Intelectual involucra factores como liderazgo en tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos, involucra la rapidez de respuesta a los llamados de servicios de los clientes. Además se puede considerar, "no solamente el potencial del cerebro humano, sino también incluir los nombres de productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado, con el correr del tiempo, en algo de más valor" (Gómez, 2003).

### **Componentes del Capital Intelectual**

Para Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Clientela.
- Capital Organizacional.
- Capital Innovación.
- Capital Proceso

Steward (1997) divide el Capital Intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

Sveiby (2000), establece tres categorías de activos intangibles:

- Competencia de los colaboradores.
- Componente externo.
- Componente interno.

En la dirección electrónica [www.tablerodecomando.com.ar](http://www.tablerodecomando.com.ar) se sugiere la utilización de cuatro perspectivas que rondan alrededor de la visión de la empresa en la gestión de los activos intangibles:

- Perspectiva clientes.
- Perspectiva financiera.
- Perspectiva procesos internos y
- Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Según Miller (citado por López, 2002), autor de un libro titulado “*Cómo inspirar creatividad donde trabajamos*”, el Capital Intelectual tiene cuatro componentes –capital humano, capital de renovación, capital estructural y capital relacional– que corresponden a las cuatro formas de crear ventaja sostenible y de convertirse en líder del ramo. Basándose en esos componentes, los ejecutivos tienen la responsabilidad de expandir la inteligencia, fomentar la innovación y ejercer integridad: tres competencias centrales del capital intelectual.

### **Herramientas de Medición del Capital Intelectual**

Según Fitz-enz (1998), el Capital Intelectual es la última de una larga serie de teorías y modelos que proponen mejorar la gerencia organizacional, y su aporte a la evolución del arte y la ciencia de la gerencia, es que se centra en los datos o información, actualmente podríamos más bien decir: Conocimientos, como un bien capital de la organización. El mismo autor nos indica que la clave para medir las variables de capital intelectual consiste en no ver los activos *per se*, sino concentrarse en la cantidad y dirección de cambios que se produzcan en ellos, al paso del tiempo, en la medida en que contribuyan a la producción de algo que está al servicio de las personas.

A continuación, se presenta un resumen de las herramientas reseñadas por la bibliografía consultada, utilizadas para la medición del capital intelectual de las empresas y para monitorear la gestión de sus activos intangibles.

#### *El Modelo de Skandia*

En 1991, Skandia AFS contrató a Leif Edvinsson para diseñar una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa. Edvinsson

desarrolló una teoría del "Capital Intelectual" que incorpora elementos de Konrad y del «Balanced Score Card» (Kaplan y Norton, 1993).

En los modelos económicos tradicionales se utiliza normalmente el capital financiero únicamente, pero la empresa sueca Skandia propone el "Esquema Skandia de Valor", donde se muestra que el capital intelectual está formado por: 1) capital humano, y 2) capital estructural, dividiendo este último en capital cliente y capital organizativo, es decir, todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casa, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, entre otros. El capital organizativo puede descomponerse en capital de procesos, definidos como procesos que crean valor y procesos que no crean valor, cultura y capital de innovación, a saber: derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales.

El Capital Intelectual surge en un proceso de creación de valor, fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde la renovación continua e innovación transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización. Es importante que el capital humano sea convertido en capital intelectual; por tanto, los líderes de la organización deben proporcionar métodos de trabajo para facilitar la conversión de las competencias individuales en capital organizativo, y así, desarrollar los efectos multiplicadores dentro de la empresa.

Otras herramientas desarrolladas por Skandia son: 1) Dolphin, un sistema de software de control empresarial y de información. Está basado en el «Skandia Navigator» y permite que el usuario elija el enfoque bajo el cual quiere observar una operación, y además permite realizar simulaciones; 2) IC-Index <sup>TM</sup>, son indicadores del Capital Intelectual y de sus componentes, los cuales se pueden consolidar para formar una medida que pueda describir

dinámicamente el CI y su desarrollo a lo largo del tiempo. También permite realizar comparaciones entre cambios en el capital intelectual de la empresa y cambios en el valor de mercado de la misma.

### *El Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado*

El Cuadro de Mando Integral ha sido desarrollado por Kaplan y Norton (1996) y se utiliza como herramienta de medición y gestión en empresas como AT&T, Eastman Kodak, American Express y Taco Bell.

Cada organización tiene múltiples *stakeholders* o grupos de individuos con los que interacciona para desarrollar sus negocios y como señala Kaplan y Norton (1996) en los últimos años los modelos de *stakeholders* (grupos de personas que tiene interés en la empresa, como los empleados, clientes e inversores) se han traducido en marcadores equilibrados.

Los mismos autores indican que la premisa sobre la que se construye el Cuadro de Mando Integral es, que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos: 1) los inversores, que requieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica, el valor de mercado y *cash flow*; 2) los clientes, que exigen calidad, medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente, por ejemplo; 3) los empleados, que desean un lugar de trabajo próspero, que se puede medir como las acciones de los empleados y la organización. Añade, junto con las medidas financieras, medidas para los clientes, los procesos internos y la innovación. El Cuadro de Mando Integral recoge las medidas del grupo de empleados, el más difícil de medir, a través de la productividad, las personas, y los procesos.

### *El Monitor de Activos Intangibles*

Esta herramienta constituye una teoría de flujos y *stock* (Sveiby, 1999) cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos intangibles: activos de estructura externa, activos de estructura interna y activos de capacidad de las personas, además acepta los indicadores financieros existentes.

Una empresa que utiliza esta herramienta en la medición de sus activos intangibles es la empresa sueca Celemi, cuya actividad se centra en el desarrollo y venta de herramientas a nivel global. El Monitor de Activos Intangibles de Celemi tiene por objetivo (Sveiby, 1997) determinar si sus activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficientemente. El denominado "Balance Invisible" de Celemi clasifica estos activos bajo los siguientes títulos: 1)"Nuestros clientes", que se refiere a una estructura externa de relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación e imagen. Los empleados de Celemi son los que crean esta estructura, 2)"Nuestra organización", es la estructura organizativa constituida por patentes, conceptos, modelos de contratos con proveedores y sistemas informáticos y de apoyo, 3)"Nuestra gente", que son las capacidades combinadas de los empleados de Celemi. El Informe Anual de Celemi de 1995, afirma que para conocer el impacto de los clientes, la empresa calcula la proporción de ventas procedentes de tres categorías de clientes: 1) Aquellos que incrementan la imagen, es decir, la estructura externa, 2) Aquellos que aumentan la organización, mejorando por tanto la estructura interna, 3) Aquellos que incrementan la capacidad, permitiendo que los empleados de Celemi aprendan de ellos.

Celemi ha desarrollado diferentes herramientas que permiten a las empresas valorar y comprender mejor sus activos intangibles. Entre ellas está Tango™, la primera simulación empresarial de la organización del conocimiento, desarrolladas conjuntamente por Klas Mellande, Celemi y Sveiby. Como señala Sveiby (1997), es una herramienta de simulación que permite identificar los activos intangibles claves de la empresa, medirlos, y gestionarlos en coordinación con los activos tangibles. Los activos intangibles se estudian a diferentes niveles: 1) crecimiento y renovación, 2) eficiencia, y 3) estabilidad de diferentes parámetros de la empresa.

#### *Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intelectual*

El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) está integrado por cuatro bloques (Capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional), que reflejan los tres pilares básicos de la Dirección Estratégica por Competencias: 1) Conocimientos, 2) Capacidades, y 3) Actitudes y Valores, que constituyen la competencia básica distintiva.

#### *Technology Broker*

Annie Brooking, fundadora y directora de la Consultoría The Technology Broker (Reino Unido), líder en servicios de desarrollo del Capital Intelectual, desarrolla un modelo de medición de activos intangibles que se recoge bajo el nombre de Techonology Broker en su libro Intelectual Capital (Brooking, 1997). Según esta autora, las medidas de Capital Intelectual son útiles por las siguientes razones: 1) validan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, 2) planificar la investigación y desarrollo, 3) proveen información básica para programas de reingeniería, 4) proveen un foco para

educación organizacional y programas de formación, 5) calculan el valor de la empresa, y 6) amplían la memoria organizativa.

El Capital Intelectual está formado por cuatro categorías de activos (Brooking, 1997): Activos de Mercado como marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, entre otros; Activos Humanos como: educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades; Activos de Propiedad Intelectual como patentes, *copyrights*, derechos de diseño, secretos comerciales y Activos de Infraestructura como filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, entre otros. Al igual que en el Modelo de Skandia, el Modelo *Technology Broker* supone que la suma de activos tangible más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una empresa. Este modelo, a diferencia de los anteriores, revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos, y además, afirma que el desarrollo de metodologías para auditar la información es un paso previo a la generalización de la medición del Capital Intelectual.

La empresa no sólo debe gestionar su conocimiento eficientemente sino cuantificarlo mediante herramientas de medición del capital intelectual organizativo. Estas mediciones son de interés tanto desde el punto de vista interno, ya que posibilita la mejora de la eficiencia organizativa, así como externo debido a que los *stakeholder* o grupos interesados en la empresa, obtienen una valoración más completa de la misma.

#### *E.V.A.*

El E.V.A., ó Valor Económico Agregado, es un modelo utilizado para medir el valor integral de las empresas y se calcula como el producto de la



diferencia entre la rentabilidad operativa neta y el rendimiento corporativo, este último es relativo al riesgo, multiplicado por los activos operativos netos empleados (Altuve, 2000). Este modelo permite visualizar entre periodos de tiempo determinados como evoluciona la creación de valor en la empresa, lo cual representa un indicador valioso referente a la valoración de los activos intangibles de las mismas.

Este modelo no es antagónico a los estudiados anteriormente, sino por el contrario complementa la información suministrada por los anteriores al permitir calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa tomando en consideración el nivel de riesgo donde opera.

### **El Balance Intelectual de una Empresa**

Rodríguez (2004), presenta un análisis interesante referente al capital intelectual, el mismo establece que el capital intelectual debe ser el resultado de restar de los activos intangibles, los pasivos intangibles; define éstos últimos como aquellos aspectos negativos que restan valor y que la empresa debe soportar. Para ello, debe hacerse la comparación por cada tipo de capital o enfoque considerado: humano, organizativo, relacional de negocios, tecnológico y contextual. Una de las particularidades de esta propuesta, es que la misma es fiel al concepto contable tradicional, pudiendo darse el caso que una empresa tenga un capital intelectual deficitario que deberá situarse en el activo del balance.

### **Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual**

La versión actual del mundo globalizado, habla que de encontrarse en la era del conocimiento, dejando atrás la de la información, ahora bien, para

relacionar Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual; Viedma (1998), indica que las funciones de la gestión del Capital Intelectual, o sus siglas en inglés ICM y las de la gestión del conocimiento (KM) frecuentemente se superponen, pero existen sin embargo, diferencias esenciales de enfoque: la ICM se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales desde un punto de vista estratégico para la empresa; entre tanto, la KM se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales, es más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso.

Según López (2003), el conocimiento es un aspecto del capital intelectual pero no es lo mismo que inteligencia. Conocimiento es una síntesis de la información, mientras inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento. Inteligencia implica que existen las habilidades necesarias para aprender, transferir conocimiento, razonar, ver lo que es posible, encontrar nuevas interpretaciones, generar alternativas y tomar decisiones sabias.

Al expandir la inteligencia se genera capital intelectual y se crea nuevo conocimiento, o sea la "materia prima" que permite a las personas innovar y crear nuevos productos, servicios, procesos y métodos gerenciales.

El capital intelectual prospera en las relaciones con alto nivel de integridad. En realidad, la integridad es el fundamento de la ventaja estratégica porque la creación de conocimiento, la innovación y la colaboración del cliente dependen de ella.

Integridad significa unicidad. A nivel de la empresa, quienes quieren desarrollar capital intelectual y manejar conocimiento deben ser personas

íntegras y colaboradoras, dos condiciones esenciales para crear y transferir nuevo conocimiento y crear e implementar innovación.

Así mismo. López (2003) indica que con ese fin, un ejecutivo debe ejercer la integridad en tres niveles:

- a) Consigo mismo, para actuar a la vez según su corazón, su mente y su objetivo;
- b) Con otros, para comunicar con autenticidad e interés; y
- c) Con la humanidad, para vivir de acuerdo a los valores humanos fundamentales.

El conocimiento se crea y se transfiere, entre otros procesos, a través de la conversación y los líderes deben dominar el arte de fomentar el diálogo entre los miembros del equipo. Diseñar el credo organizacional significa seleccionar el nivel del compromiso y de la confianza de los trabajadores y por supuesto, comprender claramente sus esperanzas, sus sueños y sus aspiraciones. Ésto se logra con mejores resultados si en la organización hay trabajadores de primera. Lo importante es identificar y seleccionar los componentes básicos para medir la productividad de los trabajadores y de las personas que ocupan cargos en los niveles gerenciales y supervisorios, de igual forma determinar la arquitectura organizacional necesaria e indispensable para brindar apoyo a dichos grupos, y posteriormente caminar hacia nuevos horizontes en el futuro reciente, identificar los cambios a medida que vayan sucediendo y establecer técnicas y herramientas comunes para poder medirlos.

Una de las figuras que más ha aportado al campo del capital intelectual es el periodista Thomas Stewart (1997), quien propuso diez principios para

su administración. A continuación se presenta un resumen de los mismos, elaborado por Osorio (2003):

1. "Las empresas no son dueñas de los capitales humano y cliente; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último, con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos, sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad. Una relación antagónica con los empleados, así como con proveedores y clientes, puede ahorrar o ganar un poco de dinero a corto plazo, pero a expensas de destruir la riqueza. Los capitales, humano y cliente, crecen cuando los individuos se sienten responsables por su participación en la empresa, interactúan con los clientes y saben cuáles conocimientos y destrezas éstos valoran. Un empleado que no conoce o posee estas destrezas reduce el valor de ambos capitales.
2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. El talento individual es excelente, pero sale por la puerta, los astros de la empresa son como los del cine, son inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Si se constituye en el centro de aprendizaje - si se convierte en un generador de pensamiento original o especializado en cualquier campo - la empresa será la principal beneficiaria, aunque una parte se "filtre" a otras firmas.
3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos, que son: (1) propios, en el sentido de que nadie los hace mejor y (2) estratégicos, porque su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. Los demás son costos a minimizar; acaso, sus destrezas resulten valiosas en otra.
4. El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores. Paradójicamente, es el que menos importa a los clientes, que son la fuente de las ganancias. Así como el mejor gobierno es el que menos gobierna, las mejores estructuras son las que menos se inmiscuyen. Por consiguiente, la tarea de los

administradores es facilitar, en lo posible, el trabajo de los clientes con sus empleados.

5. El capital estructural sirve para dos propósitos: reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de información dentro de la empresa. Los fabricantes aprendieron que los inventarios justo a tiempo son más eficientes que los depósitos llenos de mercancías por si acaso; lo mismo sucede con el conocimiento. Lo que es necesario debe estar al alcance de la mano: lo que puede ser necesario debe ser accesible.
6. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros; la empresa debería evaluar sus gastos en equipo y plantear: ¿El trabajo de los bienes físicos caros podrían realizarlo bienes intangibles poco costosos?
7. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. Las soluciones en serie no producirán grandes ganancias. Las ramas caracterizadas desde hace muchos años por el trabajo en serie brindan oportunidades para crear relaciones especiales - con frecuencia mediante servicios de administración - creadoras de valor y ganancias, tanto para el proveedor como para el cliente.
8. Cada empresa debería reanalizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria de las materias primas hasta el consumidor final, para ver cuál es la información más crucial. Tratándose del trabajo intelectual, generalmente se la encontrará "río abajo" hacia el lado de los clientes.
9. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en sus interacciones, no se debe confundir la economía "real" con la "intangible". Antes la información servía de apoyo al negocio "real"; ahora es el negocio real.
10. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión, acompañado por espíritu emprendedor; cuando la administración emplea la zanahoria más que el garrote. En cambio, estos capitales se destruyen mutuamente cuando buena parte de lo que hace la organización no se valora por los clientes o cuando el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia. Los capitales, cliente y estructural, crecen cuando la empresa y sus clientes aprenden unos de otros; cuando se esfuerzan activamente para lograr una interacción informal, convertirse en personas con las que "es fácil hacer negocios".

## **Gestión por Competencias**

En todas las empresas existen personas claves sobre las cuales se apoya el éxito de las mismas, son aquellos capaces de hacer, con la misma información al alcance de todos, algo distinto y sobresaliente; a esas personas se les llama habitualmente “Talentos” y que mayoritariamente relacionados con roles de liderazgo y planeamiento estratégico. Sin embargo, una empresa que sólo posea talentos no necesariamente será exitosa. Identificar a estas personas, comprender que hacen y como lo hacen, genera información del Capital Intelectual de la organización, que es posible gestionar de manera efectiva. Para generar Capital Intelectual se requiere tanto procesar la información de manera inteligente, como actuar en el mundo de una manera novedosa, ya que las personas no sólo piensan, sino que también actúan, y son las acciones las que finalmente producen los resultados. Siendo así, se define la “competencia” como la suma de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar resultados exitosos; y la Gestión por Competencias permite identificar quienes producen los conocimientos, cómo lo logran y, sobre todo, qué hacen con ellos (Sznirer y Saracho, 2005).

Los mismos autores, presentan a manera de resumen, indicados en 7 pasos que conforman El Ciclo de la Gestión por Competencias: 1) Definición de la Visión, Misión y Valores de empresa; 2) Definición de los objetivos estratégicos; 3) Definición de las competencias medulares; 4) Definición de los perfiles de competencias para cada posición; 5) Establecimiento de la brecha de desempeños individual y grupal; 6) Detección de las necesidades de desarrollo; 7) Diseño e implementación de acciones de desarrollo.

Esta visión de lo que debe ser un modelo de gestión por competencias presentado por Sznirer y Saracho (2005), ciertamente representa un instrumento de enriquecimiento del Capital Intelectual a través del desarrollo del Capital Humano y Estructural de una organización, de gran importancia, debido al peso que tiene “la gente” en la conformación de los activos intangibles de cualquier empresa.

### **La Contabilidad Financiera y el Capital Intelectual**

Dado el tratamiento, que la contabilidad financiera tradicional, da al Capital Intelectual, se puede bien decir, que el mismo constituye un activo que en la actualidad está valorado en cero en el balance general, escondiéndose además, dentro del concepto contable tradicional llamado *Good Will*; con la diferencia que éste recalca sólo activos reales (como las marcas), mientras que el capital intelectual busca activos menos tangibles, tales como la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse (Flores, 2001).

En 1991 el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) organizó un comité especial de informes financieros para estudiar la creciente preocupación por el hecho de que los sistemas contables tradicionales ya no eran pertinentes para muchos aspectos económicos. El informe presentado por este comité, plantea que muchos valores que no son considerados formalmente para cálculos financieros, pueden usarse eficazmente por los inversionistas como *indicadores del futuro rendimiento* de una empresa. Muchos de estos indicadores no son más que una representación de los elementos constitutivos de los activos intangibles de las mismas (Edvinsson y Malone, 1997).

Para 1992, aproximadamente el 40% del valor de mercado de las compañías norteamericana no aparecía en su balance general. Este porcentaje puede llegar hasta el 100% para aquellas empresas de uso intensivo del conocimiento (Bradley, citado por Edvinsson y Malone, 1997). Un ejemplo muy gráfico de lo anteriormente expuesto, ya ha sido referido en la presente investigación, este es el caso de Microsoft.

En 1993, la Junta de Normas Financieras Contables (FASB)<sup>1</sup>, se propuso a dar forma de valor declarable a las *opciones de compra de acciones* ofrecidas a muchos ejecutivos de empresas emergentes (Edvinsson y Malone, 1997). Resulta sorprendente que estos ejecutivos estaban dispuestos a trabajar hasta por la mitad de su sueldo a cambio de las opciones de compra de acciones de la compañía. Esta situación fue motivo de grandes controversias por varias razones:

- a) La FASB planteaba que opciones de compra de acciones ofrecidas a valores irrisorios podrían valer muchísimo más si las personas optaran por ejercer su derecho en ese momento (el deber de la FASB es proteger a los inversionistas obligando a las empresas a hacer declaraciones completas).
- b) Las industrias se oponían a que se crearan reglas para la declaración de esas opciones ya que las mismas estaban obviamente interesadas en conservar este valioso instrumento de contratación además de eludir nuevos impuestos y nuevas disposiciones legales.

---

<sup>1</sup> La FASB funciona como atributo de las reglas contables y consejera de la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) en los Estados Unidos América.



Las controversias generadas fueron de tal magnitud que la FASB desistió de su intención, hasta se habló de eliminar la FASB como asesora de la SEC.

En septiembre de 1998, el IASC (Internacional Accounting Standard Comittee) presentó la Norma Internacional Contable IAS 38 que aborda la contabilidad y divulgación de activos intangibles. Es una desilusión comprobar que sigue una línea muy conservadora, alejada de los planteamientos de otras disciplinas o de la propia Federación Internacional de Contables (IFAC), que está sugiriendo ideas verdaderamente novedosas; al emitir, también en la misma fecha de septiembre de 1998, un interesante documento que recopila los aspectos clave de la valoración del capital intelectual.

El documento expone los desafíos y oportunidades que para los contables puede suponer identificar y valorar el capital intelectual, para desarrollar la planificación, control, información y auditoría. El estudio reconoce que la contabilidad del capital intelectual requerirá la invención de nuevos conceptos y prácticas contables (Serrano y Chaparro, 2001).

Otros organismos como la asociación de contables del Reino Unido (Accounting Standard Board, ASB), han adaptado su normativa en función de evolucionar con los nuevos conceptos en el tratamiento de los activos intangibles (Normas FRS 10). Por su parte, Sierra (2001), realiza una comparación entre las normas IAS 38, las FRS 10 y la normativa española vigente, concluyendo que las 3 normas dan un tratamiento muy similar al concepto de inmaterial (intangible) así como a la diferenciación entre activos adquiridos y generados internamente; no así quedan bien definidos importantes conceptos como valor de mercado y otros de general aceptación e importancia; por último, los criterios de amortización se encuentran muy

influenciados con los intereses que priman en cada momento y la depreciación de los intangibles tiene un criterio básicamente coincidente.

Estas experiencias no son más que ejemplos de cómo los modelos tradicionales de valor financiero están chocando con las nuevas ideas que hay en los negocios sobre valor competitivo y donde, cada vez, la información generada por la contabilidad tradicional no ofrece información adecuada y ajustada al verdadero valor de las empresas.

### **Variables e Indicadores de la Investigación**

La variable considerada en la investigación es Capital Intelectual, Román (2004), señala que el mismo “está constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de una empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve” (p. 70).

Las dimensiones a considerar en el estudio son: Capital Relacional, Capital Organizacional y Capital Humano.

En el Cuadro No. 1 se presenta la matriz de operacionalización de la variable.

**Cuadro No. 1**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

Próposito del instrumento	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Determinación de los indicadores más importantes de los componentes del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.</p>	<p>El Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A., está constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de la empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve.</p>	<p>1. Capital Relacional: El Capital Relacional tiene que ver con las estrategias y acciones que emprende la empresa para fortalecer sus relaciones con actores externos a ésta, los cuales no se circunscriben solamente a los clientes, sino también a los proveedores, inversionistas, entidades financieras, potenciales nuevos accionistas, entre otros.</p>	<p>E.V.A./cliente                      Valor de Mercado                      Participación de mercado                      No. De Clientes                      Clientes perdidos                      Índice de clientes satisfechos                      Rentabilidad por tipología de cliente                      Proporción de venta clientes fieles                      Proporción de venta clientes grandes                      Duración media de la relación con el cliente                      Tamaño medio del cliente                      Vendedores en el terreno                      Gerentes de venta en el terreno                      Gastos no relacionados con productos/cliente                      Gasto en Marketing/cliente                      Edad promedio de clientes                      Inversión en educación de clientes                      Comunicaciones directas/cliente/año                      Actualización de la base de datos clientes                      Número de visitas web por mes                      Alianzas proveedor/cliente                      Número de clientes 80-20                      Inversión en desarrollo de nuevos mercados</p>

Cuadro No. 1

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

...Continuación

Próposito del instrumento	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores
Determinación de los indicadores más importantes de los componentes del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.	El Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A., está constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de la empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve.	2. Capital Organizacional: pertenece a la empresa o su conjunto, pero proviene de convertir el conocimiento especializado del trabajador intelectual en activos que generan valor y que puedan utilizarse una y otra vez. Incluye todos aquellos elementos de tipo organizativo interno, que pone en práctica la empresa, para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible, así como todo aquello cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.	Gastos Administrativos/ingresos totales Inversiones en T.I./vendedor Computadoras personales/empleo Computadoras portátiles/empleo Gastos Administrativos/empleo Gasto en T.I./empleo Capacidad en T.I. Capacidad en T.I./empleo empleados conectados por correo electrónico Procesos no automatizados Requerimiento de nuevos sistemas Variación de inversión en T.I. Gasto en investigación y desarrollo/ gasto Adm. Gasto en desarrollo en T.I./Gasto en T.I. Recursos de I & D / recursos totales Activos Totales Ingresos/Activos totales Ingresos provenientes de nuevos negocios Utilidad/Activos totales Inversiones en informática Rend./valor neto acciones Promedio de edad de patentes, registros de marca, convenios de comercialización Registros pendientes Inversión en apoyo y entrenamiento para nuevos productos

**Cuadro No. 1**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

...Continuación

Propósito del instrumento	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Determinación de los indicadores más importantes de los componentes del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.</p>	<p>El Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A., está constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de la empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve.</p>	<p>5. Capital Humano: Combinación de competencias, actitudes y agilidades intelectuales de los empleados que generan valor para la organización</p>	<p>% de empleados con título universitario                      Índice de empleados satisfechos                      Rotación de empleados                      Cantidad de empleados                      % de empleados nuevos                      Proporciones entre tipos de empleados                      Proporciones de expertos en la empresa                      Situación salarial relativa                      Promedio de antigüedad                      No. De Gerentes                      No. De Gerentes Mujeres                      Tiempo de entrenamiento                      Competencia del personal                      Índice de desempeño Global                      Índice de motivación                      Activos Totales/empleado                      Gasto en desarrollo de competencia                      Horas de capacitación/empleado                      % de empleados menores de 40 años                      Ingresos/empleado                      Índice de liderazgo                      Proporción de empleados que presentan ideas nuevas                      % de empleados de tiempo completo que pasan al menos el 50% del tiempo en instalaciones de la empresa                      % de gerentes con Título Superior</p>

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo al problema planteado referido a una propuesta de inversión en Capital Intelectual para Las Plumas y Asociados C.A., y en función de sus objetivos, se incorporó el tipo de investigación denominado proyecto factible. El mismo consistió en desarrollar una propuesta de inversión en Capital Intelectual sustentada en un modelo operativo factible, orientada a mejorar considerablemente la gestión sobre los activos intangibles de la empresa bajo estudio. En atención a esta modalidad de investigación, se introdujeron tres fases en el estudio con la finalidad de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible. En la primera de ellas se desarrolló un diagnóstico de la realidad objeto de estudio, el cual consistió en identificar y determinar los indicadores más importantes que conforman los tres componentes del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A. En la segunda fase del proyecto y en atención a los resultados de la fase diagnóstico se estudió la factibilidad de medir dichos activos intangibles; por último se formuló el modelo operativo propuesto, referido a la propuesta de inversión en Capital Intelectual para Las Plumas y Asociados, C.A.; donde se dio respuesta al problema planteado.

La presente investigación es considerada también de tipo aplicada, pues busca la resolución de un problema en particular en un tiempo relativamente corto; de carácter prospectivo, pues la información mostrada ha sido tratada a criterio del investigador; observacional, pues no se puede modificar a voluntad la realidad estudiada; y de campo, pues se refiere a un estudio de caso.

## **Diseño de la Investigación**

En el marco de la investigación planteada, referido a la Propuesta de Inversión en Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A., cuya sede principal se ubica en la ciudad de Araure en el estado Portuguesa; se define el diseño de investigación como el plan o estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos, en función de los objetivos definidos en la presente investigación (Balestrini, 2001).

Atendiendo a los objetivos delimitados de materia primaria, la investigación se orientó hacia la incorporación de un modelo de campo; por cuanto, este diseño de investigación permitió no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones.

El estudio propuesto se adecua a los propósitos de la investigación no experimental descriptiva, donde no se planteó hipótesis, pero si se definió un conjunto de variables.

Se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es el de escribir con precisión, las características de la propuesta de inversión en Capital Intelectual para Las Plumas y Asociados C.A. definido así el estudio, el diseño de investigación en función de su dimensión temporal o del número de momentos donde se introduce la recolección de los datos (Balestrini, 2001), es de tipo descriptivo según el nivel de conocimiento que se espera alcanzar y del tipo: estudio de caso, dadas las características de la investigación.

## **Población y Muestra**

### **Población**

En este estudio, la población que se presenta correspondió al conjunto limitado por el ámbito de las personas que dirigen a la empresa, es decir, los miembros de la Junta Directiva y el Comité Gerencial de Las Plumas y Asociados, C.A., la misma está compuesta por un total de diez y ocho (18) personas.

### **Muestra**

La muestra quedó conformada por ocho (8) personas. Por decisión del investigador, no se utilizaron técnicas de muestreo probabilístico, sino que por el contrario, se utilizó como criterio, la selección de los miembros de la junta directiva y del comité gerencial con mayor antigüedad, dado que, a criterio del investigador, son estas las personas mayormente calificadas, para la identificación de los indicadores de mayor pertinencia para evaluar el Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.; adicionalmente, a partir de los resultados obtenidos se generó información valiosa para la toma de decisiones y no son, sino ellos, quienes poseen la facultad de hacerlo.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Además de la observación documental, se elaboró un cuestionario para recolectar la información requerida para el cumplimiento de los objetivos planteados. El cuestionario contiene 75 preguntas, de las cuales 72 son cerradas y 3 abiertas (Ver Anexo 4)



## **Validez**

El instrumento de investigación diseñado fue sometido a un proceso de validación a través de un formato explícito, por lo que se seleccionaron para ello profesionales con conocimientos en el área de Capital Intelectual y que preferiblemente laboren o hayan laborado en empresas y/u organizaciones que apliquen verdaderas estrategias dirigidas a administrar sus activos intangibles.

Estos profesionales evaluaron objetivamente el contenido del cuestionario e hicieron las observaciones pertinentes en función de los objetivos de la investigación, variable de estudio, dimensiones con sus respectivos indicadores y los criterios de medición con respecto a la pertinencia con los objetivos y a la claridad de la redacción. Dichas acotaciones fueron tomadas en consideración para la construcción del cuestionario a aplicar.

## **Fases de la Investigación**

### **Fase Diagnóstico**

*Propósito:* el objetivo principal para la fase inicial fue realizar un diagnóstico de los componentes del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados C.A. a través de la identificación y determinación de los indicadores más importantes que conforman dichos componentes.

*Estrategia:* la misma consistió en primera instancia, en convencer a la presidencia de la empresa y a su junta directiva en facilitar el acceso a la información requerida; así mismo, se requirió sensibilizar al personal encargado de suministrar los datos solicitados para agilizar y asegurar la objetividad de proceso de recolección de los mismos. Dado que el enfoque de gestión basado en administración del Capital Intelectual requiere de un tratamiento diferente al que usualmente se utiliza, se requirió que buena parte de los datos suministrados

debieron ser manipulados de tal forma que pudieran transmitir la información requerida. Seguidamente, se elaboró un cuestionario con los indicadores más relevantes del capital intelectual de la empresa, con la finalidad de determinar, a través de la aplicación de un instrumento al comité gerencial y a la junta directiva de Las Plumas, cuáles son más relevantes en la gestión de los activos intangibles de la organización. Los 72 ítems seleccionados se extrajeron luego de contrastar los indicadores más utilizados mundialmente, que reporta la bibliografía consultada, con los que a criterio del investigador, guardaban mayor afinidad con las características de la empresa.

*Sujetos participantes:* La población estuvo constituida por los miembros de la Junta Directiva y del Comité Gerencial de Las Plumas. De allí, se extrajo como muestra a 4 de los 7 miembros principales de la Junta Directiva y a 3 de los 4 miembros del Comité Gerencial. El criterio utilizado para escoger a los miembros de la junta directiva, a los cuales se aplicó el instrumento, fue el conocimiento que tienen de la organización, dado el tiempo de permanencia en la misma. El Comité Gerencial se consideró en su totalidad ya que el mismo es quien dirige las operaciones de la empresa. Siendo así, el instrumento se aplicó a los señores: Álvaro Oteyza (Presidente Ejecutivo), Julio Bustamante (Director), Alberto Guinand (Director), Juan Ignacio Riquezas (Director), Rafael Jaen (Director), Carlos Fabarón (Contralor), Jorge Pérez (Gerente Comercial).

*Técnicas utilizadas:* los indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas, que se consideraron para la elaboración del instrumento, se escogieron tomando como referencia algunos de los propuestos por el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1996) y enriqueciéndolos con los propuestos por otros autores como Sveiby (2000), Mantilla (2004) y Ordóñez (2005); así mismo, se siguieron las recomendaciones de Rodríguez (2003) para el proceso de elaboración de los mismos. En cuanto a la clasificación de los componentes que conforman el Capital Intelectual, se tomó como referencia el análisis propuesto por Román (2004). Los

criterios prevalecientes en la escogencia de estos indicadores fueron: su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa (Ver Anexo 3), y el criterio propio del autor, producto del conocimiento desarrollado en la organización.

*Procedimiento:* con la intención de orientar a los sujetos participantes, se hizo una reunión explicativa de los objetivos de la investigación en un espacio solicitado con anterioridad a la realización de una sesión de junta directiva, posteriormente se hizo entrega del instrumento y se otorgó un lapso de tres días para la entrega del cuestionario ya respondido. El instrumento se aplicó en el mes de Septiembre del año 2006; la lista indicadores utilizados para la elaboración del instrumento, así como la operacionalización de la variable, fueron mostradas en el Cuadro No. 1. del capítulo anterior.

*Análisis de los datos:* El tratamiento que se le dio a los resultados de la encuesta, fue el cálculo del Índice de Coincidencia referida a la calificación de “Suficientemente Pertinente”, es decir, aquellos indicadores para los cuales, más del 70% de los encuestados coincidan en que son lo suficientemente pertinentes para medir el capital intelectual de Las Plumas, fueron los considerados como los determinantes de cada uno de los componentes del mismo.

## **Segunda fase**

*Propósito:* en concordancia con los objetivos planteados en la presente investigación, el propósito de esta segunda fase fue estudiar la factibilidad de medir el Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.

*Estrategia:* a diferencia de la fase anterior, en esta fase la estrategia se centró en la aplicación de una metodología que permitió valorar el Capital Intelectual de Las Plumas. La metodología escogida fue la propuesta por Hernández y Morales (2002), ya que la misma presenta la ventaja que cumple con los requisitos de la norma internacional de contabilidad NIC. 38.

*Sujetos participantes, técnicas y procedimiento a utilizar:* el autor fue el encargado de la escogencia y aplicación de la herramienta a utilizar en esta segunda fase. El criterio utilizado para la escogencia de la misma fue, además de la ventaja que presenta la metodología de cumplir con los requisitos dispuestos en las normas internacionales de contabilidad NIC 38, la disponibilidad de la información necesaria para su aplicación, es decir, fue utilizada aquella herramienta para la cual se disponía de suficiente información para poder realizar los cálculos.

*Análisis de los datos:* de la aplicación de la herramienta, surgió un resultado indicativo del valor del Capital Intelectual de la compañía; sin embargo, es de hacer notar, que este valor *per se* tiene poca significación sino es estudiada su evolución a lo largo del tiempo, por lo que su monitoreo dependerá, de las decisiones futuras, que tome la empresa al seguimiento del mismo.

### **Tercera fase**

*Propósito:* en concordancia con los objetivos planteados por la presente investigación, el propósito de esta tercera fase fue establecer los lineamientos que conformaron una Propuesta de Inversión en Capital Intelectual para Las Plumas y Asociados, C.A.

*Estrategia:* En esta fase la estrategia estuvo centrada en proponer a Las Plumas la ejecución de una serie de estrategias y acciones, que contribuyan a maximizar el valor de sus activos intangibles, en concordancia, por supuesto, con los resultados obtenidos en las dos fases previas y que, además se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

*Sujetos participantes, técnicas y procedimiento utilizado:* la propuesta se realizó directamente a través de la aplicación del criterio del autor, con base a los resultados obtenidos en las dos fases previas y la misma se presentó en Comité

Gerencial y Junta Directiva como una herramienta en la toma de decisiones referidas a la gestión del Capital Intelectual de la empresa. Así mismo, se recomendó la inclusión de estos índices como parte de un informe anexo a los estados financieros de la empresa.

*Análisis de los datos:* se elaboraron tablas donde se analizó la situación observada en la empresa, así como la inferencia de las mismas en la propuesta a desarrollar. Esta matriz de análisis será la herramienta principal para el diseño de la Propuesta de Inversión en Capital Intelectual. Estos resultados se enfrentaron a la visión a y a los objetivos estratégicos del plan de negocios de la empresa con la finalidad de evaluar su alineación y/o complementariedad con los mismos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación, así como el análisis de los mismos para las tres fases descritas en el marco metodológico, a saber: la fase diagnóstica, para la cual se utilizó un cuestionario aplicado a la directiva y alta gerencia de la empresa; la fase intermedia, en la cual se aplicó la metodología de valoración propuesta por Hernández y Morales (2002) y por último, se realizó una propuesta de inversión en Capital Intelectual para la empresa bajo estudio.

#### **Resultados Fase Diagnóstico**

El objetivo de esta fase diagnóstico es determinar los indicadores más significativos y/o pertinentes que pueden contribuir a medir el capital intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A. a través de la aplicación de un cuestionario a la junta directiva y alta gerencia de la empresa. En la Tabla No. 1 se presenta la distribución de frecuencias obtenida para cada uno de los indicadores propuestos, en base a la pertinencia que tienen para medir el capital intelectual de Las Plumas.

Los resultados mostrados en la Tabla No. 1 indican, que la mayoría de las opiniones coinciden en que de los indicadores presentados en la encuesta, resultaron ser de moderada a suficientemente pertinentes para medir el Capital Intelectual de Las Plumas, tan sólo uno de ellos, a saber, la edad promedio de los clientes, presentó una tendencia clara a ser considerado como un indicador escasamente pertinente, con una frecuencia de 6 para esta calificación.

**Tabla No.1 Distribución de frecuencias e índice de coincidencia de los indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas**

<b>Item</b>	<b>Indicador</b>	<b>Suficientemente</b>	<b>Moderadamente</b>	<b>Escasamente</b>	<b>No</b>	<b>Indice Coincidencia</b>
1	Ingresos provenientes de nuevos negocios	5	2	0	0	71,43%
2	EVA/Cliente	2	3	0	2	28,57%
3	Valor de Mercado	3	2	2	0	42,86%
4	Participación en el Mercado	6	1	0	0	85,71%
5	No. Total de Clientes	3	4	0	0	42,86%
6	No. Clientes perdidos	5	2	0	0	71,43%
7	Índice de Clientes satisfechos	7	0	0	0	100,00%
8	Rentabilidad por tipo de cliente	3	3	1	0	42,86%
9	Proporción de Clientes Fieles	6	1	0	0	85,71%
10	Proporción de Ventas a Clientes Grandes	4	3	0	0	57,14%
11	Duración promedio relación cliente	6	1	0	0	85,71%
12	Tamaño promedio del cliente	0	6	1	0	0,00%
13	Cantidad de Vendedores en el Campo	5	2	0	0	71,43%
14	Cantidad de Gerentes de venta en el campo	4	2	0	1	57,14%
15	Actualización base de la datos clientes	7	0	0	0	100,00%
16	No. Visitas página Web mensuales	6	0	1	0	85,71%
17	Alianzas con proveedores	7	0	0	0	100,00%
18	No. De clientes que representan el 80% de las ventas	5	2	0	0	71,43%
19	Gastos incurridos, no relacionados con productos, por cada cliente	2	5	0	0	28,57%
20	Gasto en Marketing por cliente	2	3	2	0	28,57%

...Continuación

**Tabla No.1 Distribución de frecuencias e índice de coincidencia de los indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas**

<b>Ítem</b>	<b>Indicador</b>	<b>Suficientemente</b>	<b>Moderadamente</b>	<b>Escasamente</b>	<b>No</b>	<b>Índice Coincidencia</b>
21	Edad promedio de los clientes	0	1	6	0	0,00%
22	Gasto en educación de clientes	3	3	1	0	42,86%
23	No. Comunicaciones directas dirigidas a clientes/año	2	3	1	1	28,57%
24	Gasto en desarrollo nuevos mercados	6	1	0	0	85,71%
26	Activos totales	3	2	1	1	42,86%
27	Ingresos/activos totales	3	4	0	0	42,86%
28	Utilidad/activos totales	5	2	0	0	71,43%
29	Inversiones en Tecnología informática por vendedor	4	2	1	0	57,14%
30	Gastos administrativos / ingresos totales	5	2	0	0	71,43%
31	Computadores personales por empleado	2	4	0	1	28,57%
32	Computadores portátiles por empleado	1	3	2	1	14,29%
34	Gastos en Tecnología Informática / empleado	2	5	0	0	28,57%
36	Capacidad en Tecnología Informática/empleado	3	2	1	1	42,86%
37	Empleados conectados por correo electrónico	3	4	0	0	42,86%
38	Cantidad Procesos no automatizados	3	2	2	0	42,86%
39	Requerimientos de nuevos sistemas	2	4	1	0	28,57%
40	Variación en Inversión de Tecnología Informática	1	3	2	1	14,29%
41	Inversión en Tecnología Informática	4	3	0	0	57,14%



...Continuación

**Tabla No.1 Distribución de frecuencias e índice de coincidencia de los indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas**

<b>Ítem</b>	<b>Indicador</b>	<b>Suficientemente</b>	<b>Moderadamente</b>	<b>Escasamente</b>	<b>No</b>	<b>Índice Coincidencia</b>
42	Rendimiento entre el valor neto de las acciones	7	0	0	0	100,00%
43	Gasto en Investigación y Desarrollo/gasto administrativo	5	2	0	0	71,43%
45	Recursos de tecnología informática/ recursos totales	3	3	0	1	42,86%
46	Promedio en años de registros	2	3	2	0	28,57%
47	No. De registros pendientes	2	4	0	1	28,57%
49	% empleados con Título Universitario	4	3	0	0	57,14%
50	Gasto en entrenamiento para nuevos productos	3	4	0	0	42,86%
51	Índice de empleados satisfechos	7	0	0	0	100,00%
52	Rotación de empleados	6	1	0	0	85,71%
53	No. Total de empleados	2	3	1	1	28,57%
54	% empleados nuevos	3	3	1	0	42,86%
55	Proporción entre tipos de empleados	2	4	1	0	28,57%
56	Proporción de expertos en la empresa	4	2	1	0	57,14%
57	Situación salarial relativa	5	2	0	0	71,43%
58	Antigüedad Promedio	2	4	1	0	28,57%
59	No. De Gerentes	2	4	1	0	28,57%
60	No. De mujeres Gerentes	2	1	3	1	28,57%
61	Tiempo Total de capacitación	4	3	0	0	57,14%

...Continuación

**Tabla No.1 Distribución de frecuencias e índice de coincidencia de los indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas**

<b>Ítem</b>	<b>Indicador</b>	<b>Suficientemente</b>	<b>Moderadamente</b>	<b>Escasamente</b>	<b>No</b>	<b>Índice Coincidencia</b>
62	Competencia del personal	5	2	0	0	71,43%
63	Índice de desempeño Global	3	4	0	0	42,86%
64	Índice de Motivación	5	2	0	0	71,43%
65	Índice de Liderazgo	5	2	0	0	71,43%
66	Proporción de empleados con ideas nuevas	4	3	0	0	57,14%
67	% de empleados de tiempo completo que pasan al menos el 50% del tiempo en el campo	2	4	1	0	28,57%
68	% gerentes con Título Superior	4	3	0	0	57,14%
69	Activos Totales/ empleado	3	2	1	1	42,86%
70	Ingresos Totales/ Empleado	4	1	2	0	57,14%
71	Gasto en el desarrollo de competencias	2	4	1	0	28,57%
72	Horas de capacitación/empleado	5	2	0	0	71,43%
73	% empleados menores de 40 años	2	1	3	1	28,57%

Por otra parte, llama la atención, que el indicador: proporción de empleados con ideas nuevas obtuvo un índice de coincidencia por debajo del mínimo exigido para ser considerado en la propuesta (57,14%), ya que en la misión de Las Plumas se declara el apoyo a las iniciativas individuales.

En otro orden de ideas, los entrevistados presentaron dudas en cuanto al entendimiento de los ítems No. 2, 46, 47 con los términos: Valor Económico Agregado (EVA), y Registros, por lo que los valores obtenidos por estos ítems no fueron considerados en el análisis.

Según los resultados mostrados en la tabla No. 1, se puede inferir que, según el criterio de la junta directiva y la alta gerencia de Las Plumas, existen 23 indicadores suficientemente pertinentes para medir el capital intelectual de la empresa, 10 de los cuales pertenecen al capital relacional, 5 al capital organizacional y 8 al capital humano.

En la Tabla No. 2 se muestran los indicadores del Capital Intelectual de las Plumas, seleccionados según los criterios explicados anteriormente.

Con respecto a las tres preguntas abiertas realizadas, referentes a sugerir algún otro indicador del capital intelectual de la empresa, no se obtuvo respuesta de ninguno de los entrevistados. Se infiere por tanto, que el número de indicadores sometidos a estudio, conformó un universo lo suficientemente completo como para no generar expectativas adicionales sobre otros indicadores.

**Tabla No. 2. Indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Indicador	Suficientemente	Moderadamente	Escasamente	No tiene	Dimensión
Cientes satisfechos	7	0	0	0	CR
Actualización base de datos clientes	7	0	0	0	CO
Rendimiento/valor neto de las acciones	7	0	0	0	CO
Índice de empleados satisfechos	7	0	0	0	CH
Alianzas con proveedores	7	0	0	0	CR
Participación en el Mercado	6	1	0	0	CR
Proporción de Clientes Fieles	6	1	0	0	CR
Duración promedio relación cliente	6	1	0	0	CR
Gasto en desarrollo nuevos mercados	6	1	0	0	CR
Rotación de empleados	6	1	0	0	CH
Ingresos provenientes de nuevos negocios	5	2	0	0	CR
No. Clientes perdidos	5	2	0	0	CR
No. Vendedores Campo	5	2	0	0	CH
Utilidad/activos totales	5	2	0	0	CO
Gastos administrativos/ingresos totales	5	2	0	0	CO
Gasto en Investigación y Desarrollo/gasto administrativo	5	2	0	0	CO
Situación salarial relativa	5	2	0	0	CH
Competencia del personal	5	2	0	0	CH
Índice de Motivación	5	2	0	0	CH
Índice de Liderazgo	5	2	0	0	CH
Horas de capacitación/empleado	5	2	0	0	CH
No. Visitas página web mensuales	6	0	1	0	CR
No. De clientes que representan el 80% de las ventas	5	2	0	0	CR

## Resultados e Interpretación de la Segunda Fase

El objetivo de esta segunda fase es valorizar el Capital Intelectual de Las Plumas a través de la aplicación de la metodología propuesta por Hernández y Morales (2002).

Esta metodología establece a su vez tres fases:

*Fase inicial:* esta primera fase implica el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma Internacional de Contabilidad NIC 38; a saber: *Identificabilidad* (parágrafos 10 y 11), *Control* (parágrafos 13 al 16), ***Beneficios Económicos Futuros*** (parágrafo 17). Así mismo, en esta fase se debe seleccionar la metodología de valoración más adecuada para la empresa.

Realizada la revisión de los estados financieros de la empresa, se pudo constatar que en sus activos no aparecen registrados valores identificados como “intangibles”, por lo cual no tiene sentido corroborar que los mismos cumplen con los requisitos exigidos por la NIC 38, en otras palabras, el hecho de que no existan activos intangibles reflejados en los estados financieros, implica que no se está violentando ninguno de los requisitos exigidos por la norma, por lo que se puede avanzar al siguiente paso.

*Fase intermedia:* en cuanto a la selección de la metodología más adecuada, Hernández y Morales (2002) sugieren dos, a saber: “mercado a libros”, utilizada para aquellas empresas que cotizan en la bolsa; y “valor intangible calculado”, para lo cual es necesario conocer la Utilidad Operacional de los Activos Totales (ROA) promedio del sector.

Siendo así, y dado que la empresa no cotiza acciones en el mercado de valores, el método del “valor intangible calculado” pareciera ser el más idóneo a aplicar para el caso de Las Plumas; sin embargo, en las fuentes de información

consultadas, no se consiguió referencia del ROA del sector y, aún si se hubiese conseguido, son sabidas las imprecisiones que presentan las estadísticas de este tipo en nuestro país, por lo que podrían generarse resultados no muy confiables.

Dada esta imposibilidad técnica, el autor decidió realizar una modificación a la propuesta por Hernández y Morales (2002), la cual consistió en sustituir el valor de mercado de la empresa en el mercado de valores, por un valor probado de mercado que posee particularmente esta organización y que a continuación se explica.

Como fue reseñado en el capítulo I de la presente investigación, Las Plumas ha realizado aperturas accionarias, tanto a empleados como a inversionistas en general desde el año 2002, y a pesar que esta emisión y venta de acciones ha sido un proceso cerrado, el valor de la acción transado representa un “valor de mercado” probado, por lo que por decisión del autor, se tomó el mismo para realizar la valoración de los activos intangibles de la organización.

Adicionalmente, el hecho que personas y/o inversionistas hayan aceptado comprar acciones de Las Plumas, por un valor superior al que reflejan los libros, es la evidencia más clara, de que existe un valor oculto en la organización, que no aparece reflejado en los estados financieros tal y como se presentan actualmente, siguiendo las normas contables tradicionales.

Siendo así al aplicar la metodología señalada con la modificación propuesta, se puede decir que, el valor de los activos intangibles de Las Plumas puede calcularse a través de la diferencia existente entre su valor de mercado y su valor en libros, es decir:

$$a.i. = VM - VL$$

donde:

a.i.= Valor de los activos intangibles de la empresa

VM = Valor de Mercado, obtenido de multiplicar el precio de venta de las acciones por el número total de acciones suscritas

VL = Valor de la empresa según los registros contables

Para el caso de Las Plumas, tenemos que el valor unitario actual de las acciones según libros es de Bs. 2.618, el precio unitario fijado para la última apertura accionaria (según asamblea general de accionistas marzo 2006) es de Bs. 3.220, y el número total de acciones es de 3.044.632; sustituyendo estos valores en la fórmula, se tiene que:

$$a.i. = \text{Bs. } \mathbf{1.832.868.464,00}$$

Para el cálculo del Capital Intelectual de la organización sólo nos queda calcular la diferencia existente entre el valor de los activos intangibles calculados anteriormente, menos el valor reflejado en la contabilidad de la empresa; dado que este último valor es igual a cero, se puede decir entonces que *el valor del Capital Intelectual de Las Plumas es de mil ochocientos treinta y dos millones ochocientos sesenta y ocho mil cuatrocientos sesenta y cuatro bolívares sin céntimos (Bs. 1.832.868.464,00).*

En términos relativos, los resultados indican que cerca del 23% del valor total de Las Plumas y Asociados, C.A. corresponde a su Capital Intelectual; además, éste no se encuentra reflejado en sus estados financieros, por lo que se puede decir que permanece oculto.

Es importante hacer notar, que el resultado obtenido proviene de una modificación realizada por decisión del autor, a una metodología mundialmente aceptada, y aunque ésta interpretación pudiese restar relevancia al resultado,

también es cierto que el valor de las acciones determinado por las cotizaciones en la bolsa de valores pueden presentar distorsiones producto de la especulación y/u otras causas ajenas al verdadero valor de sus intangibles.

*Fase final:* ésta última fase consiste en incorporar el valor del Capital Intelectual en los estados financieros contables. Para ello se debe realizar el asiento contable a través del cual se incorporará una cuenta contable denominada Capital Intelectual en los estados financieros. Esta cuenta pertenece a los activos intangibles de la organización y el asiento contable queda estructurado de la siguiente forma:

Capital Intelectual	XXX
Superávit Ganado Restringido	XXX

Así, se realiza un débito a la Cuenta del Capital Intelectual y un crédito a la cuenta de Superávit Ganado Restringido. Cabe destacar, que la utilización de la cuenta de Superávit Ganado Restringido no se encuentra sujeto a reparto de dividendos. Dado que, las Plumas no posee en sus estados financieros contables, activos intangibles que puedan ser identificados bajo los requisitos establecidos por la norma contable NIC 38, no resulta factible incorporar este asiento en los estados financieros.

### **Resultados y Discusión de la Tercera Fase**

El objetivo de ésta fase fue realizar una propuesta de inversión en Capital Intelectual a partir de los resultados obtenidos en las dos fases previas, y que además, represente para la empresa una herramienta para la eficiente gestión de sus activos intangibles.



A diferencia de otros estudios de casos sobre Capital Intelectual, elaborados en el país a otras empresas y/o instituciones, la presente tiene la particularidad que se realizó sobre las personas que más conocen la organización y que tienen el poder de decisión sobre las acciones futuras a tomar por la misma, es decir, que la propuesta que se presenta a continuación pretende reflejar el “deseo” de la empresa sobre las acciones prioritarias a seguir en materia de inversión en Capital Intelectual.

En el Cuadro No. 3 se muestra para cada uno de los indicadores seleccionados en la fase diagnóstico, la situación actual detectada en la empresa y sus efectos en la propuesta objetivo de la presente investigación.

### **Presentación de la Propuesta**

La propuesta que se presenta a continuación, tiene como finalidad, suministrar herramientas que permitan a Las Plumas utilizar más eficientemente sus activos intangibles, con miras a fortalecer su capital intelectual en el camino del cumplimiento de su visión empresarial.

La misma consiste en la presentación de una serie de seis (6) estrategias sugeridas a desarrollar, incluidas algunas aproximaciones de los posibles costos de ejecución. Estas estrategias, provienen del diagnóstico realizado a la empresa a través de las opiniones manifestadas por su junta directiva y alta gerencia, en cuanto a cuáles deben ser los indicadores que más se aproximan a determinar los componentes del capital intelectual de la empresa en sus tres (3) dimensiones, a saber: capital relacional, capital organizacional y el más importante, el capital humano.

Adicionalmente a los 23 indicadores resultantes de la investigación realizada, se incluyeron otros que a juicio del autor son necesarios para el seguimiento y control al principio de la ejecución del mismo.

**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Item	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
1	Ingresos provenientes de nuevos negocios	Capital Relacional	Las ventas se estudian por línea de negocios, existe una nueva línea de negocios relacionada con la venta de maquinarias y equipos, para la cual existe un presupuesto establecido	A pesar que se monitorean las ventas provenientes de nuevos negocios así como su rentabilidad bruta, no se miden los ingresos netos de la misma, para lo cual sólo se consideran los gastos de nacionalización, mientras que otros relacionados con fletes internos, preparación inicial de los equipos, gastos de personal y capacitación, no son tomados en consideración para medir la verdadera rentabilidad de la línea. Adicionalmente, se incorporan con frecuencia nuevos tipos de productos, pero no se analizan sus ventas por separado	Incluir otros gastos relacionados para determinar los verdaderos ingresos netos provenientes de nuevos negocios. Desagregar en mayor cantidad de líneas estos ingresos, a saber: Maquinarias; implementos y equipos agrícolas; implementos y equipos ganaderos
4	Participación en el Mercado		La determinación de la participación de mercado se realiza intermitentemente y sólo para la línea de Agroquímicos a nivel consolidado	Tanto los presupuestos como los análisis de ventas deben acompañarse de este indicador para ser más objetivos en los mismos y no realizar inciertas aseveraciones	Realizar estudios de mercado con fines de determinar la participación por cultivos, por líneas de productos y por regiones y/o sucursales.
6	No. Clientes perdidos		No se lleva ningún registro formal		Establecer registros de clientes perdidos por sucursal y realizar estudios a través de la Gerencia de Atención y Servicio al cliente para determinar las causas de las pérdidas de clientes, así como trazar estrategias para su recaptación.

...Continuación

**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Ítem	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
7	Índice de Clientes satisfechos	Capital Relacional	No se lleva ningún registro formal, sin embargo la Gerencia de Atención y Servicio al cliente se encuentra trabajando en la implementación de un programa denominado La Voz del Cliente, dirigido a realizar encuestas telefónicas de satisfacción.	La satisfacción de los clientes es si se quiere, una de las claves más importantes en asegurar la permanencia y desarrollo de las empresas, medir los índices de satisfacción puede dar alertas "a tiempo" para corregir fallas que pudiesen estar afectando ésta.	Continuar con la implementación del programa "La Voz del Cliente" y evaluar otras herramientas dirigidas a medir este índice
9	Proporción de Clientes Fieles		No existen mediciones formales	La fidelidad de los clientes debe ser un reflejo del índice de satisfacción de los mismos, sin embargo, pueden existir situaciones de mercado que no necesariamente reflejen esta aseveración.	Establecer mediciones de la proporción de clientes fieles a la empresa fijando metas alcanzables en este sentido
11	Duración promedio relación cliente		No existen mediciones formales, pero existen indicios que aquellos clientes que conforman la cartera de una sucursal en un año en particular, no necesariamente son los mismos en años subsiguientes. Igualmente, existen clientes que acompañan a la organización desde sus inicios	Este índice debe estar en constante crecimiento acorde con la evolución de la organización, disminuciones del mismo deben ser estudiadas en conjunto con las estrategias de captación de nuevos clientes	Incluir dentro de los parámetros de clasificación del cliente el término: "cliente desde" y utilizar este en los comités de actualización de niveles de crédito y/u otras consideraciones comerciales, dando prioridad a los de mayor antigüedad.

...Continuación

**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Ítem	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
16	No. Visitas página Web mensuales	Capital Relacional	La empresa posee página Web la cual se encuentra en reestructuración, los contactos son atendidos oportunamente, no se lleva registro de las visitas realizadas	El mercadeo electrónico se espera sea uno de los mecanismos más importantes de comercialización y comunicación en un futuro no muy lejano, por lo que la inversión en esta herramienta no debe descuidarse	Acompañar al proceso de reestructuración y diseño de la página una estrategia de mercadeo de la misma, plantearse estrategias a futuro que incluyan la prestación de servicios relacionados con la herramienta.
17	Alianzas con proveedores		Uno de los pilares fundamentales en los que la empresa ha apalancado su desarrollo ha sido el apoyo recibido por sus proveedores de insumos y servicios, sin embargo, la mayoría de estas alianzas son producto de excelentes relaciones profesionales, personales y de negocios en general, por lo que son pocos los acuerdos suscritos a través de contratos y/u otros documentos de mayor trascendencia. Adicionalmente, estas alianzas responden a planteamientos de carácter estratégicos aprobados por Las Plumas en su debido momento.	A fin de cuentas, las relaciones son realizadas por "la gente", sin embargo, la documentación de los acuerdos de manera escrita genera confianza y compromiso para las partes, al proteger intereses por igual.	Revisar con los proveedores estratégicos de insumos y servicios los acuerdos de comercialización y/o alianzas existentes proponiendo transformar estos en acuerdos, contratos u otro tipo de instrumentos legales que fortalezcan la relación entre las partes.

...Continuación

**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Ítem	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
18	No. De clientes que representan el 80% de las ventas	Capital Relacional	El término 80/20 es manejado habitualmente dentro de Las Plumas bajo el concepto de priorización. El No. De clientes por sucursal que conforman este grupo tiende a ser pequeño en comparación con las potencialidades y capacidad instalada de cada una.	Es común en Las Plumas, utilizar como estilo de ventas, la prestación de servicio a pocos clientes pero con un alto nivel de "atención" de los mismos. Debe evaluarse con detenimiento que no se caiga en un estado de confort que deje escapar buenas oportunidades de negocios, así mismo, la capacidad instalada de cada punto de venta debe estar relacionada con las potencialidades de cada mercado y las expectativas que de él se tengan.	Realizar un análisis de capacidad instalada vs. Potencialidades y expectativas de participación de mercado por sucursal, que permitan determinar si el No. De clientes que representan el 80% de las compras es el adecuado en cada caso.
24	Gasto en desarrollo nuevos mercados		Existen varios mercados considerados "vírgenes" en cuanto a la adopción de prácticas de cierto nivel tecnológico, y en los cuales Las Plumas ha venido trabajando desde hace varios años. Sin embargo, no se han realizado cálculos relacionados al gasto incurrido en el desarrollo de los mismos.	Dado que Las Plumas es una empresa comercial, el desarrollo de nuevos mercados debe realizarse preferiblemente con la venia y el apoyo de los proveedores. Estas actividades deben responder a una estrategia bien definida con presupuestos establecidos en el mediano plazo.	Establecer presupuestos de mediano plazo tanto de gastos y ventas en nuevos mercados que respondan a una estrategia en este sentido, apoyada en los proveedores relacionados.

...Continuación

**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Item	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
15	Actualización base de la datos clientes	Capital Organizacional	En la empresa se maneja la denominada "Carpeta del Cliente" donde se lleva información relevante del mismo, tanto técnica, comercial y personal. Los datos que se encuentran en formato digital son básicamente los referidos a exigencias legales además de los comerciales. Igualmente, se realizó un plan piloto de levantamiento territorial en mapas digitales, pero no se ha avanzado más en el mismo.	La información referente a los clientes, es si se quiere uno de los activos de capital relacional, más importantes de cualquier empresa. Del conocimiento que tengamos de nuestros clientes surgirán las estrategias a seguir para diferenciarse en el mercado, sin embargo es necesario transformar esta información en conocimiento y administrar este para generar valor.	La información contenida en las "Carpetas de los Clientes" debe ser llevada a formato digital y ésta información debe ser la herramienta fundamental de la Gerencia de Mercadeo y Atención y Servicio al Cliente en la elaboración de las estrategias que regirán el presupuesto de ventas del año.
28	Utilidad/activos totales		Este indicador es factible de calcular ya que esta compuesto de dos factores financieros determinados regularmente por la contabilidad de la empresa	El estudio de la tendencia de este indicador nos puede dar una medida de la eficiencia con que se están utilizando los recursos físicos de la empresa, pero debe de evaluarse en forma integral con otros indicadores pues no nos advierte de la obsolescencia de los activos	Incluir el indicador en el informe de Capital Intelectual de la empresa, estudiando la tendencia de períodos anteriores y estableciendo metas a futuro
30	Gastos administrativos / ingresos totales		Este indicador es factible de calcular ya que esta compuesto de dos factores financieros determinados regularmente por la contabilidad de la empresa con una tendencia lógica al alza pero por debajo de lo presupuestado en términos absolutos	Los gastos administrativos de la empresa son relativamente altos comparados con los de otras empresas comerciales del sector, el análisis que debe hacerse es si este nivel de gastos corresponde a una estructura adecuada a la situación actual o por el contrario existen solapamientos y desperdicios que abultan los costos	Deben tomarse acciones para evaluar si la estructura actual de personal, que es la que representa la proporción más importante del gasto, es adecuada a las necesidades actuales y/o en el futuro a corto plazo de la organización. Los resultados esperados deben ser: aumentar la capacidad de producción a través de la apertura de nuevas sucursales en mercados potenciales y/o analizar integralmente los procesos administrativos eliminando aquellos que no generan valor.

**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Ítem	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
42	Rendimiento entre el valor neto de las acciones	Capital Organizacional	Este indicador es fácil de calcular ya que esta compuesto de dos factores financieros determinados regularmente por la contabilidad de la empresa	Representa la verdadera rentabilidad de la inversión realizada por los accionistas y es el reflejo de la administración de los recursos, tanto tangibles como intangibles.	Incluir el indicador en el informe de Capital Intelectual de la empresa, estudiando la tendencia de períodos anteriores y estableciendo metas a futuro
43	Gasto en Investigación y Desarrollo/gasto administrativo		La empresa no realiza gastos de Investigación y Desarrollo como tales, sino que adecua y/o ratifica la información suministrada por el fabricante del producto en acuerdo con el mismo.	Este tipo de gasto, o mejor dicho inversión, debe ser asumida por el fabricante, o a lo sumo compartida con el mismo según los acuerdos suscritos entre las partes, la orientación que debe dar la empresa es hacia el aseguramiento de las recomendaciones y segmentación que se le debe dar a cada producto, así como la capacitación sobre el mismo a la fuerza de ventas y a clientes.	Suscribir acuerdos con los fabricantes asegurándose que los gastos incurridos por la empresa generen valor y estableciendo metas para los mismos
50	Gasto en entrenamiento para nuevos mercados		Cada vez que se ingresa un nuevo producto al portafolio, se tiene como cultura solicitar al proveedor respectivo una capacitación en la fuerza de ventas, sin embargo, en algunos productos de distribución exclusiva la participación del proveedor generalmente es limitada en este sentido y le corresponde a la empresa asumirlo. Por otro lado, no se llevan registros contables en esta materia por separado	El conocimiento sobre los productos y servicios que ofertados, es una de las bases más importantes para lograr el éxito deseado en las ventas. La empresa debe asegurar mantener estos conocimientos vigentes y apoyarse en sus proveedores para dicha labor.	Debe crearse el código contable para realizar estos registros, establecer metas de acuerdo a los objetivos estratégicos del período y tratar de exigir en la medida de lo posible a los proveedores asumir la mayor cantidad de gastos relativos al entrenamiento para nuevos productos y mercados, tanto como para la fuerza de ventas como para clientes

...Continuación

**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Ítem	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
51	Índice de empleados satisfechos	Capital Humano	No se manejan mediciones formales de satisfacción de los empleados, sin embargo, en la misión se expresa la intención hacia el logro de la misma.	La satisfacción de los empleados se encuentra proporcionalmente relacionada con los resultados obtenidos por cualquier organización, no existen fórmulas definidas de cómo lograrla pero el modelaje y divulgación de los valores, genera lineamientos hacia el logro de la misma; otros factores como incentivos no monetarios, medio ambiente de trabajo, cultura organizacional, entre otros, también son fundamentales.	La empresa, a través del departamento de RRHH debe realizar mediciones periódicas de la satisfacción de los empleados
52	Rotación de empleados		La información se encuentra disponible pero no se comunica ni se evalúa.	Este índice puede ser indicativo de muchas cosas y puede generar alertas a tiempo de situaciones relacionadas con insatisfacciones por una causa generalizada. Debido a la lo difícil que resulta para la mayoría de los venezolanos emplearse, este índice podría engañarnos sino acompañamos su análisis con el índice de satisfacción de empleados, por ejemplo.	Incorporar el análisis de este índice periódicamente.
57	Situación salarial relativa		En los primeros años de funcionamiento de la empresa existió una política de remuneración salarial que optó por traer personal talentoso de otras empresas ofreciendo ingresos superiores a los del mercado, con énfasis en el personal comercial. Está percepción parece haber cambiado sobre todo en lo referente al área administrativa. Actualmente la gerencia de RRHH está realizando un esfuerzo en establecer escalas salariales de acuerdo a niveles de responsabilidad y competencias requeridas para cada cargo, así como la utilización de las evaluaciones de desempeño como base a la toma de decisiones en lo que respecta a aumentos salariales.	Una posición estratégicamente definida, referida a la política salarial relativa que debe asumir la empresa, resulta ser una herramienta muy efectiva en la administración de sueldos y salarios de cualquier organización, estableciendo lineamientos fáciles de seguir en este sentido y no generando falsas expectativas entre los empleados.	Se requiere información de mercado con alimentación constante para poder establecer las escalas que permitan ubicar a la empresa su situación salarial relativa. Igualmente es conveniente que se establezca una política en este sentido.



**Cuadro No. 3. Matriz de Análisis Relacional para Indicadores de Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.**

Ítem	Indicador	Dimensión	Inferencia detectada	Análisis Crítico	Efectos en la propuesta
58	Antigüedad Promedio	Capital Humano	La antigüedad promedio aproximada de los empleados es de 4 años, sin embargo, ésta es mucho mayor en empleados con rol supervisorio hacia arriba. La información se encuentra disponible para el cálculo, pero no se analiza con frecuencia.	El valor de la antigüedad promedio no se puede catalogar como bueno o malo por ser alto o bajo, es una medida muy relativa y tiene que ver entre otras cosas con el crecimiento de la empresa y las estrategias dirigidas hacia la renovación del plantel, así mismo, empresas con antigüedades promedio muy altas, sus trabajadores tienen la tendencia de caer en una situación de confort que puede limitar su rendimiento debido a una excesiva sensación de estabilidad.	La empresa debe establecer un nivel óptimo de antigüedad que mantenga un balance adecuado entre la experiencia y el entusiasmo que generalmente inyecta el personal nuevo en toda organización, de manera de disponer de alertas en caso que este balance se modifique en un período determinado
64	Índice de Motivación		No existen mecanismos de medición de la motivación en la organización, sin embargo, es voluntad de la directiva y alta gerencia de Las Plumas facilitar los mecanismos para que los empleados mantengan altos índices de motivación.	La motivación es el motor impulsor de la actitud del individuo y el capital humano se relaciona con el comportamiento de los individuos en balance con sus aptitudes y agilidades intelectuales. Los líderes generalmente tienen una capacidad alta de automotivación y aún mayor hacer que la gente realice las actividades que se les solicita y además las realicen con gusto.	La motivación de los empleados no puede conseguirse "por decreto", sino que por el contrario es una suma integral de muchos factores relacionados con la administración del personal y el cultivo de la cultura organizacional.
65	Índice de Liderazgo		No existen mecanismos de medición del liderazgo dentro de Las Plumas, sin embargo, se han hecho esfuerzos intermitentes para capacitar a todo el personal con rol supervisorio dentro de la empresa.	La responsabilidad de los resultados obtenidos por la empresa, proviene de la suma de los éxitos alcanzados por cada uno de los departamentos dirigidos por su líder, trabajando en equipo y alineados hacia el logro de metas comunes.	Cada gerente y/o supervisor debe ser quién ejerza el liderazgo en su ámbito de trabajo, indicando el camino a seguir, alentando a recorrerlo y suministrando las herramientas necesarias para superar las situaciones que se presenten.
72	Horas de capacitación/ empleado		Recientemente la gerencia de RRHH está llevando estadísticas sobre las horas de capacitación formales por empleado. Por otro lado, el departamento técnico tiene metas en lo que se refiere a horas de capacitación, desde el punto de vista de conocimiento de productos y servicios a personal que labora en el área comercial y a clientes.	La competencia de los empleados para la realización de las funciones para las cuales fueron contratados, es uno de los factores fundamentales en la generación de valor del capital humano; acompañado, por supuesto de una acertada actitud y agilidad intelectual.	Las metas en cuanto a las horas de capacitación por empleado deben responder a un plan de capacitación global que responda a los objetivos estratégicos de la organización.
13	Cantidad de Vendedores en el Campo		Existen 25 vendedores en el campo, y se considera que este número es acorde con los niveles de venta manejados. Actualmente se está realizando un estudio a nivel de rentabilidad por vendedor relacionado con sus niveles de ingreso, ya que se piensa que existen vendedores que no "se están pagando".	La producción de toda empresa comercial se refleja en los niveles de venta, el No. de vendedores debe estar acorde con la capacidad de atención a una cartera determinada de clientes con un potencial de mercado conocido.	Determinar el número de vendedores idóneos por cada sucursal de acuerdo a las potencialidades del mercado y los niveles de participación esperados. Elaborar los presupuestos de venta en función de las potencialidades reales de mercado y las estrategias de la empresa respecto a los mismos.

Para cada acción considerada, se indica las prelación correspondientes, con la intención de poder planificar la ejecución en el tiempo de la manera más eficientemente posible, sin embargo, puede notarse que son muy pocas las mismas, por lo que la mayoría de las acciones pueden ejecutarse de manera simultánea u otorgarle prioridad según el criterio de la dirección de la empresa. Lo que si es importante, es que en primera instancia deben tomarse los indicadores sugeridos como una prueba piloto, de manera de evaluar inicialmente la utilidad y pertinencia de “navegar” con la guía de los indicadores propuestos.

Es importante hacer notar, que para la fecha de elaboración de la presente propuesta, Las Plumas ya emprendió acciones que implícitamente fortalecen su capital intelectual a través de la gestión de sus activos intangibles y para lo cual ha asignado recursos y trazado estrategias previas. Así mismo, las estrategias propuestas fueron elaboradas alineando las mismas a los objetivos estratégicos de la organización, de manera de facilitar la aplicación por razones obvias.

A pesar que las acciones propuestas poseen una traducción en impacto económico que asciende a trescientos veinticuatro millones de bolívares (Bs.324.000.000), el mayor porcentaje de estos costos se refieren a horas - hombre, y la intención es que dichas acciones sean ejecutadas por el personal que labora actualmente en la empresa con una simple reorganización de su tiempo y reestructuración de prioridades. Las horas - hombre que se requieran adicionales, se sugiere sean contratadas a expertos en calidad de outsourcing en conjunto con el apoyo de los proveedores.

Dicho en otras palabras, cerca del 80% del costo sobre las estrategias propuestas no tendrían un impacto en los costos ni en el flujo de caja proyectado dado que se encuentran ya presupuestados dentro de los costos de personal en la estructura actual. Dado este razonamiento, es de esperarse se genere un costo adicional de oportunidad, referente a los ingresos y/o ahorros que pudiese tener la

empresa, si sus empleados no ocupan parte de su tiempo en la ejecución de las acciones propuestas; sin embargo, se considera que este costo es ínfimo en comparación con los beneficios esperados.

El cálculo de los costos aproximados, proviene de estimar las horas – hombre, del personal calificado para tal fin, que debe emplear durante un año en la ejecución de las acciones pertinentes, sumando adicionalmente otros posibles costos en que deben incurrirse, los cuales fueron estimados a partir de históricos similares. Por supuesto, la propuesta debe ser sometida a estudio por parte de la empresa la cual realizará las observaciones y modificaciones que considere pertinentes.

Por otra parte, según lo establecido en la bibliografía consultada, este tipo de inversiones genera retribuciones muy similares a las obtenidas por las realizadas en investigación y desarrollo; adicionalmente, se reporta mundialmente que las empresas que invierten en el desarrollo de su capital intelectual poseen valores de mercado de hasta siete veces su valor en libros.

En cuadro No. 4 se presenta de manera explícita las estrategias propuestas, acompañadas de las acciones más importantes a ser ejecutadas, indicadores para su evaluación, prelación, recursos necesarios y costos aproximados de cada una de estas acciones.

**CUADRO No.4 PROPUESTA**

<b>Estrategia Propuesta</b>	<b>No.</b>	<b>Acciones a tomar</b>	<b>Duración</b>	<b>Prelación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Anual</b>
1.-Elaboración de Informe de Capital Intelectual Anexo a los Estados Financieros	1	Adecuación del sistema contable que se ajuste al la recopilación, registro y cálculo de los nuevos indicadores propuestos de C.I.	1 mes	ninguna	No. Informes C.I./año	horas/ hombre	2.000.000
	2	Establecimiento de metas como proyecto piloto	1 año	4	No. Metas/ No. Indicadores	horas/ hombre	7.000.000
	3	Elaboración de Gráficos de Seguimiento y Control por Unidad Operativa	1 año	4	No. Cartelera Informativas/ Unidad Operativa	horas/ hombre Material de oficina	5.000.000
	4	Discusión y Análisis del Informe de C.I. en Junta Directiva en conjunto con el de Estados Financieros e incluir indicadores financieros relacionados	1 año	2	No. Análisis/ Total de Juntas Celebradas, Gastos administrativos/ Ingresos Totales, Rendimiento/ Valor de las acciones, Utilidad/ Activos Totales	horas/ hombre	10.000.000

**CUADRO No.4 PROPUESTA**

...Continuación

Estrategia Propuesta	No.	Acciones a tomar	Duración	Prelación	Indicadores	Recursos	Costo Anual
2.-Estrategia Comunicacional Interna	5	Capacitación a toda la organización sobre la conceptualización del C.I. y planes de la empresa al respecto	3 meses	ninguna	No. Horas capacitación específicas/ No. empleados	horas/ hombre	30.000.000
	6	Uso eficiente de los medios de comunicación disponibles actualmente para la difusión de todo tipo de logros, acontecimientos internos de relevancia, distinciones a personas y equipos de personas, actividades complementarias de recreación y deportes, afianzamiento de Valores, entre otros (medios disponibles actuales: Notiplumas, Plumazos, Comunicaciones vía e-mail para todo el personal, recomendados a futuro: carteleras internas, teleconferencias, foros en internet)	Permanente	ninguna	No. Ediciones Notiplumas/ año No. Carteleras Elaboradas/ año No. Comunic. al personal/ año	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos	Ya se encuentra contemplado en el presupuesto y planes estratégicos

**CUADRO No.4 PROPUESTA**

...Continuación

<b>Estrategia Propuesta</b>	<b>No.</b>	<b>Acciones a tomar</b>	<b>Duración</b>	<b>Prelación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Anual</b>
3.-Estrategia Comunicacional Externa	7	Comunicar mesualmente a los clientes estratégicos, vía escrita, telefónica o electrónica, según su preferencia, sobre aspectos técnicos relevantes para su unidad de producción, realización de eventos sobre nuevos productos y/o tecnologías, edos. de cuenta y cualquier otra información que se considere de interes.	Perma- nente	ninguna	No. Comunicac mensuales./ cliente 80-20	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos	36.000.000
	8	Participación en Ferias Agropecuarias Locales, apoyado en los proveedores principales	Perma- nente	ninguna	No. Ferias/ año	horas/ hombre Material Publicitario Transporte Seguridad Viáticos	Ya se encuentra contemplado en el presupuesto y planes estratégicos
	9	Capacitación de Clientes y sus personas claves sobre aspectos relevantes de productos y/o de interes para su unidad de producción	Perma- nente	ninguna	No. Horas capacitación a clientes	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos	25.000.000

**CUADRO No.4**

**PROPUESTA**

...Continuación

Estrategia Propuesta	No.	Acciones a tomar	Duración	Prelación	Indicadores	Recursos	Costo Anual
4.-Fortalecimiento de Relaciones con Clientes Internos	10	Darle seguimiento y continuidad al objetivo estratégico referido a contar con un sistema integral de administración de RRHH que conste de mediciones de potencialidades, planes de carrera, planes de capacitación y tablas de reemplazo.	Perma-nente	ninguna	No. Horas Capacitación	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing	Ya se encuentra contemplado en el presupuesto y planes estratégicos
	11	Apoyar las iniciativas individuales y en equipo en cuanto a la realización de actividades complementarias recreativas y culturales como son actividades de integración, celebración navideña, deportes, cultura, entre otras	Perma-nente	ninguna	No. Actividades complemen./ Unidad Operativa	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing Otros Insumos	Ya se encuentra contemplado en el presupuesto y planes estratégicos
	12	Establecimiento de Políticas Salariales Definidas y difundidas a toda la organización.	Perma-nente	ninguna	Posición Salarial Relativa	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing Otros Insumos	Ya se encuentra contemplado en el presupuesto y planes estratégicos, debe mejorarse comunicación al respecto

CUADRO No.4

## PROPUESTA

...Continuación

Estrategia Propuesta	No.	Acciones a tomar	Duración	Prelación	Indicadores	Recursos	Costo Anual
4.-Fortalecimiento de Relaciones con Clientes Internos	13	Establecer sistema de medición de motivación y satisfacción de empleados	Permanente	ninguna	Índice Satisfacción, Índice de Motivación, % de empleados accionistas	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing Viáticos	20.000.000
	14	Realizar plan de capacitación en destrezas gerenciales y de liderazgo a todo el personal supervisorio de la organización	Permanente	ninguna	Índice de Liderazgo	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing Viáticos	15.000.000



CUADRO No.4

## PROPUESTA

...Continuación

Estrategia Propuesta	No.	Acciones a tomar	Duración	Prelación	Indicadores	Recursos	Costo Anual
5.-Desarrollo de Información Útil de Mercado	15	Continuar con el proceso de determinación de tamaño de mercado por Línea de productos, por cultivos y por regiones y/o sucursales; incluyendo posición de la competencia.	Permanente	ninguna	% Participación de Mercado	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing Viáticos	Ya se encuentra contemplado en el presupuesto y planes estratégicos, debe mejorarse comunicación al respecto
	16	Evaluación de las potencialidades reales de cada zona de ventas con miras a determinar posibles zonas con participaciones marginales y/o sobrevaluadas, así mismo, establecer el tamaño de mercado y número de clientes idóneo a atender por cada vendedor para así destablecer el número adecuado de representantes por sucursal.	3 meses	ninguna	No. Vendedores en el Campo	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing Viáticos	Ya se encuentra contemplado en el presupuesto y planes estratégicos, debe mejorarse comunicación al respecto
	17	Desarrollar un plan de capacitación de representantes técnicos, clientes y personas claves en productos y servicios de importancia estratégica para la empresa	Permanente	ninguna	Gasto en desarrollo de nuevos Mercados, Gasto en entrenamiento para nuevos productos, Gasto en I & D/ gasto administrativo	horas/ hombre, Recursos informáticos, Apoyo de Proveedores	48.000.000

**CUADRO No.4 PROPUESTA**

...Continuación

Estrategia Propuesta	No.	Acciones a tomar	Duración	Prelación	Indicadores	Recursos	Costo Anual
6.-Fortalecimiento de Relaciones con Clientes Externos	18	Ampliación de la base de datos digital de clientes incluyendo información referente a: duración de la relación con el cliente, potencial de compra vs. Compras a la empresa, mercado en los que participa, fecha de nacimiento, personas claves en la cuenta, ubicación exacta (coordenadas UTM) de la unidad de producción y levantamiento digital de la misma.	Permanente	ninguna	Promedio de % compras a Las Plumas (fidelidad), Duración Promedio Relación con Clientes, No. De Clientes 80/20, No. De Clientes con Registro Digital Completo, No. De Clientes con Expediente Personal Actualizado	horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos Contratación Outsourcing Viáticos, 11 GPS, Cursos de Capacitación GPS y Programas Relacionados	30.000.000
	19	Base de datos con registros por escrito en el expediente del cliente sobre aspectos relevantes relacionados con: productos más importantes, recomendaciones, objeciones, reclamos, promesas y acuerdos comerciales, actividades y participación de la competencia, valores, compromisos.	Permanente	ninguna		horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos	20.000.000
	20	Creación de Conocimiento y Fortalecimiento del Capital Relacional de la empresa, a través de la utilización de la información obtenida en las actividades 16 y 17, con miras a aplicar estrategias de mercadeo dirigidas a sorprender a los clientes con obsequios, saluciones, información diversa que aprecien, establecimiento de ofertas y promociones; así como para la identificación de mercados potenciales	Permanente	ninguna		horas/ hombre Material de oficina Recursos Informáticos	30.000.000

**CUADRO No.4 PROPUESTA**

...Continuación

<b>Estrategia Propuesta</b>	<b>No.</b>	<b>Acciones a tomar</b>	<b>Duración</b>	<b>Prelación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Anual</b>
6.-Fortalecimiento de Relaciones con Clientes Externos	21	Relanzamiento página Web, en tres etapas: rediseño, estrategia comunicacional, e incorporación de nuevos servicios como: artículos técnicos y noticias de interes, revisión de estados de cuenta y por último compras y cancelación vía electrónica	3 años	ninguna	No. Visitas página web	horas/ hombres Contratación de Outsourcing	30.000.000
	22	Medición de la satisfacción de los clientes, como una primera fase a través de la realización de una encuesta telefónica por parte del departamento de Atención y Servicio Al Cliente.	Perma- nente	ninguna	Índice de Satisfacción de Clientes	horas/ hombre, Recursos informáticos, Servicio de telefonía, materiales de oficina	5.000.000
	23	Realización de un estudio de clientes perdidos para la elaboración de estrategias de recaptación de los mismos.	Perma- nente	ninguna	No. Clientes perdidos	horas/ hombre, Recursos informáticos, Servicio de telefonía, materiales de oficina	11.000.000
	24	Formalizar por medio de contratos escritos u otro tipo de documentación los acuerdos comerciales con proveedores	Perma- nente	ninguna	No. Acuerdos firmados	horas/ hombre, Material de oficina	1.000.000

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Después de haber efectuado el análisis e interpretación de los resultados expuestos en el capítulo IV, a continuación se presentan las conclusiones finales en función de los objetivos planteados para la presente investigación:

- La junta directiva y alta gerencia de Las Plumas y Asociados, C.A., presentan un alto interés en implementar metodologías y herramientas que permitan descubrir, medir y gestionar su capital intelectual de manera eficiente, como factor determinante de éxito, al generar valor a través de la oferta de insumos y servicios, que permitan cada vez más diferenciarse de la competencia, con una visión más amplia y humana.

- A pesar de que se detectaron muchas iniciativas dirigidas a fortalecer el Capital Intelectual de la empresa, se aprecia un poco de informalidad en la aplicación de la mismas, detectándose la necesidad de alinearse un poco mejor y priorizar la asignación de los recursos en base a estrategias bien definidas, las cuales fueron enunciadas en la propuesta diseñada.

- Existen 23 indicadores pertinentes para medir los componentes del capital intelectual de Las Plumas, 10 de los cuales pertenecen al capital relacional, 5 al capital organizacional y 8 al capital humano.

- La importancia otorgada por la empresa al valor que tiene el Capital Humano y el Relacional, es superior al otorgado al Capital Organizacional.

- El valor monetario de los activos intangibles de la empresa fue calculado en mil ochocientos treinta y dos millones ochocientos sesenta y ocho mil cuatrocientos sesenta y cuatro bolívares sin céntimos (Bs. 1.832.868.464,00).

- A través de la elaboración de una matriz de análisis relacional, se diseñó una propuesta contentiva de diversas recomendaciones a seguir, con la intención de que sirvan como herramientas de gestión, que permita utilizar más eficientemente los activos intangibles de la empresa y ayuden a fortalecer su Capital Intelectual.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a la empresa la ejecución de una prueba piloto, que consista en elaborar un informe periódico contentivo de los 23 indicadores del Capital Intelectual determinados en la presente investigación. Dicho informe debe ser anexo y complementario a la información suministrada en los estados financieros tradicionales y debe ser analizada su utilidad, a través de los resultados obtenidos en el fortalecimiento de los activos intangibles de la organización.

- Para estudios futuros, es conveniente incluir nuevamente los indicadores relacionados con el Valor Económico Agregado, ya que los mismos no fueron tomados en cuenta en la presente investigación por fallas en el suministro de la información preliminar al aplicar el instrumento.

- Debido a que los indicadores seleccionados para el presente estudio fueron extraídos de los reconocidos más frecuentemente por la literatura consultada con algunas pequeñas modificaciones realizadas por el autor, se recomienda que se evalúe la posibilidad de construir algunos indicadores propios que se adapten a la realidad de la empresa y a sus objetivos a futuro.

- Constituir un equipo técnico que sea el responsable de hacer seguimiento y liderizar el proceso de implementación de la propuesta, preferiblemente de características multidisciplinarias, incluido el gerente de RRHH y previamente capacitado en el tema.

- Teniendo en cuenta la baja importancia otorgada a los indicadores del Capital Relacional en comparación con la otorgada a los otros, es conveniente investigar la razón por la cual ésto ocurre, con miras a diseñar estrategias que contribuyan a generar un balance adecuado entre los componentes del Capital Intelectual, a saber: Capital Humano, Capital Relacional y Capital Organizacional.

- De acuerdo lo que indican los factores estudiados, la capacitación del personal de la empresa en el tema, resulta de vital importancia para la organización, en la ruta hacia el cumplimiento de su Visión.

- Así mismo se recomienda continuar investigaciones de este tipo, con la finalidad de crear estándares que podrán ser utilizados por otras empresas para agregar valor a las mismas.

- Para investigaciones subsiguientes al presente estudio de caso, se sugiere realizar consultas a todo el personal de la empresa, con la finalidad de contrastar con las obtenidas por la dirección y alta gerencia, además de incluir tan importante aporte.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altuve, J. (1999).** *“Administración financiera”*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Ballestrini, M. (2001).** *“Cómo se elabora el Proyecto de Investigación”*. 5ta. ed. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Blanco, H (1999).** *“Los activos centrados en el individuo competente del capital intelectual de la Facultad de Arquitectura y Diseño de LUZ”*. Trabajo especial de grado MSc. Gerencia Empresarial. URBE. Maracaibo.
- Bueno, E. (1998),** *“El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual”*, Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, agosto.
- Brooking , A. (1997),** *“El Capital Intelectual”*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Carrión, J. (1999).** *“Capital Intelectual”*. Disponible en [www.gestióndelconocimiento.com](http://www.gestióndelconocimiento.com). [Consulta: 06-11-2003].
- Cruz, J. (2003).** *“La gerencia del capital intelectual en las empresas de servicios y del sector manufacturero instaladas en la Zona Industrial I”*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Yacambú, Barquisimeto.
- Edvinsson, L. (1996),** *“Knowledge management at Skandia”*, en The Knowledge Challenge Conference, MCE, Brussels, 30-31 May.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997).** *“Intellectual Capital. Realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower”*, Harper Collins Publishers, Inc., 1ª ed.
- Euroforum (1998),** *“Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect”*, IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).

- Fitz-enz, J. (1998).** *“Competencia y Capital Intelectual. Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998”*. HR Global’98. World Federation of Personnel Management Associations, Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal (ANRI). Federación Americana de Administración de Personal (FIDAP). Resúmenes de Conferencias. Caracas. Venezuela. P. 15.
- Flores, G. (2001).** *“Capital intelectual en el ámbito de la contabilidad financiera”*. Revista LEGIS del CONTADOR. No: jul-sep 2001.
- Fonseca, O.; López, Y.; Rodríguez, N. y Romero, P. (2002).** *“El Capital Intelectual como activo intangible en las empresas del área comercial”*. Tesis Licenciatura. UCLA. Barquisimeto.
- Galeano, L.; Montenegro, S.; Giraldo, J. y Aguilar, L. (2005).** *“La incidencia del Capital Intelectual en la disciplina contable”*. En <http://www.monografias.com/trabajos16/disciplina-contable/disciplina-contables.html>. Armenia. Colombia. [Consulta: junio 07, 2005].
- García, L. (2004).** *“Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación universidad – sector productivo”*. Educere. ULA. Año 8. No. 27.
- GESTIOPOLIS. (2005).** *“Capital Intelectual de la empresa”*. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/ci.html> . [Consulta: julio 06, 2005].
- Gómez, J. (2005).** *“El Capital Intelectual”*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/capintel.htm>. [Consulta: 08-11-2005].
- Hernández, G. y Morales A. (2002).** *“Diseño de una Metodología de Valoración de Capital Intelectual para su Incorporación en los Estados Financieros según*



- las Normas Internacionales de Contabilidad NS 38 (NIC. 38)*". Trabajo Especial de Grado. URBE. Maracaibo. Tutores: Guerrero, F. y Negretti, Y.
- Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1996)**, "*Cuadro de Mando Integral*" (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona.
- Leal, R. (2001)**. "*Aspectos teóricos para evaluar la gestión del capital intelectual en las organizaciones universitarias*" (Resumen). La Universidad del Zulia. Maracaibo.
- López, O. (2002)**. "*El Capital Intelectual*". Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/disciplina-contable/disciplina-contable.shtml>. [Consulta: junio 07, 2005].
- Lozano, J. (2002)**. "*Capital intelectual genera ganancias a las empresas*". El Universal, 02 de agosto de 2002.
- Mantilla, S. (2000)**. "*La contaduría pública frente a la crisis: desafíos y propuestas*". X Simposio Contaduría Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.
- MICROSOFT, (2005)**. "*Los empleados. Reaprovechar las experiencias y el conocimiento*". Disponible en: [http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguagepyme/empleados/reaprovechar\\_experiencias.aspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/lenguagepyme/empleados/reaprovechar_experiencias.aspx) [Consulta: junio 10, 2005].
- Muñoz, J. (2003)**. "*Gestión del capital intelectual y su competencia en la presentación del servicio de la empresa compañía anónima luz eléctrica del Yaracuy (CALEY)*". Trabajo de grado. Universidad Yacambú. Barquisimeto.
- Olivares, J. (2001)**. "*La Gerencia del Conocimiento desde la óptica Empresarial*". Revista Gerencia y Conocimiento UNESR. Volumen 2. Año 2, enero – marzo, 2001.
- Ordóñez, P. (2005)**. "*El Capital Estructural Organizativo como Fuente de Competitividad Empresarial: Un estudio de Indicadores*". Disponible en:

[http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/rrhh/documentos/capital\\_estructural\\_Oviedo.pdf](http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/rrhh/documentos/capital_estructural_Oviedo.pdf) . [Consulta: junio 10, 2005].

**Osorio, M. (2002).** *“El capital intelectual en la gestión del conocimiento”*. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11\\_6\\_03/acisu603.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/acisu603.htm) . [Consulta: mayo 02, 2004].

**Peralta, T. (2006).** *“Acciones serie “E”*. NOTIPLUMAS. No.2. Acarigua. Venezuela.

**Rodríguez, J. (2004).** *“El capital intelectual como diferencia entre los activos y pasivos intangibles”*. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula2.asp> [Consulta: julio 07, 2005].

**Rodríguez, R. (2003).** *“Gestión del conocimiento para el incremento de la demanda del servicio que presta la empresa Seguros Caracas de Liberty Mutual”*. Trabajo de grado. Universidad Yacambú, Barquisimeto.

**Román, N. (2004).** *“Capital Intelectual. Generador de Éxito en las Empresas”*. Visión Gerencial. 3(2): 67-79.

**Romero, E. (2004).** *“El capital intelectual como herramienta en la toma de decisiones para la productividad de la empresa”*. Tesis de grado. Universidad Yacambú. Barquisimeto.

**Serrano, C. y Chaparro, F. (2001):** *“Los activos intangibles en la Contabilidad: medición y valoración”*. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/capint1>. [Consulta: octubre 06, 2005].

**Sierra, M. (2001):** *“Tratamiento contable de los activos intangibles en la IASC y en la ASB”*. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/containmate> [Consulta: junio 10, 2005].

**Steward, T.A. (1997),** *“La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual”*, Granica, Buenos Aires.

- Sveiby, K. (2000).** “*Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Empresas*”. Gestión 2000, Barcelona.
- Sznirer, D. y Saracho, J. (2005).** “*Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados*”. Disponible en: [http://www.adca.org.ar/articulos/08\\_gestion\\_por\\_competencias.html](http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.html). [Consulta: octubre 06, 2005].
- VENEZUELA COMPETITIVA (1996).** “*Ventajas competitivas de ser competitivo*”. Empresas No. 3. Italgráfica, Caracas, Venezuela.
- Viedma, J. (1998).** “*Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento*”. Disponible en [http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/ekmindex-13.htm](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/ekmindex-13.htm). [Consulta 30-10-2003].
- Viedma, J. (2003).** “*CICBS: Cities’ Intellectual Capital Benchmarking System: Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró*”. Disponible en: <http://gestiondelcapitalintelectual.com> [Consulta: junio 18, 2005]
- Viloria, A. (2003).** “*El Capital Intelectual: Red de Relaciones Inter e Intra Organizacionales*”. Agora, Trujillo. Revista del Centro Regional de Investigación Humanística, Económica y Social. 6 (12): 81-100.
- Vivas, A. (2002).** “*El Capital Intelectual: La Valoración del Talento*”. Trabajo Especial de Grado. UCLA. Barquisimeto. Tutor: Donalles, E.
- Wu, A. (2005).** “*The integration between Balanced Score Card and intellectual capital*”. Journal of Intellectual Capital. 6 (2): 267-284.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

## **MISIÓN**

***Las Plumas es una organización del sector agropecuario venezolano, gente del campo, empleados e inversionistas unidos por sus valores, que pone su experiencia y conocimiento para ofrecer soluciones agropecuarias integrales al circuito agroalimentario nacional; utilizando tecnología de vanguardia; respetando el ambiente; apoyando las iniciativas individuales y el trabajo en equipo, propiciando el más alto nivel de satisfacción a clientes, empleados, accionistas y a la comunidad.***

## **VISIÓN**

***Ser reconocida como empresa líder en proveer soluciones agropecuarias integrales a nivel nacional y de proyección internacional, con participación en la industria agroquímica, operando bajo un sólido esquema financiero y apoyada por la capacidad innovadora y de mejora continua de su capital intelectual***

## **VALORES**

***Honestidad***

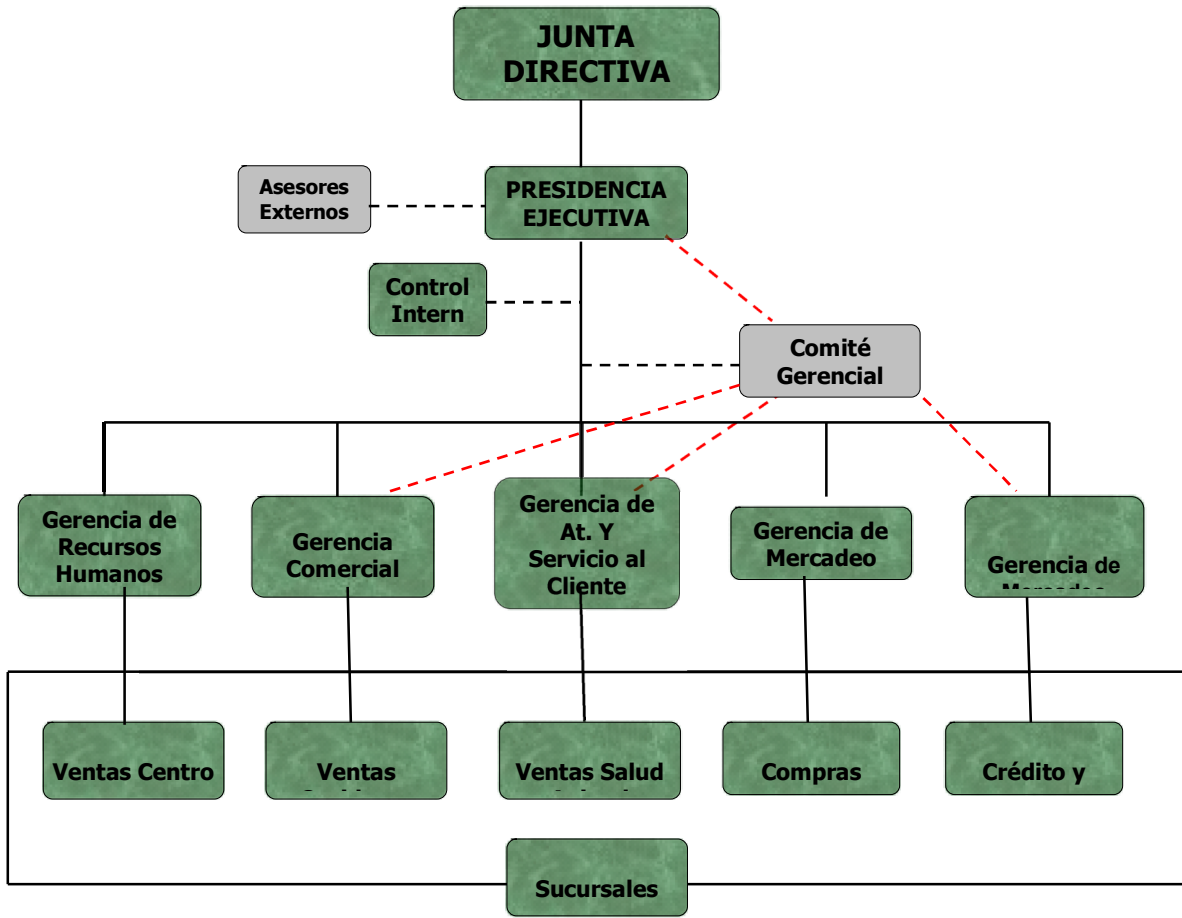
***Integridad***

***Respeto***

***Solidaridad***

## **ANEXO 2**

# ORGANIGRAMA





## **ANEXO 3**

## **Las Plumas y Asociados C.A. Objetivos Estratégicos de 2006**

1. Contar con un sistema integral de administración de RR. HH. que conste, entre otros, de a) Medición de Potencial; b) Plan de Carrera; c) Plan de Entrenamiento; y, d) Tablas de Reemplazo.
2. Apoyar la Fundación Las Plumas, integrando a los miembros de la organización y destinando recursos.
3. Fortalecer la cultura de atención y servicio, promoviendo la satisfacción del cliente y la proyección de una nítida imagen corporativa, desde todas las áreas de la organización.
4. Utilizar eficientemente la plataforma tecnológica para el desarrollo sostenido del negocio.
5. Crecer en mercados de baja participación, tales como: caña, hortalizas y ganadería, así como en el mercado del oriente del País.
6. Incrementar las ventas de productos y equipo, propios y exclusivos, de nuevos proveedores y/o de baja participación en nuestro portafolio.
7. Preparar a la compañía para que cumpla con los requisitos y estándares, tanto administrativos como comerciales, para participar en el Mercado de Capitales.

## **ANEXO 4**

UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
EZEQUIEL ZAMORA  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL  
BARINAS, ESTADO BARINAS

Acarigua, agosto 2006

Estimado socio:

Usted ha sido seleccionado para responder al presente instrumento, cuyo objetivo es la determinación de los indicadores más importantes del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A., y que formará parte del trabajo especial de grado titulado: **Propuesta de Inversión en Capital Intelectual, caso: Las Plumas y Asociados, C.A.**

La información que usted suministre será utilizada exclusivamente para fines académicos de la investigación y tendrá carácter estrictamente confidencial; por tal motivo se agradece no identificar el cuestionario y responder todos los ítems con la mayor sinceridad posible.

De antemano reciba mi agradecimiento por colaborar con la presente investigación, la cual pretende ser un aporte tanto para la empresa, como para el desarrollo de la gestión gerencial en nuestro entorno.

Atentamente;

Humberto Fuenmayor

## INSTRUCCIONES GENERALES

1. A continuación se le presentan una serie de indicadores, reconocidos mundialmente, para la elaboración de informes de Capital Intelectual. Los mismos han sido clasificados en sus tres componentes, a saber: Capital Relacional, Capital Organizacional y Capital Humano. Luego de leer cuidadosamente cada uno, y según su criterio, marque con una equis (X) en el espacio en blanco que se presenta en cada una de las proposiciones.
2. Al responder el instrumento, sólo considere una alternativa de respuesta, indicando la escala que más se ajuste a su criterio.
3. Es importante que responda todas las preguntas.

A los efectos de esta investigación, se considera que:

- El Capital Relacional tiene que ver con las estrategias y acciones que emprende la empresa para fortalecer sus relaciones con actores externos a ésta, los cuales no se circunscriben solamente a los clientes, sino también a los proveedores, inversionistas, entidades financieras, potenciales nuevos accionistas, entre otros.
- El Capital Organizacional pertenece a la empresa o su conjunto, pero proviene de convertir el conocimiento especializado del trabajador intelectual en activos que generan valor y que puedan utilizarse una y otra vez. Incluye todos aquellos elementos de tipo organizativo interno, que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible, entre los cuales incluimos: bases de datos, manuales de procesos, propiedad individual como patentes, marcas o cualquier elemento intangible, que pueda ser protegido por derechos de propiedad intelectual, así como todo aquello cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.
- El Capital Humano representa el componente más importante del Capital Intelectual. En primer lugar, se sabe que las personas generan capital a la empresa a través de su *competencia*, es decir, a través de sus conocimientos y habilidades; en segundo lugar; a través de sus *actitudes*, es decir, a través de sus comportamientos y conductas, en las cuales la motivación juega un papel determinante; y por último, gracias a la *agilidad intelectual*, relacionada con la capacidad para dar solución a los problemas. La agilidad intelectual, no es por tanto una aptitud o habilidad, ni tampoco una actitud, sino más bien una mezcla de ambos.

Es importante señalar que, el equilibrio entre estos tres componentes, es la principal fuente de creación de valor para la organización.

**Cuestionario aplicado a la Junta Directiva y Alta Gerencia de  
Las Plumas y Asociados, C.A.**

**Determinación de los indicadores del Capital Intelectual de Las  
Plumas y Asociados, C.A.**

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Indicadores de Capital Relacional:**

1. Considera usted que, los Ingresos provenientes de nuevos negocios es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:
  - A.  Suficientemente
  - B.  Medianamente
  - C.  Escasamente
  - D.  No tiene pertinencia
  
2. Considera usted que, el Valor Económico Agregado E.V.A. / Cliente es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:
  - A.  Suficientemente
  - B.  Medianamente
  - C.  Escasamente
  - D.  No tiene pertinencia
  
3. Considera usted que, el Valor de Mercado de la compañía es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :
  - A.  Suficientemente
  - B.  Medianamente
  - C.  Escasamente
  - D.  No tiene pertinencia

4. Considera usted que, el % Participación de Mercado es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :
- A. ( ) Suficientemente
  - B. ( ) Medianamente
  - C. ( ) Escasamente
  - D. ( ) No tiene pertinencia
5. Considera usted que, el Número de Clientes es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :
- A. ( ) Suficientemente
  - B. ( ) Medianamente
  - C. ( ) Escasamente
  - D. ( ) No tiene pertinencia
6. Considera usted que, el número de Clientes Perdidos es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :
- A. ( ) Suficientemente
  - B. ( ) Medianamente
  - C. ( ) Escasamente
  - D. ( ) No tiene pertinencia
7. Considera usted que, el Índice de Clientes Satisfechos es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :
- A. ( ) Suficientemente
  - B. ( ) Medianamente
  - C. ( ) Escasamente
  - D. ( ) No tiene pertinencia
8. Considera usted que, la rentabilidad por cada tipo de Cliente es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:
- A. ( ) Suficientemente
  - B. ( ) Medianamente
  - C. ( ) Escasamente
  - D. ( ) No tiene pertinencia

9. Considera usted que, la proporción de Clientes Fieles es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

10. Considera usted que, la proporción de ventas a Clientes Grandes es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

11. Considera usted que, la duración promedio de la relación con el cliente es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

12. Considera usted que, el tamaño promedio del cliente es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

13. Considera usted que, la cantidad de vendedores en el campo es un indicador de pertinencia del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia



14. Considera usted que, la cantidad de gerentes de venta en el campo es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

15. Considera usted que, la actualización de la base de datos de clientes es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

16. Considera usted que, el número de visitas a la página *Web* por mes es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

17. Considera usted que, las alianzas con proveedores es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

18. Considera usted que, el número de clientes que representan el 80% de las ventas es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

19. Considera usted que, los gastos en que se incurra, que no estén relacionados con productos por cada cliente es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

20. Considera usted que, el gasto en marketing / cliente es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

21. Considera usted que, la edad promedio de los clientes es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

22. Considera usted que, el gasto en educación de clientes es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

23. Considera usted que, las comunicaciones directas dirigidas a clientes / año es un indicador de pertinencia del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

24. Considera usted que, el gasto en desarrollo de nuevos mercados es un indicador de pertinencia del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

25. Si usted considera que existen algunos otros indicadores que forman parte del Capital Relacional de Las Plumas y Asociados, C.A., por favor indíquelos a continuación:

---

---

---

### **Capital Organizacional**

26. Considera usted que, los activos totales es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

27. Considera usted que, los Ingresos / Activos Totales (Ingresos referidos a ventas) es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

28. Considera usted que la Utilidad / Activos Totales es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

29. Considera usted que, las inversiones en tecnología informática / vendedor es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

30. Considera usted que, los gastos administrativos / ingresos totales es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

31. Considera usted que, los computadores personales / empleado es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

32. Considera usted que, los computadores portátiles / por empleado es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

33. Considera usted que, el gasto administrativo / empleado es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

34. Considera usted que, el gasto en tecnología informática / empleado es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

35. Considera usted que, la capacidad en tecnología informática es un indicador de pertinencia del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

36. Considera usted que, la capacidad en tecnología informática / empleado es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

37. Considera usted que, el número de empleados conectados por correo electrónico es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

38. Considera usted que, los procesos no automatizados es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

39. Considera usted que, los requerimientos de nuevos sistemas es un indicador de pertinencia del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

40. Considera usted que, la variación en inversión de tecnología informática es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

41. Considera usted que, la inversión en Informática es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

42. Considera usted que, el rendimiento / valor neto de las acciones es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

43. Considera usted que, el Gasto en Investigación y Desarrollo/gasto administrativo es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

44. Considera usted que, el gasto en tecnología informática / inversión en tecnología informática es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

45. Considera usted que, la proporción recursos de tecnología informática / recursos totales es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

46. Considera usted que, el promedio en años de patentes, registros de marcas y convenios de comercialización es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

47. Considera usted que, el número de registros pendientes es un indicador de pertinencia del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

48. Si usted considera que existen algunos otros indicadores que forman parte del Capital Organizacional de Las Plumas y Asociados, C.A., por favor indíquelos a continuación:

---

---

---

### Capital Humano

49. Considera usted que, el % de empleados con Título Universitario es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

50. Considera usted que, el gasto en entrenamiento para nuevos productos es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

51. Considera usted que, el índice de empleados satisfechos es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia



52. Considera usted que, la rotación de empleados es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

53. Considera usted que, el número total de empleados es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

54. Considera usted que, el porcentaje de empleados nuevos es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

55. Considera usted que, la proporción entre tipos de empleados es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

56. Considera usted que, la proporción de Expertos en la empresa (el término experto se refiere a talento o capacidad para conseguir mejores resultados con los mismos recursos que cuentan los demás) es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

57. Considera usted que, la situación salarial relativa es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

58. Considera usted que, la antigüedad promedio es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

59. Considera usted que, el número de gerentes es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

60. Considera usted que, el número de mujeres gerentes es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

61. Considera usted que, el tiempo total de capacitación es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

62. Considera usted que, la competencia del personal es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

63. Considera usted que, El índice de desempeño global es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

64. Considera usted que, el índice de motivación es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

65. Considera usted que, el índice de liderazgo es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

66. Considera usted que, la proporción de empleados que presentan ideas nuevas es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

67. Considera usted que, el % de empleados de tiempo completo que pasan al menos el 50% del tiempo en instalaciones de la empresa es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

68. Considera usted que, el porcentaje de gerentes con Título Superior es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

69. Considera usted que, los Activos Totales / empleado es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

70. Considera usted que, los Ingresos Totales / empleado (Ingresos referidos a ventas) es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

71. Considera usted que, el gasto en el desarrollo de competencias es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A.:

- A.  Suficientemente
- B.  Medianamente
- C.  Escasamente
- D.  No tiene pertinencia

72. Considera usted que, las horas de capacitación / empleado es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

73. Considera usted que, el % de empleados menores de 40 años es un indicador de pertinencia del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A. :

- A. ( ) Suficientemente
- B. ( ) Medianamente
- C. ( ) Escasamente
- D. ( ) No tiene pertinencia

74. Si usted considera que existen algunos otros indicadores que forman parte del Capital Humano de Las Plumas y Asociados, C.A., por favor indíquelos a continuación:

---

---

75. Si existe alguna observación relacionada con el objetivo planteado que usted desee realizar, por favor hágala a continuación:

---

---

---

**UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
EZEQUIEL ZAMORA  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL  
BARINAS, ESTADO BARINAS**

Me es grato dirigirme a usted en la ocasión de saludarle muy cordialmente, y por este mismo medio solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento, diseñado con la finalidad de determinar los indicadores del Capital Intelectual de Las Plumas y Asociados, C.A.

En tal sentido se anexa el capítulo I que contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia y el alcance, además de un listado de preguntas con la respectiva hoja de validación, en la cual indicará si existe tendenciosidad en los reactivos, la claridad y redacción de las preguntas y si existe congruencia entre los objetivos de estudio y los ítems presentados. Igualmente se agradece indicar si algún ítem requiere ser modificado, eliminado o si deben incluirse otros aspectos.

Sin más a que referirme, se suscribe de usted,

Atentamente;

Humberto Fuenmayor

## FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Título que posee: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

### Instrucciones

1. Por favor, identifique con precisión en el instrumento anexo, las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presente, marcando con una equis en el espacio correspondiente según la escala:

- |                  |     |
|------------------|-----|
| 1) Dejar         | ( ) |
| 2) Modificar     | ( ) |
| 3) Eliminar      | ( ) |
| 4) Incluir ítems | ( ) |

4. Si desea plantear alguna sugerencia para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones.

No. De items	ESCALA				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
	1	2	3	4	
1					
2					
3					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					



No. De ítems	ESCALA				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
	1	2	3	4	
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					