



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **CAPITAL RELACIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS, CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA INDUSERVI SAS**

**DIEGO VILLA CASTAÑO**

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2014



**CAPITAL RELACIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS  
COMPETITIVAS, CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA  
INDUSERVI SAS**

**DIEGO VILLA CASTAÑO**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Administración**

Director:

Msc. JOHN JAIRO SALINAS AVILA

Línea de Investigación:

Competitividad y Empresa

Grupo de Investigación:

Competitividad y Desarrollo Tecnológico

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2014



El mal esta sólo en tu mente y no en lo externo. La mente pura siempre ve lo bueno en cada cosa, pero la mala se encarga de inventar el mal.

Johann Wolfgang Goethe.



## **Agradecimientos**

A cada uno de los profesores y compañeros que acompañaron este proceso de formación; y que de forma desinteresada compartieron sus experiencias y conocimientos.





## Resumen

El análisis del Capital Intelectual para la generación de ventaja competitiva se ha incorporado en el ámbito académico y en la gestión administrativa en las últimas décadas, debido a la generalidad aceptada de la expresión sociedad del conocimiento y economía basada en el conocimiento, en la cual los activos intangibles han pasado a tomar un papel preponderante en la creación de valor por parte de las organizaciones.

El propósito del presente trabajo consiste en abordar el análisis del desarrollo teórico del capital intelectual alcanzado desde su aparición, y sus perspectivas actuales; así como la observación práctica de la medición de uno de sus componentes, el capital relacional, en una empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales.

**Palabras clave:** Capital intelectual, Gestión del conocimiento, Capital relacional.

## Abstract

Relational capital and construction of competitive advantages, case of study in the Company Induservi SAS

Analysis of Intellectual Capital for the generation of competitive advantage has been incorporated into the Academic and administrative management in the last decades, due to the general acceptance of the term knowledge society and knowledge-based economy, in which intangible assets have gone to take a leading role in creating value for the organizations.

The purpose of this paper is to address the analysis of the theoretical development of intellectual capital achieved since its inception, and its current prospects; practical observation and measurement of one component, the relational capital in a company for the manufacturing sector of the city of Manizales.

**Keywords:** Intellectual capital, Knowledge management, Relational capital.

# Contenido

	Pág.
Resumen .....	IX
Lista de figuras .....	XIII
Lista de tablas .....	XIV
Objetivos .....	XV
Introducción .....	XVI
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>7</b>
	1. Capítulo 1 - El Capital
Intelectual.....	8
1.1 Definición del capital Intelectual y su evolución.....	10
1.2 La Investigación sobre capital Intelectual.....	16
1.3 Componentes del capital intelectual.....	17
1.3.1 El capital humano o competencia individual.....	18
1.3.2 El capital estructural.....	18
1.3.3 El capital relacional o capital cliente.....	20
1.4 Modelos del capital intelectual.....	20
1.4.1 Modelo Intellectus.....	21
1.4.2 Modelo Nova.....	23
1.4.3 Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS), J.M. Viedma (2001) .....	25
1.5 Vínculo entre la gestión de conocimiento y el capital Intelectual.....	25
1.6 Enfoques capital relación.....	26
1.6.1 Enfoque básico.....	27
1.6.2 Enfoque avanzado.....	30
1.6.3 Elementos.....	33
1.6.3.1 Reputación.....	33
1.6.3.2 Marca.....	34

---

1.6.3.3 Cliente.....	35
1.6.4.4 Proveedor .....	35
<b>2. Competitividad.....</b>	<b>39</b>
2.1 Alcance competitividad.....	40
2.2 La cadena de valor y la ventaja competitiva.....	42
2.3 Creación de valor compartido.....	43
2.4 Dinámica de las ventajas competitivas.....	45
2.5 Prioridades competitivas sector metalmecánico.....	46
<b>3. Caso Estudio: Induservi SAS.....</b>	<b>48</b>
3.1 Induservi SAS.....	49
3.2 Sector metalmecánico.....	51
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
ANEXO A: Formulario Encuesta.....	64
ANEXO B: Prioridades Competitivas .....	66
Bibliografía .....	67

## Lista de Figuras

	Pág.
<b>Figura 1:</b> Comportamiento Del Valor De Los Activos Intangibles Como Porcentaje Del Valor De Mercado Total De Las Empresas 1975 – 2010.....	6
<b>Figura 2:</b> Evolución del Capital Intelectual: Enfoques Principales.....	7
<b>Figura 3:</b> Esquema del Proyecto Meritum para la presentación del capital intelectual...10	
<b>Figura 4:</b> Esquema de valor de mercado de Skandia.....	14
<b>Figura 5:</b> Mapa de elementos y variables o aceleradores del modelo Intellectus actualizado.....	16
<b>Figura 6:</b> Modelo Nova.....	18
<b>Figura 7:</b> Capital Relacional.....	27
<b>Figura 8:</b> Relaciones con y entre stakeholders.....	29
<b>Figura 9.</b> Dimensiones Fortaleza de Marca.....	32
<b>Figura 10.</b> Creación capital relacional enfoque avanzado.....	33
<b>Figura 11.</b> Estrategias con los stakeholders.....	35
<b>Figura 12.</b> Conformación áreas funcionales.....	39
<b>Figura 13.</b> Discriminación Activos.....	40
<b>Figura 14.</b> Empresas sector metalmecánico en Caldas 2013.....	42
<b>Figura 15.</b> Tamaño empresas. Sector metalmecánico. Manizales 2013.....	42
<b>Figura 16.</b> Inversión en gastos que impactan capital relacional. Periodo 2012 – 2013.....	44
<b>Figura 17.</b> Ventas Induservi Sas. Periodo 2012 – 2013.....	46

## Lista de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1:</b> Clasificación de los Activos Intangibles.....	5
<b>Tabla 2:</b> Definiciones básicas del capital intelectual.....	6
<b>Tabla 3:</b> Modelos Principales de Capital Intelectual según Enfoques de Análisis...7	
<b>Tabla 4.</b> Cambio en el paradigma de valor.....	26
<b>Tabla 5.</b> Conflicto de intereses entre stakeholders.....	34
<b>Tabla 6.</b> Prioridades Competitivas y algunas de sus dimensiones.....	41
<b>Tabla 7.</b> Clientes activos – infraestructura. Induservis SAS 2012 – 2013....	44
<b>Tabla 8.</b> Vistas comerciales realizadas.....	45
<b>Tabla 9.</b> Inversiones tecnología de información 2012 – 2013.....	47
<b>Tabla 10.</b> Proveedores Induservi SAS 2012 – 2013.....	48
<b>Tabla 11.</b> Consolidación Imagen Corporativa. 2012 – 2013.....	49

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar el rol que juegan los activos intangibles (Capital Relacional) como fuente de ventaja competitiva en la Empresa Induservi SAS

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar y caracterizar los mecanismos y herramientas que utiliza la empresa Induservi SAS para interactuar con la estructura externa de la organización
2. Identificar la percepción sobre los Activos Intangibles (Capital Relacional), que tienen los directivos de la empresa Induservi SAS.
3. Determinar los elementos del Capital Relacional que gestiona la Empresa Induservi SAS

## Introducción

En el momento actual, denominado por algunos como la sociedad de la información<sup>1</sup>, las empresas, de acuerdo a las características de su entorno, han ido ajustando su forma de administrar y diseñar sus estrategias. Es así como posterior a la revolución industrial la administración clásica enfoca sus esfuerzos buscando un acople de la empresa y las personas a los activos tangibles (máquinas), activos que permitieron tener esquemas de producción en escala, encontrándose el mayor esfuerzo de las organizaciones en actividades productivas, intensivas en activos materiales (Baruch 2003). Esta forma de ser fue exitosa en un mercado cuyas características eran: Poca Competencia, Economías Cerradas, y una demanda insatisfecha y un consumidor con pocas alternativas y sin mucha información. Hasta la década de los 80 nos encontramos con empresas que buscaban sus ventajas competitivas en el largo plazo y radicaban básicamente en el mercado de productos (Porter, 1980).

Ante los desarrollos en las Tecnologías de Información y el proceso de globalización que se viene consolidando desde los 90, las empresas se encuentran frente a un nuevo escenario donde los activos tangibles pasan a ocupar un segundo plano, se centra la atención en lo que algunos han llamado economía de los servicios, donde los activos intangibles empiezan a cobrar gran importancia en los nuevos mercados que se van desarrollando de la mano de la tecnología, y de las facilidades que esta aporta. En este contexto las empresas empiezan procesos de tercerización y de apertura de nuevos mercados, atendiendo cada vez unos segmentos de mercados más pequeños; configurándose la empresa red como un actor principal de la economía.

---

<sup>1</sup> Percepción de los Intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial: Una Aproximación empírica a las Pymes Gallegas. Anxo R Carlos Silvosa, Vicente Lopez Lopez-



***“Las empresas empiezan a realizar inversiones pensando no en su infraestructura física; el inmovilizado material no es la base del nuevo modelo de negocio. La base son las marcas, la creación de marcas y relaciones con los clientes”***<sup>23</sup> Encontramos proveedores de productos que se dedican a manufacturar productos para empresas que tienen marcas posicionadas y un canal de distribución establecido y un reconocimiento de los atributos de los productos ofertados que pueden ser la calidad, el servicio post venta o la red de distribuidores.

Las empresas ubicadas en la ciudad de Manizales no son ajenas a las dinámicas del mercado global, se encuentran estas frente a un escenario un poco más complejo, ya que algunas de ellas ofrecen sus productos a usuarios industriales y algunas de ellas no han posicionado una marca que les permita ser identificadas en el mercado; por lo cual están sustentando la oferta en bienes tangibles que son fáciles de imitar y adquirir en condiciones más favorables en otros mercados como por ejemplo los productos que están ingresando a Colombia de la Republica Popular China y que han deteriorado las condiciones de algunas empresas locales. Se puede pensar que algunas empresas no están considerando los Activos Intangibles, y en general el nuevo paradigma de los negocios que está centrado en los servicios, como fuentes de generación de ventajas competitivas.

Las empresas se enfrentan a entornos altamente dinámicos, discontinuos e impredecibles, lo que provoca que las ventajas competitivas del pasado en poco se parezcan a las del presente y en nada a las del futuro (López 2003), es por ello que las empresas locales deban analizar las estrategias que se encuentran ejecutando con relación a la dinámica en la cual se están haciendo los negocios en la actualidad, y que tiene su eje en los activos intangibles como fuentes de diferenciación y ventajas competitivas en un mercado global.

---

<sup>2</sup> Forbes (17 Junio de 2000) págs. 30 – 34.

<sup>3</sup>

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de acuerdo a las características de su entorno han ido ajustando su forma de administrar y diseñar sus estrategias es así como posterior a la revolución industrial la administración clásica enfoca sus esfuerzos buscando un acople de la empresa y las personas a los activos tangibles (máquinas), activos que permitieron tener esquemas de producción en escala, encontrándose el mayor esfuerzo de las organizaciones en actividades productivas, intensivas en activos materiales (Baruch 2003). Esta forma de ser fue exitosa en un mercado cuyas características eran: Poca Competencia, Economías Cerradas, y una demanda insatisfecha y un consumidor con pocas alternativas y sin mucha información. Hasta la década de los 80 nos encontramos con empresas que buscaban sus ventajas competitivas en el largo plazo y radicaban básicamente en el mercado de productos (Porter, 1980).

Ante los desarrollos en las Tecnologías de Información y el proceso de globalización que se viene consolidando desde los 90, las empresas se encuentran frente a un nuevo escenario donde los activos tangibles pasan a ocupar un segundo plano; el poder ya cambia de escala de medición, se define como: ***“la capacidad relacional que permite a una actor social influir de forma asimétrica en las decisiones de otros actores sociales de modo que favorezcan la voluntad, los intereses y los valores del actor que tiene el poder” (Castells 2009).*** e centra la atención en lo que algunos han llamado economía de los servicios, donde los activos intangibles empiezan a cobrar gran importancia en los nuevos mercados que se van desarrollando de la mano de la tecnología, y de las facilidades que esta aporta. En este contexto las empresas empiezan procesos de tercerización y de apertura de nuevos mercados, atendiendo cada vez unos segmentos de mercados más pequeños; configurándose la empresa red como un actor principal de la economía. ***“Las empresas empiezan a realizar inversiones pensando no en su infraestructura física; el inmovilizado material no es la base del nuevo modelo de negocio. La base son las marcas, la creación de marcas y relaciones con los clientes”***

Los activos intangibles han venido siendo objeto de estudio desde la década de los 80 hasta el momento actual, donde se les considera factores claves para la generación de ventaja competitiva; pasando de un enfoque centrado en los activos materiales a uno donde prevalecen las relaciones (teoría stakeholders) que se construyen con entorno, el cual se ha convertido en un actor dinámico en la gestión organizacional.

Los activos Intangibles han sido definidos por varios autores, uno de los cuales es Karl Erik Sveiby que su libro: **The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets**, clasifica los activos intangibles en tres familias y que se describen en la siguiente tabla.

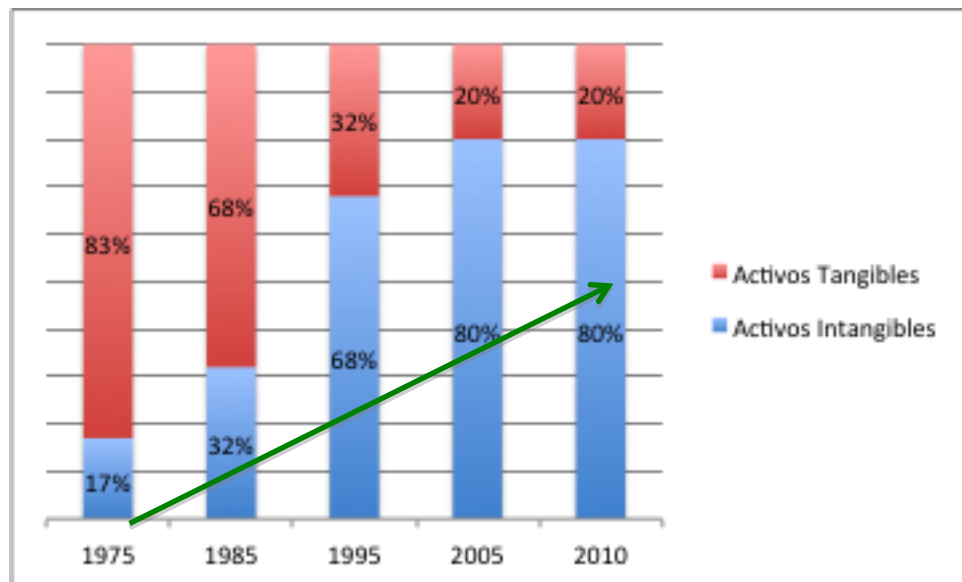
**TABLA 1.**  
**Clasificación Del Los Activos Intangibles**

<b>ESTRUCTURA EXTERNA</b>	<b>ESTRUCTURA INTERNA</b>	<b>COMPETENCIAS INDIVIDUALES</b>
Marca	Cultura Organizacional	Educación
Reputación	Administración	Experiencia
Relaciones Con Clientes	Estructura Legal	
Relaciones Con Proveedores	investigación y Desarrollo	
	Aptitudes	
	Sistemas de Información	

Fuente: Sveiby 1997.

La asignación de recursos en la gestión moderna de las organizaciones se concentra en la gestión de los elementos descritos en el párrafo anterior, esto se puede evidenciar en las diferencias en el valor de las compañías cuando se hace un análisis libros versus precios de mercado, es notorio como cada vez la inversión se concentra en la gestión del conocimiento que se genera en las diversas interacciones cotidianas de los negocios.

**Figura 1.**  
**Comportamiento Del Valor De Los Activos Intangibles Como Porcentaje Del Valor De Mercado Total De Las Empresas 1975 - 2010**



Fuente: <http://www.oceantomo.com/productsandservices/investments/intangible-market-value>

En este nuevo contexto los gerentes deben ser conscientes de la relevancia del capital relacional al momento de construir ventajas competitivas, los esfuerzos deben desligarse de la gestión tradicional de la empresa (Gestión de activos Materiales) y conducirse a la gestión de los Activos Intangibles, en primera instancia en construir una estrecha relación con la estructura externa de la organización (ver Tabla Nro.1).

En un mercado que se rige por las condiciones que va generando una economía globalizada, es necesario que la empresas inicien procesos de inversión en mejorar el Capital Relacional, en construir unos lazos fuertes con su entorno de tal forma que

pueda liderar procesos de innovación y desarrollo de acuerdo a las preferencias del consumidor final, para lo cual es necesario alienar tanto a los clientes como a sus

proveedores. La Gestión de Capital Relacional tiene como finalidad incrementar la reputación de la compañía y los niveles de satisfacción de los stakeholders de esta. *“Las empresas con una reputación fuerte tienen una mayor facilidad para retener y atraer a clientes, inversionistas y empleados calificados, de igual forma puede soportar de mejor forma las crisis que pueden destruir a organizaciones que tienen debilidades en estos aspectos.”* (Fombrum Ch 2003).

El valor de los activos intangibles *“dependen en gran parte de la Reputación y percepción que tiene de la compañía los clientes, los proveedores, empleados y en general el grupo completo de stakeholders”* (Daum 2003), es por ellos que se hace necesario identificar y gestionar el capital relacional de la compañía, con el objetivo de emprender planes de acción que permitan incrementar el capital relacional en el tiempo, ya que de no hacer este proceso, la reputación puede perderse en el corto plazo, aun sin la culpa directa de esta.

Las empresas ubicadas en la ciudad de Manizales no son ajenas a este nuevo paradigma de la administración, estas se ven afectadas por competidores globales que están atendiendo mercados locales con bienes y servicios que reúnen los mismos o mejores atributos; es por ello que se hace necesario determinar el nivel en que las empresas están gestionando los activos intangibles, para nuestro objeto de estudio la gestión del Capital Relacional, entendiendo este proceso como una fuente de generación de ventaja competitiva.

En este caso de estudio se pretende dar respuesta a: ¿Inciden los Activos Intangibles (Capital Relacional) en la construcción de ventajas competitivas en la empresa Induservi SAS?

## JUSTIFICACION

Se busca con este estudio contribuir desde lo práctico a la comprensión de la importancia de la gestión de los activos intangibles como fuentes de generación de ventajas competitivas, buscando contribuir en el desarrollo de alternativas de gestión que le permitan a los empresarios hacer frente a las nuevas dinámicas del mercado, que están siendo impulsadas por la apertura de mercados a través de los Tratados de Libre Comercio y a la presencia de empresas digitales que se apoyan en las tecnologías de información para tener presencia en todos los mercados sin necesidad de interacción masiva de activos tangibles; consolidando su estrategia en la gestión de una reputación que se construye de la mano de los diferentes stakeholders que de forma activa o pasiva ven delineando los procesos de innovación y desarrollo de nuevos bienes y servicios.

Para el desarrollo del proyecto investigativo se realizó una revisión detallada del marco conceptual relativo a las ventajas competitivas, la teoría de los recursos, los activos intangibles y la gestión del conocimiento que permitieron focalizar y diferenciar lo relacionado con los activos intangibles y su incidencia en la competitividad de las organizaciones en los momentos actuales.

## 1-El Capital Intelectual

El origen del concepto se remonta a la década de los años 90 del siglo pasado, disputándose la autoría Stewar (1997) y Edvinson y Malone (1997). No obstante, es pertinente mencionar los aportes previos en la década de los ochenta de la Teoría de Recursos y Capacidades -RBV- (Resource Based View), en la concepción de la empresa como una colección organizada y única de recursos tangibles (físicos y financieros) e intangibles (humanos, organizativos, tecnológicos y comerciales), Wernerfelt, 1984; Barney 1991; Grant, 1996; (citado por Martínez, 2003).

La habilidad de la empresa para combinar y aplicar los anteriores recursos para desarrollar su actividad económica hace referencia a sus capacidades, que se van generando fruto del aprendizaje colectivo de toda la organización a lo largo de su historia.

Se definen estas capacidades según Fernández *et al.*, (citado por Martínez, 2003, p.96) como:

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas diferenciales que surgen del aprendizaje colectivo de toda la organización y que determinan la aptitud y la forma en que la empresa despliega sus recursos, proporcionando la base para la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

La Teoría de Recursos y Capacidades -RVB- es un paradigma que permite explicar las variaciones en los resultados y el éxito de las organizaciones cuando estas condiciones no parecen ajustarse al entorno en que se desenvuelven las empresas de un mismo sector; requiriéndose un análisis mayor de sus elementos internos ya que el contexto base no es suficiente para explicar sus ventajas competitivas.

Los recursos y las capacidades, estratégicamente, apuntan de forma importante al mejoramiento de la productividad de la organización independiente de las relaciones que entre éstos elementos se establezcan, pero siendo la heterogeneidad en dicha relación

de elementos la clave para la diferenciación y la sostenibilidad en las estrategias. (Calvo y López, 2003; Carmeli y Tishler, 2004).

Los recursos (factores) y capacidades (procesos que permiten la creación de recursos) deben generar resultados de tal manera que permitan la creación de activos, los cuales representan una capacidad, competencia y/o habilidad para generar resultados económicos. El estudio de la RBV se ha concentrado principalmente en la determinación de cuáles elementos son recursos y capacidades nucleares para la empresa, y qué elementos incentivan más la obtención de resultados económicos; pero una cuestión fundamental que debe marcar la tendencia en el campo de la RBV es la generación de ventajas competitivas que se caractericen por tener cualidades como ser escasas, valiosas, no imitables y no sustituibles (Calvo y López 2003).

En relación al planteamiento anterior, García (2004) sostiene que desde el marco de análisis de la RBV, los recursos intangibles (como uno de sus componentes) son los únicos capaces de generar ventajas competitivas sostenibles, ello si se tienen en cuenta algunas particularidades como:

- Las características del sector y el entorno en que se desenvuelve una empresa no son determinantes radicales en la ventaja sostenible de la empresa, teniendo mayor incidencia sus recursos y capacidades internas.
- La investigación de los determinantes que hacen parte de la ventaja competitiva no se concentra en los sectores económicos sino en la situación particular de las empresas mismas.
- Los recursos y las capacidades deben construirse en el largo plazo, para ello se consideran atributos como: no ser sustituibles, únicos, no comprarse en un mercado, escasos y valiosos.

Se puede establecer que la competitividad, en las organizaciones, se ubica en la capacidad de afrontar los retos y oportunidades del entorno a través de ventajas competitivas, las cuales se componen de recursos y capacidades tangibles e intangibles.

El conocimiento, las relaciones, la experiencia, el compromiso, la reputación, el clima laboral son tipos de recursos y capacidades de crucial importancia, que cada vez más dejan de ser considerados como elementos transversales para la administración, y a



pesar de que no se ajustan a las estructuras contables y financieras, su importancia es cada vez más notoria y su estudio más frecuente (Vargas 2000).

De lo expuesto hasta el momento, se puede entender el CI desde la lógica de los recursos y capacidades, como el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico, que posee o controla una organización; y dichos recursos intangibles se constituyen en fuente de ventaja competitiva para la organización.

## 1.1 Definición del Capital Intelectual y su Evolución

El interés por este nuevo concepto surgió de la preocupación de los analistas financieros sobre cómo explicar las diferencias entre el valor de mercado de las empresas intensivas en I+D, que cotizaban en la bolsa de valores y su valor en libros (contable), lo cual venía siendo justificado por la presencia de “activos intangibles” (CI) que, combinados con el capital físico y financiero estaba creando el valor en las organizaciones (Bueno, p. 14).

Davies, 1996; Mazo *et al.*, 1997; Dzinkwski, 200; Edvinson *et al.*, 2000; Stewar, 1991; Ernst & Young en Sveiby, 2001b; Heng, 2001; Williams *et al.*, 2001; (citados por Martínez, 2003, p. 91), definen el CI como “el conocimiento que crea valor en la empresa; como la suma de lo que sabe todo el mundo en una compañía y que ofrece una ventaja competitiva en el mercado, ya sea a través de nuevos inventos, ideas, programas de ordenador, patentes, etc. Dicho conocimiento ha sido formalizado, capturado y nivelado dentro de una organización para producir un bien más valioso al cliente”.

Para Edvinson, *et al* (citado por Martínez, 2003, p. 92):

El CI es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado. Su valor es el grado en que estos activos intangibles se pueden convertir en rendimientos financieros para la empresa.

En suma, el CI se puede definir “cómo aquél conjunto de bienes intangibles que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, posee la organización y que generan o generarán valor para ésta en el futuro” (Martínez, 2003, p. 94). En la tabla 1,

se recogen algunas de las definiciones más conocidas y aceptadas dentro de la literatura, incluso los primeros conceptos asociados al nuevo término.

**Tabla 2.** Definiciones básicas del capital intelectual

Autores	Definición
List (1841)	El resultado de la acumulación de los descubrimientos. Invenciones, mejoras, perfeccionamiento y esfuerzos de todas las generaciones que nos han precedido. (Capital Intelectual de la raza humana)
Kendrick (1961)	El resultado de las inversiones en el descubrimiento y difusión del conocimiento productivo.
Bontis (1996)	La relacional de causalidad entre el capital humano, relacional y organizativo.
Brooking (1996)	La combinación de activos intangibles que permiten a ña empresas funcionar.
Bradley (1997)	La habilidad de transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos creadores de riqueza para las empresas y países.
Edvinson y Malone (1997)	La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.
Stewar (1997)	El conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia que pueden ser utilizados para crear nueva riqueza.
Sveiby (1997)	La combinación de activos intangibles que generan crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad en la organización.
Lev (2001)	Representa las relaciones principales, generadoras de activos intangibles, entre innovación, prácticas organizativas y recursos humanos.
Bueno (2002)	Representa la perspectiva la estratégica de la “cuenta y razón” de los intangibles de organización
Molberg-Jorgensen (2006)	Desde una perspectiva filosófica, entendido como “conocimiento” sobre el conocimiento, creación de conocimiento y apalancamiento del mismo en valor social o económico.
Kristandl y Bontis (2007)	Recursos estratégicos organizativos que permiten a la misma crear valor sostenible, pero que no están disponibles en un gran número de empresas (escasez); que generan beneficios potenciales o futuros; que no pueden ser tomados por otros (apropiabilidad); que no son imitables por los competidores o sustituibles por otros recursos y que no son fácilmente transferibles debido a su carácter organizativo.

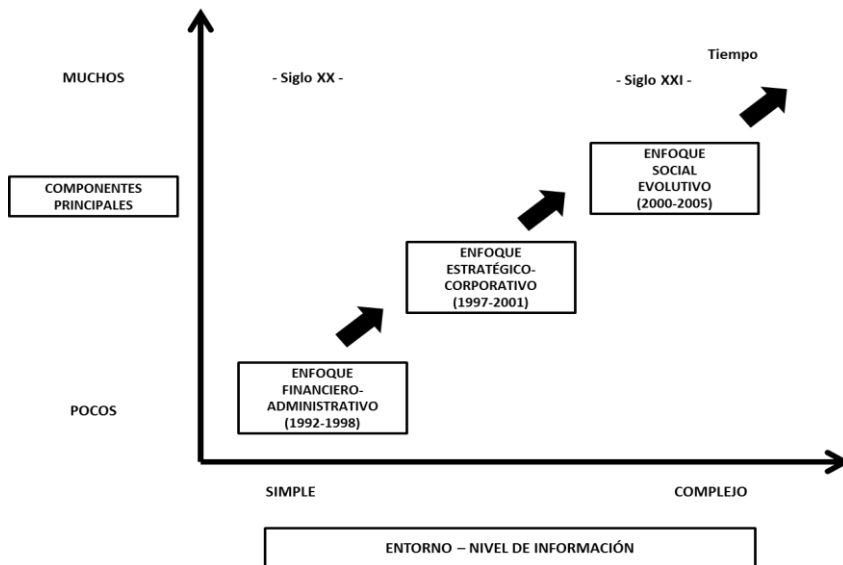
Fuente: Bueno (2012)

Como se puede observar, las definiciones son muy heterogéneas, lo que corrobora el estado emergente del concepto y la necesidad de seguir investigando (Bueno, 2012, p.22). No obstante, se podrían resaltar algunos aspectos en común:

- La naturaleza intangible, intelectual, de los activos generados por el conocimiento puesto en acción que crean valor en la organización.
- La combinación de los activos intelectuales o intangibles que generan nuevo conocimiento y que se transforma en ventajas competitivas.

En la figura 1-1 se presenta una clasificación de los enfoques del CI y su evolución desde la década de los noventa del siglo pasado hasta el presente, propuesta por Bueno (2005). El primero denominado “financiero-administrativo” (1992 – 1998), con una influencia contable; el segundo “enfoque estratégico corporativo” (1997 – 2001), y el tercero “enfoque social-evolutivo” (2000-2005).

**Figura 2.** Evolución del Capital Intelectual: Enfoques Principales



Fuente: Bueno (2012)

La clasificación de los enfoques se realizó por la intersección de las dos dimensiones siguientes: a) en ordenadas, los modelos se han clasificado de menor a mayor número de componentes o “capitales” básicos considerados en su estructura explicativa; b) en abscisas, se han ordenado de acuerdo con la menor o mayor complejidad o diversidad informativa.

En el cuadro 1-2 se referencian los principales modelos que integran los tres enfoques anteriores.

**Tabla 3.** Modelos Principales de Capital Intelectual según Enfoques de Análisis

<b>Enfoque Financiero Administrativo (1992 - 1998)</b>	<b>Enfoque Estratégico – Corporativo (1992 -1998)</b>	<b>Enfoque Social – Evolutivo (200 – 2005)</b>
Navigator of Skandia (1992) Y (L. Edvinson, 1997): Suecia)  Technology Broker (A. Brooking, 1996): Reino Unido  Canadian Imperial Bank of Commerce (H. Saint Onge, 1996): Canadá  University Of Western Ontario (N. Bontis, 1996): Canadá.  Intangible Assets Monitor (K.E Sveiby, 1997b): Australia.  Edvinson, L. y Malone, M.S (1997): Suecia  Stewar, T.A. (1997): EE.UU  Dow Chemical (1998): EE.UU.	Atkinson, A.A.; Waterhouse, J.H. y Wells, R.B (1997): EE.UU.  Roos, J.;Roos, G. Edvinson, L y Dragonetti, N.C (1997): Suecia.  Intellect: IU. Euroforum Escorial (E. Bueno, y S. Ázua, 1997): España.  Intellectual Capital Model (N. Bontis, 1998). Canadá.  Dirección Estratégica por Competencias: Capital Intangible (E. Bueno, 1998): España.  ABC – Cluster del Conocimiento. País Vasco (2000): España.	Nova (C. Camisón; D. Palacios, y C. Devece, 2000): España.  IBCS (J.M. Viedma, 2001): España.  KMCI (M.W. Mc Elroy, 2001): EE.UU.  IntelLectus (E. Bueno – CIC, 2003): España.  Intellectus (E. Bueno-CIC- IADE, 2012): España.
Componentes o “Capitales” no Armonizados: Activos Intangibles y Competencias	Componentes o “Capitales” Armonizados: Humano, Estructural y Relacional	Componentes o “Capitales” Armonizados – Evolucionados

En el primer enfoque se encuentran los modelos pioneros, los cuales responden a distintas demandas para medir e informar el sobre los activos intangibles de las organizaciones; en el segundo enfoque, aparece una perspectiva estratégico-corporativa en el que se inicia un proceso de madurez del concepto, y se va produciendo una armonización de los componentes que integran el CI, superando la heterogeneidad de la atapa anterior. Dentro del tercer enfoque se encuentran modelos más evolucionados que representan una madurez del concepto y, con una preocupación por componentes del CI más dinámicos como son el “social”, el “cultural”, de “innovación” y de “emprendimiento”, entre otros (Bueno, 2005).

## 1.2 La Investigación sobre Capital Intelectual

Petty & Guthrie, (citado por Guthrie, Ricceri, & Dumay, 2012), señalan dos etapas en el desarrollo del campo de la investigación del CI. La primera, caracterizada por los esfuerzos de crear conciencia de la importancia de la gestión del CI para el desarrollo de ventajas competitivas; además, de los intentos por crear normas y estándares para su medición, pero sin un referente específico de investigación empírica. La mayoría de la investigación llevada a cabo antes de mediados de la década de los 90s es clasificada dentro de esta etapa.

La segunda etapa de investigación del CI validó el concepto y aportó más evidencia a su favor, y desde entonces se ha desarrollado como un campo de investigación especializada dentro de la contabilidad y la gestión, recibiendo contribuciones multidisciplinarias desde la sociología, psicología y economía.

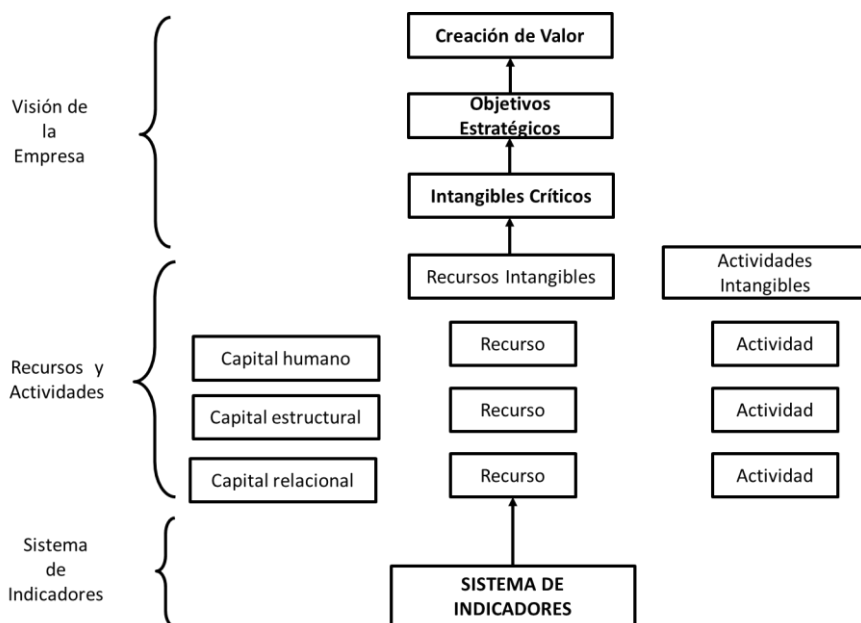
Argumentan además, que está emergiendo una tercera etapa caracterizada por una importante evaluación del CI en la práctica, la cual comienza en 2004 con la edición especial del Journal Intellectual Capital, titulada “*IC at the crossroads-theory and research*”. Esta etapa ha conseguido impulso y refuerzo con autores como Mouritsen’s (2006) y la continua producción en 2009 en el journal *Critical Perspectives on Accounting* y el artículo de Dumay (2009a, 2009b) en *Accounting Auditing and Accountability Journal*.

De igual manera, resulta pertinente resaltar los aportes de varios proyectos que se iniciaron alrededor del nuevo milenio, y que tuvieron como propósito identificar maneras de formular la estrategia de la organización en relación con los activos intangibles.

En el contexto Europeo, el Proyecto Meritum (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*), entre 1998 y 2001, involucró la participación de instituciones académicas de seis países (Dinamarca, Finlandia, Francia, Noruega, España y Suecia), el objetivo fue establecer las directrices para la identificación y la generalización de un sistema de gestión del CI, así como el de mejorar la capacidad de los estados contables para proporcionar una mejor información de la situación financiera de la

empresa. El Informe Meritum empezó por definir conceptos, tales como intangibles, capital intelectual, recursos intangibles, etc., asegurando de esta forma que todos tuvieran el mismo entendimiento cuando leyeran el contenido del documento (Alcaniz, Gomez-Bezares, & Roslender, 2011). La propuesta de gestión del CI afirma que la empresa debe identificar los intangibles que son críticos para el logro de sus metas estratégicas, diferenciando entre recursos intangibles y actividades intangibles, los primeros los define como aquellos que pueden ser medibles y determinados en un momento del tiempo, mientras que las actividades intangibles son aquellas que son llevadas a cabo para adquirir o producir internamente los recursos. La organización debe finalmente realizar una fase de evaluación para identificar los efectos de las diferentes actividades sobre los recursos intangibles. Las recomendaciones del reporte se representan en la figura 2 .

**Figura 3.** Esquema del Proyecto Meritum para la presentación del capital intelectual



La Guía Danesa para informar sobre el CI, se desarrolló paralelamente entre 1997 y 2000, financiado por la Agencia Danesa de Comercio e Industria. La primera versión se publicó en el año 2000 y una versión revisada en el 2003. Siguiendo su implementación un centenar de empresas y organizaciones públicas danesas. Esta iniciativa buscó desarrollar una medida para comunicar en detalle el proceso de generación de valor por

parte de los empleados, clientes inversionistas y otros stakeholders. Este proyecto, de manera similar al Reporte Meritum, proporciona recomendaciones específicas sobre la composición del informe del CI (narrativa del conocimiento, gestión de cambios, iniciativas e indicadores) así como herramientas estratégicas de gestión.

El proyecto E\*KNOW-NET, también financiado por la Unión Europea, tuvo como objetivo crear una red virtual para continuar las investigaciones en el campo del CI, compartir los resultados y promover la discusión con los usuarios de las guías, Bukh & Johanson (citado por (Alcaniz et al., 2011). Esta red estuvo activa 24 meses (hasta agosto de 2003).

Paralelamente al proyecto anterior, entre el año 2001 y el año 2003 la Unión Europea financia un segundo proyecto, conocido como PRISM (*Policy-making, Reporting and measuring, Intangibles, Skills development and Management*). Los socios de este proyecto no sólo fueron escuelas de negocios y universidades, sino también compañías consultoras, tanto de Estados Unidos como de Europa. El propósito de PRISM fue el de proporcionar prácticas alternativas a las tradicionales aproximaciones de medición del CI, gestión y reporte de intangibles. Empezando por la estrategia de la organización, es necesario determinar los inventarios actuales de CI, basados en estos, se hace posible decidir con cierto grado de seguridad cómo desarrollarlos y gestionarlos para su crecimiento.

(Dumay & Garanina, 2013), afirman que parece poco probable que alguien vaya a inventar un nuevo Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*) o proponer una mejora sustancial dentro la gran proliferación de modelos de CI, los esfuerzos en el mejor de los casos podría ser marginal.

Así mismo, los sectores en los cuales se han ampliado las investigaciones están relacionadas con universidades, gobiernos locales, hospitales organizaciones de investigación, el tercer sector, clúster regionales, entre otros.

Sánchez et al (citado por Sánchez y Rivera, 2009) mencionan algunas de las iniciativas para medir el CI en entidades públicas, y destaca la experiencia del Austrian Research Centre ARC que cuenta con una trayectoria de nueve años presentando su reporte de CI,

el cual animó al gobierno austriaco a diseñar una ley que desde 2006 que obliga a las universidades austriacas a producir tal reporte; al igual que la iniciativa del Observatorio Europeo de Universidades –OEU- creado en 2004, con el objetivo de contribuir a la comprensión de la gestión de intangibles en estas instituciones públicas del espacio europeo para mejorar los niveles de calidad y competitividad de la educación superior (p. 8).

Donde se encuentran menos trabajos durante la última década son el sector público y organizaciones no gubernamentales. Lo anterior señala que todavía existen muchas oportunidades de investigación en dichas áreas, las cuales deben ser abordadas con metodologías innovadoras.

Medir el CI es pues un área creciente de interés, se han venido desarrollando y aplicando medidas en algunas organizaciones, pero es necesaria una mayor investigación a través de la comunidad internacional para definir mejor estas medidas. Una limitación a las medidas actuales es que ellas no localizan necesariamente el “nivel de conocimiento” y los tipos de valor añadido que los individuos obtienen, Liebowitz et al., (citado por Martínez, 2003, p. 122).

Por último, las perspectivas que se señalan dentro de la investigación sugieren superar el énfasis normativo que caracterizó la primera etapa de la literatura del CI, y continuar promoviendo perspectivas de tipo empírico o positivista que ayuden a ampliar la teoría.

### **1.3 Componentes del Capital Intelectual**

Los componentes del CI son variados, sin embargo, la mayoría de los modelos de CI coinciden en distinguir tres categorías: Capital Humano –CH- o competencia individual, el Capital Estructural –CE- o componente interno y el Capital Relacional –CR- o capital cliente, componente externo.



### **1.3.1 El Capital Humano o competencia individual**

El CH es el corazón del concepto de CI, es la fuerza que hay detrás del intelecto humano y la innovación de una empresa (Martinez, 2003); se refiere al conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas, su capacidad de aprender, experiencias, creatividad, su actitud (motivación de los empleados y capacidad de liderazgo de la alta dirección) y demás características que hacen parte del talento humano en la organización. El CH es la base de generación de los otros dos tipos de CI. Otra característica de este capital es que no le pertenece a la empresa, éste sale cada tarde de la organización cuando va a casa; a pesar de esto, la organización puede consolidarlo a través de programas de gestión humana.

Sveiby, (citado por Martinez, 2003, p.104), habla de competencia individual o competencia del individuo, haciendo referencia a la capacidad de los empleados de una organización de saber actuar en cualquier situación. Dicha competencia vendría determinada por el nivel de educación y de experiencia que tuvieran los miembros de la organización.

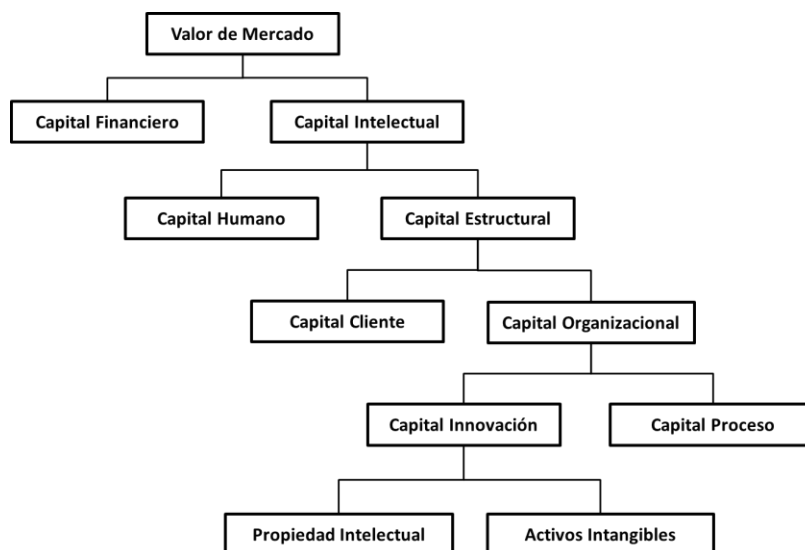
### **1.3.2 El Capital Estructural**

Por capital estructural -CE- se entiende como el conjunto de activos intangibles capaces de generar conocimiento, ubicados en el ámbito de acción de la organización, es decir, hacen parte del conocimiento propio de la organización, el cual surge en la medida en que no es propiedad de las personas y los equipos; este conocimiento se presenta en forma explícita, codificada y sistematizada, a la vez que es interiorizado por la organización mediante un proceso formal que opera a través de la creación de una sucesión de rutinas organizativas o de pautas de acción que van siendo sistematizadas y socializadas por la organización (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2003). En contraste con el CH, el CE es de propiedad de la empresa, podría definirse como lo que le queda a la organización por la noche, cuando todos los empleados se han ido a casa. Así mismo, hacen parte de este, la infraestructura, capacidad organizativa, los sistemas, bases de datos, estructura organizativa, propiedad intelectual (patentes, marcas y

derechos de autor) y todo lo que forma parte de la organización que facilita y potencia la productividad de los empleados.

Stewart y Edvinson (citados por Martínez, 2003, p.109), señalan que el CE es la parte más importante del CI porque pertenece a la compañía y sirve como vehículo para convertir el conocimiento personal de los empleados en algo valioso. Adicionalmente, Edvinson y Malone incluyen tres subgrupos dentro del CE:

- El capital organizativo: comprende la competencia sistematizada, empaquetada y codificada de una organización.
- El capital innovación: se refiere a la capacidad de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- El capital proceso: son los procesos de trabajo, normas técnicas de calidad y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de producción o la prestación de servicios.

**Figura 4.** Esquema de valor de mercado de Skandia

### 1.3.3 El Capital Relacional o capital cliente

Para Sánchez y Rivera (2009, p. 6), en el capital relacional (CR) se incluyen las relaciones de los agentes y las relaciones con el entorno exterior (Roos et al,1997; Stewart, 1997, Brooking, 1996, Euroforum,1998; Sánchez et al 2000, proyecto MERI TUM, 2002). El CR Surge de la interacción de la empresa y el mercado, se define como la habilidad de la empresa para interactuar de forma positiva con los miembros de la comunidad de negocio para estimular el potencial para la creación de riqueza, mejorando el capital humano y estructural, Viedma (citado por Martínez, 2003, p. 110). De igual manera, hace alusión a la lealtad de los clientes con la empresa, la capacidad de generar nuevos clientes, mantener los actuales, el aprendizaje de terceras empresas, entre otros. Algunos autores como Sveiby y Stewar, incluyen dentro de este componente las relaciones con los proveedores y socios.

Es importante indicar que el CI es más que la suma de sus componentes, debido a sus interrelaciones pueden ser fuente de valor para la empresa. Lynn (citado por Alcaniz et al.,

2011), cree que la organización debe, siempre que sea posible, convertir el capital humano y capital relacional en capital estructural.

## **1.4 Modelos del Capital Intelectual**

De acuerdo con la clasificación de los modelos desarrollados para medir el CI, enunciados anteriormente, y teniendo en cuenta que los modelos pertenecientes a los dos primeros enfoques (Financiero-Administrativo y Estratégico- Corporativo) han recibido una amplia difusión en la comunidad académica, y sin desconocer que estos han servido como punto de partida, se describirán a continuación aquellos que se encuentran dentro del enfoque Social-Evolutivo, particularmente el Modelo Intellectus y el Modelo Nova.

### **1.4.1 Modelo Intellectus**

El Modelo Intellectus surgió como fruto de la participación y consenso de diferentes agentes públicos y privados dentro del seno del Foro del Conocimiento e Innovación “Intellectus” como plataforma de transferencia reflexión del Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid.

En su primera versión (2003) el Modelo Intellectus, concibe el CI compuesto por las siguientes categorías: el Capital Humano, basado en los valores y actitudes, aptitudes o conocimientos y en las capacidades o competencias de los empleados y alineados con la misión y visión de la organización; el Capital Estructural, compuesto por el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico, el primero asociado a la estructura de la organización, los diseños, los procesos y cultura, y el segundo vinculado con el esfuerzo en I+D, así como con sus resultados; y el uso de la dotación tecnológica. El Capital

Relacional, conformado a su vez por el Capital de Negocio, relacionado con los flujos de información y conocimiento que se generan alrededor de la interacción con agentes externos vinculados al negocio (proveedores, clientes, aliados...); y el Capital Relacional Social, ubicado dentro de las relaciones con agentes sociales fuera del ámbito del negocio (compromiso social, imagen pública, reputación, prestigio, acción social...).

En su versión actualizada en el año 2012 el Modelo Intellectus incorpora el papel dinamizador que desempeña tanto los procesos de emprendimiento e innovación como los que conllevan a la concreción de la función de I+D (Bueno, 2012, p.27). De esta manera, el modelo permite formular un “Mapa de elementos y sus variables” para cada uno de los cinco capitales, en que se identifican como mejores prácticas conocidas un conjunto de aceleradores que conducen a la dinámica y evolución del CI.

**Figura 5.** Mapa de elementos y variables o aceleradores del modelo Intellectus actualizado

<b>CAPITAL HUMANO (CH)</b>					
<b>Elemento :</b>	Actitudes y "contrato psicológico" (ACP)				
<b>Variables :</b>	Orientación al cliente (OC)				
	Creación de valor (CV)				
	Motivación (M)				
	Desarrollo personal (D)				
	Trabajo en equipo (TE)				
	Compromiso - Sentimiento de pertenencia (COM)				
<b>CAPITAL ORGANIZATIVO (CO)</b>		<b>CAPITAL TECNOLÓGICO (CT)</b>			
<b>Elemento :</b>	Cultura y Filosofía de Negocio (CFN)		<b>Elemento :</b>	Esfuerzo I+D (I+D)	
<b>Variables :</b>	Relaciones con empleados (RE)		<b>Variables :</b>	Gasto en I+D (GID)	
	Clima social -laboral (CL)			Personal en I+D (PID)	
	Creación y desarrollo del conocimiento			Proyectos de I+D (PIID)	
	Homogeneidad cultural (HC)				
<b>CAPITAL NEGOCIO (CN)</b>		<b>CAPITAL SOCIAL (CS)</b>			
<b>Elemento :</b>	Relaciones con clientes (RC)		<b>Elemento :</b>	Imagen y reputación corporativa (IRC)	
<b>Variables :</b>	Grado de conocimiento del cliente (GCC)		<b>Variables :</b>	Notoriedad de marca (NM)	
	Proceso de relación con el cliente (PRC)			Códigos de conducta organizativa (CCO)	
	Base de clientes relevantes (BCR)			Códigos y certificados medioambientales (CMA)	
	Fidelización del cliente (FC)				
	Satisfacción del cliente (SC)				
<b>CAPITAL DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN (CEI)</b>					
<b>Elemento :</b>	Resultado de innovación (RI)				
<b>Variables :</b>	Cultura innovadora (CI) ( <i>Valores y actitudes de innovación</i> )				
	Actitud y capacidad de emprendimiento (ACE)				
	Innovación de gestión (IG)				
	Innovación internacional (II)				
	Innovación tecnológica de producto (ITP)				
	Innovación tecnológica de proceso (ITPr)				
	Innovación social (IS)				
	Responsabilidad social corporativa (RSC)				

Este modelo actualmente es uno de los más conocidos y aplicado en las organizaciones de España y en los países Iberoamericanos.

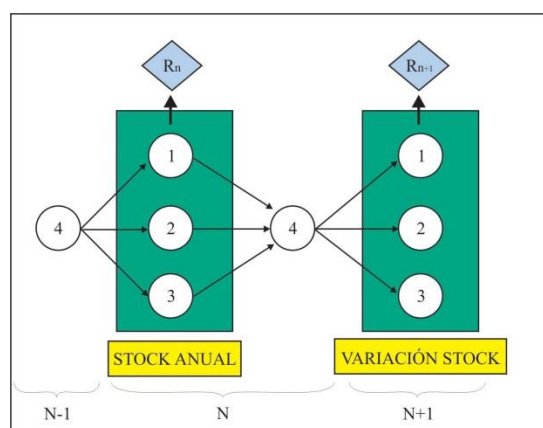
### 1.4.2 Modelo Nova

Este modelo propone medir y gestionar el CI en las organizaciones. Sus autores, César Camisón, Daniel Palacios y Carlos Devece (2000), consideran que el CI está conformado

por un conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en el futuro; el modelo propone dividir el CI en cuatro bloques:

1. Capital humano: incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.
2. Capital organizativo: comprende los conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, ya sean ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas), conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad, etc.); conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (rutinas, cultura, etc.)
3. Capital social: incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.
4. Capital de innovación y de aprendizaje: incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovadora de la empresa.

**Figura 6.** Modelo Nova



Donde: 1. Capital humano; 2. Capital organizativo; 3. Capital social y 4. Capital de Innovación y de Aprendizaje.

Su aporte con respecto a modelos anteriores es que permite calcular la variación de cada bloque del CI en dos momentos de tiempo, así como también la contribución de cada

bloque en el incremento o disminución de los otros (Capital humano, organizativo, social, de innovación y de aprendizaje). En este sentido, el modelo tiene un carácter dinámico, y la consideración conjunta de los stocks y flujos de capital le imprimen un valor agregado.

#### **1.4.3 Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS), J.M. Viedma (2001)**

Este modelo está elaborado por medio de una serie de agentes y criterios claves de la competitividad en el contexto de los mercados globales, dentro de estos se encuentran la infraestructura, procesos, productos, servicios, objetivos de la compañía, las capacidades y la competencia (González, 2009).

### **1.5 Vínculo entre la Gestión de Conocimiento y el Capital Intelectual**

El capital intelectual y la gestión del conocimiento son conceptos que a veces se confunden y sus contenidos, en parte, se superponen; sin embargo, existen diferencias esenciales, las cuales se exponen a continuación.

El conocimiento se ha descrito como el activo más importante dentro de las organizaciones, y se ha convertido en una herramienta prioritaria para la generación de estrategias, compartirlo ayuda al aprendizaje continuo y a la innovación, generando así una ventaja competitiva. Una organización que crea conocimiento es una organización capaz de generar conocimiento nuevo, internalizarlo e introducirlo dentro de un proceso de innovación exitoso (Nonaka y Takeuchi).

La gestión del conocimiento (GC) tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how)<sup>4</sup> y explícito (formal), en un determinado espacio (región



ciudad, organización, entorno) para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo, (Peluffo y Catalán, p. 14)

El motivo que dio origen a la aparición de la GC fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si no se gestiona, ya sea almacenándolo, haciéndolo circular, o gestionando competencias de quiénes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio, (Peluffo y Catalán, p. 16)

Briceño y Bernal (2010, p. 188), en un estudio realizado en cuatro organizaciones, señalan que la gestión del conocimiento es:

“...la búsqueda del mejoramiento continuo por parte de una dirección centralizada que busca nutrirse con la experiencia del personal de la organización y que define sus decisiones a través de directrices especializadas de acceso restringido al personal, mediante las nuevas tecnologías, y de espacios que informen sobre dichas decisiones en donde existe la retroalimentación con el propósito de ayudar a generar planes para adquirir ventajas competitivas”.

Encontraron que existe un alto grado de coincidencia entre el concepto y el enfoque que tienen organizaciones del estudio sobre la gestión del conocimiento, pero señalan diferencias en la importancia que cada una le da a las variables constitutivas de la gestión (identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad).

González (2012, p. 6) sostiene que la gestión del conocimiento para la innovación en Colombia debe: “(1) favorecer la creación y uso compartido del conocimiento desarrollado

---

<sup>4</sup> Polanyi fue uno de los primeros científicos en conceptualizar esta dimensión, que se define como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos. (Citado por Peluffo y Catalán, p. 16)

localmente; (2) estar soportada por modelos y herramientas transferidas y contextualizadas a nuestras condiciones científicas y culturales; y, (3) estar orientada a la generación de capacidades que permitan la construcción de servicios de valor agregado".

Para Savvas y Bassiliades (2008), el nuevo desafío para la administración pública es la explotación de las fuentes de conocimiento, con el fin de perfeccionar sus procesos internos y ofrecer mejores servicios. La creación de un sistema de gestión del conocimiento es muy importante para almacenar el conocimiento después de su creación o transformación desde el conocimiento tácito a explícito; lo cual permite promover y apoyar las buenas prácticas de gestión

En síntesis, la GC se concentra básicamente, en crear, conseguir y gestionar eficazmente los flujos de conocimiento necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, es decir, de aquellos que tienen el potencial de generar valor tanto hoy como en el futuro. Por tanto, se puede considerar la GC como un flujo y el CI como algo estático, lo cual puede asimilarse a los inventarios de activos intangibles.

El CI de acuerdo con Viedma, (citado por Martínez, 2003, p. 118), se refiere a los componentes de los bienes intelectuales desde una perspectiva estratégica y global y el conocimiento se refiere a los componentes intelectuales desde una perspectiva táctica u operativa. Para Nahapiet et al., (*Ibid.*, p.118), la GC tiene un enfoque más estrecho y debería ser vista como una forma de administrar una parte del CI, principalmente de los componentes de conocimiento. De esta manera, la GC genera bienes que hacen parte del CI, incrementando el valor de mercado y mejorando la reputación de la empresa. Por tanto, la GC y la gestión del CI son el paradigma de las organizaciones generadoras de valor.

## **1.6 Enfoques Capital Relación**

Desde un inicio las organizaciones han estructurado planes de acción que tienen como fin desarrollar relaciones con el entorno (Mercado), en este proceso se han desarrollado una serie de fases que han ido evolucionando a la par de los cambios y desarrollos en las diferentes tecnologías que impactan a la sociedad como un todo.

En el momento actual, donde el proceso de Globalización es cada día más acentuado, nos encontramos con un ambiente donde la construcción de relaciones directas con los stakeholders es de vital importancia para las Organizaciones.

Como bien lo describe Manuel Castell, nos encontramos en una sociedad red, donde “las actividades básicas que configuran y controlan la vida humana en cada rincón del planeta están organizadas en redes globales: Los mercados financieros; la producción, gestión y distribución transnacional de bienes y servicios; el trabajo muy cualificado; la ciencia y la tecnología...” (Castell, 2011), en este contexto no se puede concebir una organización que no este enfocada a conocer sus grupos de interés y determinar el nivel de relaciones que se deben construir.

En este proceso de construcción de relaciones con su entorno las empresas han enfrentado diferentes procesos, que están estrechamente ligados a la edad de la organización y a su madurez, aunque nos encontramos ante un nuevo paradigma de gestión en las organizaciones, esto no quiere decir que los conceptos desarrollados y utilizados en el siglo XX estén fuera de vigencia, por el contrario se requiere una gestión integrada con los diferentes enfoques administrativos para tener negociaciones sustentables y rentables.

En los siguientes párrafos se abordará una visión general de los diferentes enfoques que ha tenido la organización para establecer relaciones con su entorno:

### **1.6.1 Enfoque Básico**

Se considera que en este enfoque se concentran buena parte de las organizaciones, el cual está directamente ligado al área funcional de Mercadeo, donde la primera relación que pretenden generar es de carácter rentable; muchas empresas piensan que se trata sólo de cómo vender y anunciar (Kotler, 2013), como consecuencia, intentan establecer unas relaciones con el entorno a través de campañas publicitarias, así como captar la atención del cliente potencial. Se buscan crear vínculos con un “Producto”, y no con los beneficios o atributos que este puede estar entregando a un cliente determinado.

En este proceso se tiende a desarrollar la conocida estrategia de las 4P, (mezcla de Marketing) que se enfoca en desarrollar un buen producto, asignarle un precio atractivo, ponerlo a disposición del cliente meta, y promocionarlo adecuadamente. Sin embargo, la

comunicación se deja al azar en la mayoría de los casos, como un proceso reactivo; considerando al consumidor con un actor pasivo del proceso de gestión de las organizaciones, y en algunas oportunidades como único componente del mercado.

Adicionalmente, se presenta una brecha de gran envergadura entre los deseos que tiene el consumidor, y las áreas de investigación y desarrollo o departamentos de producción de las organizaciones, generada por la desconexión existente entre estas y el consumidor (actor real), ser que piensa, siente y genera su propio conocimiento acerca de los bienes y servicios que usa con frecuencia. Este factor incide directamente en Capacidad de respuesta de la empresa a los requerimientos del entorno y del mercado al que sirve, lo que en última instancia determina la competitividad de las organizaciones y su sostenibilidad.

En este escenario hay un alto grado de desconocimiento de las necesidades de los clientes, se presenta una baja conexión con el mercado, no se le asigna el valor apropiado al “Capital de Clientes”, existe poco interés en conocer más allá del producto y sus atributos; esta forma de hacer y de ser de las empresas “impacta de forma directa en el capital financiero de la empresa, pues si dentro de un contexto donde las necesidades de los clientes crecen exponencialmente, la capacidad de la empresa para añadir valor a los clientes crece de forma lineal, las expectativas de los clientes no estarán satisfechas, lo cual asegura el declive organizativo a largo plazo”(Ordoñez, 1999) , impactando la competitividad de la empresa y condicionando su permanencia en el mercado.

De otro lado, los modelos de medición utilizados se enfocan en los resultados financieros de la gestión de los activos tangibles de la organización, para lo cual se hace una utilización de sistemas de información contable, que si bien permiten determinar el estado de Salud financiera de una compañía, no son el reflejo del contexto global en que se desempeña la organización, y adicionalmente no reconoce las interacciones que se presentan continuamente entre los activos tangibles e intangibles en la administración del día a día empresarial.

Los sistemas de información tradicionales (Balance, Estados de Resultados, etc.), “son apropiados para las necesidades de información de economías intensivas en bienes de capital” (*Ibid.*). Este tipo de economía desde las últimas décadas de siglo XX ha venido cambiando de una manera imperceptible, desarrollándose una transición de un capitalismo industrial, donde los negocios estaban soportados en activos tangibles, a una

donde la producción de bienes y servicios y la creación de valor depende y se sustenta en la gestión de activos intangibles. Lo que ha generado que se replanteen los paradigmas de valor con los cuales se ha venido midiendo la gestión de las organizaciones.

**Tabla 4.** Cambio en el paradigma de valor

1920`s	1970`s	1980`s	1990`s
Modelo Dupont	EPS (Ganancias por Acción)	Ratio Valor de Mercado en Libros	EVA (Valor Economico Añadido).
ROI (Rendimiento sobre la Inversión)	Múltiplos	ROE (Rendimiento sobre el Patrimonio Neto)	EBITDA
	Precio/Capital Propio	RONA (Rendimiento Sobre Activos Netos)	MVA (Valor de Mercado Añadido)
		Cash Flow	Cuadro de Mando Integral
			TSR (Patrimonio Neto Total de los Accionistas)
			CFROI (Flujos de Rendimiento Sobre la Inversión).

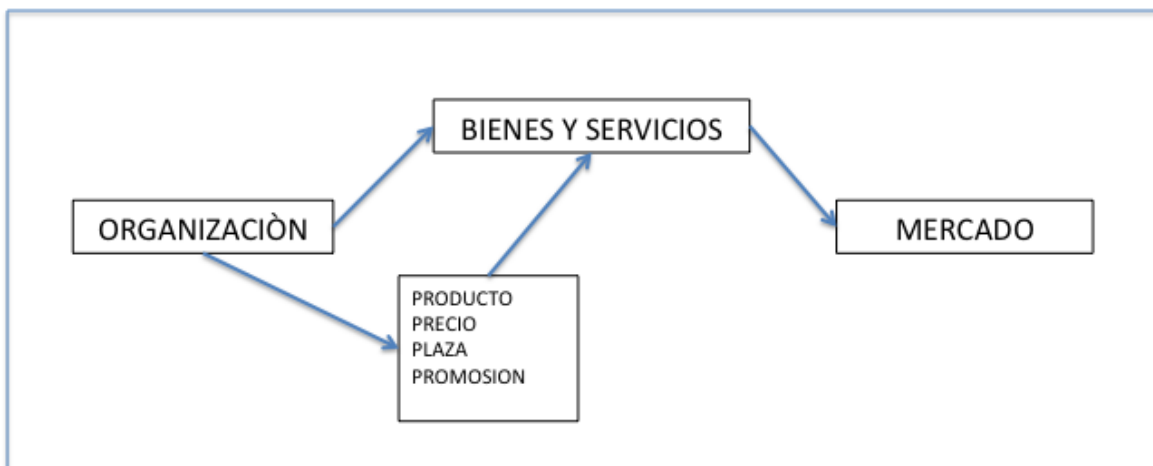
Fuente: Ampuero, Goranson y Scott (1998).

Estos indicadores tienen un valor de uso limitado y no proporcionan los insumos necesarios y suficientes para el proceso de toma de decisiones, dado que no incluyen los elementos intangibles con los que cuenta la organización; por tanto, se puede inferir que en ocasiones se lleven a cabo acciones de una forma inconsciente, si se considera que estos son “medidas tradicionales de los resultados organizativos, basadas en información histórica, que no reflejan completamente la identidad de la empresa”. Con este tipo de información, es poco probable que una empresa pueda elegir las decisiones apropiadas para moverse en un mercado cuya característica principal es el cambio continuo.

Este enfoque básico también se caracteriza por la concentración de los esfuerzos organizacionales en la gestión de activos tangibles y la obtención de resultados a corto plazo. Se hace énfasis en la atención de un mercado mediante la segmentación de grupos con características similares, para lo cual se establecen variables geográficas, demográficas, pictográficas que permiten conocer el comportamiento del consumidor como parte de un todo; se construye un capital relacional entre la empresa y los consumidores, pero el cliente como individuo no es considerado como prioridad. Esta

visión general del consumidor es suficiente para alcanzar parcialmente los objetivos empresariales, obteniendo una sostenibilidad en el mediano plazo.

**Figura 7.** Capital Relacional Enfoque Básico.



Fuente: Elaboración Propia.

### 1.6.2 Enfoque avanzado

Con el desarrollo de los nuevos sistemas de información y las diferentes tecnologías que permiten “que las unidades sociales (individuos u organizaciones) interactúen en cualquier momento, desde cualquier lugar (Castell, 2008), se ha venido desarrollando un nuevo paradigma en la administración, cuyo motor principal está centrado en la necesidad vital que tienen todas las organizaciones de conocer quienes integran el mercado al que están sirviendo, y de que manera las relaciones que se construyen afectan la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. El poder en el nuevo contexto, entendido este como la capacidad de sobrevivir en el mercado global, “es la capacidad relacional que permite a un actor social influir de forma asimétrica en las decisiones de otros actores sociales de modo que favorezcan la voluntad, los intereses y los valores del actor que tiene el poder.” (Castells, 2008). Además de ejercer un control sobre el modelo básico, las organizaciones

deben procurar gestionar un capital relacional, que les permita conocer y determinar las interacciones generadoras de valor para cada uno de los grupos de interés que influyen en la red en que se encuentra inmersa la organización.

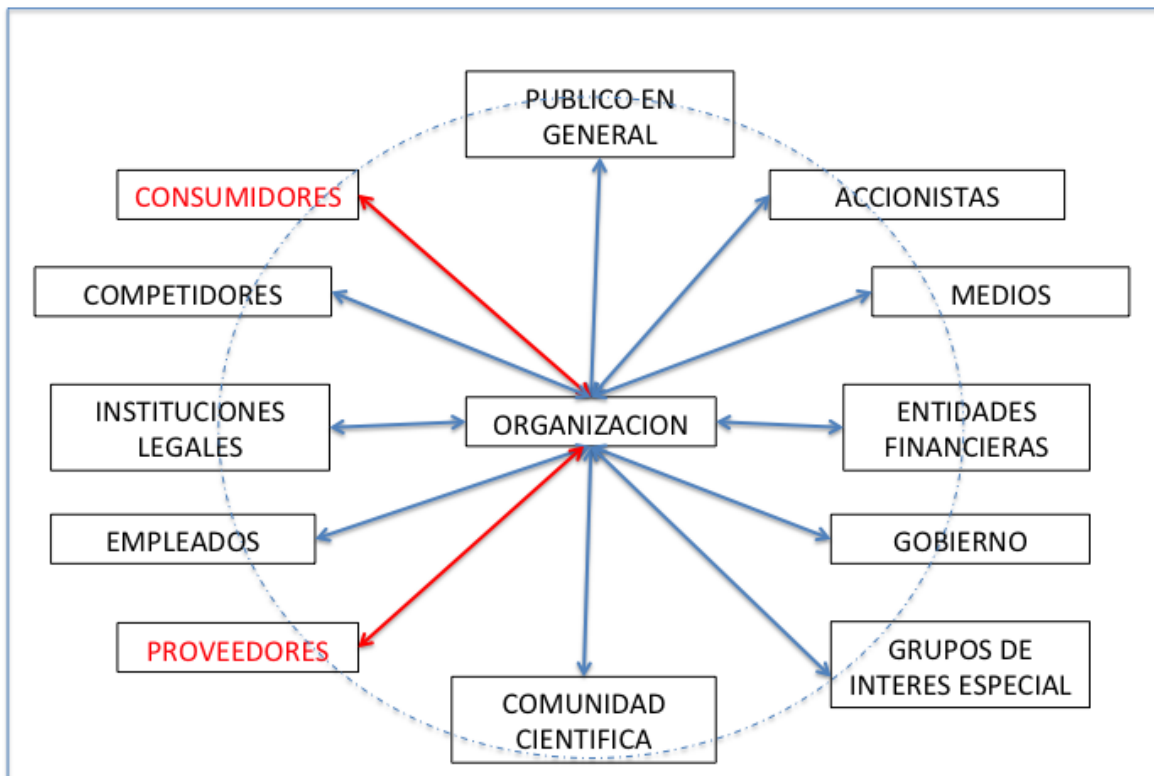
La importancia por los diferentes actores que intervienen directa o indirectamente en el proceso empresarial no es nueva, esta puede ser ubicada en los inicios de la década de

los años 80, donde se empieza a desarrollar la teoría de los Stakeholders, como una visión incluyente, donde se considera a la organización como parte de un ecosistema; para Freeman (citado por Toca, 2007), consiste en “cualquier grupo o individuo de los que depende la organización para su supervivencia y que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización”, esta nueva forma de pensar resalta la importancia de los vínculos que se desarrollan de manera continua con los clientes, es decir del Capital Relacional, que es el objeto de este estudio.

El Capital Relacional está integrado por: “conexiones con clientes, proveedores, comunidades locales, accionistas de la empresa, gobierno..” (Ordoñez, 1999). Revisando este concepto encontramos que reúne algunos conceptos desarrollados por la Teoría de los Stakeholders. (Ver Figura 2).

El objeto principal de administrar el capital relacional es el poder construir relaciones de confianza que permitan desarrollar interacciones que generen valor a la organización, clientes y proveedores. La gestión eficiente de estos actores es fuente de información y conocimientos que en el mediano plazo son fuentes de innovación y desarrollo de nuevos bienes y servicios que satisfacen y generan una organización sostenible en el tiempo.

El capital relacional envuelve la adquisición de dos tipos de conocimiento, información y *know how*, estos elementos se consideran esenciales para las organizaciones en un mercado global, y gestionadas de manera sistemática les permite generar estrategias que propician la construcción de ventajas competitivas.

**Figura 8.** Relaciones con y entre stakeholders

Fuente: Toca 2007

La información es definida como “Conocimiento de fácil codificación, que puede ser transmitido sin perder su integridad, una vez que los códigos necesarios para descifrarlos son conocidos” (Kale, 2000), esta se encuentra estrechamente ligada a los procesos de gestión de la organización, y que en la mayoría de los casos esta codificada en los manuales de procedimientos y de funciones, y en la planeación estratégica de los mismos. Es preciso considerar que la información que se genera en las interacciones con los clientes y proveedores encierra aspectos que no son considerados en los procesos formales de comunicación, estas se circunscriben al plano de las relaciones entre los individuos que interactúan de manera particular en estos micro procesos.



El “*know how*” o saber hacer, envuelve “conocimiento que es tácito, complejo y de difícil codificación, es considerado como las habilidades acumuladas en el tiempo, o la experiencia que permite a un individuo hacer algo de manera ágil y eficiente” (Kale, 2000); este procede de las diversas interacciones que se generan tanto al interior como al exterior, es la forma en que se aplican y ejecutan los procesos en el día a día organizacional, este conocimiento es el resultado de la forma particular de actuar de cada grupo social. En la economía actual se considera la fuente principal de donde se obtiene una ventaja competitiva.

El capital relacional en la dimensión externa de la organización está concentrado en: “Recursos comerciales, Imagen Corporativa y Reputación, marcas, Nombre Comercial, Clientes y Proveedores” (Vargas, 2000), elementos que deben ser considerados en conjunto dentro de la planeación estratégica moderna de la organización; “las compañías de ayer se centraban en un marketing masivo a todos los clientes con cierta distancia. Actualmente las empresas están creando relaciones más profundas, más directas y duraderas con clientes elegidos con mayor cuidado” (Kotler, 2013), de ahí la importancia de administrar el Capital Relacional en forma adecuada, considerando los elementos claves de este: Información y Know How descritos con anterioridad, y que son los que entregan los insumos necesarios para soportar el proceso de toma de decisiones en ambientes cambiantes.

### **1.6.3 Elementos Capital Relacional**

#### **1.6.3.1 Reputación**

“Opinión que se tiene sobre alguien o algo, generalmente por sus aptitudes o sus cualidades morales”, en términos empresariales es el buen nombre que ha construido la empresa a través del tiempo, y que está asociado al cumplimiento de las expectativas de los consumidores con los bienes o servicios ofertados, y con su desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones para con la sociedad. Desde la década de los 80 se empieza a evaluar la organización y su relación con sus Stakeholders, considerando las relaciones de la empresa no sólo en el plano comercial, sino también, dando prevalencia a los aspectos medioambientales, prácticas laborales, entre otras; elementos que aborda la Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial.

### 1.6.3.2 Marca:

“Las marcas son más que nombres y símbolos. Son un elemento fundamental en las relaciones de la empresa con los consumidores. Las marcas representan las percepciones de los consumidores y sus sentimientos acerca de un producto y su rendimiento”, es el punto de encuentro que define el éxito de una organización, como bien lo especifica el párrafo anterior este es un concepto que abarca elementos intangibles asociados a las experiencias que ha construido el consumidor en el uso del producto en el tiempo; ya no se trata de vender productos, “el modelo ha cambiado, los productos vienen y van. Hoy la unidad de valor es la relación con el cliente” (Kotler, 1999).

La marca ya no se construye en los centros de publicidad, ni se determina por el uso de las estrategias promocionales, esta se desarrolla de manera continua en cada una de las fases del proceso empresarial, ligada a las experiencias y percepciones del consumidor directo y en ocasiones a la sociedad donde opera la organización; como bien lo define Koltler “los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”, lo que sin duda le da un gran valor al capital relacional a la hora de posicionar una marca en un mercado meta.

Para efectos de medir la fortaleza de la marca se han desarrollado diversos métodos, uno los cuales es el método *BrandAsset Valuator* diseñado por la agencia de publicidad Young & Rubicam (*BrandAsset Valuator*), el cual se concentra en el análisis de cuatro dimensiones asociadas directamente con las percepciones del consumidor. (Ver Figura 8)

**Figura 9.** Dimensiones Fortaleza de Marca

Diferenciación	Relevancia
Conocimiento	Estima

Fuente: Elaboración Propia.

Cada una de las dimensiones de este modelo se concentra en las relaciones intangibles que se desarrollan en la mente del consumidor, y es el producto de las continuas interacciones que se viven en el proceso empresarial.

### **1.6.3.3 Cliente:**

“Persona que compra en un comercio o que utiliza los servicios de un profesional, especialmente si lo hace forma habitual”, es el centro sobre el cual se estructuran los procesos internos de la organización, en el nuevo paradigma de la administración se considera como el capital comercial de la organización. “Diferente a lo que muchos pueden creer, el capital más valioso de la organización no es el financiero o el intelectual, sino el inventario de relaciones con clientes y demás grupos de interés” (Ordoñez, 1999). Es sobre este grupo de interés en que se ha venido enfocando la administración moderna, para lograr la sostenibilidad del negocio es preciso considerar a los consumidores como una de las fuentes de información y *know how* que dinamiza el capital relacional.

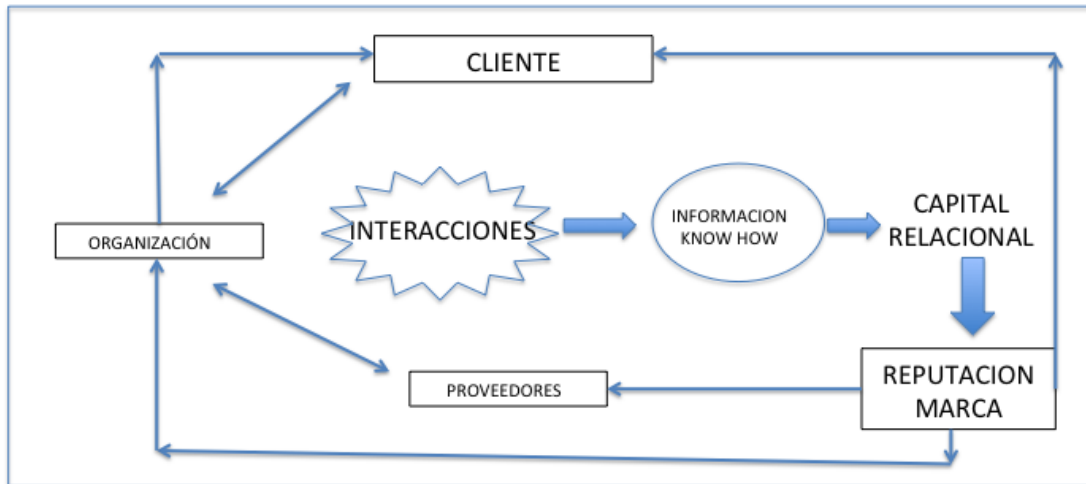
### **1.6.4.4 Proveedor:**

Este es quizás uno de los elementos que ha cobrado más importancia en las últimas décadas. Paso de ser un simple actor pasivo encargado de suministrar materias primas e insumos, a ser uno de los stakeholders más importantes para la cadena de valor de las compañías. “Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no solo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras.” (Porter, 1985).

Su valor radica en la capacidad de generar nuevos desarrollos que dinamicen los procesos de innovación organizacional. Se requiere una integración de una cadena de suministro que permitan atender un mercado cuya principal característica es el cambio. “Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja

etitiva.” (Porter, 1985)

**Figura 10.** Creación capital relacional enfoque avanzado



#### 1.6.4 Conflictos Entre Componentes Capital Relacional

Cada uno de los integrantes que intervienen en la conformación de capital relacional, tienen sus objetivos propios, es común encontrar que sus intereses van en contra del desarrollo de los que persigue cada uno de ellos. Si nos atenemos al principio básico de la administración clásica que dice: “El objeto principal de la administración ha de ser la máxima prosperidad para el patrón”(Taylor, 1988) encontramos en este el escollo que genera mayor dificultad a la hora de construir Capital Relacional. Es por ello que se requieren una forma de pensar y de medir los resultados organizacionales. En la tabla que sigue se describen algunos de los conflictos más comunes que se pueden presentar en este proceso.

**Tabla 5.** Conflicto de intereses entre stakeholders

<b>GRUPO</b>	<b>INTERES</b>	<b>CONTRADICCIONES</b>
CLIENTES	PRECIOS BAJOS, EXCELENTE CALIDAD	ACCIONISTAS
EMPLEADOS	SALARIOS JUSTOS, CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	ACCIONISTAS Y CLIENTES
ACCIONISTAS	BAJO RIESGO, ALTA RENTABILIDAD	CLIENTES
PROVEEDORES	PRECIOS ELEVADOS, CONDICIONES DE PAGO FAVORABLES	CLIENTES, ACCIONISTAS
SOCIEDAD	GASTO SOCIAL, RESPETO AL MEDIO AMBIENTE, OPORTUNIDADES DE EMPLEO	ACCIONISTAS

Fuente: Tomado de Desarrollos Teóricos Para la Comprensión y el Análisis de Stakeholders. Claudia E. Toca Torres.

Como se puede apreciar de la anterior tabla, la construcción de capital relacional no es un proceso de fácil o realización

esto dado que en su gestión se pueden afectar intereses que para la organización pueden no ser sujetos de negociación.

“Dado que los distintos stakeholders, por lo regular, no comparten la misma definición de problemas y en consecuencia las mismas soluciones”, y considerando que los elementos que constituyen el capital relacional son propios de cada organización es necesario que la empresa involucre a sus clientes y proveedores en el proceso administrativo de planeación y decisión, estos con el fin de disminuir los niveles de distorsión en el proceso de comprensión de los objetivos y limitaciones de la organización. Es importante que la empresa establezca un proceso para definir las estrategias que debe implementar con cada uno de sus Stakeholders, para lo cual se puede hacer uso de la matriz que se muestra en la siguiente figura.

**Figura 11.** Estrategias con los stakeholders

		POTENCIAL DE COOPERACION	
		ALTO	BAJO
POTENCIAL AMENAZA	ALTO	<b>STAKEHOLDER BENEFICO</b> ESTRATEGIA DE COLABORACION	<b>STAKE HOLDER NO SOPORTE</b> ESTRATEGIA DEFENSIVA
	BAJO	<b>STAKE HOLDER SOPORTE</b> ESTRATEGIA INVOLUCRAMIENTO	<b>STAKEHOLDER MARGINAL</b> ESTRATEGIA DE MONITOREO

## **2- COMPETITIVIDAD**

En el proceso de gestión organizacional, posterior a la revolución industrial se genera un movimiento entorno al estudio de las organizaciones, y la forma de hacer más eficiente su desempeño. La administración científica es el primer paso organizacional al que se enfrenta una empresa, su propuesta se centra en el análisis de la empresa por parte de los directivos, es quizás el primer paradigma del que podemos hacer relación, “ y esto se debe a que la filosofía de la antigua administración carga toda la responsabilidad sobre los hombros del trabajador, mientras que la filosofía de la nueva administración pone gran parte de aquella sobre los hombros de la dirección” (Taylor., 2003), este paradigma conlleva el inicio del proceso de formalización de la actividad empresarial, producto de tomar la Administración como una objeto de estudio, el cual empieza a ser analizado, con el único fin de buscar su máxima eficiencia, pudiendose considerar esta como la primera fuente de gestión de la Competitividad.

La competitividad como actividad económica y social en las organizaciones, asociada al éxito de éstas, ha mostrado una clara evolución desde sus inicios los cuales se remontan al S. XVII con los postulados clásicos de la economía, en donde la competitividad hace referencia a las ventajas que tienen las empresas de determinada región frente a otras del mismo sector (López y Riveros, 2006).

Conforme se hicieron más complejos los sistemas empresariales, se encuentra que la producción masiva para la consolidación de las economías de escala no es suficiente para el posicionamiento en los mercados y mucho menos para competir de manera exitosa. Se hace necesario entonces concentrar los esfuerzos en satisfacer y asegurar las necesidades de consumo de los clientes, esto a través del aseguramiento de la calidad. Sin embargo, al ser la empresa un sistema abierto altamente influenciado, se establece como principal foco la generación de valor como un proceso en el cual la productividad, la disminución de costos y el creciente estímulo al sistema productivo a través de una relación con las fuerzas externas de la organización (proveedores, competidores, clientes) y el conocimiento profundo de sus capacidades (Porter, 1991).

A partir de la década de los 90 se inicia a aplicar un modelo de administración que concibe la organización y su entorno dentro de una misma dinámica para generar valor; es dentro, modelo que tiene su eje central en la cadena de valor como herramienta de gestión indispensable para alcanzar la competitividad en un mercado.

Concentrarse en la generación de valor que se ofrece al mercado fue un avance significativo en materia de desempeño competitivo, pero las empresas tuvieron la presión creciente de los avances tecnológicos que hicieron en este tipo de recursos (tecnología) una forma para diferenciarse y alcanzar niveles de productividad nunca antes vistos. La innovación al servicio de la empresa como una alternativa de generar su propia tecnología, hace que se mejore la oferta de productos y servicios, y con ésta el crecimiento de la empresa en un ambiente competitivo que le exige realizar cambios rápidos tanto a nivel estructural como cultural de la organización (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996, Camisón 1997).

## **2.1 Alcance Competitividad**

El estudio de la competitividad no se trata de un análisis económico sin trascendencia social, sino, todo lo contrario, tiene la finalidad de identificar las condiciones necesarias para fomentar empresas más competitivas, que generen empleos mejor remunerados y estables, y contribuyan de esta manera a la elevación de los niveles de bienestar. Al respecto, (Porter, 1990) plantea que la competitividad "...es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad...".

(Krugman, 1994) por su parte relaciona la competitividad con productividad de las empresas, la cual es necesaria para mejorar los niveles de bienestar. Señala que esta última está basada en las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales.



Plantea además, que el problema económico no puede limitarse a la competencia en los mercados internacionales y que el éxito de un país no puede ser reducido únicamente a su comportamiento en el mercado internacional.

A pesar de que el concepto de competitividad ha llegado a ser ampliamente debatido por diferentes autores, aún se discute la forma de su medición tanto a nivel microeconómico como a nivel macroeconómico; lo cierto es que existe un alto nivel de consenso sobre su carácter multidimensional. La compleja red de relaciones entre empresas, grupos industriales e instituciones públicas que actúan dentro de un contexto macroeconómico y político determinado, ha llevado a desarrollar diferentes enfoques de la competitividad: a nivel de la empresa, sector industrial y la nación. Sin embargo, actualmente se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de empresa y de industrias específicas.

A nivel de empresa, el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control:

- Selección de la cartera de negocios.
- Selección de la tecnología y equipos.
- Organización interna.
- Proyectos de investigación y desarrollo.
- Sistemas de control de calidad.
- Gestión de recursos humanos
- Comercialización y distribución.
- Financiamiento y administración de costos.

De otro lado, también se acepta el hecho de que el complejo de políticas públicas y de relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria conforma el ambiente competitivo, lo que Porter llama el diamante de la ventaja nacional. Las interacciones que la empresa establece incluyen una serie de factores:

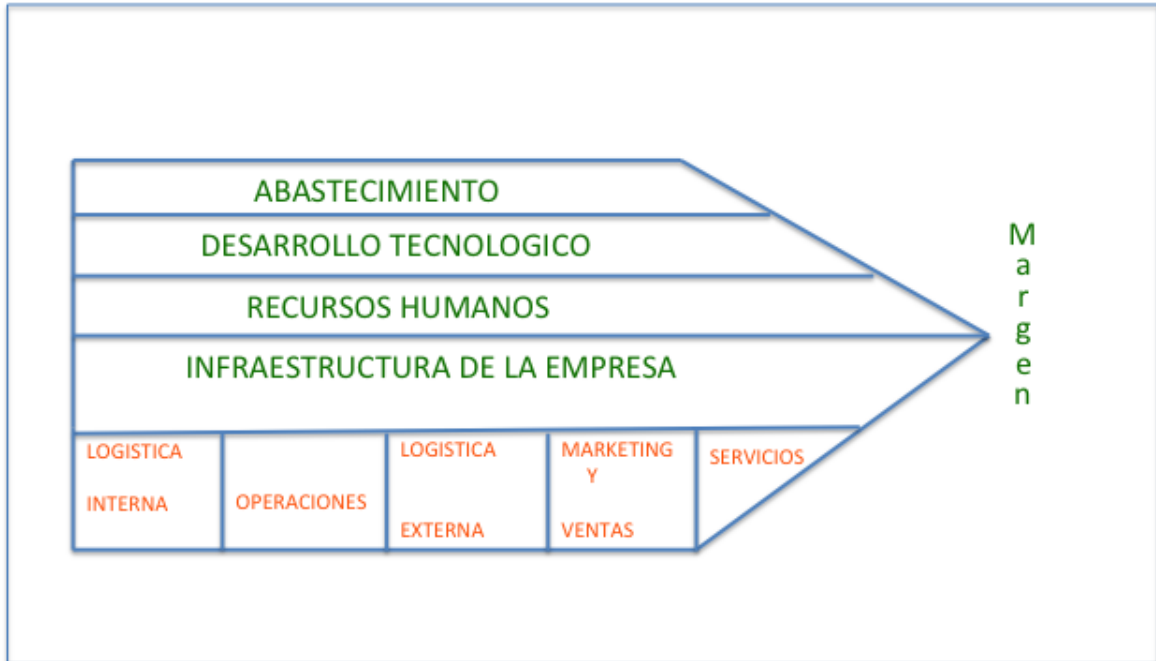
- El entorno macroeconómico.
- La eficiencia de las empresas de apoyo que proveen insumos y servicios.
- La infraestructura física, especialmente para telecomunicaciones y transporte
- La calidad y cantidad de recursos humanos.
- La infraestructura institucional para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportaciones, asistencia tecnológica y sistemas legales.

## **2.2 La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva**

El proceso de gestión organizacional no puede ser observado como un todo, es necesario concebir las diferentes aéreas funcionales de la empresa y cada una de las relaciones que se producen en torno a la ejecución de sus actividades misionales, analizar estas actividades como parte una de red que se “crea no solo para comunicarse, sino también para posicionarse” (Castells, 2011) dentro de un mercado local que recibe las influencias de la globalización, y en la cual cada nodo es necesario dentro del engranaje de la Competitividad.

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Porter, la cual presenta de una forma holística el que hacer organizacional; “la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes” (Porter, 1985) con el animo de analizar de manera aislada las diferentes interacciones que se generan al interior de la organización, y de esta forma poder determinar el comportamiento de los costos internos de operación a todo nivel, y de igual forma establecer cuáles son los elementos o atributos que son únicos de la organización que pueden ser fuente de diferenciación. En estos dos elementos (Costos, Diferenciación) es donde debe concentrarse la estrategia de la empresa para obtener una ventaja competitiva. (Ver figura 11).

Cadena de Valor



**Fuente:** Tomado de Cadena de Valor y Ventaja Competitiva.

La cadena de valor es una herramienta que en su aplicación utiliza como insumo la información propia de cada negocio, por tanto estas difieren de un sector a otro, reflejando sus historias, estrategias y éxitos en implementación (Porter, 1985), comparte este punto la esencia de central de los activos intangibles: son recursos y capacidades heterogéneos que se desarrollan al interior de cada ente, y estos no pueden ser copiados o replicados de una organización a otra, ya que estos son el resultado de las interacciones que se produce de acuerdo a la dinámica organizacional.

### 2.3 Creación de Valor Compartido

Posterior al control de las actividades internas y externas que afectan directamente a la organización, se desarrollo un nuevo modelo que vincula nuevos elementos a la gestión

Organizacional, este modelo une el concepto de competitividad al desarrollo de la sociedad, esto si se considera que Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. (Porter 2011), enfoque que plantea la necesidad de que la organización se una al destino de la sociedad en que operan para poder generar negocios sustentables.

Este nuevo enfoque plantea la necesidad de considerar las necesidades de la sociedad y las diversas problemáticas que esta enfrenta, es así como se requiere una estrategia organizacional que incluya los componentes ambientales y sociales de la comunidad. La reputación de las organizaciones ya no depende solo de de los atributos de un producto en términos de calidad o precio, la diferenciación de las organizaciones esta dada por la capacidad que tengan estas de mejorar las condiciones de la sociedad, cobra importancia el crecimiento sustentable de los negocios y sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa, La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global (Porter 2011).

Cabe señalar que el hecho de que una empresa concentre sus esfuerzos en promover y generar resultados en un nivel específico, no supedita la importancia de los demás niveles que se deben administrar con el propósito de ser competitivos, de manera integral y sostenible.

Es precisamente la sostenibilidad de las posiciones exitosas o competitivas que las organizaciones han alcanzado, uno de los temas más importantes al respecto, para lo cual es necesario considerar algunos elementos en relación a las ventajas competitivas como un elemento determinante para la organización, ya que sobre ella recaen las decisiones y esfuerzos para ser competitiva.

## 2.4 Dinámica De Las Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas, o capacidades distintivas, son aquellos elementos que tiene y desarrolla una empresa, los cuales sustentan su competitividad de tal manera que se constituyen a su vez en un estilo particular para cada organización. Estos elementos diferenciadores que permiten asumir una postura competitiva de la organización se sustentan en la heterogeneidad de alternativas para la agregación de valor, que surge de la evaluación de las capacidades de la organización frente a las oportunidades presentes en el entorno (Calvo y López, 2003).

Dichas ventajas tienen su origen en recursos y capacidades tangibles e intangibles de la empresa, las cuales tienen el potencial de generar resultados económicos basados en la generación de valor de un mercado que cada vez es más complejo en sus necesidades y nivel de satisfacción, lo cual exige un profundo conocimiento en varios sentidos; uno de ellos la claridad de lo que compone el valor que genera la empresa, la forma como se puede dar respuesta eficiente al entorno y finalmente cómo se transfieren los resultados a la organización de tal manera que se asuma una dinámica de mejora y crecimiento (Jiménez y Andalaft, 2002).

Los procesos de mejoramiento, tan necesarios y populares en las organizaciones contemporáneas, se enfocan a la generación de ventajas competitivas, sin embargo éstas tendrán impacto en el mediano y largo plazo en la medida que por parte de la organización se asuma una determinación fundamental de competir contra sí misma como primera condición de mejora; esto siempre y cuando exista de por medio un conocimiento exhaustivo del entorno en el que se desenvuelve la empresa (Camisón 1997).

Chatterjee y Wernerfelt (1991) sostienen que la generación de valor se encuentra en la diversificación de estrategias, productos, servicios, técnicas, políticas, entre otros. Tal diversificación se genera a partir de recursos y capacidades que la empresa desarrolla y que no se encuentran disponibles en un mercado, por lo que es posible generar una dinámica de relaciones basadas en el “compromiso entre la organización y sus stakeholders que va más allá de los procesos de garantía formal” (García, 2004: 2000).

Bernal, Turriago y Sierra (2010) afirman que “en la nueva sociedad, donde las compañías cambian y se transforman rápidamente, donde las oportunidades y las amenazas son globales, solo alcanzarán éxito aquellas firmas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la empresa” (2010: 33). Ello implica definir el tipo de conocimiento que es necesario hallar y crear como fuente de ventajas competitivas ajustadas a las necesidades de la empresa, con el propósito de ser estratégicos y considerar la sostenibilidad de las ventajas mismas, la cual descansa sobre la base de los recursos intangibles.

Se genera entonces lo que se denomina como “organización Inteligente” (2010: 33), entendida como aquella capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento para generar valor, es decir, una empresa que tiene y crea ambientes de aprendizaje que incentivan el proceso relacional de compartir el conocimiento y la experiencia.

Las ventajas competitivas tienen importancia y son efectivas en términos del mejoramiento y/o mantenimiento en la participación de la empresa sobre un mercado y su respectivo efecto sobre la rentabilidad (Calvo y López, 2003), estas se constituyen a partir de recursos heterogéneos que inciden en la agregación de valor. La evaluación de los recursos y capacidades determinantes para la competitividad de las organizaciones, ha sido un campo de interés en la administración que se agrupa en la teoría de los recursos y capacidades (RBV - Resource Based View), la cual busca desarrollar el potencial competitivo de las organizaciones bajo la premisa de la sostenibilidad. Dicha teoría se aborda a continuación como fundamento de los recursos intangibles que son considerados en la presente tesis.

## **2.5 Prioridades Competitivas Sector Metalmecánico**

El estado juega un papel importante en la creación del escenario propicio para que las empresas puedan avanzar sobre el proceso de obtener competitividad, es necesario propender por una estabilidad económica y cambiaria, desarrollar políticas que promuevan las exportaciones, incentivar la investigación de mercados a nivel internacional, con el fin de que las empresas puedan configurar sus planes de negocios.

En otras palabras, la identidad propia de la empresa, el conocimiento del mercado, la inversión en desarrollo tecnológico, la investigación en innovación, entre otras variables, son necesarias más no son suficientes para que las empresas puedan ganar competitividad (Ramirez, 2005, p.26).

Adicional a este proceso es necesario que las empresas realicen un proceso de definición del conjunto de prioridades competitivas sobre las cuales el sistema productivo deberá concentrarse con el fin de lograr ventaja distintiva duradera (Sarache., 2011), esto con el fin de alinear los recursos de la organización en busca de una ventaja competitiva, en la tabla 5 se presenta una propuesta de prioridades competitivas y sus respectivas dimensiones.

**Tabla 6.** Prioridades Competitivas y algunas de sus dimensiones

PRIORIDADES COMPETITIVAS	DIMENSIONES
COSTO	<b>COSTOS FIJOS</b> , INSTALACIONES, MANO DE OBRA, SEGUROS. <b>COSTOS VARIABLES:</b> MATERIALES, TRANSPORTE, INVENTARIOS
CALIDAD	Calidad de Producto Calidad de Proceso Calidad de Servicio
Entrega	Plazo de Entrega Entrega a Tiempo Entrega a Tiempo
Flexibilidad	Flexibilidad a cambio de productos Flexibilidad horario de Servicio Flexibilidad en la Mano de Obra Flexibilidad en los Materiales
Servicio	Servicio Preventa Servicio Durante la Transacción Servicio Postventa

### **3. Caso Estudio: Induservi SAS**

El desarrollo de la presente investigación tiene como Objetivo principal abordar los conceptos relacionados con la gestión del capital relacional, y el manejo de las relaciones con el entorno de la empresa Induservi SAS. Considerando que según las teorías actuales de administración es en la capacidad de relacionarse de manera apropiada con el entorno donde reside la Sostenibilidad del negocio. I

El proceso de recopilación de información estará concentrado en la utilización de dos herramientas, la entrevista estructurada y la aplicación de una encuesta a los empleados del área comercial de la empresa, las cuales tendrán como finalidad conocer el nivel de aplicación y gestión de los conceptos relacionados con el Capital Relacional desarrollados en el marco Teórico.

Entrevista: El proceso de recolección de la información se realizó a través de una entrevista a profundidad a los directivos de la empresa de la compañía con la finalidad de conocer, de conocer la forma de gestión de los elementos que componen el Capital intelectual, para lo cual, previamente se requirieron, los manuales de funciones, estados financieros y otros documentos propios de la organización para realizar los respectivos análisis con la información obtenida de las entrevistas realizadas.

Encuesta: Con el objetivo de determinar el grado de comprensión y aplicación de las políticas de la empresa, se procedió a aplicar una encuesta al grupo que conforma el área comercial de la compañía, esto para conocer de primera mano como es el proceso de gestión de los clientes y proveedores, esto considerando lo planteado en el marco teórico en lo referente a la importancia preponderante de las interacciones entre clientes y empresa para la construcción de capital relacional.



Análisis Documental: Se realizó un proceso de revisión del manual de funciones y procesos, con el objetivo de identificar las políticas que tiene la empresa formalizadas en el área comercial y de compras, con el ánimo de identificar aquellas que están enfocadas en la gestión y creación de capital relacional.

Se hace una revisión de los estados financieros de la empresa en los años 2012 – 2013, con el objetivo de revisar el comportamiento de los activos fijos y las inversiones realizadas en los componentes que están relacionados con la creación de capital relacional.

### **3.1 Induservi SAS**

Induservi SAS es una empresa localizada en la ciudad de Manizales, inicia sus labores en el año 2001 con el objeto social de atender las necesidades del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales en lo relacionado con el proceso de subcontratación de procesos industriales. En sus inicios la empresa ofrece el servicio de recubrimiento de superficies metálicas con pintura electrostática en polvo.

En los primeros cinco años la organización logra posicionarse en el mercado local en el recubrimiento de superficies, teniendo entre sus clientes más representativos empresas como Mabe Colombia, Bellota, Friomix entre otras. En el año 2006 la empresa decide ampliar su portafolio de productos para diversificar su ingreso, para lo cual realiza una investigación de mercados a nivel local, nacional e internacional en el mercado de la línea blanca.

Este proceso de investigación tiene como objetivo desarrollar una nueva línea de negocio para la empresa; partiendo de un mercado conocido y del capital relacional, con sus clientes se adelanta una investigación que permitió identificar una oportunidad de negocio en la importación de materias primas de la Republica popular china, materiales que deberían cumplir con dos premisas

fundamentales: 1. No producción Local, 2. Ser Funcionales. 3. No estar ligados a la estética del producto final, estas tres condiciones tiene como finalidad asegurar que los proyectos a realizar tendrán un ciclo de vida que permita recobrar las inversiones y generar riqueza para la organización.

En el periodo de existencia de la organización la empresa ha logrado consolidar dos líneas de negocio Productos No Tejidos y Productos Industriales, y finales del año 2013 tenia una sede comercial ubicada en la ciudad de Cali con el objeto de tener una cercanía mayor con los clientes estratégicos de la organización.

**Tamaño de la Empresa**

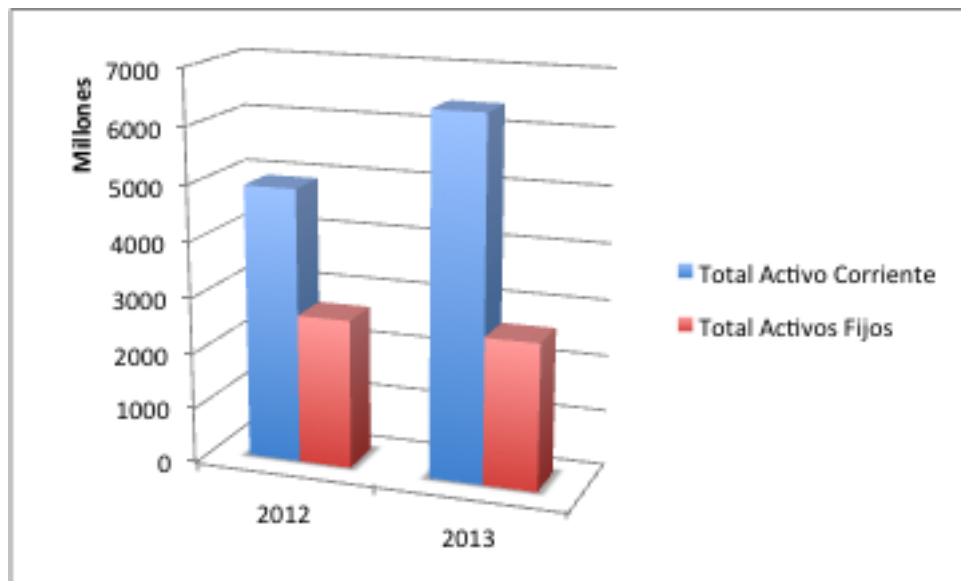
La empresa tiene un tiene una planta de cargos conformada por 50 empleados en los cuales se encuentran distribuidos en las cuatro (4) áreas funcionales, cuenta la empresa con una infraestructura propia de 2000 Mt2, distribuidos entre área administrativa y zona de manufactura.

**Figura 12. Conformación áreas funcionales**



**Fuente: Recursos Humanos.**

El comportamiento de la empresa en cuanto al manejo e inversiones realizadas por la empresa en el periodo 2012 – 2013 se puede apreciar en las cuentas de los activos fijos y activos corrientes de la empresa.

**Figura 13.** Discriminación Activos

Fuente: Elaboración Propia a partir de Estados Financieros suministrados por la empresa objeto de estudio.

## Planeación Estratégica

### Misión

Somos un grupo empresarial sólido de comercio y manufactura internacional con productos, servicios y soluciones de alto valor agregado para la industria en general.

Un sincero compromiso con el desarrollo integral y sostenible en todos los ámbitos, marcarán el legado de nuestra organización.

La empresa cuenta con el componente estructural que se refleja en el establecimiento de las políticas.

## **VISIÓN**

En los próximos cinco años nuestra organización será uno de los mejores lugares para trabajar, ello en razón a sus buenas prácticas empresariales, que la convertirán en aliado estratégico tanto de sus colaboradores como de sus clientes en general.

### **3.2 Sector Metalmecánico**

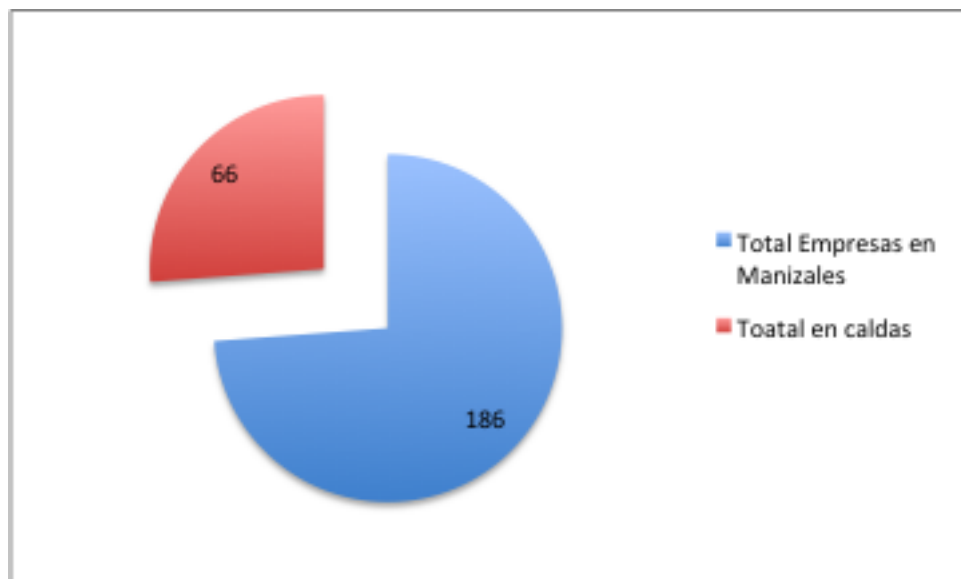
A partir de un ejercicio realizado por la Comisión Regional de Competitividad (CRC) de Caldas en el año 2009, se formuló el Plan Regional de Competitividad (Agenda Interna), en el que se analizaron las Apuestas Productivas de Caldas, se priorizaron sectores, se identificaron las necesidades y las Acciones correspondientes.

En el sector manufacturero, Caldas le apuesta en primer lugar al desarrollo de un clúster en la industria metalmecánica, una actividad que contribuye con el 36% del empleo industrial y con el 20% del empleo total del Departamento. De acuerdo con un Documento Regional de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (2007), entre las 200 empresas más grandes de la región figuran 53 industrias metalmecánicas, en su mayoría exportadoras. Sumando maquinaria y equipo y otros productos de metal, esta industria participa con el 33% de las exportaciones no tradicionales de Caldas. Señala el mismo documento que el propósito es consolidar esta actividad tanto en el mercado interno como en el externo, con énfasis en la producción de herramientas agrícolas para vincularla con la Apuesta agroindustrial.

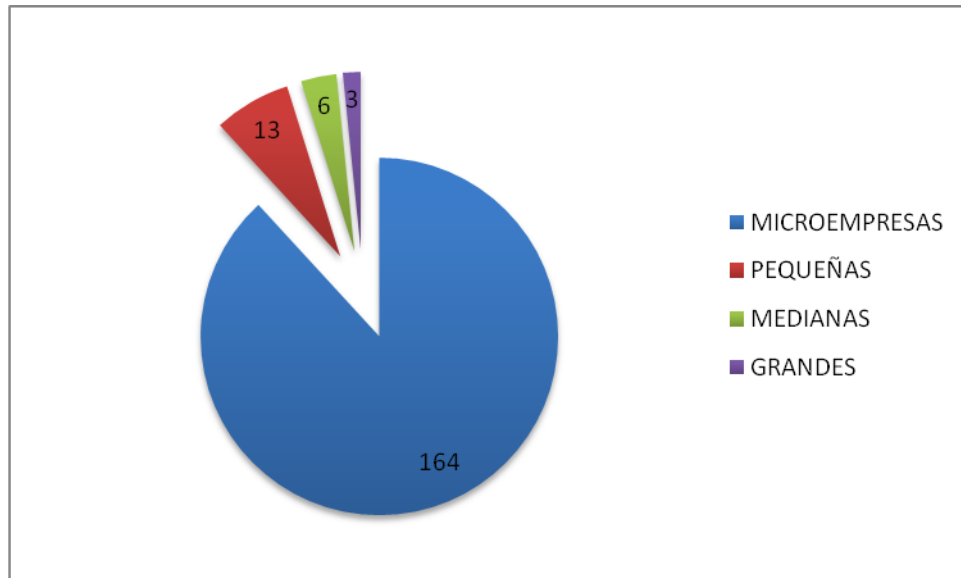
Otra de las razones por las cuales se ha priorizado a una empresa de este sector, tiene que ver con su grado de sofisticación, medido a partir del ingreso por habitante promedio de los países que exportan ese producto. El documento de la CRC de Caldas: “Bases del Plan de Competitividad y Sistema de Evaluación y Seguimiento”, señala que idealmente, un país debería concentrar sus exportaciones en aquellos países que tienen un ingreso por habitante promedio superior al nuestro, puesto que son productos exportados por países más ricos y con mayores salarios, por lo que Colombia podría tener ventajas en costos.

El sector Metalmeccánico ha sido fuente de oportunidades y de crecimiento para la industria local, el conocimiento que ha desarrollado este cluster le permite ser una de las alternativas de incorporación en el mercado global y porque no representa una ventaja competitiva para empresas multinacionales que deseen ubicarse en nuestra región. En la gráfica que incluiremos a continuación se tiene el sector en cifras con corte diciembre 31 de 2013.

**Figura 14.** Empresas sector metalmeccánico en caldas 2013



FUENTE: Elaboración Propia, Información Cámara de Comercio Manizales

**Figura 15.** Tamaño empresas. Sector metalmeccánico. Manizales 2013

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 Análisis De Caso

En el momento actual, denominado por algunos como la sociedad de la información, es cada día más importante la gestión de las relaciones con los diferentes grupos de interés que se concentran en el entorno de la compañía, la gestión del Capital Relacional es fuente de ventaja competitiva, ya que este permite adquirir los elementos (Información y Know How) indispensables para los procesos de innovación tan necesarios para la sostenibilidad de los negocios.

Para establecer y determinar el grado de gestión del Capital Relacional de la Empresa Induservi SAS, se realizó un análisis de los componentes fundamentales del capital relacional: Clientes, Proveedores, Reputación, Marca.

**Clientes:****Tabla 7. Clientes activos – infraestructura. Induservi sas 2012 - 2013**

<b>FACTOR MEDICION</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>NUMERO DE CLIENTES ACTIVOS</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>EMPLEADOS AREA COMERCIAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INVESTIGACION MERCADOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>DESARROLLOS REALIZADOS CON CLIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

La organización cuenta con un grupo de clientes estable que se ha logrado establecer con el tiempo; los clientes actuales se encuentran ubicados en la ciudad de Manizales, Medellín y Cali. Para la atención de los diferentes requerimientos de los clientes la empresa cuenta con un equipo humano conformado por cinco personas, dentro las funciones documentadas en los manuales se tienen establecidas dos que están directamente direccionadas a la gestión de capital relacional a saber:

1. Desarrollo de relaciones con los clientes actuales y/o clientes potenciales para la compañía, visitas periódicas a los clientes localmente y fuera de la ciudad.
2. Monitoreo constante de niveles de satisfacción del cliente

Aunque se tienen estas funciones debidamente establecidas en el manual de funciones, no se tiene un protocolo que defina el cómo se deben desarrollar las actividades planteadas.

**Tabla 8.** Vistas comerciales realizadas

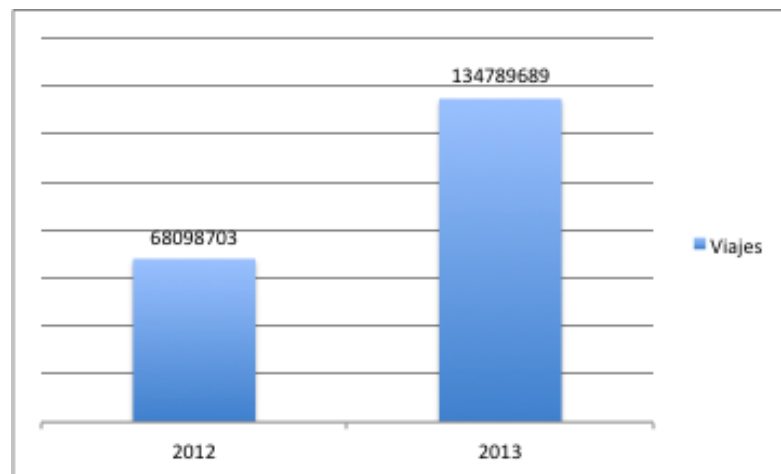
<b>FACTOR DE MEDICION</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NUMERO DE VISITAS REALIZADAS	ENTRE 10 - 20	ENTRE 10 – 20
VISITAS DE CONTROL	MAYORIA	MAYORIA
VISTAS DE GESTION	POCAS	POCAS
VISITAS AREAS DIFERENTES	POCAS	POCAS

Aunque se realizan visitas frecuentes a los clientes no se tiene un control de estas, que permita medir y evaluar el impacto de estas en el proceso de gestión del Capital Relacional, por lo general las visitas realizadas se enfocan en la resolución de problemas asociados al suministro, calidad y negociación de precios.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas realizadas a partir del año 2012 se amplió la inversión en los gastos de viajes, esto con el fin de incrementar la frecuencia de visitas y mejorar la calidad del servicio, sin embargo no se tiene un plan que permita medir el verdadero impacto de la asignación de estos recursos.

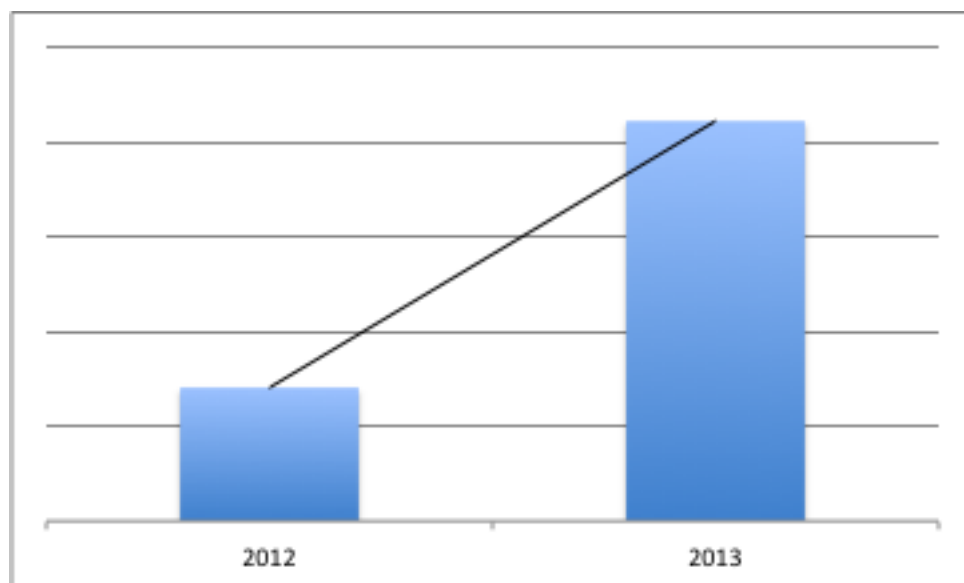


**Figura 16.** Inversión en gastos que impactan capital relacional  
Periodo 2012 - 2013



Fuente: Estados Financieros Induservi SAS.

**Figura 17.** Ventas Induservi Sas. Periodo 2012 – 2013



Fuente: Elaboración Propia.

En el periodo objeto de estudio se puede observar que las inversiones en activos relacionados con el Capital Relacional en la compañía han impactado positivamente los indicadores número de clientes y el total de ventas. Sin embargo no se puede inferir que este sea el resultado directo de estas inversiones, toda vez que no se tiene los elementos necesarios para hacer esta inferencia.

### **Proceso de Gestión de los Clientes:**

En Induservi SAS, el área encargada de la consecución de nuevos clientes y de explorar nuevos mercados, es la de proyectos. Como tal, se cuenta con un ingeniero que estudia las posibilidades de nuevos negocio, siguiendo lineamientos concretos dados por la gerencia general de la compañía. De esta manera, se definen áreas generales de interés, que deben ser estudiadas y evaluadas, con el fin de informar si resultan atractivas para los objetivos de crecimiento de la compañía.

Con respecto a los clientes existentes se ha establecido de manera verbal, que es necesario realizar visitas como mínimo una vez por mes. En éstas se tratan temas referentes al desarrollo de nuevos productos, mejoras a los existentes, comportamiento de las entregas, proyectos de crecimiento y nuevas aplicaciones.

Con algunos clientes se tiene la libertad de coordinar reuniones con personas encargadas de diferentes áreas, como lo son calidad, mantenimiento o proyectos, con otros el contacto se da exclusivamente con los compradores designados.

**Tabla 9.** Inversiones tecnología de información 2012 – 2013

FACTOR DE MEDICION	2012	2013
Proyectos Componente Tecnológico para Gestión de Clientes	0	0

En el proceso de gestión de clientes la organización no cuenta con productos específicos (Software, Aplicaciones) para gestionar los componentes del capital relacional (Información, Know How) de manera sistematizada. Cuenta la empresa con una página WEB de carácter informacional, la cual no es utilizada como una herramienta de comunicación activa.

Desde el año 2009 la empresa se encuentra en el proceso de implementación un sistema de información enfocado a organizar la información que genera las cuatro áreas funcionales básicas, este no considera un modulo específico para la gestión del los procesos comerciales. La comunicación con clientes se realiza a través de correos electrónicos, los cuales no cuentan con un protocolo definido para su gestión correcta.

Proveedores

**Tabla 10.** Proveedores Induservi Sas. 2012 - 2013

FACTOR MEDICION	2012	2013
PROVEEDORES	50	65

Induservi SAS no cuenta con un programa de gestión de proveedores, tiene un plan de compras, y tiene un procedimiento para este proceso (Ver Anexos). No realizan actividades de gestión que generen dinámica en los elementos del capital relacional (Información – Know How).

En el análisis de los criterios de selección de proveedores, se observa que el precio y el componente calidad son las variables que mayor peso porcentual tienen en el proceso de selección.

En el sistema de información de la compañía no se tiene un modulo específico para la gestión de los proveedores, esta se realiza a través de los mecanismos tradicionales de comunicación. (Correo electrónico).

### Imagen Corporativa

No cuenta la empresa con el registro de marcas propias, al ser su mercado objetivo el sector industrial la empresa no realiza inversiones en el desarrollo este concepto. La imagen de la empresa se viene construyendo con el desarrollo propio de los negocios.

**Tabla 11.** Consolidación Imagen Corporativa. 2012 - 2013

FACTOR MEDICION	2012	2013
CAMPAÑAS PROMOCION DE EMPRESA	0	0
INVERSION EN PUBLICIDAD	0	0
PROGRAMA DE RSE	N/A	N/A

Como herramienta de consolidación de la imagen corporativa participa en ferias internacionales, las cuales sirven de vehículo principal para dar a conocer la empresa a clientes nuevos del sector industrial. Esta estrategia es utilizada en doble sentido, consecución de clientes y proveedores potenciales.

## 4.CONCLUSIONES

Es claro que las fuentes de ventaja competitivas son diversas y están muy asociadas a las características propias del entorno en que se desarrollen las actividades empresariales, sin embargo un elemento que es común a toda organización es la importancia que cobra en el contexto el establecimiento de las relaciones estables y que sean fuentes de generación del capital relacional.

La gestión del Capital Relacional en la empresa objeto de estudio, se encuentra en el nivel básico de gestión, esto considerando que las actividades y asignación de recursos financieros en el área comercial, están enfocados a realizar una gestión estratégica de los componentes básicos, Producto, Precio, Plaza; en relación a la gestión y promoción de la empresa y de su imagen corporativa la aplicación de recursos es baja.

La estrategia elegida por la compañía para generar Ventaja Competitiva esta centrada en el precio, para lo cual se soporta en la búsqueda de relaciones con proveedores a nivel local e internacional, de igual forma las políticas de calidad y de garantía son otra estrategia para incrementar y mejorar su reputación, lo que le ha generado un capital relacional, que la he permitido fidelizar sus clientes.

Al ser una empresa relativamente joven, puede pensarse que se encuentra en el proceso de consolidación de sus procesos misionales básicos, para proceder a avanzar al próximo nivel de gestión, esto se puede determinar de la lectura de los manuales de funciones y de sus aspectos misionales, donde se le da importancia a la gestión de las relaciones con los clientes; sin embargo se parecía que no existe una vocación organizacional para establecer conexiones que generen valor para los grupos de interés.

Con relación a los elementos que integran el Capital Relacional (Información

Know How), se puede inferir del estudio realizado que estos no son gestionados de la forma apropiada, y no se le da a las interacciones con los Stakeholders (Clientes – Proveedores) la importancia que se requiere. Es de recordar lo expresado en el marco Teórico, donde se hace énfasis en la importancia de los clientes en el proceso de desarrollo de los procesos de innovación.

El nuevo paradigma de la administración expuesto por Porter (Creación de Valor Compartido) “El valor compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas” (Porter, 2011), no es más que la corroboración de la importancia del Capital Relacional en la estrategia de sostenibilidad del Negocio.

La empresa no tiene una estrategia formalmente definida para la implementación de una Cadena de suministro que permita considerar a los proveedores como miembros activos del proceso de desarrollo empresarial, lo cual puede ser un factor crítico al momento de fidelizar los clientes y proveedores.

El no tener un Capital Relacional debidamente estructurado se convierte en una amenaza para Induservi SAS, dado que no se tienen vínculos que unan a la empresa de una manera sólida con sus clientes. Dependiendo de estrategias de mercadeo (Precio – Producto) en las actuales condiciones del mercado, es un riesgo mayor, ya que en el mercado la oferta de productos y servicios similares es amplia, la empresa se encuentra frente a una competencia global

Considerando este escenario es importante que la empresa inicie un proceso de gestión de un plan de mercadeo que considere los elementos Reputación y Marca, con el objetivo de lograr un posicionamiento en el mercado que atiende. Ya que en estos elementos se encuentra una debilidad al interior de la organización.

La gestión del Capital Relacional debe estructurarse en los desarrollos

tecnológicos que está realizando la empresa, las inversiones que no mejoren las experiencias y percepciones de los clientes pueden no generar valor en el largo plazo, esto considerando que los sistemas de información con que cuenta la empresa son cerrados y no permiten a los diferentes grupos de interés interactuar con la compañía. Esto aplica para la página WEB, la cual está inactiva y no permite generar interacciones que generen información que pueda ser transformada en conocimiento.

La empresa objeto de estudio no tiene aun la conciencia de la importancia que tiene la gestión del Capital Relacional como fuente de ventaja competitiva, se continúan fomentando relaciones con los clientes, sin embargo estas no trascienden el plano de las relaciones interpersonales que se contruyen informalmente en la interacciones cotidianas, situación que se evidencia en la gestión de proveedores.



## A. ANEXO: Formulario Encuesta.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO: Determinar el nivel de gestión del Capital Relacional en la Empresa Induservi SAS.

## I. INFORMACIÓN EMPRESA

- 1). RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_
- 2). ACTIVIDAD ECONOMICA: \_\_\_\_\_
- 3). NUMERO DE EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

## 2. ACTIVOS EMPRESA

2012	2013

## 1. VENTAS EMPRESA

2012	2013

## II CAPITAL RELACIONAL

## 1. GESTION DE CLIENTES

FACTOR MEDICION	2012	2013
NUMERO DE CLIENTES ACTIVOS		
EMPLEADOS AREA COMERCIAL		
INVESTIGACION MERCADOS		
DESARROLLOS		

REALIZADOS CON CLIENTES		
----------------------------	--	--

### Interacciones con Clientes

NUMERO DE VISITAS REALIZADAS		
VISITAS DE CONTROL		
VISTAS DE GESTION		
VISITAS AREAS DIFERENTES		

### Infraestructura de Apoyo Ventas

FACTOR DE MEDICION	2012	2013
Proyectos Componente Tecnológico para Gestión de Clientes		

### 3. Gestión Proveedores

FACTOR MEDICION	2012	2013
Nro. PROVEEDORES		

## 4. Imagen Corporativa

FACTOR MEDICION	2012	2013
CAMPAÑAS PROMOCION DE EMPRESA		
INVERSION EN PUBLICIDAD		
PROGRAMA DE RSE		

## B- ANEXO.

Prioridades Competitivas Según Su Orden De Importancia En Diversos Países Y Sectores Industriales

AUTOR	PAISES	SECTOR	ORDEN IMPORTANCIA				
			1	2	3	4	5
Burgues Et Al (1998)	TURQUI	Textiles Autopartes y Maquinaria	Calidad	Costo	Plazo	Flexibilidad	
Cheng (1999)	TAIWAN	Pymes de Varios Sectores	Calidad	Innovación	Costo	Servicio	Flexibilidad
Zhao et al. (2002)	CHINA	Molduras y Maquinarias	Innovación	Servicio	Flexibilidad	Calidad	Entrega
Ahmad y Schroeder (2002)	ALEMANIA, ITALIA, JAPON, USA	Automoviles, electronica y maquinaria	Calidad	Eficiencia	Innovación	Entregas	
Lin et al (2002)	USA	Industria de la Confección	Calidad	Costo	Entrega	Flexibilidad	
Buehlmann (2006)	USA	Minosristas de Muebles	Calidad	Entrega	Servicio	Flexibilidad	
Sarache et al. (2007)	COLOMBIA	Industria Metalmeccanica	Calidad	Entrega	Costo	Servicio	Innovación
Askar y Mortagy (2007)	Egipto	Manufactur Servicios y construcción	Calidad	Servicio	Entrega	Costo	Flexibilidad
Giro Mori et al. (2009)	Brasil	Alimentos y equipos	Calidad	Entrega	Flexibilidad	Costo	
Kathuria et al. (2010)	India	Sectores varios	Calidad	Costo	Entrega	Flexibilidad	

# Bibliografía

Alcaniz, L., Gomez-Bezales, F., & Roslender, R. (2011). Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward. *Accounting Forum*, 35(2), 104–117. doi:10.1016/j.acfor.2011.03.004

Bueno, E. (2012). *El Capital Intelectual de las Organizaciones*. Madrid: AECA.

Briceño Moreno, María de los Ángeles y Bernal Torres, César Augusto. Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones Colombianas líderes en penetración de mercado. En ESTUDIOS GERENCIALES, Vol. 26 No. 117 - Octubre/Diciembre 2010. enero, 2011. p. 173-193. [Tomado el martes 29 de octubre de 2013]. Disponible en Biblioteca Digital. Universidad Icesi. <http://hdl.handle.net/10906/5198>

Castell M.(2008) Comunicación y Poder. (2008). Madrid: Alianza.

Daum J. (2003). *Intangible Assets and Value Creation*, England.

Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 10–25. doi:10.1108/14691931311288995

Fernandez E., & Montes J., (2001). Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad UNiversidad de Oviedo

Fombun CH J. & Van Riel C. (2003). *Fame an Fortune How Successful Companies Buil Winning Reputation*.

González, R. Gestión del Conocimiento e Innovación en Colombia. Revista Sistemas. Edición No. 121. Asociación Colombiana de Ingenieros en Sistemas (ACIS). Disponible en HYPERLINK "[http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista\\_121/Dos.pdf](http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista_121/Dos.pdf)" [http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista\\_121/Dos.pdf](http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista_121/Dos.pdf)

Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68–82. doi:10.1016/j.bar.2012.03.004



- Kale P. (2000) Learning and Protection of Proprietary Assets In Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*.
- Kotler P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler P. (1999). *El Marketing Según Kotler, Como crear, ganar y dominar los mercados*.
- Lopez V. (2001). Percepción de los Intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial: Una Aproximación empírica a las Pymes Gallegas.
- Martinez, M. (2003). *El Capital Intelectual en un Departamento Universitario. Análisis del Área Socio-Jurídico*. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Ornoñez. P. (2009) *El Capital Organizacional Como Fuente de Valor Organizativo*. Universidad de Oviedo.
- Peluffo, M y Catalán E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.
- Pequeño Larousse Ilustrado (2010)
- PETERAF, M.A., «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191, 1993.
- Porter M (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*
- Porter M. (2011). *La creación de Valor Compartido*. Harvard Business Review.
- Sarache W. & Castrillon (2011) *Prioridades Competitivas para la Industria de la Confección Estudio de Caso*.
- Sveiby K. (1997) *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*
- RAMIREZ. Luis F. *Ponderación de los Determinantes de la Competitividad de las Pymes en el Sector del Cuero en Antioquia*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas y Económicas. Medellín 2005. Tesis (Magíster en Ciencias Económicas).
- Taylor F. & Fayol H. (2003) *Principios de la Administración Científica, Administración Industrial y General*. Edigrama.
- Toca C. (2007) *Documentos de Administración, Desarrollos Teóricos para la Comprensión y el Análisis de Stakeholders*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Vargas P. (2000) *Características de los Activos Intangibles*. Universidad de Rioja.