



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE ECONOMIA

***TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA***

TEMA:

-----

“EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA  
PRODUCTIVIDAD EN LOS CONCESIONARIOS Y TALLERES DE  
VEHICULOS EN LA CIUDAD DE AMBATO. CASO AMBAMAZDA S.A.”

-----

**AUTORA:** Ruth Gabriela Pérez Heredia

**TUTOR:** Econ. Nelson Lascano

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

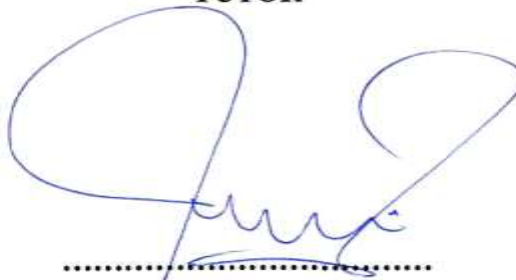
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Nelson Lascano en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: “EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CONCESIONARIOS Y TALLERES DE VEHICULOS EN LA CIUDAD DE AMBATO. CASO AMBAMAZDA S.A.”, desarrollado por Ruth Gabriela Pérez Heredia, egresado de la carrera de Economía, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad presencial de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el H. Concejo Directivo.

Ambato, Mayo del 2015

**TUTOR**



Econ. Nelson Lascano

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Ruth Gabriela Pérez Heredia, con C.I.# 180403571-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CONCESIONARIOS Y TALLERES DE VEHICULOS EN LA CIUDAD DE AMBATO. CASO AMBAMAZDA S.A.”, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor(a); por lo que autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, Mayo del 2015



.....  
Ruth Gabriela Pérez Heredia

C.I. 180403571-3

## APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS CONCESIONARIOS Y TALLERES DE VEHICULOS EN LA CIUDAD DE AMBATO. CASO AMBAMAZDA S.A.”, elaborado por Ruth Gabriela Pérez Heredia estudiante de la carrera de Economía, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo del 2015.

Para constancia firma



**Econ. David Ortiz Román**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



**Econ. Álvaro H. Vayas L.**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



**Econ. Diego Proaño**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su dedicación y apoyo

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia y en especial a mi hijo por darme parte de su tiempo para culminar mi carrera

## INDICE DE CONTENIDOS

APROBACION DEL TUTOR _____	II
AUTORIA DE LA INVESTIGACION _____	III
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO ____	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA _____	V
AGRADECIMIENTO _____	VI
INDICE DE CONTENIDOS _____	IVII
INDICE DE TABLAS _____	X
INDICE DE GRAFICOS _____	XII
RESUMEN EJECUTIVO _____	1
INTRODUCCIÓN _____	2
CAPITULO I _____	3
EL PROBLEMA _____	3
1.1. Tema _____	3
1.2 Planteamiento del Problema _____	3
1.2.1 Contextualización _____	3
1.2.2 Análisis Crítico _____	7
1.2.3 Formulación del Problema _____	9
1.2.4 Interrogantes _____	9
1.2.5 Delimitación del Objetivo de Investigación _____	10
1.3 Justificación _____	10
1.4. Objetivos _____	12
1.4.1 Objetivo general _____	12
1.4.2 Objetivos específicos _____	12
CAPITULO II _____	13
MARCO TEORICO _____	13
2.1. Antecedentes Investigativos _____	13
2.2. Fundamentación Filosófica _____	15
2.3. Fundamentación Legal _____	17

2.4. Categorías Fundamentales _____	22
2.4.1 Marco Conceptual - Variable Independiente _____	25
2.4.2 Marco Conceptual - Variable Dependiente _____	38
Herramientas de la microeconomía _____	38
1. Teoría del consumidor _____	39
2. Teoría de la demanda _____	39
3. Teoría del productor _____	39
4. Teoría del equilibrio general _____	39
5. Teoría de los mercados de activos financieros _____	39
Últimos aportes _____	40
Teoría de la elección racional _____	40
Indicadores económicos _____	40
Conocimientos prácticos y aplicables _____	41
2.5 Hipótesis _____	67
2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis _____	67
CAPÍTULO III _____	68
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION _____	68
3.1. Enfoque _____	68
3.2 Modalidad de Investigación _____	68
3.3 Nivel o Tipo de Investigación _____	69
3.4 Población Y Muestra _____	70
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES _____	71
3.6 Recolección de la Información _____	73
3.7 Procesamiento Y Análisis De La Información _____	74
CAPITULO IV _____	76
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS _____	76
4.1. Análisis de los datos _____	76
4.1.1 Información General _____	76
4.1.2. Capital Humano _____	77
4.1.3. Capital Estructural _____	93
4.1.4. Capital Relacional _____	104
4.3. VERIFICACION DE HIPOTESIS _____	126



CAPITULO V _____	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	129
5.1. Conclusiones _____	129
5.2. Recomendaciones _____	130
CAPÍTULO VI _____	132
LA PROPUESTA _____	132
6.1. Datos informativos _____	132
6.2. Antecedentes _____	132
6.3 Justificación _____	133
6.4. Objetivos _____	134
6.4.1 Objetivo General _____	134
6.4.2 Objetivos específicos _____	135
6.5. Análisis De Factibilidad _____	135
6.5.1 Socio-cultural _____	135
6.5.2 Tecnológica _____	135
6.5.3 Organizacional _____	135
6.5.4 Equidad de género _____	136
6.5.5 Económico-financiero _____	136
6.6. Fundamentación científico técnica _____	136
6.6.1 Modelos de capital intelectual _____	136
6.6.2 Modelos de medición de capital intelectual _____	140
6.7.  MODELO OPERATIVO _____	149
6.7.1 Diseñar un enfoque de gestión empresarial en la empresa Ambamazda S.A. _____	149
6.7.1.1 Características Del Modelo _____	158
6.7.1.2. Estructura del modelo _____	159
6.7. 3Análisis de los resultados _____	176
6.7.4. A modo de conclusión _____	179
BIBLIOGRAFIA _____	180
<b>ANEXOS</b> _____	184

## INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Fomentación del Trabajo en Equipo .....	78
Tabla 4.2. Valoración de la Creatividad de los Empleados .....	79
Tabla 4.3. Compromiso de los Trabajadores hacia la Empresa.....	80
Tabla 4.4. Apertura al cambio por parte del personal.....	81
Tabla 4.5. Importancia de la Formación Académica de los empleados.....	82
Tabla 4.6. Fomento de la Capacitación Continua en los empleados .....	83
Tabla 4.7. Aplicación de Conocimientos adquiridos en Capacitaciones .....	84
Tabla 4.8. Participación por parte de los empleados en cursos ofrecidos .....	85
Tabla 4.9. Búsqueda de personal con Capacidad de Análisis.....	86
Tabla 4.10. Capacidad de Resolución de Problemas por parte del personal .....	87
Tabla 4.11. Trascendencia de Capacidad de Iniciativa y Espíritu Emprendedor .....	88
Tabla 4.12. Promover el Aprendizaje de los trabajadores .....	89
Tabla 4.13. Utilización de las Experiencias como fuente de aprendizaje.....	90
Tabla 4.14. Valoración del compartir Mejores Prácticas con toda la organización....	91
Tabla 4.15. Creación de Foros de Discusión para el aprendizaje de los empleados...	92
Tabla 4.16. Resolución de dudas por medio del Aprendizaje de Eventos Pasados ...	93
Tabla 4.17. Nivel de Burocratización .....	94
Tabla 4.18. Equilibrio entre jefes y trabajadores .....	95
Tabla 4.19. Uso de la Tecnología en las Tareas.....	96
Tabla 4.20. Logro de Objetivos Propuestos .....	97
Tabla 4.21. Utilización de Tecnología de Vanguardia para facilitar las Operaciones .....	98
Tabla 4.22. Utilización de Plataformas Tecnológicas para Información a los clientes .....	99
Tabla 4.23. Eficiencia del Sistema Informático.....	100
Tabla 4.24. Importancia de la Imagen en la Organización .....	101
Tabla 4.25. Existencia de Manuales de Descripción de puestos de trabajo.....	102
Tabla 4.26. Inversión en sistemas que aceleran el Flujo de Conocimientos .....	103
Tabla 4.27. Fomento de Sistemas de Comunicación por parte de los trabajadores .	104
Tabla 4.28. Ejecución de acciones para Retención de Clientes .....	105
Tabla 4.29. Recolección de la Opinión de los Clientes acerca del servicio prestado .....	106
Tabla 4.30. Estrategias para ofrecer Valor Agregado al cliente .....	107
Tabla 4.31. Acciones de Recuperación de Cartera .....	108
Tabla 4.32. Conocimiento de los principales Competidores .....	109
Tabla 4.33. Existencia de Acciones de Colaboración con los Competidores .....	110
Tabla 4.34. Seguimiento a las Acciones tomadas por la Competencia.....	111
Tabla 4.35. Solides en las Relaciones con los Proveedores .....	112
Tabla 4.36. Capacidad de Respuesta .....	113
Tabla 4.37. Gama de proveedores .....	114
Tabla 4.38. Formación de Alianzas Estratégicas .....	115

Tabla 4.39. Importancia de contar con Alianzas de diferentes sectores .....	116
Tabla 4.40. Desarrollo de acciones para Renovar Alianzas estratégicas .....	117
Tabla 4.41. Cumplimiento del Horario establecido por parte de los trabajadores....	118
Tabla 4.42. Dedicación y concentración del trabajador en la jornada laboral .....	119
Tabla 4.43. Responsabilidad .....	120
Tabla 4.44. Cumplimiento de objetivos, propósitos y funciones propios del trabajador .....	121
Tabla 4.45. Ingresos .....	122
Tabla 4.46. Gastos .....	123
Tabla 4.47. Compras de Clientes .....	124
Tabla 4.48. Penetración en el mercado .....	125
Tabla 6.1 Monitor de Activos Intangibles .....	139
Tabla 6.2 Monitor de Activos Intangibles CELEMI .....	140
Tabla 6.1 modelo valorado de capital Intelectual AMBAMAZDA S. A. ....	164

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1.1 Árbol de Problemas .....	7
Grafico 2.1 Elementos de producción considerados en el modelo de productividad total. ....	62
Grafico 2.2 Elementos de insumo considerados en el modelo de productividad total... ..	64
Grafico 4.1: Trabajo en Equipo.....	78
Grafico 4.2: Creatividad.....	79
Grafico 4.3: Compromiso. ....	80
Grafico 4.4: Cambio.....	81
Grafico 4.5: Formación Académica.....	82
Grafico 4.6: Capacitación .....	83
Grafico 4.7: Aplicación de Conocimientos .....	84
Grafico 4.8: Participación .....	85
Grafico 4.9: Capacidad de Análisis.....	86
Grafico 4.10: Resolución de Problemas .....	87
Grafico 4.11: Capacidad de Iniciativa y Espíritu Emprendedor .....	88
Grafico 4.12: Aprendizaje .....	89
Grafico 4.13: Experiencias .....	90
Grafico 4.14: Mejores Prácticas .....	91
Grafico 4.15: Foros de Discusión .....	92
Grafico 4.16: Aprendizaje de Eventos Pasados .....	93
Grafico 4.17: Burocratización .....	94
Grafico 4.18: Equilibrio .....	95
Grafico 4.19: Tareas .....	96
Grafico 4.20: Logro de Objetivos .....	97
Grafico 4.21: Operaciones Tecnificadas .....	98
Grafico 4.22: Plataformas Tecnológicas .....	99
Grafico 4.23: Eficiencia del Sistema Informático .....	100
Grafico 4.24: Imagen .....	101
Grafico 4.25: Manuales de Descripción.....	102
Grafico 4.26: Flujo de Conocimientos .....	103
Grafico 4.27: Sistemas de Comunicación .....	104
Grafico 4.28: Retención de Clientes .....	105
Grafico 4.29: Opinión de los Clientes .....	106
Grafico 4.30: Valor Agregado .....	107
Grafico 4.31: Recuperación de Cartera .....	108
Grafico 4.32: Competidores .....	109
Grafico 4.33: Acciones de Colaboración .....	110
Grafico 4.34: Seguimiento a la competencia .....	111
Grafico 4.35: Relaciones con Proveedores .....	112
Grafico 4.36: Capacidad de Respuesta .....	113
Grafico 4.37: Gama de Proveedores .....	114

Grafico 4.38: Alianzas Estratégicas .....	115
Grafico 4.39: Alianzas .....	116
Grafico 4.40: Renovación de Alianzas .....	117
Grafico 4.41: Horario .....	118
Grafico 4.42: Compromiso .....	119
Grafico 4.43: Responsabilidad .....	120
Grafico 4.44: Cumplimiento .....	121
Grafico 4.45: Ingresos .....	122
Grafico 4.46: Gastos .....	123
Grafico 4.47: Compras de Clientes.....	124
Grafico 4.48: Penetración en el Mercado .....	125
Grafico 4.49: Ventas .....	126
Grafico 6.1 Modelo Canadian Imperial Bank .....	141
Gráfico 6.2: Cuadro de Mando Integral .....	142
Grafico 6.3 Modelo de Saint-Onge.....	143
Grafico 6.4 Technology Broker .....	144
Grafico 6.5 Navegador de Skandia .....	145
Grafico 6.6 Modelo de la Universidad Western Ontario .....	146
Grafico 6.7 Modelo Intelect .....	148
Grafico 6.8 Modelo Intellectus .....	149
Grafico 6.9 Etapas del proceso y desarrollo de modelo de gestión y valoración del capital intelectual .....	151
Grafico 6.9 Modelo de Gestión y Valoración para el desarrollo del Capital Intelectual .....	160
Grafico 6.10 Valoración de los Capitales .....	166
Grafico 6.11. Valoración de los elementos del Capital Humano.....	166
Grafico 6.12. Valoración de los elementos del Capital Estructural .....	167
Grafico 6.13 Valoración de los elementos del Capital Relacional .....	167

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas no son ajenas a la sociedad del conocimiento ni a la llamada “nueva economía”, sino que están acomodándose a estas nuevas exigencias, mejorando sus procesos para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.

En este contexto los activos intangibles juegan un papel relevante y se convierten en fuente de ventaja competitiva, pero siempre que sean adecuadamente gestionados.

Así, es preciso conocer e identificar previamente los activos intangibles que poseen las organizaciones, para lo cual es básico contar con un modelo de capital intelectual que contemple los diferentes capitales que integran la organización y permita su medición.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de capital intelectual que facilite la medición y la gestión de los recursos intangibles en una administración pública, y que recoja las especificidades de la entidad pública a la que se aplica.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio está compuesto por seis capítulos, los mismos que recopilan información tanto de conceptos, ideas y técnicas que se han aplicado para la resolución de la investigación.

En el primer capítulo encontramos el problema a ser investigado y cómo influye el mismo, en el ambiente social macro, meso, micro. Se proyectan las causas y efectos del problema; se plantea el objetivo general y los específicos de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta los antecedentes que se refieren a estudios realizados de acuerdo a nuestro problema, también la base legal en la que está fundamentada nuestra investigación y para concluir este capítulo encontramos el marco teórico relacionado con el tema a investigar aquí se van identificando todos los concepto, fundamentos y definiciones que globalmente el problema abarca.

El tercer capítulo contiene lineamientos como técnicas, procedimientos y métodos que guían el desarrollo de la investigación. Además se conoce la población que es el objeto de estudio.

En el cuarto capítulo se tabula los resultados de las encuestas realizadas a la muestra, mediante tablas y gráficos que ayudan y facilitan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. También se procede a la comprobación de la hipótesis planteada anteriormente, para conocer si nuestra investigación es viable y se encuentra en la zona de aceptación, de aquí partimos para la definición de las conclusiones y recomendaciones que contiene el quinto capítulo.

Finalmente el sexto capítulo está compuesto por la propuesta que es la Creación de un Modelo de Gestión y valoración del capital intelectual, donde se detalla los datos investigativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, modelo operativo.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Tema

“EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS CONCESIONARIOS Y TALLERES DE VEHICULOS EN LA CIUDAD DE AMBATO. CASO AMBAMAZDA S.A”

#### 1.2 Planteamiento del Problema

##### 1.2.1 *Contextualización*

###### 1.2.1.1 Macro contextualización

El capital intelectual constituye una de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas, hoy en día tener unas instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, puesto que es necesario contar, además, con procesos de innovación permanentes. Por lo tanto, los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial.

Según un informe elaborado por la Cátedra UAM-Accenture en Economía y Gestión de la Innovación. Los negocios que mejor desarrollan la gestión de su capital intelectual obtienen mayor productividad que la media del sector, es decir, que los activos intangibles pueden aumentar la productividad y el resultado de las empresas, tal es el caso de países como Estados Unidos y España en donde la gestión activa del capital intelectual ha permitido incrementar en gran medida su productividad. (elEconomista.es, 2013)



Actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen los individuos dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. (LLUGSA, 2011)

Parafraseando a (MANTILLA, 2012), (BONILLA, 2012) y (MUÑOZ, 2007) En el Ecuador se pueden identificar todavía viejas tendencias de la administración del Capital Intelectual, las mismas que se basan en la concepción de un hombre como un objeto sustituible o como la maquinaria de producción, en lugar de fijarse en aspectos tales como la conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, relaciones con los clientes que es hoy el más valioso activo de cualquier compañía, todo esto ayuda a mejorar el desempeño de los empleados teniendo en cuenta que ellos son el pilar de la empresa. La nueva fuente de riqueza no es material, es el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor.

Pero gestionar este talento es el principal reto que tienen que afrontar las empresas en la actualidad, para ello se crea la necesidad de incorporar una visión más integradora en la mente de los directivos y trabajadores de las diferentes empresas, pensando siempre que las estrategias que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr esa sinergia que tanto se desea en el proceso organizacional, una vez logrado el objetivo lo único que resta es dirigir al personal hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrá una mejor productividad. (FRANCO, 2011)

#### **1.2.1.2 Meso contextualización**

Dentro de la provincia existe una gran competencia en el mercado de concesionarias de vehículos por ello es importante que el recurso humano este en constante innovación.

Las nuevas empresas emplean la información útil, el conocimiento, para prosperar y anticiparse a los cambios que se suceden vertiginosamente, de la mano de estas nuevas necesidades y a la luz de las prácticas que favorecen el éxito, comienza a hablar de dirección del conocimiento y de potenciación del Capital Intelectual. (OVIEDO, 2000)

Parafraseando a (FRANCO, 2011) y (MANTILLA, 2012) En el caso de nuestra provincia el recurso humano no es tratado con la importancia debida pues es más importante para los empresarios el avance tecnológico, la ausencia de planes de capacitación disminuye la capacidad de desarrollo empresarial.

Aunque persista la voluntad de los empresarios de contratar personal capacitado en la provincia no existen profesionales en las especializaciones de mecatrónica, manufactura de autopartes, e ingeniería industrial electrónica y biótica, áreas que contribuyen a la creación de clusters automotrices, en su lugar los mandos medios de la empresa, contratan bachilleres, personas que conocen de la materia empíricamente, sin dejar de lado las contrataciones por conveniencia, actitudes que a la larga van a causar un desfase en la compañía, ya que, al no contar con personal capacitado o poner a gente sin experiencia en cargos de alta responsabilidad el trabajo realizado por los mismos no va hacer optimo, lo que causara el rechazo y deserción

Este es el problema que sufren la mayoría de talleres de la provincia, por lo que no se debe dejar de lado al capital intelectual, ya que, es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento a través de la productividad de la empresa.

### **1.2.1.3 Micro contextualización**

En la ciudad de Ambato existe una tendencia al crecimiento del parque automotor, cuya tasa se calculaba a inicios del 2013 entre el 7% al 10% anual. Esto presiono a los concesionarios a aumentar los locales por la creciente demanda de servicios de los vehículos que representan. Igual situación se presentó en los talleres particulares que debieron crecer y multiplicarse para atender los requerimientos de vehículos fuera de

garantía, y por la tercerización de algunos concesionarios en trabajos de mecánica, electrónica de motor, alineación, pintura, etc., debido a la excesiva demanda. Sin embargo existen actualmente algunos concesionarios que invierten la tendencia y buscan reducir esta tercerización, ampliando y adecuando más sus propias instalaciones.

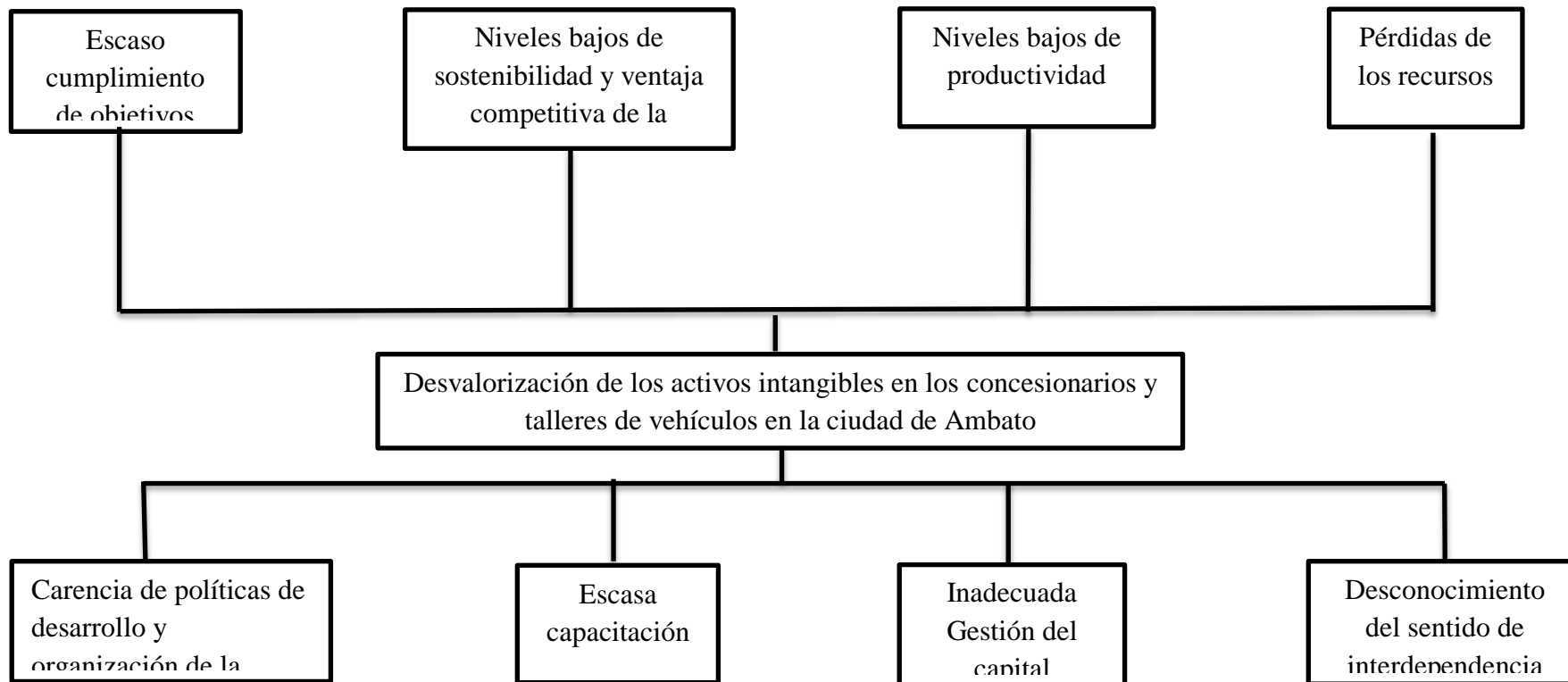
Es por esto que las concesionarias, se han visto en la necesidad de diferenciarse unas de otras buscando un óptimo desempeño laboral con la finalidad de mejorar sus ventas, pero poseen un problema en el momento de reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de equipos de trabajo competitivos, es por ello que muchas concesionarias no cuentan con una ventaja competitiva hacia las demás.

Las concesionarias deberían centrarse en el capital intelectual teniendo presente, que no es tan importante un valor exacto del importe o aporte, pero si conocer cuál es la evolución que se produce del mismo y determinar los factores que han llevado a esta, tomando estos datos como referencia para empezar el proceso de mejoramiento.

Ya que a nivel de la organización la movilidad, el absentismo, las actividades de protesta, la disminución de la productividad, la falta del comportamiento cívico con la organización, el trabajo contra productivo, causan el incremento de costos, disminuyendo la productividad.

El 90% de los empleados de las concesionarias no, solo se mantiene así mismo, sino a su familia, que traducido a la materia política económica implica que la capacidad de trabajar de los individuos está en su producción y su reproducción, procurando la conservación de la vida normal del obrero, la cual solo puede ser mantenida con la satisfacción de las necesidades de este en cuanto a alimentos, ropa, vivienda. Por tanto el valor del trabajo debe estar determinado por los medios de subsistencia necesarios para garantizar la vida del trabajador y el de su familia.

### 1.2.2 Análisis Crítico



**Gráfico 1.1.** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

En nuestro país la mayoría de empresas presentan dificultades en reconocimiento al capital intelectual.

La inadecuada gestión de los miembros de las organizaciones impide que el capital intelectual ocupe su lugar como parte fundamental del crecimiento de la empresa subestimando en muchos de los casos la capacidad de cada trabajador, originando un bajo rendimiento laboral, limitando así el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El Capital Intelectual y la productividad de la empresa están íntimamente ligados puesto que si un trabajador se encuentra debidamente motivado el resultado de su trabajo va a ser alentador, en otras palabras; si tenemos definidas las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, establecidos tiempos de producción, si la remuneración está acorde al desempeño del trabajador, si se da lugar al crecimiento profesional y personal de cada uno de los trabajadores, elevaremos directamente el desempeño laboral de los mismos y por ende las utilidades de la empresa, haciendo que esta crezca y se desarrolle competitivamente en su mercado.

Es indispensable que el crecimiento de la empresa y de sus trabajadores sea directamente proporcional pues de ello dependerá el éxito de toda innovación.

### **Prognosis**

El capital intelectual es el futuro de las empresas. La empresa que le da la espalda está destinada a la quiebra. Este capital es el que le da el verdadero valor a la organización y fue durante mucho tiempo sobre-estimado. Hoy en día las empresas se están valorando el capital intelectual y le están dando cada vez mayor importancia, lo que produce una mayor eficacia y eficiencia.

Es necesario que la empresa expanda sus conocimientos hacia nuevas tendencias tanto tecnológicas como humanas, pues es ahí donde radica la importancia de conocer de cerca a cada uno de los colaboradores de la empresa, sus gustos, la

forma de trabajo, habilidades, destrezas, motivándolos para que mejoren su desempeño laboral.

Si no se elige el personal idóneo para que manipule la maquinaria, insumos, materia prima; se pone en riesgo no solo el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, sino también la calidad de los productos.

Para adaptarse a las nuevas exigencias del cambiante mundo industrial y empresarial, hay que mejorar las condiciones de la relación laboral, normas de salubridad y calidad, para ser competitivos, es necesario asumir la tecnificación de procesos administrativos enfocados al talento humano; ya que si se mantiene una administración empírica en la que se encuentran las empresas por “ahorrar”, difícilmente se aspira a un crecimiento organizacional y se corre el riesgo de desaparecer con el tiempo.

Es necesario implementar herramientas técnicas para la contratación de personal, guiarse por un perfil para el reclutamiento y selección, si no existen planes de inducción, de capacitación y desarrollo, se limita la capacidad de cada uno de los trabajadores, al momento de hacer caso omiso al desempeño laboral que tienen los trabajadores, estos se desmotivarán y decaerán en su rendimiento intelectual y muchas veces también físico. Es por eso que establecer un modelo de medición de capital intelectual, nos dará una pauta para poder, hasta cierto punto, determinar que trabajadores son aptos para ser catalogados como capital intelectual, e incentivar su creatividad.

### **1.2.3 Formulación del Problema**

¿El capital intelectual es un factor determinante en la Productividad de los concesionarios y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato?

### **1.2.4 Interrogantes**

¿Cuál es la causa de la desvalorización de la gestión del capital intelectual en los concesionarios y talleres de vehículos en la ciudad de Ambato?

¿Cuál es el nivel de productividad de los concesionarios y talleres de vehículos en la ciudad de Ambato?

¿Qué alternativa de solución es la más idónea para disminuir el impacto que tiene el capital intelectual en el Productividad de Talleres Ambamazda S.A?

### **1.2.5 Delimitación del Objetivo de Investigación**

**Campo:** Económico

**Área:** Microeconomía

**Aspecto:** Capital Intelectual, Productividad

**Temporal:** La presente investigación se llevará a cabo a lo largo del año 2014.

**Espacial:** Se realizará en la Ciudad de Ambato

**Poblacional:** En esta investigación las fuentes primarias de investigación la constituyen los trabajadores de las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato

### **1.3 Justificación**

Aunque el tema de la identificación, medición y valoración del capital intelectual es un tema de indudable actualidad, muchas de las ideas claves del Capital Intelectual son antiguas. Suelen considerarse como pioneros en el desarrollo moderno del Capital Intelectual los trabajos de Brooking (1.996), Sveiby (1.997), Edvinsson y Malone (1.997) y Stewart (1.998).

Cualquier directivo o gestor de la empresa privada sabe de la importancia que tienen los activos intangibles. Su identificación, medición y gestión es por lo tanto un tema de máxima vigencia.

La importancia socio económica y el impacto que tiene el capital intelectual en el desempeño laboral de los trabajadores de las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, han sido la mayor inspiración para desarrollar este tema.

El cambio continuo es sin duda la circunstancia por la que se tendría que definir el entorno empresarial y social de las últimas décadas. Así, en el interior de este entorno, calificado como turbulento, se suceden los cambios de forma cada vez más acelerada. Por lo tanto, la supervivencia empresarial de cualquier organización depende cada día más de la gestión del cambio. Consecuentemente, en plena economía del conocimiento, el saber es el factor capaz de dotar de los instrumentos necesarios para afrontar ese cambio continuo.

El conocimiento se ha convertido en un factor predominante para las empresas para lograr ventajas competitivas y obtener una buena posición en los mercados financieros. Sin embargo, a pesar que los activos intangibles son la mayor fuente de creación de valor, por lo general no reciben la atención necesaria cuando los empresarios toman decisiones.

Reconocer y valorar este tipo de activos de las organizaciones servirá a sus gestores para mejorar la toma de decisiones y para demostrar a los posibles usuarios la potencialidad de estos activos intangibles.

Es por esto que no solo es necesario, sino imprescindible, medirlo. Además de ser importante para las empresas, lo es también para los empleados que según sus aptitudes, conocimientos y habilidades, medidos por el capital intelectual, ocuparían cargos determinados donde son más eficaces y tienen una justa retribución.

Este trabajo de investigación es factible realizarlo ya que es un tema de actualidad y de gran interés social, se cuenta con toda la información requerida para su desarrollo, gracias a la posibilidad de poder consultar y comentar sobre el tema con personas expertas en el medio, contar con los materiales y herramientas necesarias para cumplir con el trabajo, siendo totalmente ejecutable.



El impacto a nivel social se dará a través de la innovación de procesos existentes y de métodos anticuados e ineficaces para mejorar tanto el desempeño laboral como la calidad de vida de los trabajadores de las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el impacto que tiene el capital intelectual en la productividad de las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato para contribuir al crecimiento económico por medio de la estimación del capital intelectual.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las causas de la desvalorización del capital intelectual en las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato.
- Identificar los factores que aumentan la productividad en las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato.
- Detectar la alternativa de solución más idónea para disminuir el impacto que tiene el capital intelectual en la Productividad de Talleres Ambamazda S.A

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Luego de una exhaustiva revisión bibliográfica entre las diferentes bibliotecas de las Universidades de la zona central y apoyándose en revisión documental, electrónica, las fuentes q apoyan el presente trabajo son:

En la tesis de ingeniería empresarial de Ulloa (2010), sobre “Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos, centrado en competencias, aplicado al personal de una empresa productora del medio televisivo”. Se plantea como objetivo general “Dotar a la Empresa de una herramienta que le permita poner en práctica un sistema de evaluación del desempeño para el desarrollo humano, centrado en competencias, generando el mayor rendimiento en cada uno de los trabajadores, tomando como base los procedimientos que se manejan actualmente en la Empresa y partiendo de estos, implementar la propuesta de cambio, técnicas y metodologías nuevas a ser manejadas.” y como específicos: a(“Establecer las mejores técnicas de evaluación del desempeño para lograr que todo el personal se encuentre en un ambiente laboral óptimo y agradable, respetando las políticas establecidas en este medio de comunicación”),b(“Evaluar la metodología utilizada en la actualidad por el Área de Recursos Humanos, para establecer un diagnóstico y posteriormente proponer mejoras, para la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos”),c(“Evaluar la metodología utilizada en la actualidad por el Área de Recursos Humanos, para establecer un diagnóstico y posteriormente proponer mejoras, para la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos.”),d(“Recomendar estrategias en base al resultado obtenido del modelo aplicado”) quien utiliza investigación de campo de carácter transversal apoyándose en la técnica de la encuesta y, habiéndose analizado rigurosamente los datos el autor llega, entre otras a las siguientes conclusiones: a(“Cuando se emplea adecuadamente las técnicas administrativas y se da al ser humano el trato que se merece se obtiene personal comprometido, que coadyuvará al éxito de la empresa”),b(“Un trabajador que se siente realizado y conforme con las

actividades que realiza lo hace más competitivo con el entorno, pues aportan con ideas para el crecimiento de la empresa”), c (“con las actividades. Se logró inducir al personal a expresar sus ideas e inquietudes, sobre cómo podría llevarse a cabo la nueva gestión de recursos humanos centrada en competencias”), d (“Al contar con personal conforme y dispuesto a trabajar cada día con esmero, se obtiene un valor agregado, que es el poder ser más competitivo con el entorno, contando con trabajadores estimulados y que aportan ideas para el crecimiento de la empresa”).

En la tesis de ingeniería empresarial de (FLORES, 2009) . “Diseño y Formulación de un Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos del Hospital General Enrique Garcés”. Se plantea como objetivo general “Alcanzar una imagen de excelencia, optimizando la calidad del servicio en salud, así como contar con más y mejores recursos, para la ampliación de la cobertura en salud y de esta manera satisfacer los requerimientos de todos sus usuarios; con el apoyo del desarrollo de sistemas de gestión y las capacidades directiva, técnica y tecnológica.” y como específicos: a (“Mejorar y fortalecer la capacidad operativa de la unidad médica y de los servicios que complementan las atenciones de salud”),b (“Determinar parámetros de medición de la gestión médica, así como de las prestaciones intermedias para tomar decisiones de mejoramiento continuo”),c (“Sustentar las prácticas médicas en el marco legal pertinente, de acuerdo a las leyes y reglamentos, que emite el Ministerio de Salud Pública”),d (“Mejorar la programación, asignación y control de los recursos esenciales, tales como materiales, humanos, tecnológicos, financieros, entre otros”) quien utiliza investigación de campo de carácter transversal apoyándose en la técnica de la encuesta y, habiéndose analizado rigurosamente los datos el autor llega, entre otras a las siguientes conclusiones: a (“El formular, desarrollar e implantar Manuales de Procedimientos en las Áreas de Recursos Humanos ya sea en instituciones públicas o privadas, generan varias ventajas competitivas, entre otras, se pueden mencionar las siguientes: garantizan la más alta calidad en los servicios que ofrecen, reconocimientos, personal altamente calificado, reducción de costos, aprovechamiento de tiempo y recursos, operaciones simplificadas, obtención de información a tiempo y certeramente, optimización de disponibilidades del equipo, mejora en la satisfacción del servicio, y

posicionamiento de la Organización en el sector en el cual presta sus servicios, en el presente caso, en el sector social de la salud pública”), b (“El Direccionamiento Estratégico ha permitido tener un mismo horizonte y un mismo camino para el desarrollo de las actividades en el Hospital General Enrique Garcés -HGEG-, el mismo ha definido la ruta organizacional que se deberá seguir para el logro de sus objetivos, este mecanismo y técnica moderna de gestión gerencial se ha basado principalmente en la integración de principios, valores y políticas que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orientan a la institución hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos, metas y actividades, en el contexto del fortalecimiento institucional”), c (“Varias de las instituciones del sector público de salud de nuestro país, no cuentan con procedimientos técnicos integrados y uniformes que permitan una correcta clasificación, valoración, reclutamiento y selección del personal para desarrollar sus actividades, sino que trabajan bajo sistemas divididos que no permiten un desarrollo integral de las mismas”), d (“El organismo rector de la Administración de Recursos Humanos para el sector público ecuatoriano según las leyes y la normativa vigente, es la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, institución que es la culminación de los esfuerzos desarrollados por las siguientes organizaciones: Oficina Nacional de Personal, Dirección Nacional de Personal, Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo -SENDA-, y la Oficina del Servicio Civil y Desarrollo Institucional -OSCIDI-, las mismas que a través de la historia de la Administración Pública ecuatoriana, han desarrollado esfuerzos para racionalizar y normalizar el Sistema de Administración de Recursos Humanos en el sector público”).

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Esta investigación se fundamenta principalmente en el paradigma crítico propositivo, en vista de que se está estudiando una realidad problemática existente la cual se analizará y propondrá alternativas de solución con el propósito de mejorar la evaluación de la productividad de los empleados siendo los clientes y trabajadores los principales beneficiarios, además propone un estudio científico

para seleccionar las alternativas más idóneas dentro de este campo de acción para el incremento de la productividad. La investigación crítico – propositivo se enfoca hacia el cambio, ya que la constante evolución del entorno, obliga a cada empresa a estar en un constante período de transformación, creando estrategias para el control y evaluación de un determinado departamento dentro de la empresa pero cada vez se irán creando nuevas técnicas y procedimientos de acuerdo a la necesidad y al problema que la empresa que se ve sujeta por el cambio persistente del entorno.

### **Fundamentación Ontológica**

Se transformará los sistemas de gestión del capital intelectual que actualmente se aplican en las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, ya que el individuo es la clave en la construcción del desarrollo real de la empresa por lo que es necesario identificar claramente al capital intelectual indicado y requerido ya que su profesionalismo, motivación y deseos de superación se verán beneficiadas tanto la empresa como el trabajador.

### **Fundamentación Epistemológicamente**

Las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, se desarrolla en un escenario que requiere de la adaptación a un mundo cambiante y exigible del cual todos los inter-actantes deben prepararse y ceñirse a las nuevas estrategias planteadas e inherentes a las necesidades de la empresas; para así enfrentarnos a los nuevos retos en que la realidad empresarial va conjugando los diferentes procesos y acciones cuyos principales actores es el personal que las compone pues ellos intervienen directamente en la productividad de una empresa.

### **Fundamentación Axiológica**

Se consideran los valores propuestos por los fundadores de las concesionarias y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato al momento de su creación tanto en el aspecto industrial como en el valor del personal así se respetará la idea cimentada de ofertar productos de calidad con precios favorables a todos los

sectores socioeconómicos del país; así como también sin limitar o exigir cambios que atenten contra los principios éticos y morales en el que se despliegue la actuación del personal, además se considerarán las actualizaciones legales y los cambios organizacionales propuestos por los gobiernos de turno al pasar de los años, debido a los requerimientos de reingeniería de procesos administrativos y de producción.

### **2.3. Fundamentación Legal**

Esta investigación está respaldada en:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR DE 2008

Capítulo segundo- Derechos del buen vivir

Sección octava- Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.-El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

## Capítulo sexto

### Trabajo y producción

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

Art. 328.-La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En



las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Leyes y reglamentos.

## RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO 2010.

### Título preliminar

#### Disposiciones fundamentales

Art.1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art.3.- **Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

## CODIGO PENAL

### CAPÍTULO VIII

#### DE LOS DELITOS CONTRA LA LIBERTAD DE TRABAJO, ASOCIACIÓN Y PETICIÓN.

Art. 209.- La autoridad política, civil, eclesiástica o militar que exigiere servicios no impuestos por la ley, u obligare a trabajar sin previa estipulación, será reprimida con prisión de uno a seis meses

Código de Trabajo

Capítulo IV,

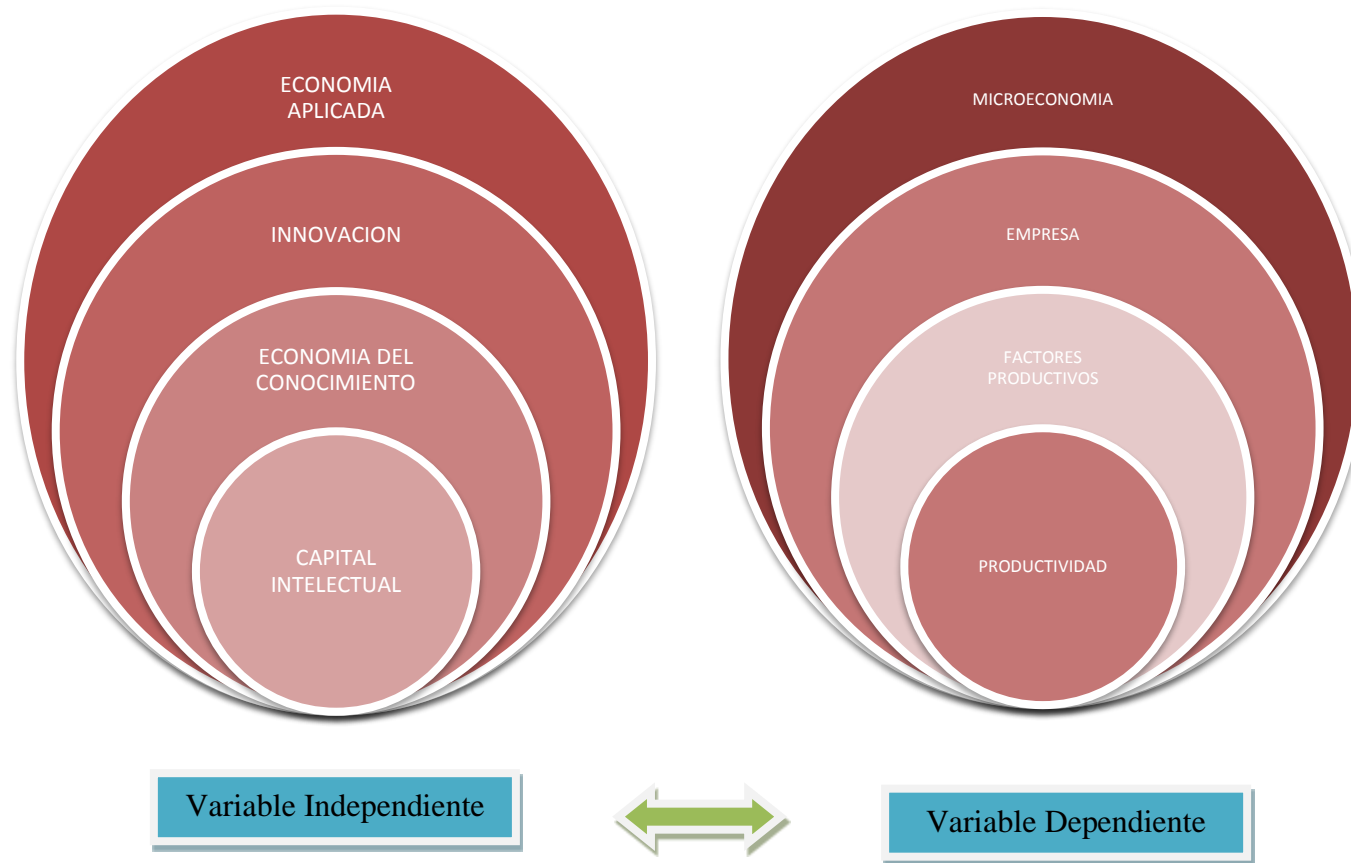
Las obligaciones del empleador y del trabajador

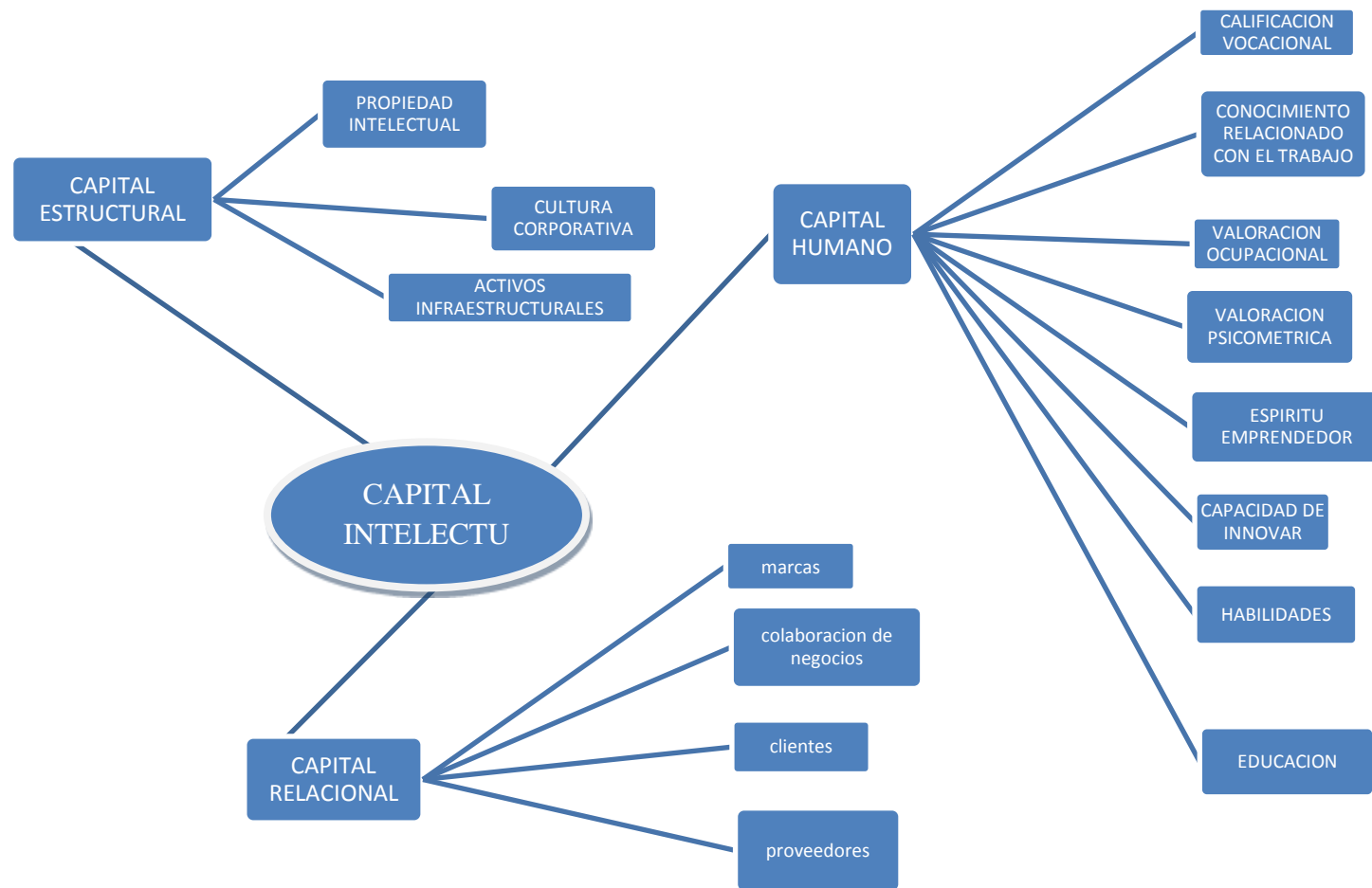
Art. 42, numeral 15, que dice “Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.

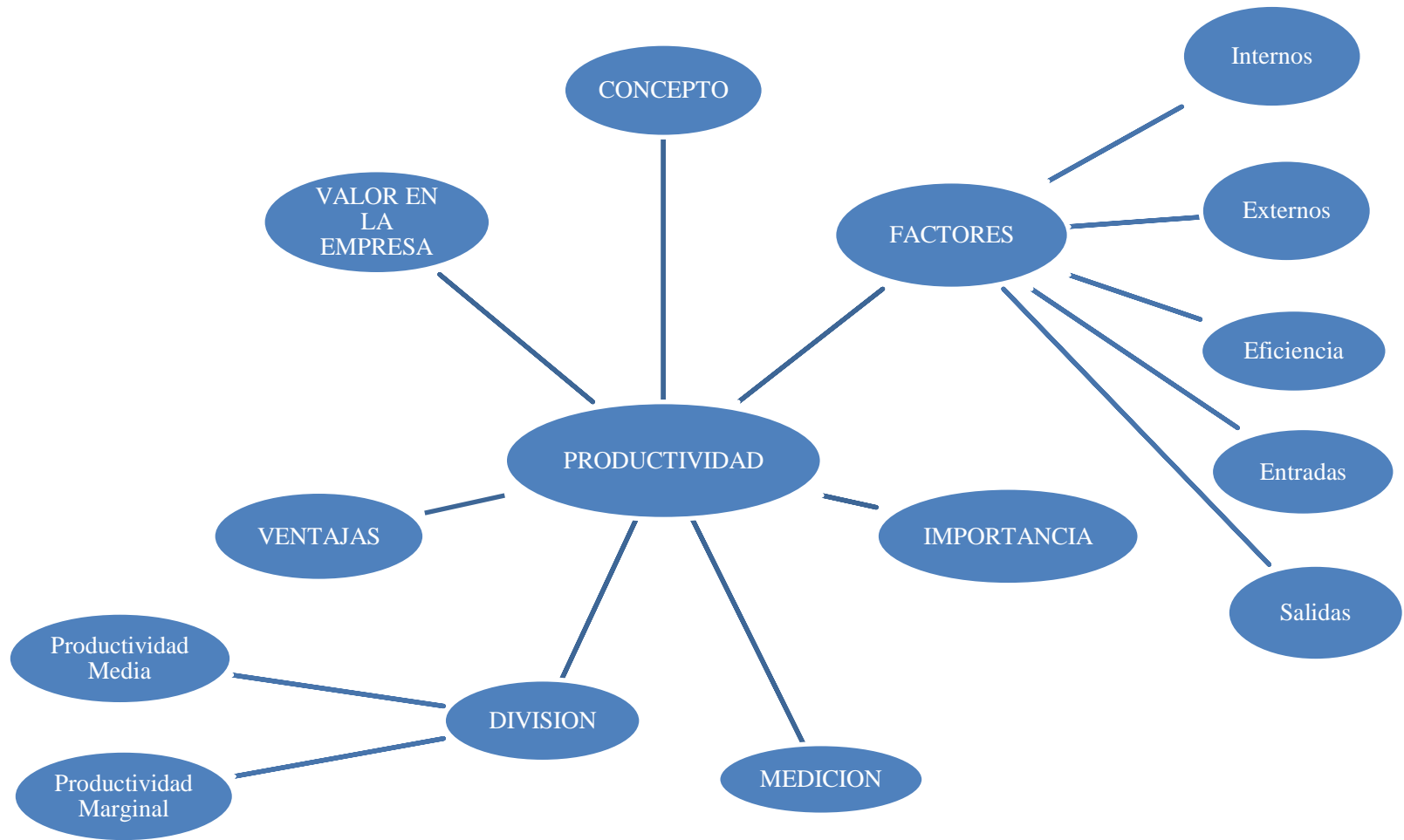
Art. 45, literal e) que dice: “Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.

Art. 64.- “Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación”.

## 2.4. Categorías Fundamentales







## **2.4.1 Marco Conceptual - Variable Independiente**

### **Economía Aplicada**

Este concepto se usa en el contexto de la Economía y las finanzas públicas. Parte de la Ciencia Económica que utiliza los conocimientos teóricos de ésta para examinar problemas prácticos y buscar soluciones a los mismos.

La economía aplicada se desenvuelve en el plano de las políticas públicas, las finanzas y la marcha concreta de los negocios.

No existe una diferencia tajante, al menos desde el punto de vista profesional, entre la economía teórica y la aplicada: son las mismas personas, actuando en diferentes medios, las que pueden dedicarse a una u otra de estas especialidades.

### **Innovación**

El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad.

Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, porque no solamente vale inventar algo, sino que además lo destacado resultará ser introducirlo satisfactoriamente y con repercusión en el mercado para que la gente lo conozca, en lo que sería una primera instancia y luego para que pueda disfrutar de la creación en cuestión.

La innovación exigirá a su dueño conciencia y equilibrio a la hora de transportar las ideas del campo imaginario o ficticio, al de las realizaciones o implementaciones.

La innovación supone una serie de prácticas, consideradas totalmente nuevas, de forma particular para un individuo o de manera social, de acuerdo al sistema que las adopte.

Ahora bien, las novedades, nuevas ideas, necesitan un origen y ese origen suele ser: la investigación, el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones, las ferias, los clientes, un empleado, es decir, todos estos pueden convertirse en algún momento en proveedores de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de innovación.

En el caso de una empresa o negocio, el proceso de innovación va desde la generación de la idea, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto en cuestión. Las ideas que en el mencionado proceso cualquier actor proponga deberán estar referidas a desarrollar o mejorar un nuevo servicio o producto.

Para concretar todas las etapas que mencionamos incluye la innovación, nos deberemos apoyar en el método conocido popularmente como gestión de proyectos.

Además de la mente creadora, del trabajo en equipo, entre otros, la innovación dependerá de una serie de variables como ser inversiones, políticas empresariales, dedicación de recursos, los cuales permitirán y ayudarán a promover todas las formas de innovación posibles: educar con el objetivo de mejorar la calidad, fomentar la movilidad de investigadores, explotar más el mercado interior, normalización, cooperación transnacional y desarrollar estrategias regionales.

### **Economía del Conocimiento**

La economía del conocimiento, economía basada en conocimiento (EBC) o industria del conocimiento (en inglés: *Knowledge Economy*), es el sector de la economía que utiliza el conocimiento como elemento fundamental para generar valor y riqueza por medio de su transformación a información.

Abarca rubros como la educación, investigación y desarrollo, alta tecnología, informática, telecomunicaciones, robótica, nanotecnología e industria aeroespacial. Desde finales del siglo XX, la inversión en capital intangible ha

crecido considerablemente incluso en mayor medida que el capital tangible (maquinaria, materias primas, etc.).

En realidad, la Economía del Conocimiento no genera valor y riqueza por medio de su transformación en información; sino que crea valor añadido en los productos y servicios en cuyo proceso de creación o transformación participa. El conocimiento es mucho más que mera información. La información son datos procesados con una utilidad general, mientras que el conocimiento significa formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas; significa entre otras muchas cosas, "Know-how", "Know Who" o herramientas o medios de producción para producir a su vez, o más conocimiento o productos y servicios con un valor añadido, útil y cuantificable para la sociedad.

La Economía del Conocimiento está estructurada bajo una base material que ha permitido grandes cambios sobre las actividades económicas, sociales y políticas. La nueva base material aplicada a la producción está constituida por la computadora electrónico-digital que ha reconfigurado las relaciones sociales de producción, distribución e intercambio en el mundo.

De esta manera, el capitalismo contemporáneo presenta una Economía del Conocimiento donde las actividades de creación, adaptación, difusión y depreciación del conocimiento ha crecido a un ritmo muy acelerado. En esta Economía del Conocimiento se estructura un nuevo patrón industrial de desarrollo donde surgen nuevas industrias (software y telecomunicaciones) y las tradicionales se ven rejuvenecidas por la aplicación productiva de las nuevas tecnologías.

En el plano económico-político, las relaciones patronales-salariales han sido obligadas a cambiar de acuerdo a las exigencias de estas nuevas condiciones. Las políticas económicas de los países -sobre todo los países desarrollados- han sido orientadas a la inversión en investigación y desarrollo tecnológico, educación, salud y en la constitución de sistemas nacionales de innovación como elemento fundamental para el desarrollo del país.



La llamada globalización ha sido posible gracias a estos logros tecnológicos del sector electrónico-informático que ha permitido una nueva división del trabajo basada en las cadenas globales de producción asignando una cierta actividad -por medio de la subcontratación y similares- entre productores, distribuidores y compradores.

La rentabilidad del conocimiento sólo es posible cuando este se ha codificado, transformándose en conocimiento codificado (modelo, reglas generales, etc.) y quedando disponible para que algún agente trabaje con ello, en su beneficio individual o colectivo

### **Capital Intelectual**

Capital Intelectual para algunos investigadores involucra factores como: tecnología de la información, conocimientos al interior de la empresa, satisfacción de clientes y empleados, entre otros. Para entender el contexto que abarca el término “Capital Intelectual”, consideremos algunas definiciones y descripciones realizadas por algunos autores.

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

Para Brookings (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales

que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

La Multinacional de Seguros Sueca Skandia, pionera en la medición de activos intangibles, define el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado.

Según Sveiby (2000), el valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible.

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (EUROFORUM, 1998). Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Identificar y Medir el Capital Intelectual tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización

### **División del Capital Intelectual**

El modelo industrial es incompatible con el tipo de economía en el cual la mayor parte del capital proviene de formas no físicas. El modelo contable actual, no reconoce la inversión y la acumulación de capital en formas intangibles, esta idea es tomada de Bruce Morgan, quien para su estudio sobre valor económico de

empresa, define un contexto de activos que una organización posee dentro de tres áreas:

- Activos Físicos: tales como herramientas, equipo, inventarios, todo aquello que representa capital real.
- Activos Financieros: tal como efectivo, seguros, cuentas, activos que representen valor financiero, aquellos medios que tienen la posibilidad de adquirir activos físicos.
- Activos Intangibles: son aquellos que representan capacidad de producción o generación de ingreso, son aquellos recursos que no son físicos y no son financieros.
- Clientes o Activos de Mercado: depósito e inversiones de otras instituciones en la empresa o viceversa.
- Activos de Contrato: activos soportados por contrato y convenios.
- Activos Tecnológicos: tales como software, bases de datos y manuales técnicos.
- Activos basados en Estatutos: basado en validez de propiedad legal en cierto periodo de tiempo, como patentes, derechos y cualquier medio de propiedad intelectual.
- Activos de Fuerza de Trabajo: representa la gente trabajadora, el personal de staff y experiencia de los miembros.
- Activos Financieros: representa los sobrantes por adquisiciones, manejos legales y arreglos financieros favorables.
- Activos Intangibles: aquellos que no se pueden identificar por falta de la información, pero que representan valor.

Un grupo de empresas Europeas interesadas en el tratamiento de activos intangibles con el fin de incluirlos en reportes financieros, prepararon otra

categorización basado en una postura de la Unidad de Inteligencia Económica de Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey 4 Arthur Andersen, que trataba de demostrar que el valor de activos intangibles podía ser identificable y medible [MORGAN B., 1998].

El modelo se forma de cuatro partes:

- Marcas: marca de producto, marca de servicio, marca industrial (marca, logo, diseño), nombre de corporación.
- Derechos: librerías, derechos reservados sobre impresiones y publicidad.
- Propiedad Intelectual: patentes, marcas, procedimientos, tecnología, secretos de negocio, diseño y estilos establecidos, información de base de datos y software
- . • Licencias: de explotación de materia o de servicios, franquicias, derechos de distribución licencias de operación.

Estas divisiones están ciertamente amarradas a una analogía contable, sin embargo representan avances sobre el reconocimiento de medición de activos intangibles.

A continuación se van a describir otras posturas, que tienen como característica general realizar una división del capital intelectual en base a los atributos del negocio, y medir su desempeño a través de una definición de estructuras que soportan las operaciones de la empresa. Conforme avance el tiempo, la competencia efectiva estará menos basada en estrategias sobre recursos financieros y físicos, y más en estrategias de administración del conocimiento, y una de sus partes es el capital intelectual, señala Nick Bontis [BONTIS N., 1998], que además define que este capital está formado por capital humano, capital estructural y capital cliente.

a. Capital Humano: Son los miembros de una organización que poseen conocimiento tácito individual. El capital de un individuo está formado por su medio genético, su educación, experiencia y su actitud. Este capital es la base de

la innovación y la efectividad estratégica. Este capital se puede medir en base al volumen.

b. Capital Estructural: Se refiere a las relaciones formales e informales que permiten el funcionamiento de la organización. Los sistemas de información y procedimientos de trabajo pueden transformar el conocimiento tácito individual en recursos para un grupo. Sin la estructura, el capital humano no lograría transformarse en capital intelectual, el capital humano no podría codificarse para lograr la eficiencia e innovación. El capital estructural se puede medir en función de la eficiencia.

c. Capital Cliente: Es el conocimiento de canales y relaciones con los clientes. A mayor entendimiento de un cliente, se fortalece su lealtad. A su vez, este capital está determinado por las relaciones con proveedores, asociados y el gobierno. Se puede medir en función de lealtad. El valor de este capital está centrado en la sensibilidad para responder a las necesidades y actitudes de un cliente.

los participantes de una organización dirigen sus esfuerzos en dos direcciones: hacia dentro de la compañía construyendo la estructura interna y hacia fuera trabajando con los clientes. Para su estudio, la clasificación de activos intangibles puede considerarse dentro de una familia de tres: competencias de empleados, estructura interna y estructura externa [SVEIBY K., 1997].

a. Competencias de Empleados: Se refiere a la capacidad de actuar en una gran cantidad de situaciones para crear activos. Esta es la parte más importante ya que no puede verse una organización sin gente, más aún si alimentamos su lealtad por medio del trabajo. Para Karl E. Sveiby, la competencia de un individuo depende de cinco factores:

- Conocimiento explícito: se refiere a la educación formal.
- Prácticas: el saber cómo hacer las cosas, requiere entrenamiento y práctica.
- Experiencia: conocimiento adquirido sobre la práctica.

- Valores: creencias sobre lo correcto.
- Redes sociales: relaciones con otros individuos dentro de un ambiente y cultura.

b. Estructura Interna: Esta incluye patentes, conceptos, modelos y sistemas de información. Estos recursos son creados por los empleados dentro de la organización. Adicionalmente, la cultura y el clima organizacional son elementos de estructura interna. Los empleados y la estructura interna constituyen la organización.

c. Estructura Externa: Incluye relaciones con clientes y proveedores. Se compone de marcas, logotipos, imagen y reputación. Este valor está representado por la forma en que la empresa mantiene sus relaciones con sus clientes. Algunos de los estudios más importantes sobre capital intelectual provienen de investigación realizadas por empresas interesadas en desarrollar estrategias a partir de activos no financieros, tal es el caso de Skandia. Leif Edvinsson en colaboración con Michael Malone definieron un contexto para el capital intelectual en el cual la empresa habría de realizar sus estudios sobre el tema. Según este grupo de investigadores, los factores que intervienen en el capital intelectual son: capital humano, capital estructural y capital cliente.

A su vez, el capital estructural está formado por capital organizacional, capital innovación y capital proceso [EDVINSON y MALONE, 1997]. a. Capital Humano: Son todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencias de los empleados. Es algo más que la simple suma de estas medidas; este capta igualmente la dinámica de la organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. Este capital incluye la creatividad e inventiva de la organización.

b. Capital Estructural: Se podría describir como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Incluye factores como calidad y alcance de los sistemas de

informática, imagen de la compañía, bases de datos, conceptos organizacionales y documentación.

Debido a que son muchos sus componentes, hay una manera de organizarlos en tres tipos de capital:

- **Capital Organizacional:** Es la inversión de la compañía en herramientas, sistemas y filosofía competitiva que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización lo mismo que hacia fuera, a los canales de abastecimiento y distribución.

- **Capital Innovación:** Es la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles; usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.

- **Capital Proceso:** Son los procesos de trabajo, técnicas (certificaciones) y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de manufactura o la presentación de servicios.

c. **Capital Cliente:** Antes se consideraba a las relaciones con los clientes como parte del capital estructural, pero ahora ya se considera como parte independiente, ya que se sugiere que las relaciones de una compañía con sus clientes son distintas de su trato con los empleados y los socios estratégicos, y que esta relación es de importancia absolutamente central para el valor de la compañía. Para Johan y Göran Roos, el capital intelectual se puede dividir en capital humano y estructural. Esto siguiendo la premisa de capital “pensable” y capital “no pensable”, a su vez el capital estructural está dividido en interno refiriéndose a la organización y externo que representa a las relaciones [ROOS y ROOS, 1998].

a. **Capital Humano:** Este tipo de capital no pertenece a la empresa, sino que participa dentro de ella. Esto significa que gran parte del valor de la empresa no está bajo su control directo, pero que sin embargo forma parte del mismo.

Para Johan y Göran Roos el capital humano permite ver a los administradores cuanto están pagando las inversiones en el corto tiempo sobre el recurso humano [ROOS y ROOS, 1998]. El capital humano se origina de competencias, actitud y agilidad intelectual.

- Competencias: Las competencias generan valor por medio del conocimiento, habilidades, talentos y prácticas de los empleados.

El conocimiento está representado por lo que se sabe desde una base técnica y académica, y está relacionado al nivel de educación de las personas.

Este capital necesita cultivarse por medio de literatura, capacitación e investigación. Las prácticas (know-how) se enseñan y se aprenden desde la experiencia.

- Actitud: Las empresas necesitan empleados que tengan la iniciativa de aplicar sus competencias para crear valor, y contribuyan a que la empresa cumpla sus objetivos. Esta iniciativa está ligada a la actitud asumida por el empleado. La actitud está en función de tres factores: motivación, comportamiento y conducta de los empleados.

- Agilidad Intelectual: Es la habilidad de los empleados para aplicar conocimiento, transformar ideas en productos, transferir conocimiento de un contexto a otro, ligar factores por medio de la percepción de la información, y aplicarlo para generar innovación. La agilidad de un empleado está ampliamente asociada a sus competencias.

La agilidad intelectual está ligada a aprender, usar, reforzar y aplicar conocimiento en un contexto práctico. Algunos ejemplos de agilidad intelectual son la innovación, imitación, adaptación y transformación.

- b. Capital Estructural: Incluye las relaciones, bases de datos, diagramas organizacionales, manuales, propiedad intelectual y cualquier otro recurso que tenga un valor más que el que representa de forma material para la empresa. Este



tipo de capital pertenece a la organización y está formado por dos entornos: externo e interno.

1. Capital Externo: Son las relaciones surgidas por las operaciones diarias de la empresa. Se generan por el intercambio de bienes e información. Las ventajas de esta actividad están directamente relacionadas con los costos y mejor aprovechamiento de recursos.

Los recursos más importantes del capital relacional son los clientes, proveedores, alianzas, accionistas y asociados. La satisfacción de un cliente es un medio para incrementar la lealtad, reducir elasticidad de los precios, reducir el agobio de los competidores, reducir el costo atracción a nuevos clientes y fortificar la imagen de la organización.

Los proveedores son considerados parte integral dentro del sistema de negocio. La importancia de un buen proveedor que cumple con los requerimientos de la empresa en tiempo y calidad, está relacionada con la imagen de la empresa con sus clientes.

2. Capital Interno: El valor de una organización incluye todas las manifestaciones físicas y no físicas de capital intelectual relacionada con la estructura interna de las operaciones, entre ellas están: bases de datos, manuales, cultura y estilos de administración. La administración de este capital refleja el esfuerzo de la empresa para convertir capital humano en información explícita y compartirla con los partícipes del medio de trabajo. Esta parte es la más visible del capital intelectual. Básicamente, la organización interna está formada por infraestructura, procesos y cultura.

- La infraestructura se refiere a todo el valor que proviene de la capa estructural de la empresa como los son los activos de propiedad intelectual: marcas, patentes, licencias, diseños, y cualquier otro que tenga una pertenencia legal para la empresa. También representa las herramientas que se usan en las operaciones diarias, con la capacidad para conectar a los empleados de todos los niveles, promover la compartición de recursos y ahorrar costos.

Otro recurso es la información que la empresa tiene sobre clientes, contactos y preferencias del mercado. Después de construir una estructura, los empleados deben de saber cómo usarla, es aquí donde entran los manuales y procedimientos, que son documentos formales sobre las operaciones de la organización.

Para crear una base de mejores prácticas la empresa puede considerar el interpretar el aprendizaje de cada operación hacia un valor explícito con capacidad de entendimiento para que después puedan replicarse.

- La cultura es creada por la constante interacción de los miembros de una organización, es un escenario de interpretación de eventos. La cultura tiene influencia sobre el estilo de administración, definición de políticas y la motivación de los empleados para llegar a concluir metas de la organización.

El capital de identidad de una empresa es la mezcla de reconocimiento e historia usada para influir la percepción y actividades de otros participantes. Esta forma de capital se crea por la habilidad de la empresa para formar una imagen de la visión que sea captada por los empleados, clientes, proveedores y competidores. Los símbolos de la empresa son parte integral de la cultura, tiene un origen interno basado en su identidad y clima organizacional.

- Los procesos incluyen el lado intangible de todo aquello que puede generar valor en el futuro tras la aplicación de capital financiero e intelectual. Inversiones en plantas y máquinas son parte del valor futuro y de renovación dentro del enfoque tangible.

Así también inversiones en capacitación son un valor futuro, actualmente es capital financiero que fluye al capital humano. Es el capital que puede tener un impacto futuro, y que aún no se ha manifestado.

Aquí podemos definir el desarrollo de productos, reingeniería, desarrollo de programas de capacitación y reestructuración de fuerza de trabajo.

## **2.4.2 Marco Conceptual - Variable Dependiente**

### **Microeconomía**

La microeconomía es la disciplina que se encarga de estudiar el comportamiento económico de las pequeñas unidades de decisión, entendiendo a éstas como empresas, hogares e individuos. El objetivo fundamental, se centra en el análisis del comportamiento de estas unidades y su interacción con los mercados (consumidores, inversionistas, trabajadores).

Para el estudio de estos fenómenos, la microeconomía se vale de modelos formales, que explican las decisiones de productores y consumidores, partiendo de supuestos, hasta llegar a conclusiones a través de métodos deductivos.

La parte analítica del estudio, en cambio, está basada en el razonamiento lógico, por eso se emplea el lenguaje matemático, que aporta claridad y rigor, tanto a los procedimientos, como a los resultados.

Las personas tienen necesidades elementales y específicas que cubrir (alimentación, vestido, medicinas, vivienda, otros), y existen múltiples factores que influyen en la capacidad de generar recursos para satisfacer dichas necesidades, tales como trabajo, materia prima o capital. El equilibrio y óptima distribución de estos recursos, es materia microeconómica.

### **Herramientas de la microeconomía**

Esta ciencia se vale de varias ramas de estudio para desarrollar sus aplicaciones, como son las teorías y los indicadores. Las teorías empleadas en microeconomía son las siguientes:

1. Teoría del consumidor
2. De la demanda
3. Del productor
4. Del equilibrio general
5. De los mercados de activos financieros

## **1. Teoría del consumidor**

Su objetivo es anticipar la elección del consumidor partiendo de sus preferencias individuales, ante la gama de bienes y servicios que se le ofrecen, y entre los que puede optar según los recursos disponibles.

## **2. Teoría de la demanda**

Se refiere a la cantidad y calidad de productos, servicios y bienes en general, que se pueden adquirir de manera individual o en conjunto, a precios que varían en el mercado, en un momento dado. Se habla entonces de demanda individual o demanda total o de mercado. La teoría de la demanda constituye una función matemática.

## **3. Teoría del productor**

Sostiene que la producción es la conversión de elementos productivos en productos efectivamente. Como consecuencia, las empresas son las organizaciones que se dedican a planificar, coordinar y supervisar la tarea de producción, eligiendo la combinación de estos elementos para aumentar los beneficios.

## **4. Teoría del equilibrio general**

Trata de explicar las relaciones desde la unidad hasta el conjunto, o partiendo de lo específico a lo general. Los modelos de equilibrio incluyen diversidad de mercados. Estos modelos son sumamente complejos, y en la actualidad, requieren el uso de computadoras, para trabajar en la búsqueda de soluciones en este campo.

## **5. Teoría de los mercados de activos financieros**

En el ámbito de los mercados de bienes y servicios, se presentan cuatro tipos o modelos situacionales, que se denominan Estructuras de Mercado, y son las siguientes:

1. Monopolio
2. Oligopolio
3. Competencia monopolística
4. Competencia perfecta
5. Indicadores microeconómicos

### **Últimos aportes**

Estas son las teorías tradicionales que se aplican a la materia. Más recientemente se ha planteado una teoría procedente de las ciencias políticas que se aplica con éxito a la sociología y a la microeconomía, y es la siguiente:

#### **Teoría de la elección racional**

Estudia los fenómenos de carácter político, partiendo de supuestos elementales provenientes de la economía, cuyo principio reza que: el comportamiento de los individuos es similar en el mundo económico y en el político, pues en ambos, la tendencia es evitar los riesgos y maximizar los beneficios. Las personas se inclinan por elegir lo bueno y descartar lo que las perjudica, guiándose por la intuición, traducida luego en razonamiento.

Por lo tanto, la teoría analiza al individuo, se fía de su interés particular asumiendo que todos los individuos son, en principio, egoístas, y todos de la misma manera poseen la racionalidad, el tiempo y la autonomía necesaria para hacer elecciones independientes de la complejidad que conlleven. Más que individuos reales, este planteamiento apunta a individuos ideales, o modelos que posean los rasgos fundamentales del problema que se va a estudiar.

#### **Indicadores económicos**

Son los elementos que señalan la situación de un aspecto económico específico, en un momento dado. Éstos pueden ser muy variados: producción, precios, sistema financiero, comercio exterior, entre otros, lo que genera gran cantidad de indicadores.

En el área microeconómica, los principales indicadores son:

- Base monetaria
- Oferta monetaria
- Tasas de interés
- Precios
- Índice de precios al consumidor (IPC)
- Índice de precios al productor (IPP)
- Salario mínimo
- Tasa de desempleo
- Producto Interno bruto per cápita (PIBpc)

### **Conocimientos prácticos y aplicables**

En síntesis, la microeconomía ofrece una estructura básica de análisis y datos útiles, a aquellos profesionales de la administración y la gerencia, que requieren un marco fundamental para la toma de decisiones cotidianas, o para la aplicación de estrategias, bien en el área de ventas, diseño y orientación del marketing, o en la relación con clientes y proveedores, entre muchas otras aplicaciones.

### **Empresa**

La empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio.

Las empresas, bajo la dirección y responsabilidad del empresario, generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio.

Para determinar o fijar con precisión los límites del mercado debemos distinguir entre:

- **Ámbito geográfico:** como delimitación geográfica del entorno de actividad de la empresa. Ej.: local, interior, exterior, de un país o región, etc.
- **Ámbito conceptual:** como delimitación conceptual del mercado, relativa a la definición del producto o servicio (informático, financiero, etc.) o bien, delimitación referida al colectivo de personas o entidades potencialmente usuarias de los productos o servicios (infantil, profesional, etc.).

### **Características**

A. Desde una perspectiva económica, la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios, en la que se integran de forma coordinada diversos medios productivos (trabajo humano y elementos materiales e inmateriales), bajo la dirección del empresario.

B. Desde un punto de vista jurídico, el concepto de empresa no está claramente establecido, debiéndose llegar al mismo, de forma indirecta, a través de la noción de empresario.

El empresario es la persona física o jurídica que, de forma habitual y no ocasional, ejercita en nombre propio una actividad productiva dirigida al mercado, es decir, aquél que realiza una actividad empresarial.

Desde el punto de vista jurídico mercantil, puede definirse a la empresa como una unidad patrimonial autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad y dirección del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado y su finalidad mediata, suponiendo que se trate de empresas mercantiles, obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios.

### **Elementos de la empresa**

La empresa, para cumplir sus objetivos y desarrollar el conjunto de sus actividades

ha de disponer de unos medios o factores, que podemos reunir en dos grandes grupos:

- personas o factores activos
- bienes económicos o factores pasivos.

Los segundos, son denominados restrictivos, por ser factores en sí mismo limitados.

Los primeros, forman la dinámica de la empresa, actuarán sobre los factores pasivos para intentar alargar sus límites y mejorar sus resultados.

La empresa precisa de una organización, impuesta por quien posee la facultad de dirigir: el empresario.

Genéricamente, la clasificación de los elementos constituyentes de la estructura de la empresa sería la siguiente:

• **El grupo humano o las personas**

Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, estos son:

- Los propietarios del capital o socios.
- Los administradores o directivos.
- Los trabajadores o empleados.

Entre los dos primeros grupos, y básicamente en el segundo, surge la figura del empresario tal y como hoy se le concibe.

• **Los bienes económicos.**

Los bienes económicos se suelen clasificar en inversiones o duraderos y en corrientes o no duraderos, según su vinculación al ciclo productivo de la explotación, ya que si los mismos no se consumen o transforman en el mismo estaremos ante el primer caso.



- La organización.

La organización aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario.

### **Funciones de la empresa**

La empresa en una economía de mercado cumple con las siguientes funciones generales:

- a) Organiza y dirige básicamente el proceso de producción, si bien, a veces, se le marcan o regulan ciertos aspectos y líneas de actuación de su actividad por los organismos estatales de planificación y dirección económica.
- b) Asume ciertos riesgos técnico-económicos inherentes a la anterior función, riesgos que se matizan por los principios de responsabilidad y control de la empresa.

El riesgo se ve atenuado, entre otras, por las causas siguientes:

1. El progreso de las técnicas de gestión, permitiendo mejorar la planificación, programación, presupuestación y control.
2. La posición de privilegio de la empresa en el mercado.
3. La dispersión del riesgo al aplicar los fondos financieros a explotaciones diversificadas.
4. La constitución de empresas multinacionales, así como acuerdos y concertos de actuación con las mismas.

El desarrollo de la actividad empresarial supone el desempeño de numerosas tareas, muchas de las cuales se han convertido en campos especializados del conocimiento. A estas áreas de trabajo especializadas también se les suele denominar “funciones empresariales”.

Las funciones empresariales genéricas más importantes son las siguientes:

- La dirección de empresas: define los objetivos, los recursos y la organización de la empresa a largo, medio y corto plazo.
- La gestión económica y financiera: se encarga de los temas relacionados con la contabilidad, las finanzas y los temas fiscales.
- La comercialización: entre otras cuestiones se dedica a la investigación de mercados, la gestión de ventas y el marketing.
- La dirección de producción: que diseña el producto, el proceso para realizarlo, y controla la calidad de los materiales y procesos utilizados.
- La dirección de recursos humanos: que se encarga, entre otras cuestiones, de seleccionar y formar al personal y de las relaciones laborales.

Cada empresa las define y las lleva a cabo de una forma determinada. Así, en una empresa pequeña, puede que una persona absorba varias funciones (por ejemplo, el gerente de una pequeña empresa puede asumir las funciones de dirección y la gestión económica y financiera).

### **Clases de empresa**

Las diversas clasificaciones de las empresas atienden, normalmente a variados criterios: productivos, funcionales, organizativos, etc.

### **Según la propiedad del capital.**

En función de si el capital está en manos de particulares u organismos públicos nos encontramos con empresas:

- Privadas, cuando la propiedad de la empresa es de esta naturaleza. Algunas tienen la peculiaridad de que sus propietarios son también trabajadores de la misma, quienes en algunos casos se convierten también en clientes o proveedores.
- Públicas, cuando el capital pertenece al Estado, comunidades autónomas, diputaciones, ayuntamientos o algunos de los organismos dependientes de estas instituciones. Podemos distinguir tres niveles distintos en la participación pública en la actividad empresarial.

- a) Nivel Estado: El Estado participa directamente en varios sectores empresariales. En el caso español han existido distintos holdings públicos, entre los que podemos citar: el Instituto Nacional de Industria (INI), actualmente integrado en la SEPI, que agrupa las actividades de más marcado carácter industrial. La Dirección General del Patrimonio Nacional, sus empresas tienen un carácter más diverso. El Instituto Nacional de
- Hidrocarburos (INH), que agrupa las actividades relacionadas con la investigación, explotación y distribución de ese tipo de recursos. Las políticas en las dos últimas décadas han propiciado la progresiva desaparición de la presencia del Estado en el accionariado de las empresas, parte de los organismos anteriores han desaparecido formando grupos de empresas cuya tendencia es la privatización de las mismas.
- a) Nivel autonómico, corresponde a iniciativas acometidas por las Comunidades Autónomas. Existen determinados organismos a este nivel como institutos de desarrollo etc. En Andalucía podemos citar la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía antes Instituto de Fomento Andaluz (IFA). Empresa Pública de la Radio y Televisión de Andalucía, Empresa Pública de Puertos de Andalucía, Empresa Pública de Suelo de Andalucía, etc.
- b) Nivel Corporaciones Locales (Ayuntamientos). Los ejemplos mas claros los podemos encontrar en las empresas municipales de transporte, mercados centrales etc.
- Mixtas, si la titularidad es compartida entre organismos públicos y particulares.

## **Criterios económicos de clasificación y otros criterios socioeconómicos**

Las clasificaciones que tienen un mayor interés son las que toman en consideración el tamaño, sector productivo o la organización jurídica y forma de titularidad de la misma.

### **Tamaño.**

Atendiendo a su tamaño, se acepta generalmente una división de la empresa que distingue entre microempresa, pequeña, pequeña y mediana y gran empresa. Los criterios limitadores entre cada una de estas categorías fijados por la Recomendación de la Comisión (2003/361/CE), de 6 de mayo de 2003, son los siguientes:

### **Criterios**

Balance general anual (millones de euros)

Volumen de negocios anual

Trabajadores (número de empleados)

Microempresa No supera los 2 No supera los 2 Menos de 10

Pequeña empresa No supera los 10 No supera los 10 Menos de 50

PYME No supera los 43 No supera los 50 Menos de 250

Grande Excede de 43 Excede de 50 Más o igual a 250

### **Sector productivo**

Atendiendo al objeto de su actividad, las empresas pueden clasificarse de múltiples maneras, así, en principio, se distinguir entre:

- a) Empresas productoras de bienes. Pueden subdividirse en empresas agrícolas, extractivas, artesanales, industriales de fabricación de bienes de equipo, industriales de fabricación de bienes de consumo, etc.
- b) Empresas prestadoras de servicios. Admiten su subdivisión en empresas comerciales (mayoristas y minoristas), de transporte, de seguros, financieras, de ocio y cultura, de enseñanza, de comunicaciones, etc.
- La clasificación en función del sector productivo viene dada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. La clasificación que está actualmente en vigor es la CNAE-93 Rev. 1, constituyéndose en la adaptación nacional de la Clasificación Europea de Actividades Económicas (NACE 93 Rev.1.1) que se aprobó por el Reglamento de la Comisión N° 29/2002 de 19 de Diciembre de 2001.

El objetivo de esta clasificación es establecer un conjunto jerarquizado de actividades económicas que pueda ser utilizado para:

- favorecer la implementación de estadísticas nacionales que puedan ser diferenciadas de acuerdo con las actividades establecidas
- clasificar unidades estadísticas y entidades según la actividad económica ejercida

### **Organización jurídica y forma de titularidad**

La forma jurídica de organización y titularidad de la empresa es fundamental a la hora de efectuar adscripciones a categorías jurídicas de empresas diferenciadas que, por lo general, van a tener consecuencias contables.

Empresas mercantiles (a las que se le supone ánimo de lucro) y empresas no mercantiles (asociaciones, fundaciones, patronatos, etc, a las que, en principio, se les supone su ausencia).

En este aspecto va asentándose el criterio de que el ejercicio de una actividad empresarial, independientemente de bajo que titularidad se efectúe, caracteriza como mercantil a la empresa, con la consecuencia fundamental de quedar

sometida al derecho mercantil, si no en su funcionamiento interno, sí, al menos, en todo lo que afecta a sus relaciones empresariales con terceros.

Empresas individuales y sociales, según que la titularidad de las mismas corresponda a una persona física o jurídica respectivamente.

Respecto de las sociedades, sucesivas subclasificaciones permiten distinguir entre:

- Regulares e irregulares, si se atiende a las formalidades de su constitución y a su acceso a un registro público.
  - Mercantiles puras (colectivas, comanditarias, anónimas y limitadas) y especiales (cooperativas, mutualidades, sociedades de garantía recíproca, etc.)
  - Aquellas que limitan la responsabilidad de sus socios al capital comprometido (comanditarias por acciones, anónimas y limitadas) y las que no la limitan (colectivas y comanditarias simples)
  - Las participadas total o mayoritariamente por el Estado y los entes y organismos en que se organiza (empresas públicas y semipúblicas) y aquellas cuyo dominio corresponde al capital privado (empresas privadas)
- Los grupos de sociedades (CCom. art. 42 a 49). Se considera que existe grupo a partir de la constatación de relaciones de dominio, evidentes, vía porcentaje de participación mayoritaria en el capital de unas sociedades por otras, si alguna sociedad domina de “facto” el órgano de administración de otra, aún no poseyendo la mayoría del capital.

Según el grado de dominio o participación, el PGC distingue entre:

- Empresas del grupo, si reúnen los requisitos previstos para formar parte del grupo por el Código de Comercio, y
- Empresas asociadas, cuando, sin reunirlos, el grado de influencia de unas sobre otras es notable.

## **Factores Productivos**

### **Definición**

Son los recursos o insumos que utilizan las empresas para llevar a cabo la actividad económica. Hay 4 factores de producción, agrupados en dos tipos: factores originarios (tierra y trabajo) y derivados (capital y tecnología).

Evolución histórica: de tierra + trabajo a capital + tecnología

Características de los factores de producción determinan las ventajas comparativas de los territorios.

### **A) Factores originarios**

- **Tierra.-** Conjunto de recursos naturales, no producidos por el hombre, que son utilizados en el proceso de producción. En general la existencia de recursos impulsa el crecimiento económico. Sin embargo:
  1. Estos recursos no son inmutables
  2. Fundamental propiedad recursos
  3. Muchos recursos no son renovables
  
- **Trabajo.-** Conjunto de recursos humanos existentes en un territorio. En la actualidad menor importancia de la cantidad frente a otras características. Recurso móvil cuando es poco cualificado.

### **B) Factores derivados:**

- **Capital.-** Conjunto de bienes disponibles destinados a producir otros bienes. El capital puede ser:
  - Líquido o monetario (dinero)
  - Físico
  - Social

- **Tecnología.-** Conjunto de conocimientos y métodos incorporados al proceso productivo para mejorar su eficiencia y su rentabilidad. La tecnología puede incorporarse a:
  - o Los procesos
  - o Los productos

Factor fundamental para elevar la capacidad competitiva. Sin embargo, también genera problemas laborales y sociales.

### **Clasificación de Colin Clark (1940)**

- -Sector primario.
- Sector secundario
- Sector terciario
- -Algunos autores han querido identificar un sector cuaternario

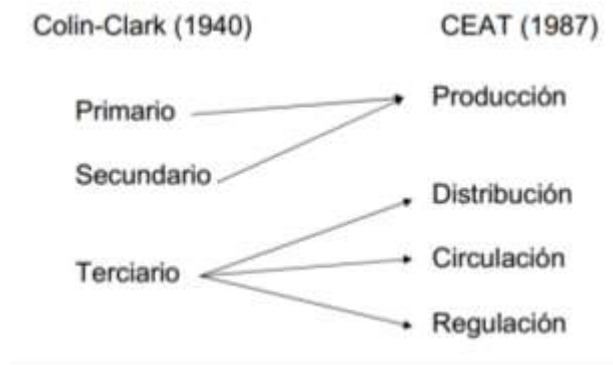
### **Problema De La Clasificación Por Sectores Productivos**

Las actividades de servicios son mayoritarias y muy diversas en las economías actuales necesarias una nueva clasificación que subdivida el sector terciario propuesta de la CEAT (Communauté d'Études pour l'Aménagement du Territoire), de 1987, que distingue cuatro funciones:

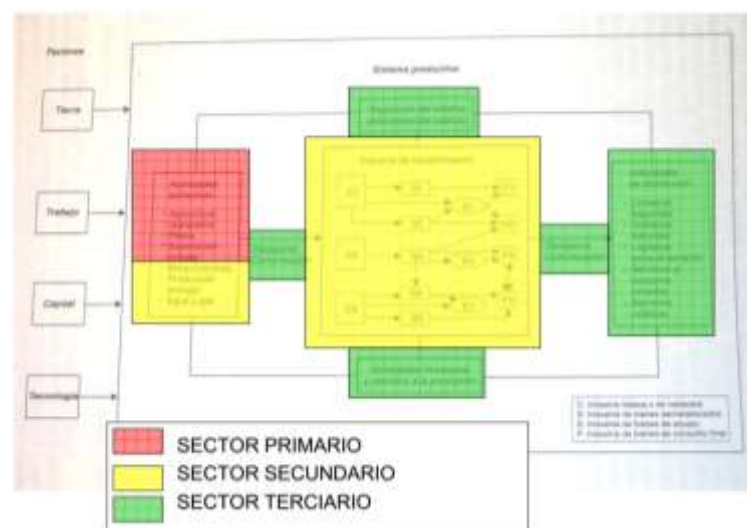
- Función de producción: actividades cuyo fin es la extracción de recursos naturales y su posterior transformación, lo que integra en el mismo epígrafe tanto a las actividades agrarias y pesqueras como a las mineras e industriales y a las relacionadas con la construcción y obras públicas.
- Función de distribución identifica: actividades encargadas de poner esos bienes a disposición de la población, y las que la proveen de toda una serie de servicios relacionados con el nivel de bienestar individual y social alcanzado. Se encuadran aquí las actividades de comercio, educación, sanidad, ocio, cultura, hostelería, reparaciones.



- Función de circulación: actividades que actúan como insumos intermedios y dinamizan el sistema productivo organizando los flujos materiales (mercancías, personas) e inmateriales (capital, información, tecnología) necesarios para el funcionamiento de las restantes. Se incluyen, pues, tanto las empresas de transporte como las de medios de comunicación y las dedicadas a las finanzas, seguros y servicios a la producción.
- Función de regulación: aquellas actividades encargadas del mantenimiento, reglamentación, control y gestión del sistema, tales como administración pública, tanto civil como militar, organismos internacionales y organizaciones privadas.

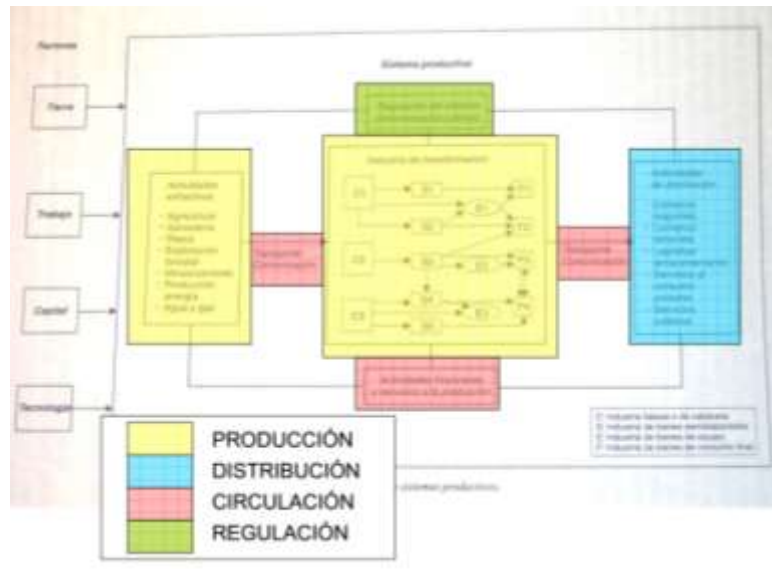


**Grafico 2.1** Sistema Productivo



**Fuente:** Colin- Clark (1940)

## Grafico 2.2 Sistema Productivo CEAT



Fuente: CEAT (1987)

## Productividad

El desarrollo industrial, económico y social de un país depende principalmente, de sus altos niveles de calidad y productividad, así como de un crecimiento continuo en estas áreas.

Un ejemplo de esto, es la estrategia seguida por las organizaciones en Japón, la cual se basa en la *productividad* como consecuencia de la búsqueda de calidad, la forma de administrar las actividades para la calidad y el uso efectivo de métodos y herramientas estadísticas para la correcta toma de decisiones en el proceso de producción lo que redundaría en mayor eficacia.

El Dr. Kaoru Ishikawa, demostró la importancia de la calidad en la búsqueda de mejores niveles de productividad, y de la motivación por el trabajo, aun a niveles de operario y supervisor. También asegura que con el uso de las siete herramientas básicas: diagrama de Pareto, histograma, diagrama causa y efecto, diagrama de dispersión, etc.,(mencionadas en el capítulo costos de calidad) se pueden resolver el 95% de los problemas de calidad y productividad en las áreas operativas.

## Definiciones y conceptos

K. Ishikawa decía: “Primero, la calidad, la productividad y las utilidades son una consecuencia. Si hay calidad a nivel sistema total (calidad de materiales, calidad de proceso, de trabajo, etc.) la productividad y las utilidades son una consecuencia. Además, si el objetivo de la administración es, en primer lugar, la calidad, la confianza del consumidor crecerá, los productos tendrán gran demanda y las utilidades a largo plazo aumentarán, lo que contribuirá a una administración estable”.

La calidad es la condición más importante para lograr la eficiencia, para mejorar el trabajo y para mejorar a su vez la productividad.

Arrona Hernández define productividad, como el obtener con eficiencia la calidad necesaria, entendiendo eficiencia como el producir más artículos con menos energía.

La productividad es una función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia:

$$\begin{array}{ccccc} \text{ASEGURAMIENTO} & + & \text{ALTA} & = & \text{ALTA} \\ \text{DE LA CALIDAD} & & \text{EFICIENCIA} & & \text{PRODUCTIVIDAD} \end{array}$$

La búsqueda de la calidad no se limita a satisfacer a los consumidores, sino que cumple una función dentro de la empresa; es la búsqueda de las mejoras en cada proceso, en cada operación, en casa trabajo, lo que tiene como resultado una mayor productividad.

La productividad es el resultado que obtiene la empresa y su personal al trabajar con calidad e incluye, además de las legítimas utilidades a que pueden aspirar como resultado de su esfuerzo, un mejoramiento en sus condiciones de vida, lo que constituyen la medida real este logro y el impacto que produce sus operación en la sociedad a la que sirven. Con base en lo anterior, se puede considerar por productividad “*el beneficio integral que obtiene la empresa y su personal al*

*satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al resultado social y económico de su país”.*

### **Factores que afectan la productividad**

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Eficiencia: Considerada como el hecho de que los bienes y servicios se producen optimizando servicios, especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad: que se toma como Salidas/ Entradas
- Entradas: Mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital.
- Salidas: Productos. Misma entrada salida más grande, entrada más pequeña misma salida. El incrementar la salida nos lleva a disminuir la entrada, y el incrementar la salida más rápido que la entrada induce a disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Dentro de los factores internos y externos que afectan la productividad se encuentran:

#### **Factores Internos:**

- Inversión
- Capital de trabajo
- Investigación y desarrollo
- Utilización de la capacidad
- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recursos humanos

### **Factores Externos:**

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas
- Además de factores macroeconómicos como: la inflación, el nivel de vida y de empleo, situación política, el poder económico.
- Reglamentación gubernamental.

### **Mediciones de la Productividad**

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$$

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Siendo heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica<sup>39</sup>. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "centros de utilidades" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Producción a} + \text{producción b} + \text{producción n} \dots}{\text{Insumos empleados}}$$

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, reproceso, reemplazo, reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad también debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el índice de productividad (P) como punto de comparación:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{100 * (\text{Productividad Observada})}{\text{Estándar de Productividad}}$$

La *productividad observada* es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país). El *estándar de productividad* es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior se pueden ver las diferentes formas de medir la productividad, de evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas y recursos como materias primas, energía, entre otros. Pero lo más importante es el definir la tendencia, por medio del uso de índices de productividad, a través del tiempo en las empresas y realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Es importante y conveniente que en toda empresa, se utilicen controles financieros para poder medir y evaluar el resultado de la implantación, de la estructura de calidad y productividad.

Los controles que pueden utilizarse con esta finalidad, son los siguientes:

### **Estados Financieros**

Los estados financieros informan sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Los cambios que se presentan sobre la base de efectivo en un período de que se trate, así como los resultados de operación y variaciones en el capital contable originados en un mismo período, pueden servir de base también para medir y evaluar el desempeño de la productividad.

Tapia establece, que en los anexos de los estados financieros, que son considerados como parte integrante de los mismos estados, se puede incluir información como la siguiente en forma comparativa, a la misma fecha, con el ejercicio anterior:

- Devoluciones sobre ventas; especificando volumen, importe y causa principal de las mismas.
- Mermas de inventario, estableciendo el volumen, importe, principales productos que se refiere y causas de las mismas.
- Número de artículos vueltos a procesar, así como la causa principal.
- Número de artículos devueltos a los proveedores y la causa más importante.
- Cuadro resumen de clientes visitados.
- Resumen de los análisis financieros y cuadros estadísticos de los puntos anteriores.

Cabe señalar que la información anterior, debe adaptarse a las necesidades de cada empresa, pero lo importante, es que se cuente con un medio de información que indique, el desempeño completo de los esfuerzos realizados y los logros obtenidos en la mejora de la calidad de los trabajos.

## **Análisis financiero**

La técnica del análisis financiero, permite evaluar el desempeño de la productividad en la empresa y generar información para la toma de decisiones. Algunos de los índices que pueden reflejar el nivel de productividad dentro de las operaciones de la organización son:

$$\text{Utilidad de Operación} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (ROI)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Defectos en ventas} = \frac{\text{Devoluciones sobre ventas}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Mermas en almacén} = \frac{\text{Normas de inventario}}{\text{Promedio de saldos en inventario}}$$

$$\text{Errores en producción} = \frac{\text{Artículos vueltos a procesar}}{\text{Producción del ejercicio}}$$

$$\text{Defectos en compras} = \frac{\text{Devoluciones sobre compra}}{\text{Compras totales}}$$

$$\text{Resultado de visitas a clientes} = \frac{\text{Clientes visitados}}{\text{Ventas concertadas}}$$

El utilizar estas razones facilitara el apreciar el rendimiento de los recursos operativos manejados en la empresa y en el caso en el que se requiera brindará apoyo al realizar investigaciones y conclusiones, para mejorar su aprovechamiento.



## Controles estadísticos

Considerando que el mejoramiento continuo de la calidad, en todas las actividades de la empresa, se traduce en una mayor productividad para la misma, es necesario que se utilicen controles estadísticos que permitan evaluar el rendimiento operacional.

Los controles estadísticos que se consideran como los mejores para medir el desempeño y la eficiencia de la productividad son:

- Diagrama de flujo.
- Diagrama de Causa y efecto.
- Diagrama de Pareto.
- Histograma.
- Gráficas de tendencia.
- Diagramas de dispersión.
- Gráficas de control.

## Modelo Básico de Productividad Total (MPT)

El modelo de productividad total (MPT) es un modelo que está basado en una medida de productividad total y en un conjunto de cinco medidas de productividad parcial.

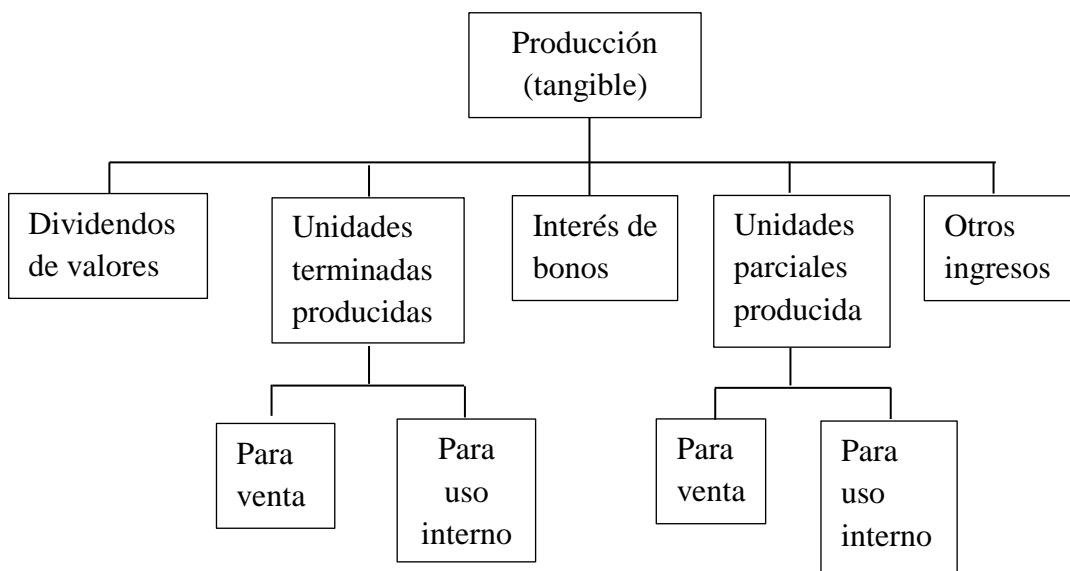
El modelo se puede aplicar a cualquier empresa manufacturera u organización de servicio. La *productividad total*, es definida en el MPT de la siguiente forma:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Producción tangible total}}{\text{Insumos tangibles totales}}$$

Donde producción tangible total es igual al valor de las unidades terminadas producidas, más el valor de las unidades parciales producidas, los dividendos de valores, el interés de bonos y otros ingresos. (Figura 4.1).

Y los insumos tangibles totales son los valores de los insumos empleados como los humanos, materiales, de capital, energía y otros gastos.

**Gráfico 2.1** Elementos de producción considerados en el modelo de productividad total.



**Fuente:** Ingeniería y Administración de la productividad. Medición, evaluación, plantación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio.

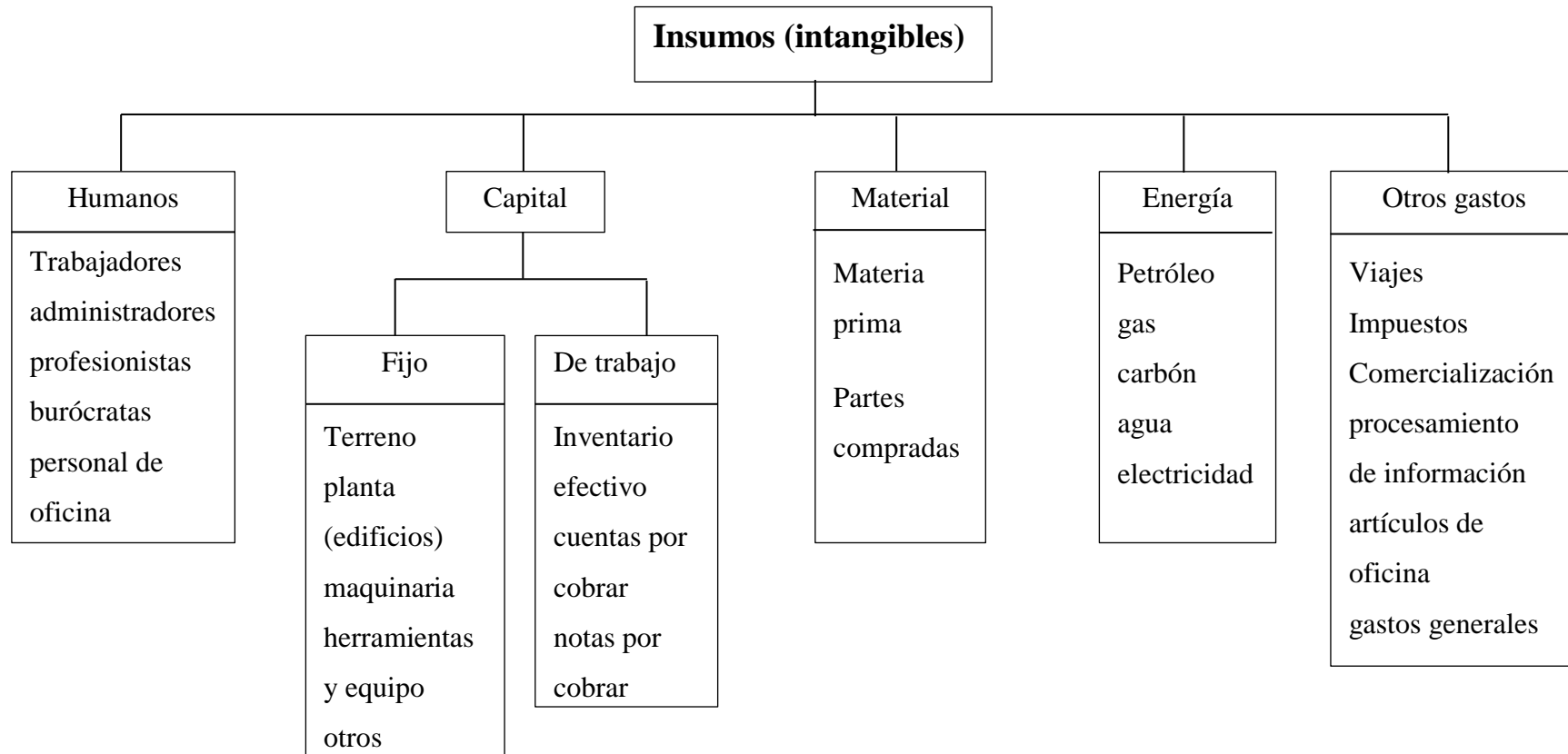
La producción y los insumos tangibles se expresan en términos, de valor ya que no todos los elementos están en las mismas unidades y así es mucho más fácil su comprensión y su comparación. (Figura 4.2)

El modelo de productividad total (MPT) es un sistema que no sólo proporciona un índice de productividad total a nivel empresa, para indicar el grado de salud productiva y la rentabilidad de sus procesos o servicios. Simanth establece algunas de las características más importantes de dicho sistema:

- Proporciona índices de productividad tanto agregados (nivel empresa) como detallada (nivel unidad operativa).

- Señala que el producto o servicio tiene utilidades y cuáles no.
- Muestra en particular qué recursos de insumos se utilizan en forma ineficiente de manera que se puedan llevar a cabo las acciones correctivas.
- Está basado en un tratamiento, por lo que el análisis de sensibilidad y la validación del modelo son bastantes sencillos.
- Está integrado con las etapas de evaluación, implementación y mejoramiento de ciclo de productividad. Esto quiere decir que el MPT, ofrece no sólo la manera de medir sino también de evaluar, planear y mejorar la productividad global de una organización como un todo y de sus unidades operativas.
- Ofrece las ventajas de la administración por excepción proporcionando un medio para controlar más de cerca la productividad total de las unidades operativas más importantes, al mismo tiempo que proporcionan una rutina de control para las unidades menos críticas.
- Proporciona información valiosa para la implementación estratégica en la toma de decisiones relacionada con la diversificación y retiro de productos o servicios.

**Grafico 2.2** Elementos de insumo considerados en el modelo de productividad total.



**Fuente:** Ingeniería y Administración de la productividad, Medición, evaluación, plantación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio. David J. Summath.

El desarrollo matemático del modelo de productividad total es el siguiente:

$$\text{Productividad total de la empresa} = \frac{\text{Producción total de la empresa}}{\text{Insumos totales de la empresa}}$$

$$\text{Productividad total del producto (Tpi)} = \frac{\text{Producción total del producto}}{\text{Insumos totales del producto}}$$

### **Causas que disminuyen la productividad en las empresas**

Mali, expone ampliamente varias causas por las que se declina la productividad en las empresas. Entre ellas es:

- Falta de habilidad para medir, evaluar y administrar la productividad de los empleados administrativos. Esto causa una extraordinaria pérdida de recursos.
- Premios y beneficios dados sin requerir el equivalente en productividad y contabilidad. Esto causa una espiral inflacionaria.
- Autoridad difusa e ineficiencia en organizaciones complejas, que causan retrasos y tiempos perdidos.
- Expansión organizacional que aminora el crecimiento de la productividad. Esto da por resultado un aumento en los costos.
- Poca motivación entre un número creciente de empleados nuevos con nuevas actitudes.
- Reparto tardío causado por programas que no se han cumplido por escasez de materiales.
- Conflictos humanos no resueltos en el trabajo de equipo, dando por resultado una ineficiencia de la empresa.
- Intromisiones legales crecientes y leyes anticuadas cuyo resultado son las restricciones de opciones y prerrogativas de la administración.
- Procesos de trabajo muy especializados que implican monotonía y aburrimiento.

- Cambios tecnológicos rápidos y altos costos ocasionan una disminución e nuevas oportunidades de innovaciones.
- Aumento en la demanda de tiempo de descanso que causa incumplimiento de los tiempos programados.
- Falta de habilidad por parte de los profesionistas para estar al día con las últimas novedades y conocimientos.

Es importante hacer notar que la ausencia de medición de la productividad de los empleados fuera de producción es la primera causa de la disminución de la productividad de las empresas.

### **Importancia de incrementar la productividad.**

La única forma para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Uno de los nuevos instrumentos fundamentales que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios eficiente.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras.

### **Ventajas de una mayor productividad en las empresas.**

En un estudio, hecho por Bernolak se mencionan algunos beneficios que se derivan de una productividad más alta:

a) Mayores productividades en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significarán mayores ganancias, puesto que la ganancia es igual al ingreso menos el costo de los bienes y servicios producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales.

b) Una mayor productividad de la empresa por lo general se traduce en ingresos reales más altos para los empleados.

c) El consumidor tiene que pagar precios relativamente bajos ya que el costo de manufactura se reduce a través de una mayor productividad.

Con el fin de que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a qué niveles está trabajando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

a) La empresa puede evaluar la eficiencia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.

b) Se puede simplificar la plantación de recursos a través de la medición de productividad, tanto a corto como a largo plazo.

c) Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades a la luz de los resultados de la medición de la productividad.

d) Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planeadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos.

e) Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la plantación de los niveles de utilidades de una empresa.

f) La medición de la productividad crea una acción competitiva.

## **Valor en la Empresa**

Las empresas que prosperarán en la próxima década serán aquellas que enfoquen sus recursos hacia las actividades que impulsan la creación de valor.

Una dirección empresarial eficaz se fundamenta en la coordinación de todas las actividades impulsoras del valor, es decir, en tomar las decisiones desde una perspectiva global, aun cuando afecten a áreas o sectores parciales. Así, la estrategia de producción debe reforzar la de marketing; las actividades orientadas a motivar y retener al personal deben apoyar el objetivo de diferenciación de productos o servicios; y las políticas financieras y contables deben tener presente la necesidad de mantener la inversión en investigación y desarrollo (I&D) para tener una ventaja sobre los proyectos de la competencia. Mark C. Scott, establece que, las empresas exitosas, serán cada vez más los que conozcan, a fondo el proceso de creación de valor y, además, sepan influir en él.

El tema de creación de valor y valuación de empresas en la actualidad ha cobrado gran importancia entre los empresarios, así como entre los de países donde se están presentando actividades como las fusiones, adquisiciones, ventas, alianzas y las propias de empresas que se encuentran en procesos de consolidación y de adaptación de las técnicas de valuación que se han ido desarrollando.

### **2.5 Hipótesis**

El Capital Intelectual es un factor determinante de la productividad en los concesionarios y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato.

### **2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis**

#### **Variable independiente**

Capital Intelectual – cualitativa

#### **Variable dependiente**

Productividad – cuantitativa



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Enfoque**

De conformidad con el paradigma Crítico Propositivo enunciado en la Fundamentación Filosófica, para la presente investigación se utilizara el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Este estudio hace referencia a los métodos necesario para desarrollar una investigación eficiente, en que se utiliza los recursos disponibles orientados hacia la comprensión del problema, objeto de estudio y busca la solución al problema investigado.

La perspectiva para la investigación del problema objeto de estudio se realizara de adentro hacia afuera ya que desde la Gestión Gerencial de las Organizaciones se detectó los factores negativos que afectan al funcionamiento del desempeño de los trabajadores en los concesionarios y talleres vehículos en la ciudad de Ambato.

La investigación se llevara a cabo dentro de un contexto de dinamismo y trabajo constante, situación que permite obtener la información más adecuada y acertada para solucionar el problema objeto de estudio.

#### **3.2 Modalidad de Investigación**

El diseño de la investigación responderá a las siguientes modalidades:

##### **Investigación De Campo**

Este tipo de investigación revelara información de tipo primario, ya que, tiene contacto directo con la realidad, al realizarse dentro de la organización en el área gerencial de los concesionarios y talleres de vehículos en la ciudad de Ambato, lo cual nos permitirá recolectar y registrar sistemáticamente información referente al problema de estudio.

Por tal razón se emplearan y se desarrollaron algunas técnicas como:

La observación directa, que permitirá analizar las actividades, procesos técnicos y operativos que se realizan en los concesionarios y talleres de vehículos.

La técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario, que se aplicara a los trabajadores, con el propósito de conocer las expectativas y requerimientos de los mismos.

### **Investigación Documental**

Para realizar la investigación bibliográfica se recolectara información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo necesariamente se consultara las normativas de los concesionarios y talleres de vehículos, boletines informativos, libros, tesis de grado, revistas especializadas, internet y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio.

### **3.3 Nivel o Tipo de Investigación**

Para desarrollar el presente trabajo se utilizara los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todos lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea más clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar un mejor desempeño de los trabajadores de los concesionarios y talleres de vehículos., además ayuda al planteamiento del problema de investigación, formulación de hipótesis y selección de metodología a utilizar, en el objeto de estudio.

#### **Investigación Descriptiva**

Tiene como objeto describir las características más importantes y sobresalientes sobre desarrollo y crecimiento los concesionarios y talleres de vehículos, para mejorar el desempeño del Capital Intelectual.

### 3.4 Población Y Muestra

La investigación se realizó en los concesionarios y talleres de vehículos, de la Ciudad de Ambato.

La población involucrada en el problema objeto de estudio es de 25 concesionarios y talleres de vehículos. En consideración que la población de empleados no es muy extensa se trabajará con el total de la población, por lo que no es necesario aplicar la fórmula. La misma que está distribuida de la siguiente manera:

#### Formula de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + Ne^2}$$

#### Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza (95% - 1,96)

P = a favor 50%

Q = en contra 50%

N = población o universo motivo del estudio

e = nivel de error (5%)

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

**Variable Independiente:** Capital Intelectual

**Cuadro N° 3.5.1**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA	
<p><b>Capital Intelectual</b> Es la posesion de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas profesionales que dan a la compañía una ventaja competitiva en el mercado, su valor radica en activos intangibles que se puedan convertir en rendimientos financieros para la compañía</p>	Competencias	conocimientos	¿La empresa evalua periodicamente sus conocimientos con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?	encuestas cuestionarios entrevistas	
		actitudes	¿esta preparado para ofrontar y solucionar problemas dentro de la empresa?		
		habilidades	¿la aplicación de sus habilidades le ha permitido crecer en su puesto de trabajo?		
	Ventaja Competitiva	rendimientos financieros	¿El aporte de los trabajadores dentro de la empresa ha generado rendimientos financieros?		
		creatividad	¿Se incentiva a los trabajadores a crear para la innovacion en la empresa?		
	Activos Intangibles				

**Fuente:** La Investigación

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Variable Dependiente:** Productividad

**Cuadro N° 3.5.2**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA
<p>Productividad</p> <p>La productividad es el resultado de la suma de la motivacion y el incentivo. Se evalua en relacion a los factores: produccion-inversion ( produce mas con igual inversion), y realizando las tareas con eficiencia</p>	Motivacion	Estimulos	las personas cumplen correctamente con los objetivos y propósitos propios de su cargo y sus funciones	<p>encuesta</p> <p>cuestionario</p> <p>entrevista</p>
	Evaluacion	Medicion	los ingresos que recibe la empresa son mayores a los costos y gastos que se pagan por concepto del negocio	
	Produccion	Proceso Productivo	la duracion de la jornada laboral oficial resulta suficiente para cumplir las tareas asignadas	
	Inversion	Recursos	diferentes puestos de trabajo compensa cómodamente con los ingresos del negocio de la empresa	
	Eficiencia	Logro	se han penetrado un mayor número de nuevos mercados este año en comparación con el año pasado	

**Fuente:** La Investigación

**Elaborado por:** La Investigadora

### 3.6 Recolección de la Información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos.

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Para la investigación las técnicas a utilizarse serán las entrevistas, y las encuestas.

**Cuadro N° 3.6.1**

¿Qué?	“EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA PRODUCTIVIDAD DE TALLERES AMBAZDA PERIODO ENERO – JUNIO 2013	
¿Para qué?	Determinar el impacto que tiene el capital intelectual en la productividad de los concesionarios y talleres de vehículos periodo año 2014.	
¿A qué sujetos?	Trabajadores del área de reparación y mantenimiento	
¿Sobre qué aspectos?	Capital Intelectual	Productividad
¿Quién va a recolectar?	Personal de apoyo	
¿Cuándo?	La presente investigación se llevara a cabo durante el año 2014	
¿Dónde?	Concesionarios y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato	
¿Cuántas veces?	1 vez	
¿Con que técnicas de recolección?	Observación	
	Encuesta	
¿Con que instrumentos?	Cuestionario	
¿En qué situación?	En el lugar de trabajo	

**Fuente:** La Investigación

**Elaborado por:** La Investigadora

### **3.7 Procesamiento Y Análisis De La Información**

Para la ejecución del siguiente trabajo de investigación, se utilizó las siguientes técnicas de investigación, con los respectivos instrumentos de técnicas de recopilación.

La encuesta es una técnica que al igual que la lectura destinada a recopilar información, de ahí que no se debe ver a estas técnicas como competidores, sino más bien como complementaciones, para que el investigador se desenvuelva bien en su labor encomendada.

- a. Una vez realizada la encuesta se procedió a clasificar la información para la tabulación de datos.
- b. La categorización se realizó separando las preguntas con las alternativas escogidas por el encuestado.

#### **Tabulación de la información**

- a. Con relación a cada ítem y cada alternativa de respuesta; para determinar la frecuencia que tiene determinadas situaciones que influyen en el objeto de estudio y cuál es el impacto en las variables.
- b. Elaboración de cuadros estadísticos y presentación tabular gráfica.

#### **Análisis e interpretación de resultados**

- a. Un análisis minucioso de cada pregunta de manera escrita de los resultados obtenidos en dichos cuestionarios para sacar conclusiones veraces que permita dar una posible solución al problema objeto de estudio.

## **Selección de estadígrafos**

Se seleccionara un estadígrafo para resumir datos. Las medidas descriptivas más comunes de tendencia central o localización son: la media aritmética y la mediana (existen otras medidas de tendencia central que en ocasiones pueden resultar de interés: la moda, la media armónica, la media geométrica y la media ponderada.)



## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los datos**

En el presente capítulo se exponen los resultados de la aplicación de la metodología llevado a cabo para obtener información y de esta manera validar la relación que existe entre manejo del capital intelectual y la productividad, se ha encuestado a 25 concesionarios y talleres de vehículos se procedió a tabular los datos los mismos que ayudaron a establecer diferentes parámetros.

##### **4.1.1 Información General**

Dada la naturaleza de la investigación las encuestas fueron aplicadas al sector automotriz específicamente a los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, fueron dirigidas a los Gerentes Generales de cada empresa.

La encuesta consta de 49 preguntas sobre capital intelectual y sus pilares fundamentales: capital humano, capital estructural, capital relacional; así mismo de la productividad, lo cual dio como resultado la siguiente información:

#### 4.1.2. Capital Humano

##### Pregunta 1. ¿En su organización se fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 4.1. Fomentación del Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	5	20%	6
la mayoría de veces	7	28%	13
Siempre	12	48%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez

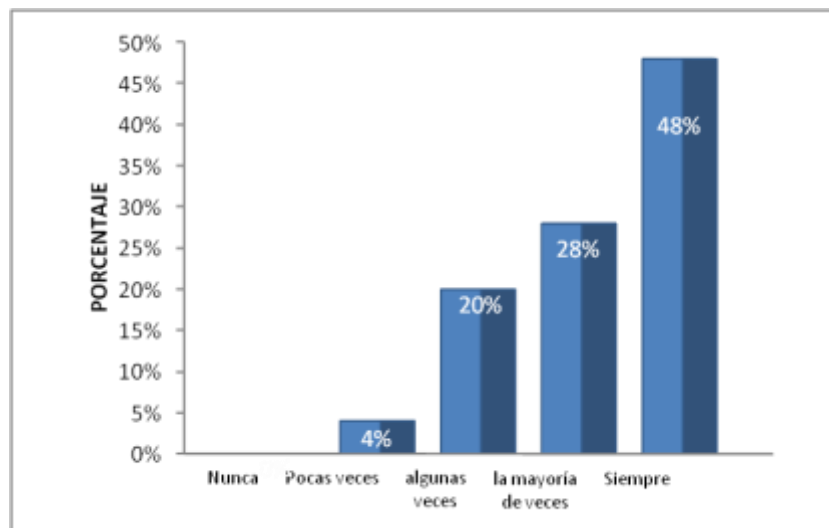


Gráfico 4.1: Trabajo en Equipo  
Elaborado por: Gabriela Pérez

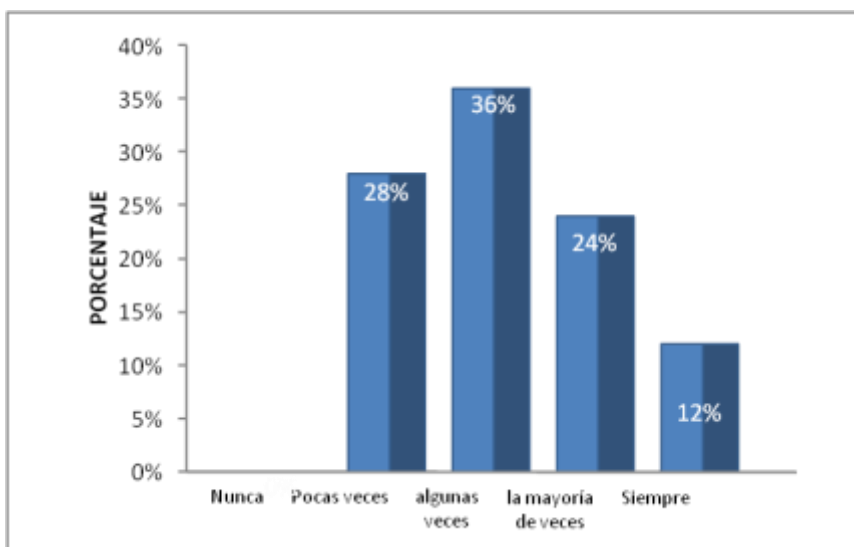
**Análisis.** De los resultados obtenidos de 25 concesionarios y talleres de vehículos encuestados el 48% siempre fomentan el Trabajo en equipo, mientras que un 28% lo fomenta la mayoría de veces, el 20% algunas veces y pocas veces una empresa que corresponde al 4%.

**Pregunta 2. ¿En su empresa se valora la creatividad de sus empleados?**

Tabla 4.2. Valoración de la Creatividad de los Empleados

VALORACION DE LA CREATIVIDAD	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	7	28%	7
algunas veces	9	36%	16
la mayoría de veces	6	24%	22
Siempre	3	12%	25
TOTAL	25	100%	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.2:** Creatividad  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

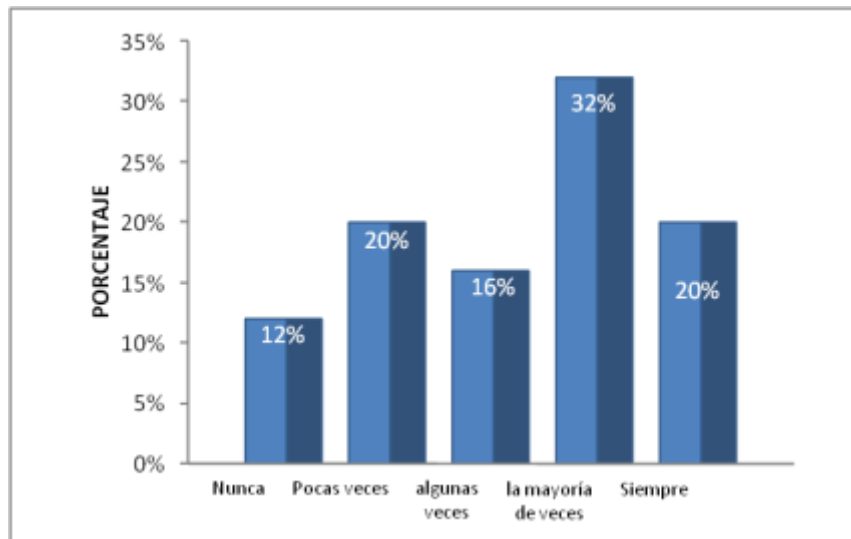
**Análisis.** De acuerdo a los resultados obtenidos el 12% de empresas encuestadas valoran siempre la creatividad de sus empleados, mientras que el 24% la valoran la mayoría de veces, seguido por un 36% que algunas veces la valoran y pocas veces el 28%, dando a notar el bajo valor que se da a la creatividad.

**Pregunta 3. ¿Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa?**

Tabla 4.3. Compromiso de los Trabajadores hacia la Empresa

COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	12%	3
Pocas veces	5	20%	8
algunas veces	4	16%	12
la mayoría de veces	8	32%	20
Siempre	5	20%	25
TOTAL	25	100%	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.3:** Compromiso  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** En cuanto se refiere al compromiso de los trabajadores con respecto a la empresa en la que laboran el 20% siempre se ve comprometido con la empresa, seguido por un 32% que se compromete la mayoría de veces, mientras un 16% se compromete algunas veces, el 20% pocas veces y nunca se comprometen el 12% con la empresa.

#### Pregunta 4. ¿El personal de esta organización está abierto al cambio?

Tabla 4.4. Apertura al cambio por parte del personal

APERTURA AL CAMBIO	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	8%	2
Pocas veces	5	20%	7
algunas veces	9	36%	16
la mayoría de veces	6	24%	22
Siempre	3	12%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez

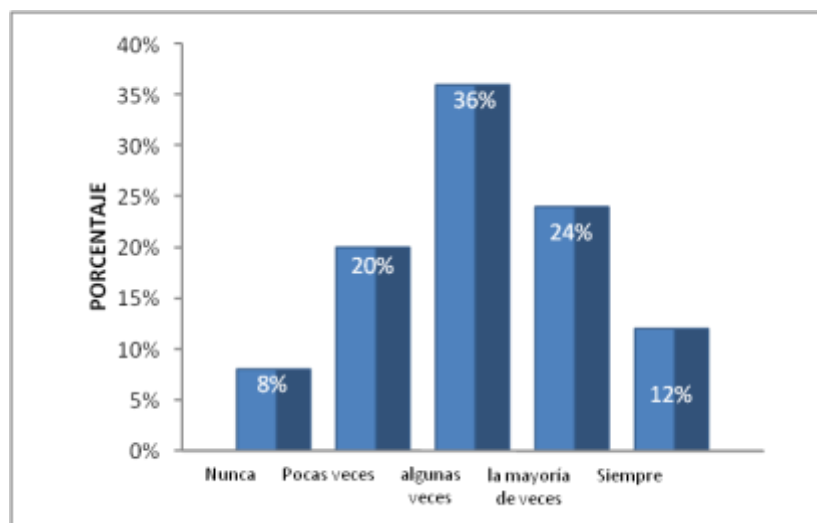


Gráfico 4.4: Cambio  
Elaborado por: Gabriela Pérez

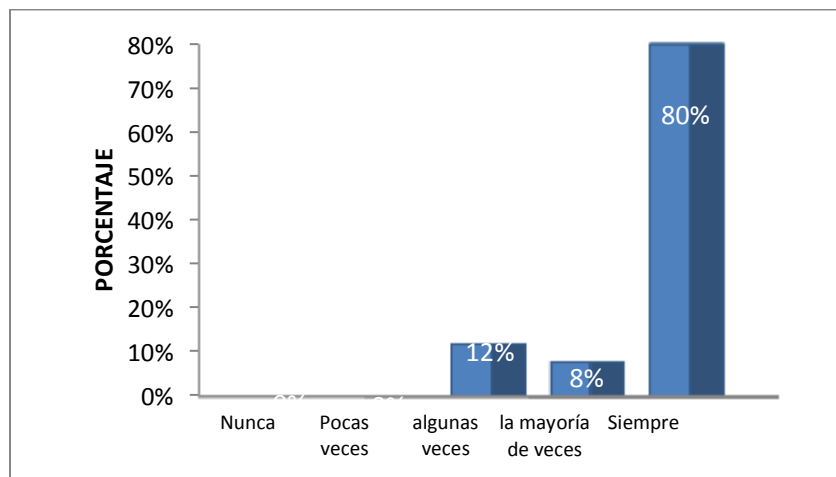
**Análisis.** De los resultados obtenidos el 12% de las empresas encuestadas siempre están abiertas al cambio, mientras que el 24% están abiertas al cambio la mayoría de veces, el 36% algunas veces, el 20% pocas veces y el 8% nunca se abrirían al cambio.

**Pregunta 5. ¿En esta organización se considera importante la formación académica de los empleados?**

Tabla 4.5. Importancia de la Formación Académica de los empleados

IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN ACADEMICA	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	3	12%	4
la mayoría de veces	6	24%	10
Siempre	15	60%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.5:** Formación Académica  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

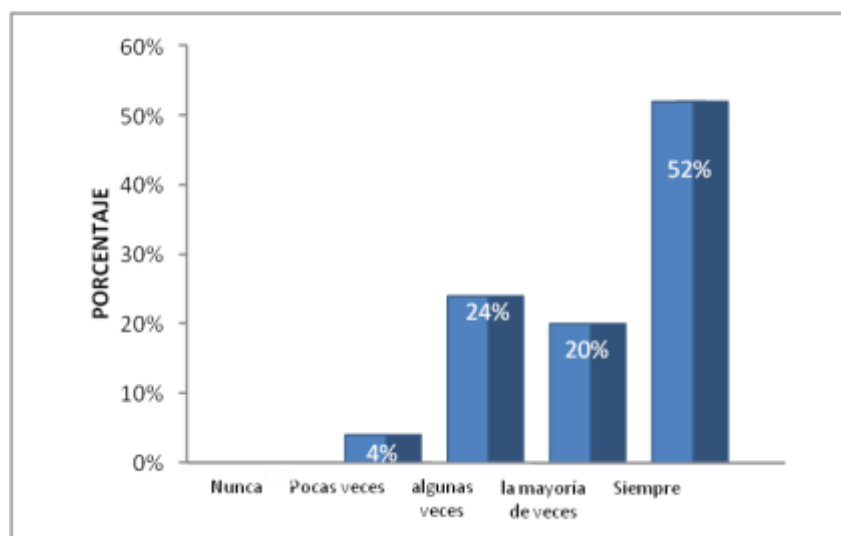
**Análisis.** De los datos obtenidos el 60% de las empresas encuestadas considera que una formación académica siempre es importante, el 24% piensa que la mayoría de veces es importante, mientras el 12% algunas veces y el 4% pocas veces.

**Pregunta 6. ¿Su empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados?**

Tabla 4.6. Fomento de la Capacitación Continua en los empleados

FOMENTO DE LA CAPACITACION	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	6	24%	7
la mayoría de veces	5	20%	12
Siempre	13	52%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.6:** Capacitación  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

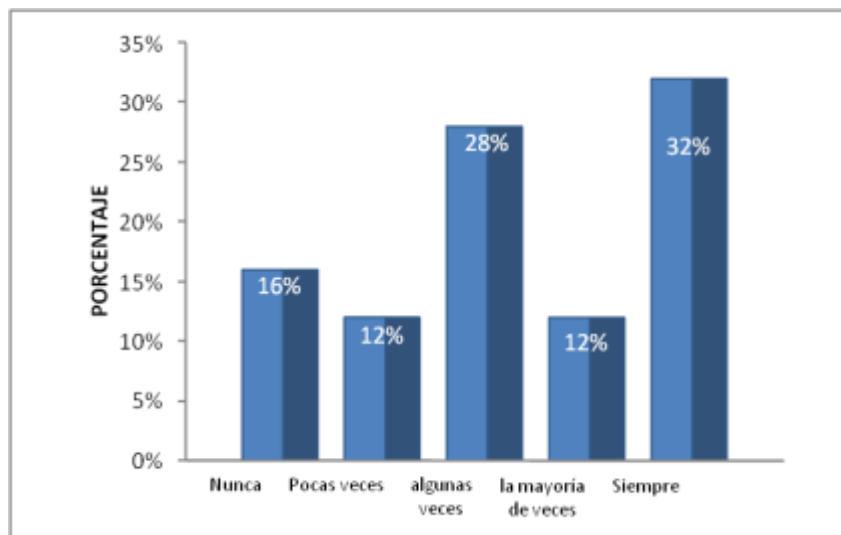
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 13 empresas encuestadas que corresponde al 52% manifiestan que siempre se preocupan por fomentar la capacitación continua, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 6 encuestados que corresponden al 24% manifiestan que algunas veces, y 1 encuestado más que corresponde al 4% restante asegura que pocas veces fomentan la capacitación continua.

**Pregunta 7. ¿Los trabajadores aplican de forma óptima los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación?**

Tabla 4.7. Aplicación de Conocimientos adquiridos en Capacitaciones

APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	16%	4
Pocas veces	3	12%	7
algunas veces	7	28%	14
la mayoría de veces	3	12%	17
Siempre	8	32%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.7:** Aplicación de Conocimientos  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 8 empresas encuestadas que corresponde al 32% manifiestan que siempre aplican de forma óptima los conocimientos obtenidos en las capacitaciones, en tanto que 3 encuestadas que corresponden al 12% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces y 4 empresas que corresponden al 16% expone que nunca.

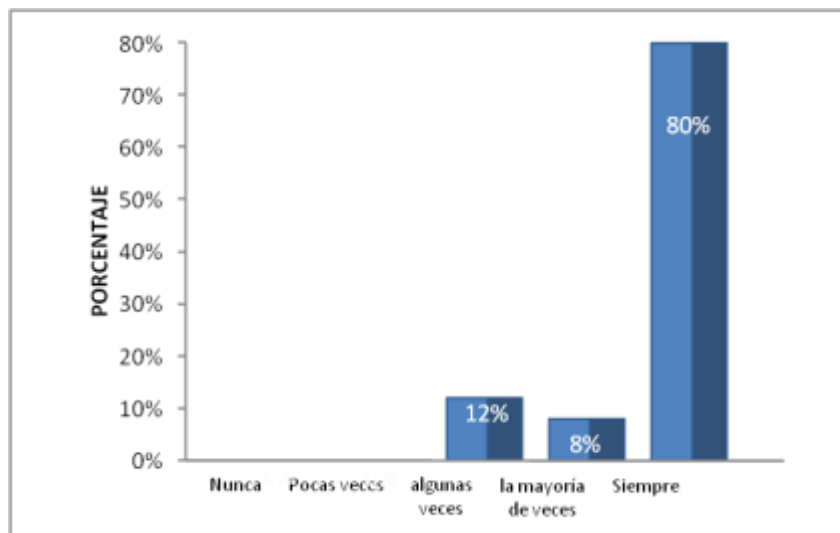


**Pregunta 8. ¿Los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización?**

Tabla 4.8. Participación por parte de los empleados en cursos ofrecidos

<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Nunca		0%	0
Pocas veces		0%	0
algunas veces	3	12%	3
la mayoría de veces	2	8%	5
Siempre	20	80%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.8:** Participación  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

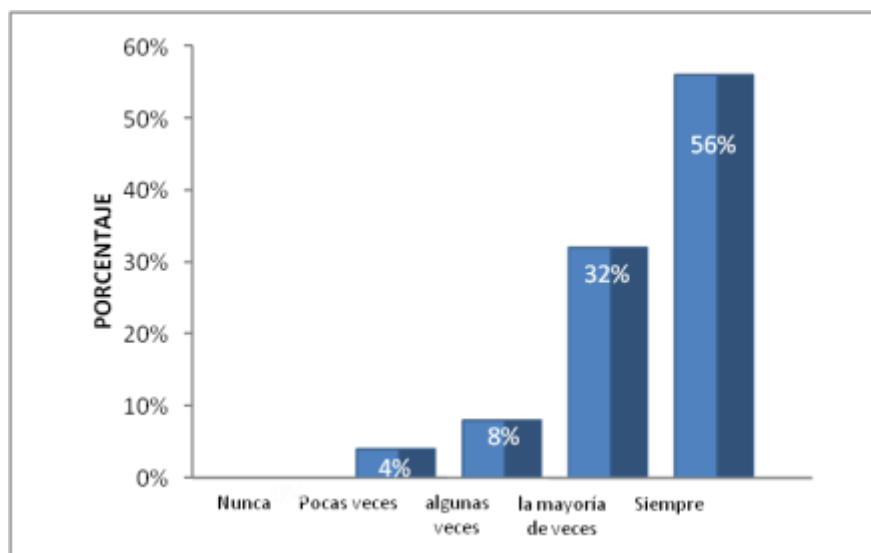
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 20 empresas encuestadas que corresponde al 80% manifiestan que siempre los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización, en tanto que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 3 encuestadas que corresponden al 12% manifiestan que algunas veces.

**Pregunta 9. ¿Al momento de contratar personal, esta organización busca gente con capacidad de análisis?**

Tabla 4.9. Búsqueda de personal con Capacidad de Análisis

CAPACIDAD DE ANALISIS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	2	8%	3
la mayoría de veces	8	32%	11
Siempre	14	56%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.9:** Capacidad de Análisis  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 14 empresas encuestadas que corresponde al 56% manifiestan que siempre contratan gente con capacidad de análisis, en tanto que 8 encuestadas que corresponden al 32% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiestan que algunas veces, y 1 encuestada más que corresponde al 4% asegura que pocas veces.

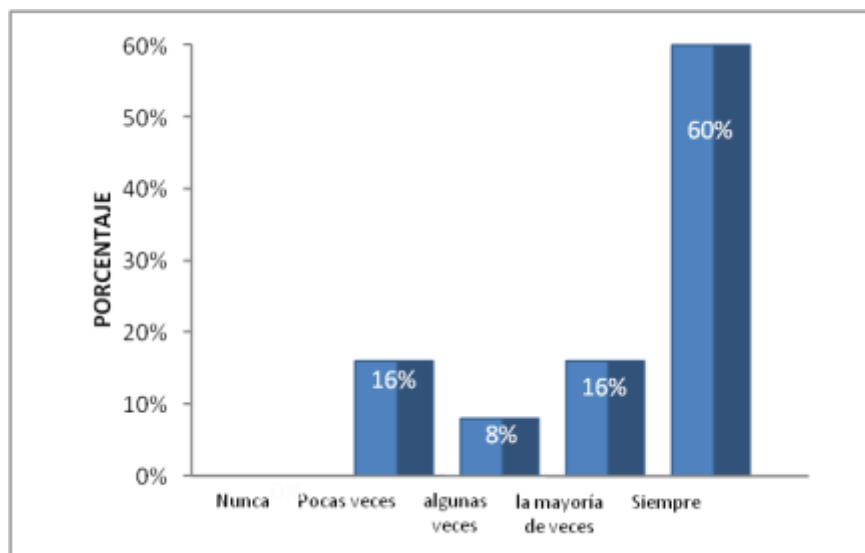
**Pregunta 10. ¿Es elemental que el personal posea la capacidad de la resolución de problemas?**

Tabla 4.10. Capacidad de Resolución de Problemas por parte del personal

CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	4	16%	4
algunas veces	2	8%	6
la mayoría de veces	4	16%	10
Siempre	15	60%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.10:** Resolución de Problemas

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 15 empresas encuestadas que corresponde al 60% manifiestan que siempre el personal posee capacidad para resolver problemas, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiestan que algunas veces, 4 encuestadas más que corresponde al 16% asegura que pocas veces.

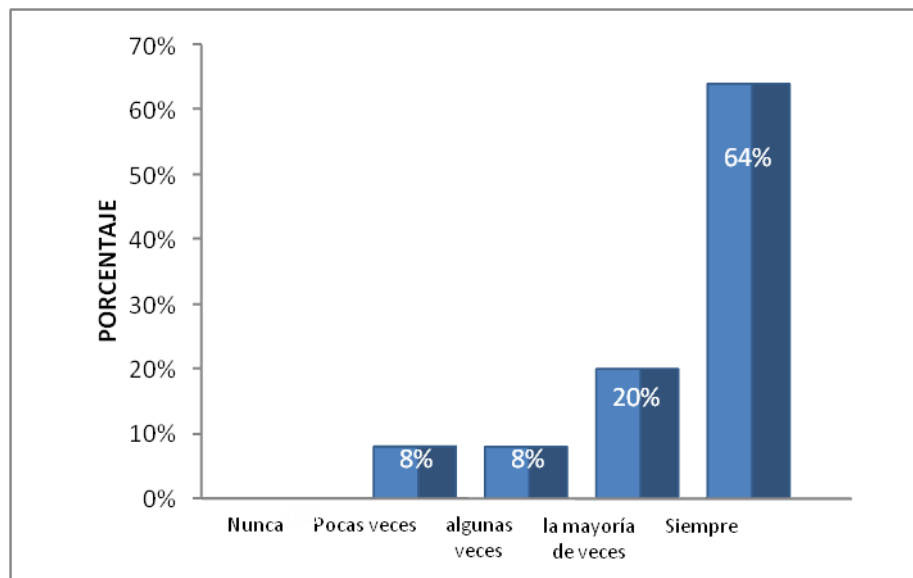
**Pregunta 11. ¿En su organización es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor?**

Tabla 4.11. Trascendencia de Capacidad de Iniciativa y Espíritu Emprendedor

CAPACIDAD DE INICIATIVA Y ESPIRITU EMPRENDEDOR	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	2	8%	2
algunas veces	2	8%	4
la mayoría de veces	5	20%	9
Siempre	16	64%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.11:** Capacidad de Iniciativa y Espíritu Emprendedor

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

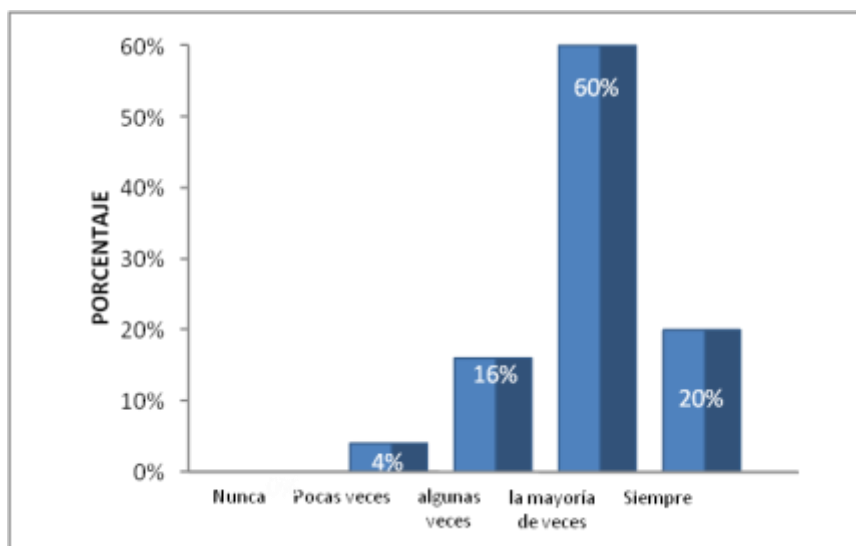
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 16 empresas encuestadas que corresponde al 64% manifiestan que siempre es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiestan que algunas veces, 2 encuestadas más que corresponde al 8% asegura que pocas veces.

**Pregunta 12. ¿Esta organización promueve el aprendizaje en sus trabajadores?**

Tabla 4.12. Promover el Aprendizaje de los trabajadores

PROMOVER APRENDIZAJE	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	4	16%	5
la mayoría de veces	15	60%	20
Siempre	5	20%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.12:** Aprendizaje

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

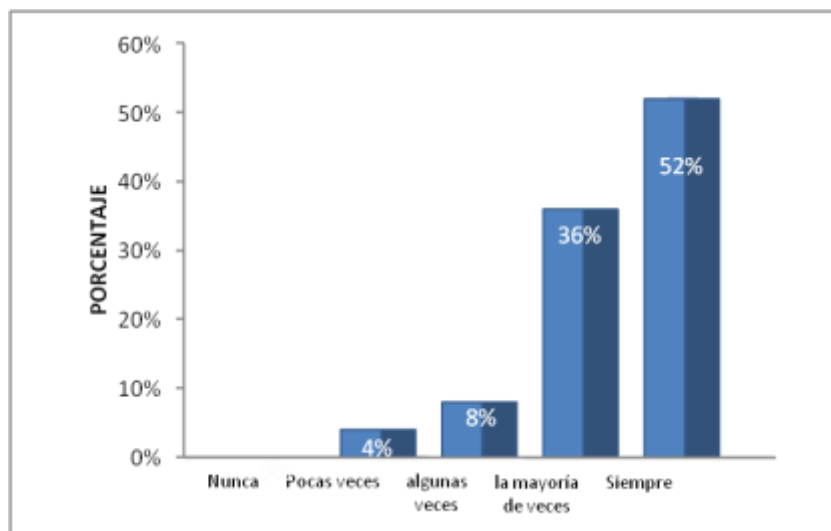
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 5 empresas encuestadas que corresponde al 20% manifiestan que promueven el aprendizaje en sus trabajadores, en tanto que 15 encuestadas que corresponden al 60% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 1 encuestada más que corresponde al 4% asegura que pocas veces.

**Pregunta 13. ¿En esta organización las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje?**

Tabla 4.13. Utilización de las Experiencias como fuente de aprendizaje

UTILIZACION DE LAS EXPERIENCIAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	2	8%	3
la mayoría de veces	9	36%	12
Siempre	13	52%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.13:** Experiencias  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

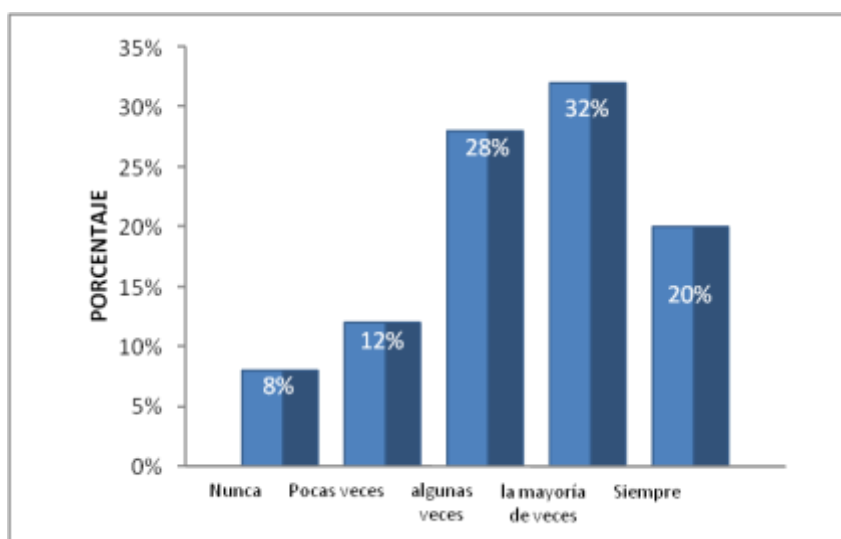
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 13 empresas encuestadas que corresponde al 52% manifiestan que siempre las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje, en tanto que 9 encuestadas que corresponden al 36% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiestan que algunas veces, y 1 encuestada más que corresponde al 4% asegura que pocas veces.

**Pregunta 14. ¿Para la organización es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización?**

Tabla 4.14. Valoración del compartir Mejores Prácticas con toda la organización

MEJORES PRACTICAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	8%	2
Pocas veces	3	12%	5
algunas veces	7	28%	12
la mayoría de veces	8	32%	20
Siempre	5	20%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez



**Grafico 4.14:** Mejores Practicas  
Elaborado por: Gabriela Pérez

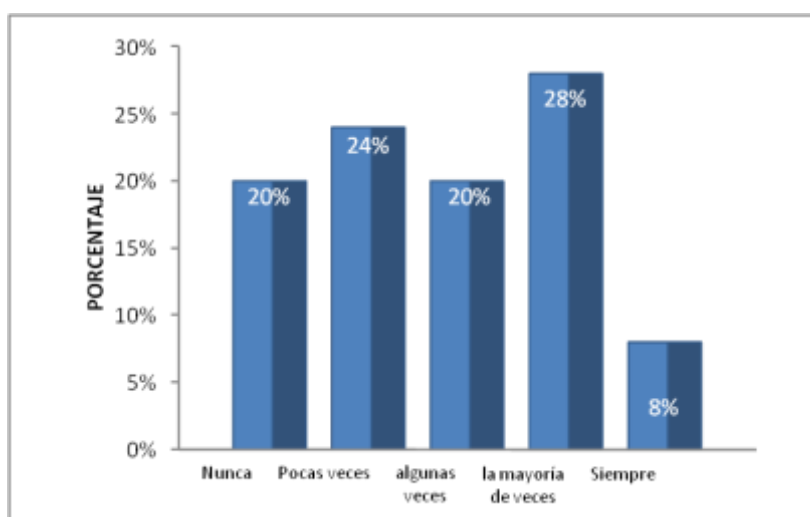
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 5 empresas encuestadas que corresponde al 20% manifiestan que siempre para la organización es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización, en tanto que 8 encuestadas que corresponden al 32% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces y 2 empresas que corresponden al 8% expone que nunca.

**Pregunta 15. ¿Esta organización se preocupa por la creación de foros de discusión para que la gente aprenda?**

Tabla 4.15. Creación de Foros de Discusión para el aprendizaje de los empleados

CREACION DE FOROS DE DISCUSION	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	20%	5
Pocas veces	6	24%	11
algunas veces	5	20%	16
la mayoría de veces	7	28%	23
Siempre	2	8%	25
TOTAL	25	100%	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.15:** Foros de Discusión  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 2 empresas encuestadas que corresponde al 8% manifiestan que siempre se preocupan por la creación de foros de discusión para que la gente aprenda, en tanto que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, 6 encuestadas más que corresponde al 24% asegura que pocas veces y 5 empresas que corresponden al 20% expone que nunca.

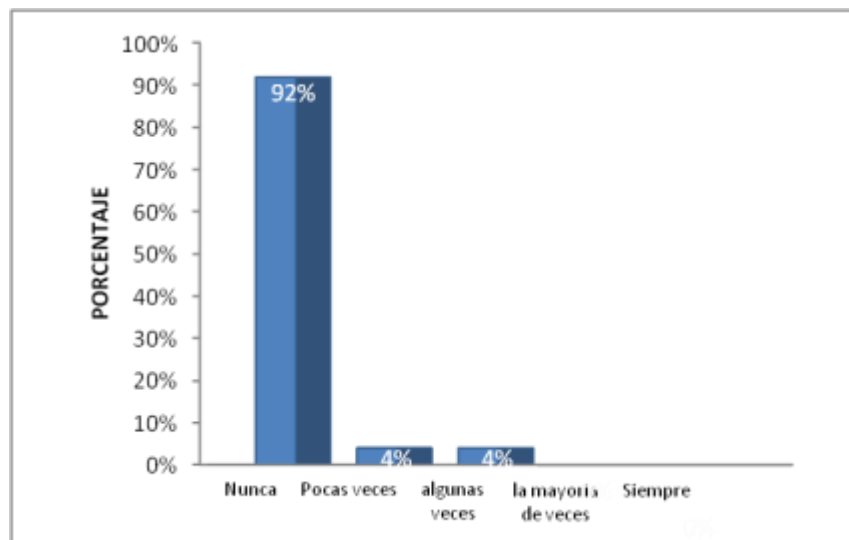


**Pregunta 16. ¿Existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados?**

Tabla 4.16. Resolución de dudas por medio del Aprendizaje de Eventos Pasados

APRENDIZAJE DE EVENTOS PASADOS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	23	92%	23
Pocas veces	1	4%	24
algunas veces	1	4%	25
la mayoría de veces		0%	25
Siempre		0%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez



**Grafico 4.16:** Aprendizaje de Eventos Pasados  
Elaborado por: Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 1 empresa encuestada que corresponde al 4% manifiestan que algunas veces existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados, 1 encuestadas más que corresponde al 4% asegura que pocas veces y 23 empresas que corresponden al 92% expone que nunca.

### 4.1.3. Capital Estructural

#### Pregunta 17. ¿El nivel de burocratización es adecuado?

Tabla 4.17. Nivel de Burocratización

NIVEL DE BUROCRATIZACIÓN	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	3	12%	3
algunas veces	4	16%	7
la mayoría de veces	8	32%	15
Siempre	10	40%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez

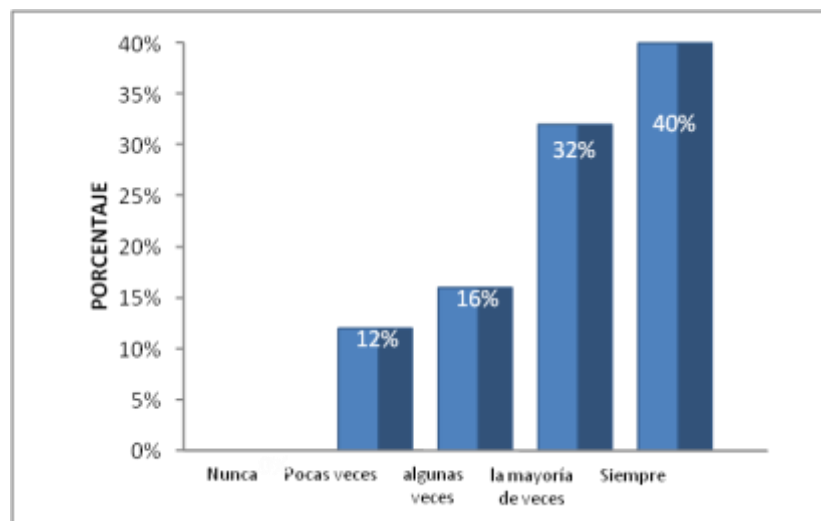


Gráfico 4.17: Burocratización  
Elaborado por: Gabriela Pérez

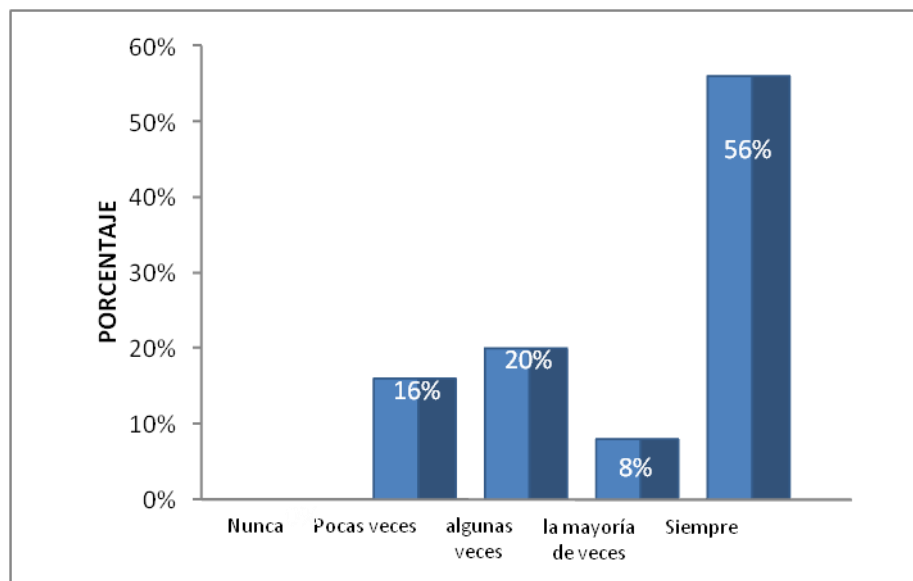
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 10 empresas encuestadas que corresponde al 40% manifiestan que el nivel de burocratización es adecuado siempre, en tanto que 8 encuestadas que corresponden al 32% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces.

**Pregunta 18. ¿Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores?**

Tabla 4.18. Equilibrio entre jefes y trabajadores

EQUILIBRIO	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	4	16%	4
algunas veces	5	20%	9
la mayoría de veces	2	8%	11
Siempre	14	56%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez



**Grafico 4.18:** Equilibrio  
Elaborado por: Gabriela Pérez

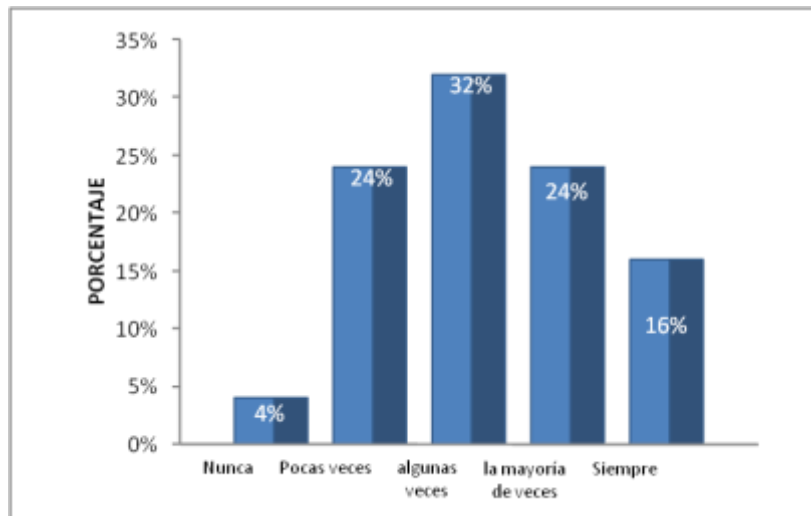
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 14 empresas encuestadas que corresponde al 56% manifiestan que siempre existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores, en tanto que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, 4 encuestadas más que corresponde al 16% asegura que pocas veces.

### Pregunta 19. ¿Las tareas están suficientemente informatizadas?

Tabla 4.19. Uso de la Tecnología en las Tareas

TAREAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	4%	1
Pocas veces	6	24%	7
algunas veces	8	32%	15
la mayoría de veces	6	24%	21
Siempre	4	16%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.19:** Tareas  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

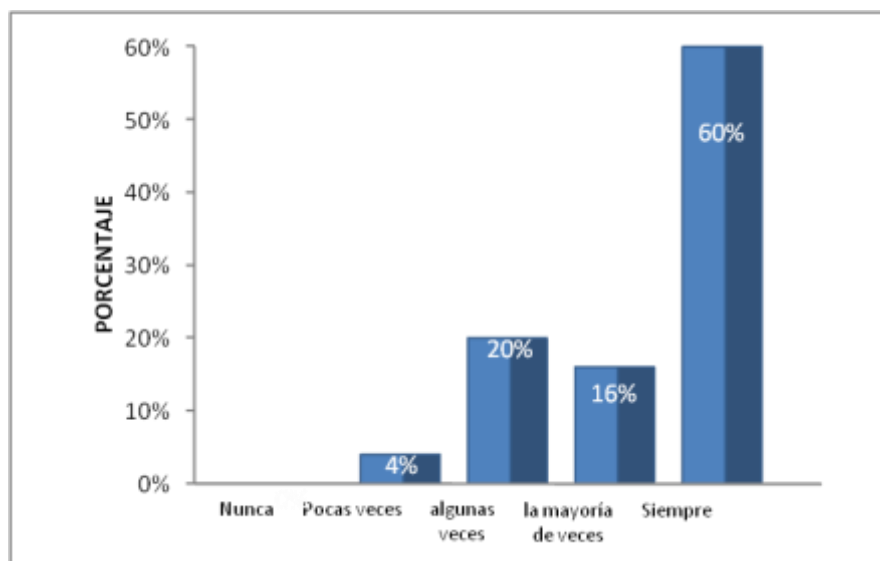
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 4 empresas encuestadas que corresponde al 16% manifiestan que siempre las tareas están suficientemente informatizadas, en tanto que 6 encuestadas que corresponden al 24% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 8 encuestadas que corresponden al 32% manifiestan que algunas veces, 6 encuestadas más que corresponde al 24% asegura que pocas veces y 1 empresa que corresponden al 4% expone que nunca.

**Pregunta 20. ¿Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos?**

Tabla 4.20. Logro de Objetivos Propuestos

LOGRO DE OBJETIVOS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	5	20%	6
la mayoría de veces	4	16%	10
Siempre	15	60%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.20:** Logro de Objetivos  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

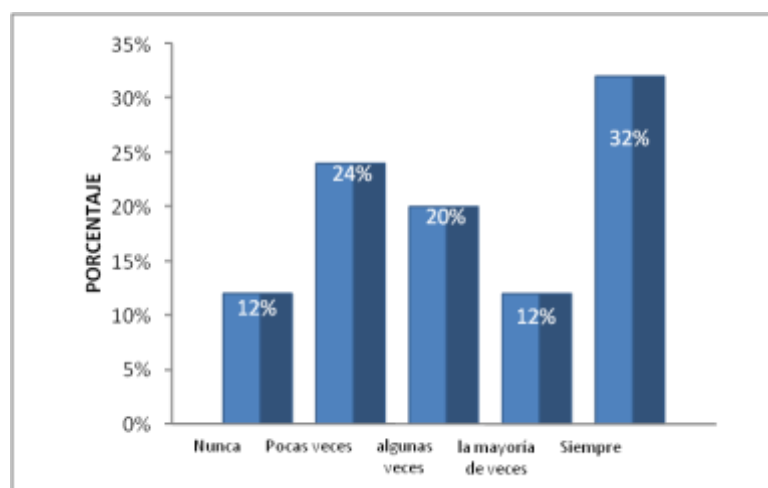
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 15 empresas encuestadas que corresponde al 60% manifiestan que siempre alcanzan los objetivos propuestos, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, y 1 empresas que corresponden al 4% expone que nunca.

**Pregunta 21. ¿Se emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones?**

Tabla 4.21. Utilización de Tecnología de Vanguardia para facilitar las Operaciones

UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	12%	3
Pocas veces	6	24%	9
algunas veces	5	20%	14
la mayoría de veces	3	12%	17
Siempre	8	32%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.21:** Operaciones Tecnificadas  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

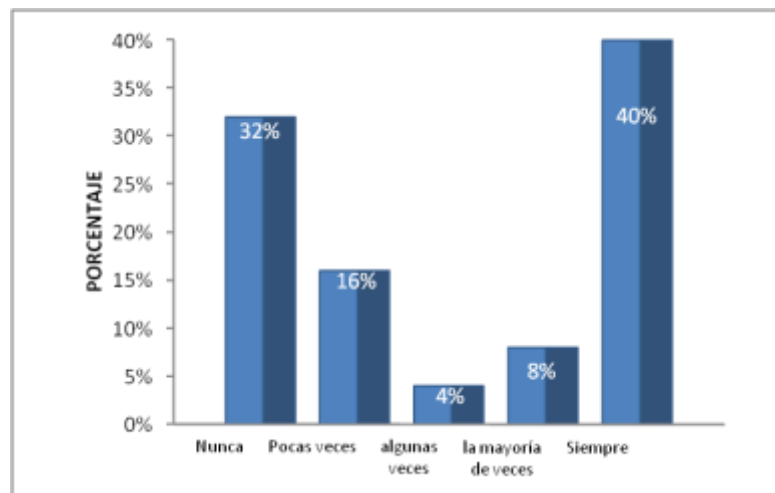
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 8 empresas encuestadas que corresponde al 32% manifiestan que siempre emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones, en tanto que 3 encuestadas que corresponden al 12% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, 6 encuestadas más que corresponde al 24% asegura que pocas veces y 3 empresas que corresponden al 12% expone que nunca.

**Pregunta 22. ¿Cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes?**

Tabla 4.22. Utilización de Plataformas Tecnológicas para Información a los clientes

UTILIZACIÓN DE PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	32%	8
Pocas veces	4	16%	12
algunas veces	1	4%	13
la mayoría de veces	2	8%	15
Siempre	10	40%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez



**Gráfico 4.22:** Plataformas Tecnológicas  
Elaborado por: Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 10 empresas encuestadas que corresponde al 40% manifiestan que cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes, en tanto que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 1 empresa que corresponden al 4% manifiestan que algunas veces, 4 encuestadas más que corresponde al 16% asegura que pocas veces y 8 empresas que corresponden al 32% expone que nunca.

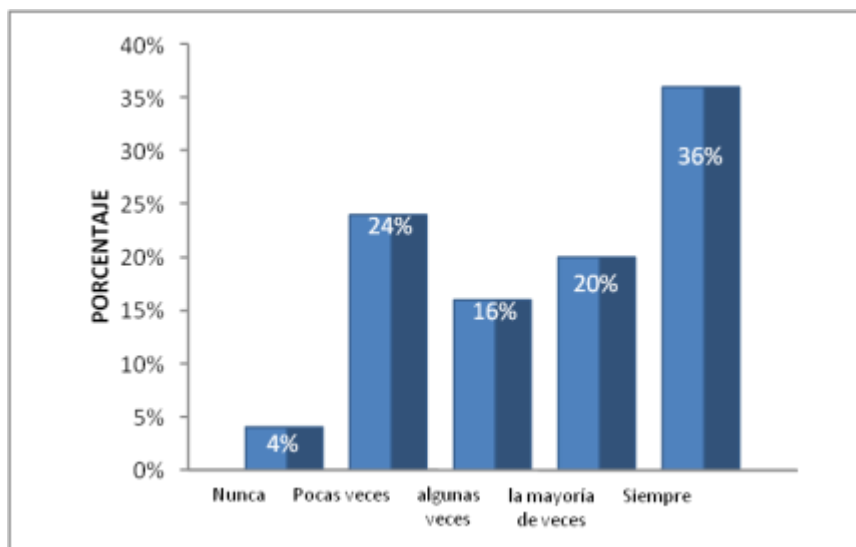
**Pregunta 23. ¿El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio?**

Tabla 4.23. Eficiencia del Sistema Informático

EFICIENCIA DEL SISTEMA INFORMATICO	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	4%	1
Pocas veces	6	24%	7
algunas veces	4	16%	11
la mayoría de veces	5	20%	16
Siempre	9	36%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.23:** Eficiencia del Sistema Informático

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 9 empresas encuestadas que corresponde al 36% manifiestan que siempre el sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 6 encuestadas más que corresponde al 24% asegura que pocas veces y 1 empresas que corresponden al 4% expone que nunca.

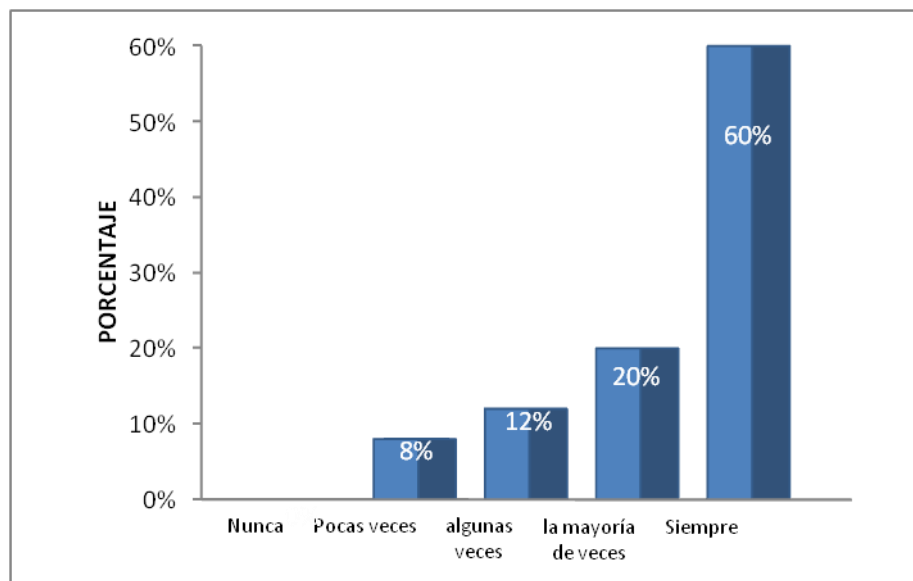


**Pregunta 24. ¿La organización tiene una buena imagen?**

Tabla 4.24. Importancia de la Imagen en la Organización

IMPORTANCIA DE LA IMAGEN	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	2	8%	2
algunas veces	3	12%	5
la mayoría de veces	5	20%	10
Siempre	15	60%	25
TOTAL	25	100%	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.24:** Imagen  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

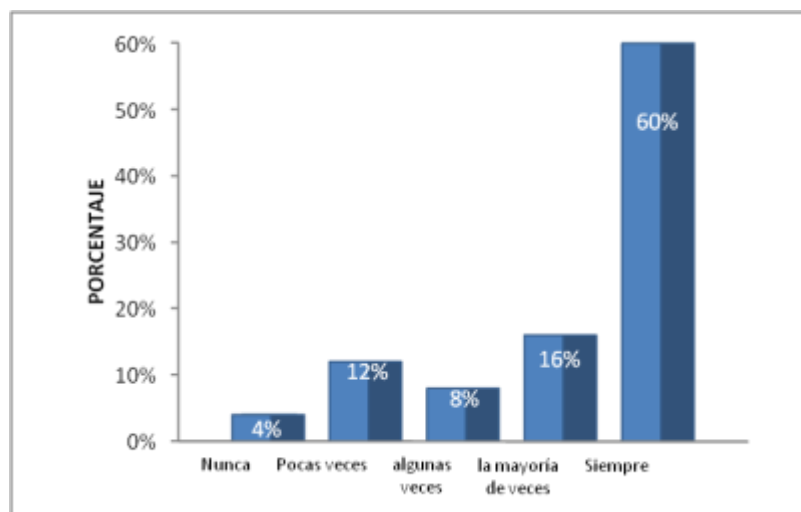
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 15 empresas encuestadas que corresponde al 60% manifiestan que siempre la organización tiene una buena imagen, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces y 2 empresas que corresponden al 8% expone que nunca.

**Pregunta 25. ¿En esta organización es elemental la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo?**

Tabla 4.25. Existencia de Manuales de Descripción de puestos de trabajo

MANUALES DE DESCRIPCION	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	4%	1
Pocas veces	3	12%	4
algunas veces	2	8%	6
la mayoría de veces	4	16%	10
Siempre	15	60%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.25:** Manuales de Descripción  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 15 empresas encuestadas que corresponde al 60% manifiestan que siempre es elemental la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces y 1 empresas que corresponden al 4% expone que nunca.

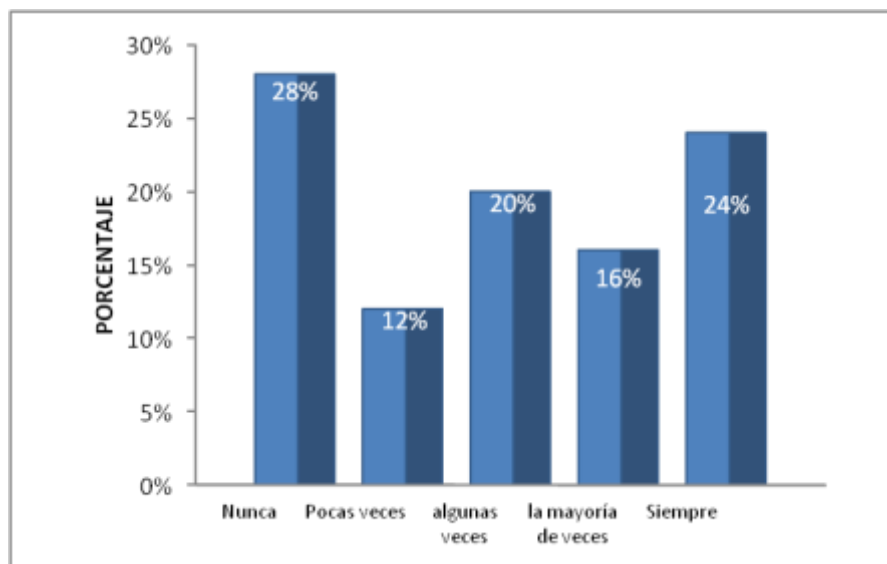
**Pregunta 26. ¿Esta empresa se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de conocimientos?**

Tabla 4.26. Inversión en sistemas que aceleran el Flujo de Conocimientos

INVERSIÓN EN SISTEMAS DE FLUJO DE CONOCIMIENTO	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	28%	7
Pocas veces	3	12%	10
algunas veces	5	20%	15
la mayoría de veces	4	16%	19
Siempre	6	24%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.26:** Flujo de Conocimientos

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

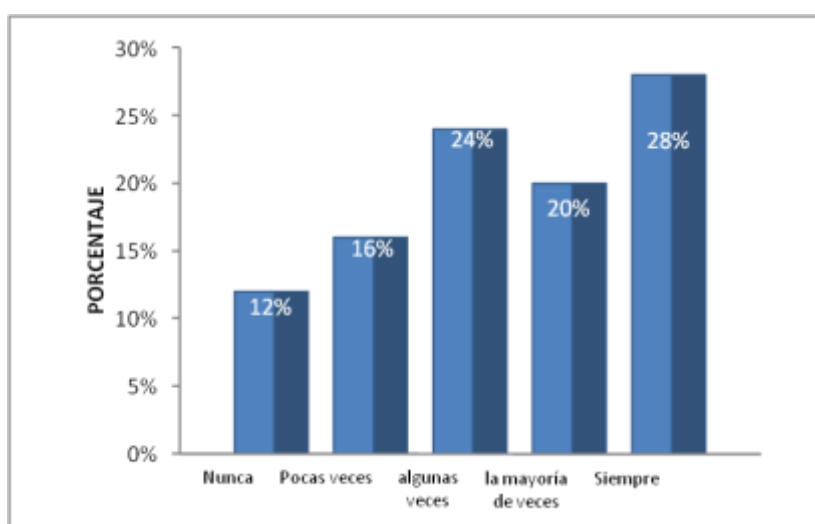
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 6 empresas encuestadas que corresponde al 24% manifiestan que siempre se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de conocimientos, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces y 7 empresas que corresponden al 28% expone que nunca.

**Pregunta 27. ¿Su empresa se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus trabajadores?**

Tabla 4.27. Fomento de Sistemas de Comunicación por parte de los trabajadores

FOMENTO DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	12%	3
Pocas veces	4	16%	7
algunas veces	6	24%	13
la mayoría de veces	5	20%	18
Siempre	7	28%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.27:** Sistemas de Comunicación  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 7 empresas encuestadas que corresponde al 28% manifiestan que siempre se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus trabajadores, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 6 encuestadas que corresponden al 24% manifiestan que algunas veces, 4 encuestadas más que corresponde al 16% asegura que pocas veces y 3 empresas que corresponden al 12% expone que nunca.

#### 4.1.4. Capital Relacional

**Pregunta 28. ¿En su empresa realizan acciones para retener a sus clientes?**

Tabla 4.28. Ejecución de acciones para Retención de Clientes

EJECUCIÓN DE ACCIONES PARA RETENCIÓN DE CLIENTES	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	4	16%	4
algunas veces	7	28%	11
la mayoría de veces	4	16%	15
Siempre	10	40%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

Elaboración: Gabriela Pérez

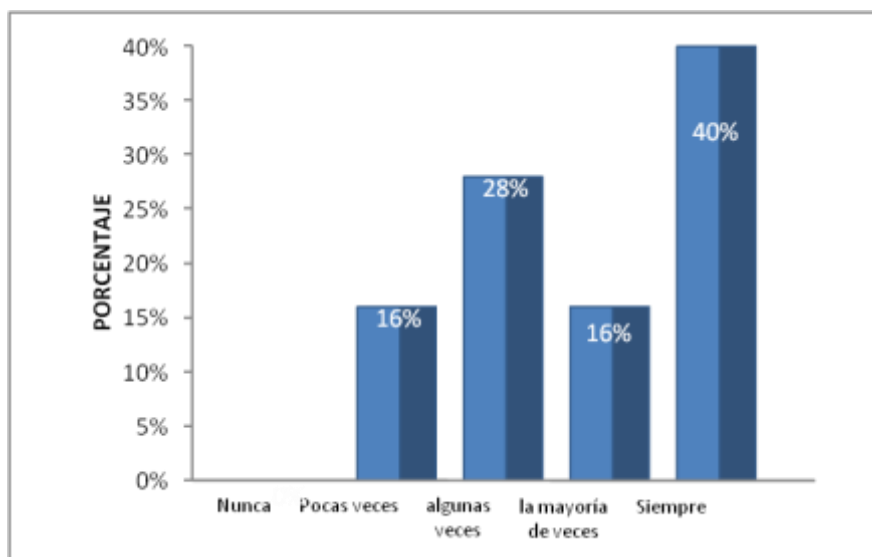


Grafico 4.28: Retención de Clientes

Elaborado por: Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 10 empresas encuestadas que corresponde al 40% manifiestan que siempre se preocupa por realizan acciones para retener a sus clientes, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiestan que algunas veces, 4 encuestadas más que corresponde al 16% asegura que pocas veces.

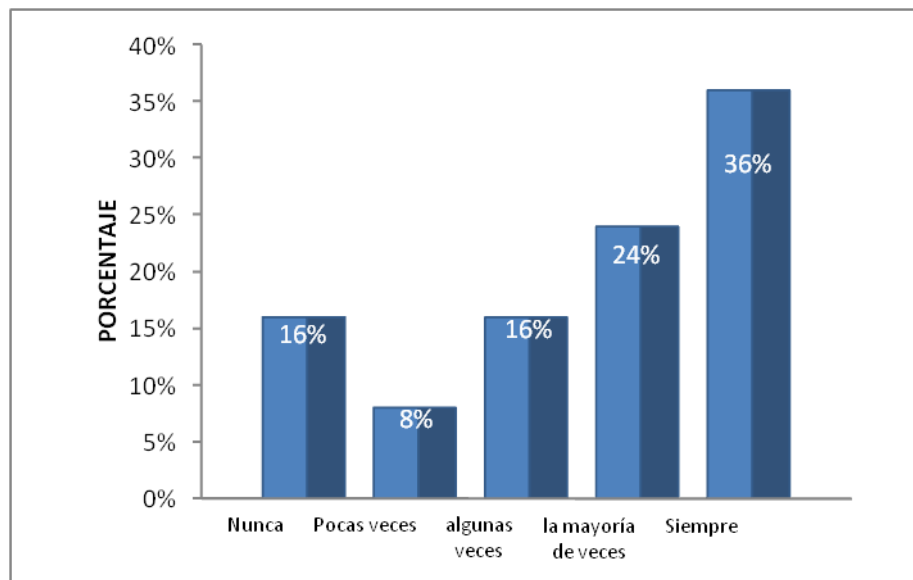
**Pregunta 29. ¿La empresa cuenta con mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece?**

Tabla 4.29. Recolección de la Opinión de los Clientes acerca del servicio prestado

RECOLECCIÓN DE LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	16%	4
Pocas veces	2	8%	6
algunas veces	4	16%	10
la mayoría de veces	6	24%	16
Siempre	9	36%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.29:** Opinión de los Clientes

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

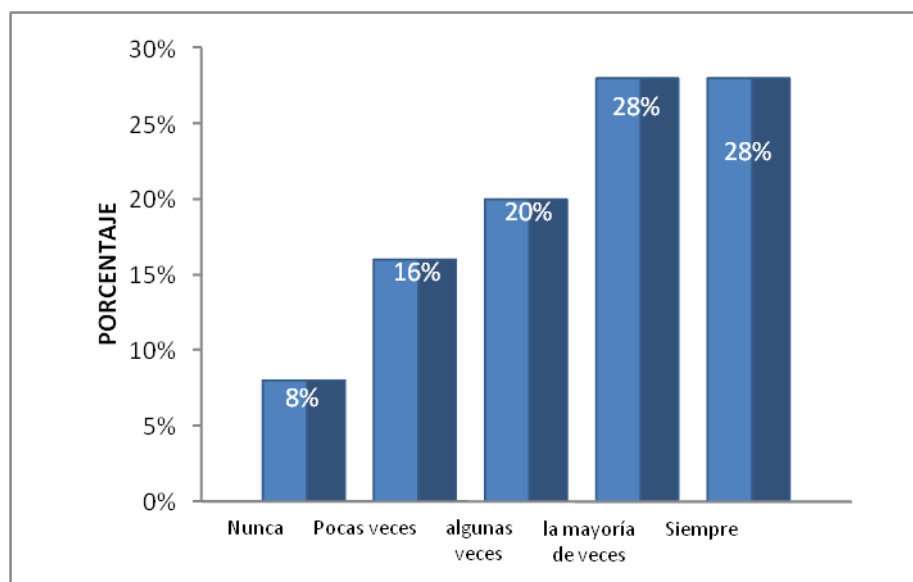
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 9 empresas encuestadas que corresponde al 36% manifiestan que siempre cuenta con mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece, en tanto que 6 encuestadas que corresponden al 24% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 2 encuestadas más que corresponde al 8% asegura que pocas veces y 4 empresas que corresponden al 16% expone que nunca.

**Pregunta 30. ¿Esta organización cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?**

Tabla 4.30. Estrategias para ofrecer Valor Agregado al cliente

VALOR AGREGADO	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	8%	2
Pocas veces	4	16%	6
algunas veces	5	20%	11
la mayoría de veces	7	28%	18
Siempre	7	28%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.30:** Valor Agregado  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

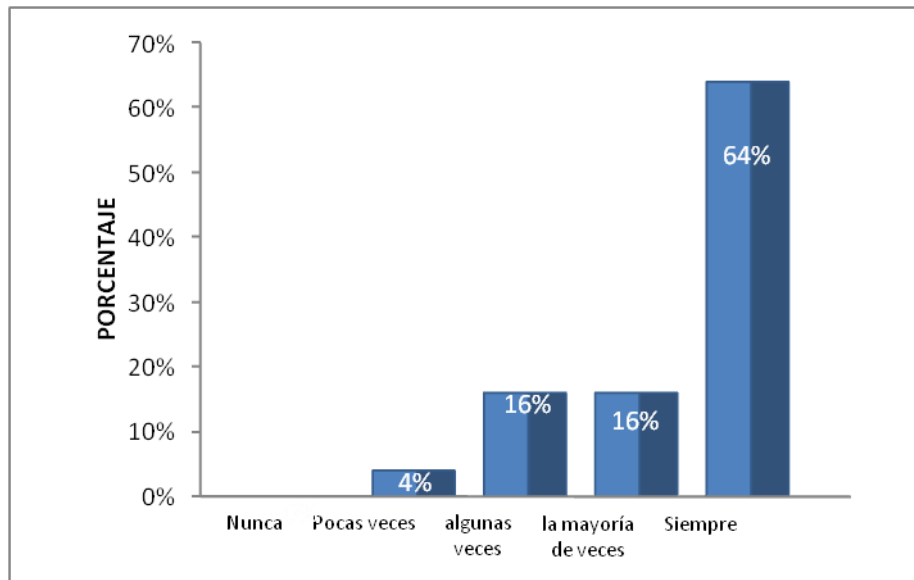
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 7 empresas encuestadas que corresponde al 28% manifiestan que cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente, en tanto que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, 4 encuestadas más que corresponde al 16% asegura que pocas veces y 2 empresas que corresponden al 8% expone que nunca.

**Pregunta 31. ¿La empresa lleva a cabo acciones para recuperar la cartera de clientes?**

Tabla 4.31. Acciones de Recuperación de Cartera

ACCIONES DE RECUPERACION DE CARTERA	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	4	16%	5
la mayoría de veces	4	16%	9
Siempre	16	64%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.31:** Recuperación de Cartera  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 16 empresas encuestadas que corresponde al 64% manifiestan que siempre se lleva a cabo acciones para recuperar la cartera de clientes, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 1 encuestada más que corresponde al 4% asegura que pocas veces.



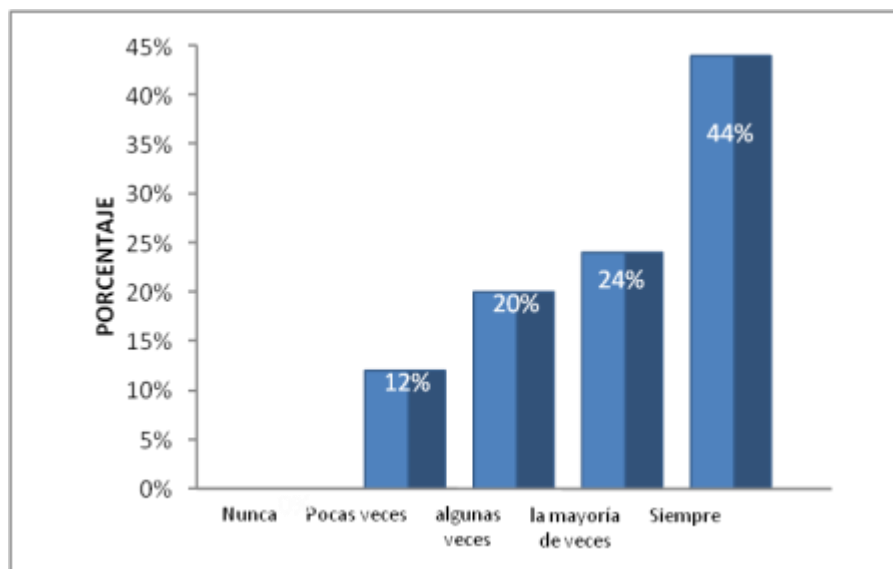
**Pregunta 32. ¿En su empresa se tiene conocimiento de los principales competidores?**

Tabla 4.32. Conocimiento de los principales Competidores

CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	3	12%	3
algunas veces	5	20%	8
la mayoría de veces	6	24%	14
Siempre	11	44%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.32:** Competidores

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 11 empresas encuestadas que corresponde al 44% manifiestan que siempre tiene conocimiento de los principales competidores, en tanto que 6 encuestadas que corresponden al 24% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces.

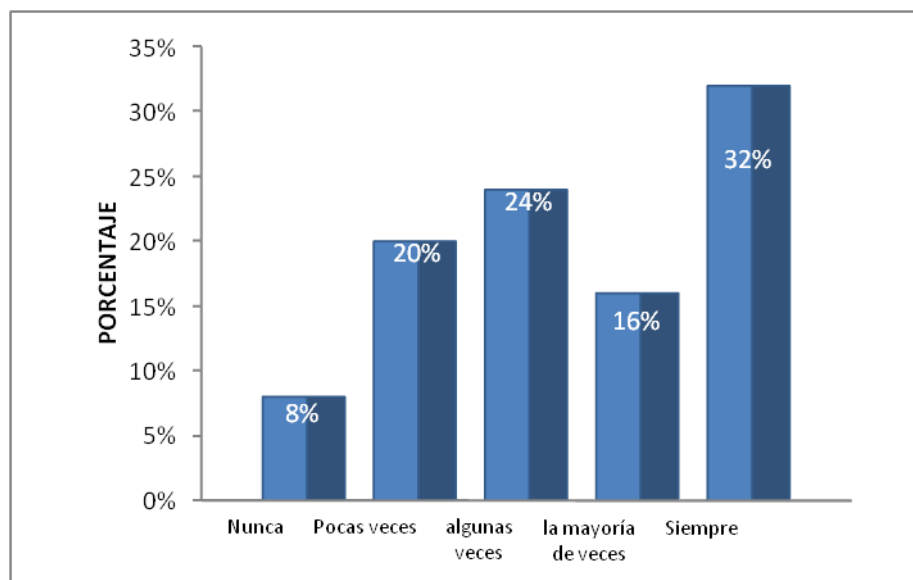
**Pregunta 33. ¿Su organización efectúa acciones de colaboración con sus competidores?**

Tabla 4.33. Existencia de Acciones de Colaboración con los Competidores

EXISTENCIA DE ACCIONES DE COLABORACION	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	8%	2
Pocas veces	5	20%	7
algunas veces	6	24%	13
la mayoría de veces	4	16%	17
Siempre	8	32%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.33:** Acciones de Colaboración

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

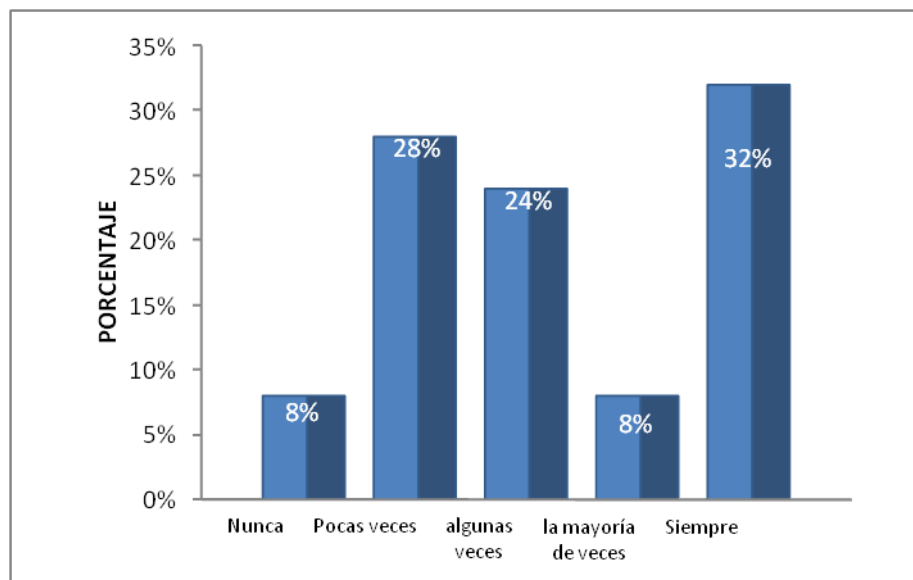
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 8 empresas encuestadas que corresponde al 32% manifiestan que siempre efectúa acciones de colaboración con sus competidores, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 6 encuestadas que corresponden al 24% manifiestan que algunas veces, 5 encuestadas más que corresponde al 20% asegura que pocas veces y 2 empresas que corresponden al 8% expone que nunca.

**Pregunta 34. ¿Su empresa da seguimiento a las acciones tomadas por su competencia?**

Tabla 4.34. Seguimiento a las Acciones tomadas por la Competencia

SEGUIMIENTO A LA COMPETENCIA	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	8%	2
Pocas veces	7	28%	9
algunas veces	6	24%	15
la mayoría de veces	2	8%	17
Siempre	8	32%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.34:** Seguimiento a la competencia  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

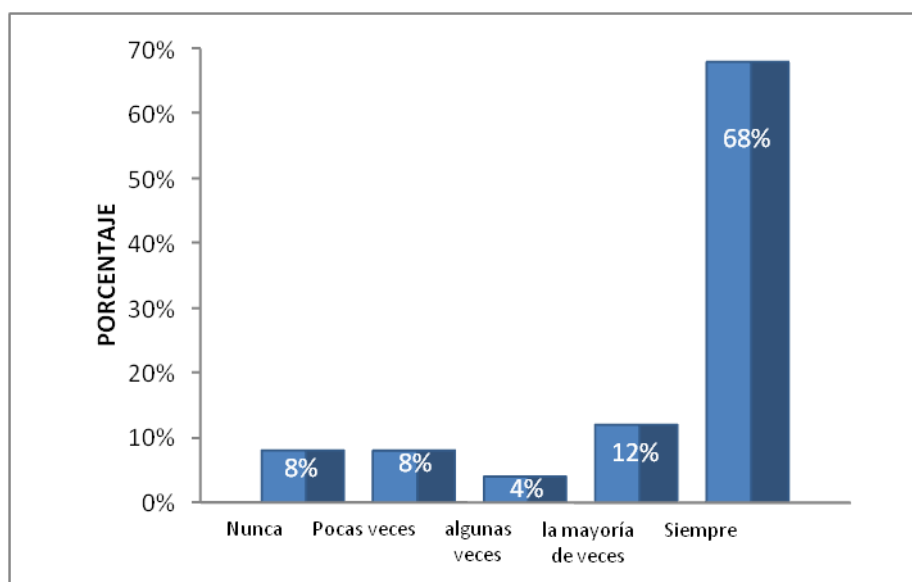
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 8 empresas encuestadas que corresponde al 32% manifiestan que siempre dan seguimiento a las acciones tomadas por su competencia, en tanto que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 6 encuestadas que corresponden al 24% manifiestan que algunas veces, 5 encuestadas más que corresponde al 20% asegura que pocas veces y 2 empresas que corresponden al 8% expone que nunca.

**Pregunta 35. ¿Las relaciones con sus proveedores son solidas?**

Tabla 4.35. Solides en las Relaciones con los Proveedores

SOLIDES EN LAS RELACIONES CON PROVEEDORES	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	8%	2
Pocas veces	2	8%	4
algunas veces	1	4%	5
la mayoría de veces	3	12%	8
Siempre	17	68%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
 Elaboración: Gabriela Pérez



**Grafico 4.35:** Relaciones con Proveedores  
 Elaborado por: Gabriela Pérez

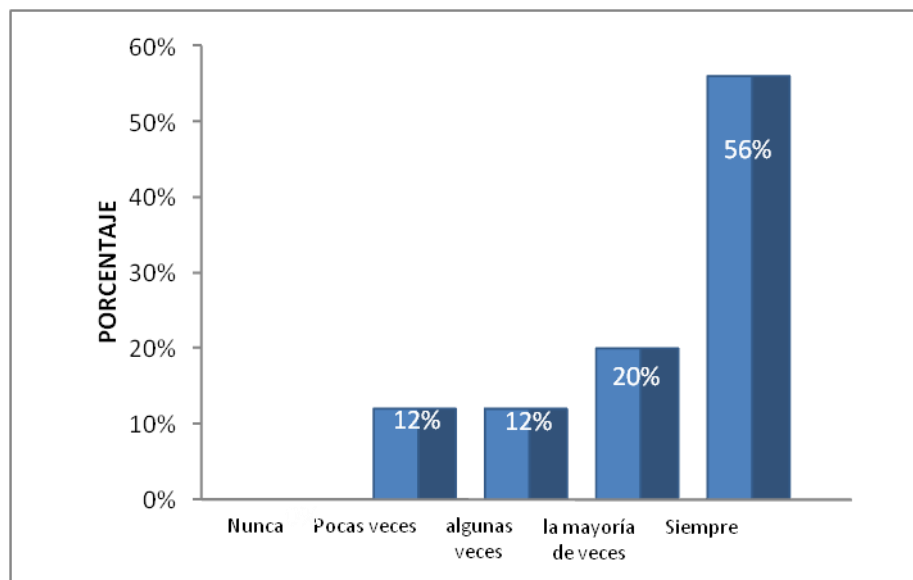
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 17 empresas encuestadas que corresponde al 68% manifiestan que siempre las relaciones con sus proveedores son solidas, en tanto que 3 encuestadas que corresponden al 12% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 1 encuestada que corresponden al 4% manifiestan que algunas veces, 2 encuestadas más que corresponde al 8% asegura que pocas veces y 2 empresas que corresponden al 8% expone que nunca.

**Pregunta 36. ¿Existe capacidad de respuesta ante el mercado por parte de los proveedores con los que cuenta la organización?**

Tabla 4.36. Capacidad de Respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	3	12%	3
algunas veces	3	12%	6
la mayoría de veces	5	20%	11
Siempre	14	56%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.36:** Capacidad de Respuesta  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

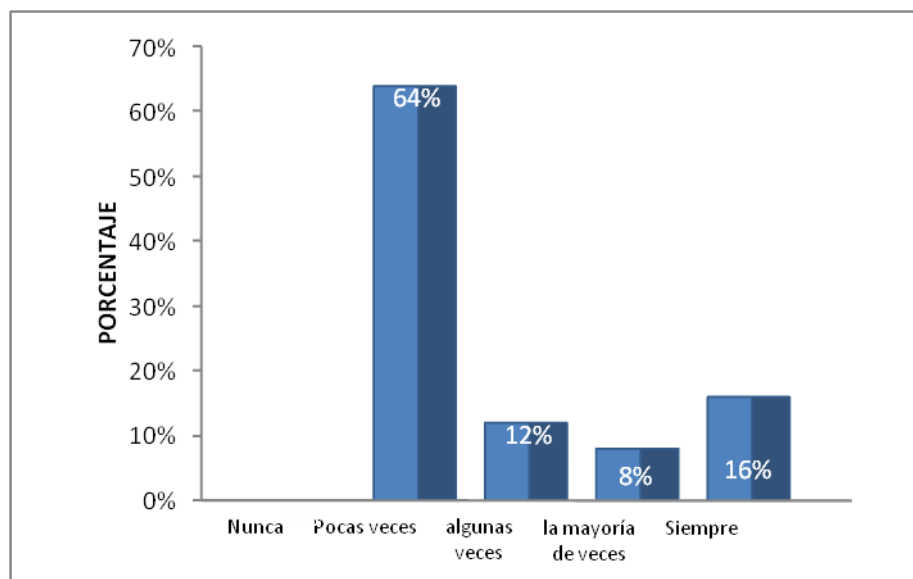
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 14 empresas encuestadas que corresponde al 56% manifiestan que siempre existe capacidad de respuesta ante el mercado por parte de los proveedores con los que cuenta la organización, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 3 encuestadas que corresponden al 12% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces.

**Pregunta 37. ¿En su organización tiene una amplia gama de proveedores?**

Tabla 4.37. Gama de proveedores

GAMA DE PROVEEDORES	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	16	64%	16
algunas veces	3	12%	19
la mayoría de veces	2	8%	21
Siempre	4	16%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.37:** Gama de Proveedores  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

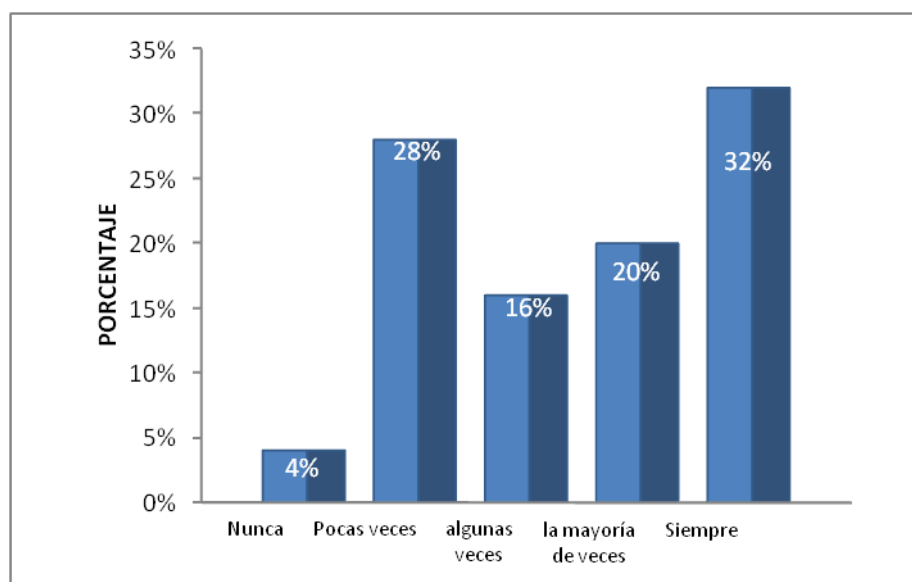
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 4 empresas encuestadas que corresponde al 16% manifiestan que siempre tiene una amplia gama de proveedores, en tanto que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 3 encuestadas que corresponden al 12% manifiestan que algunas veces, 16 encuestadas más que corresponde al 64% asegura que pocas veces.

**Pregunta 38. ¿Esta organización se preocupa por establecer alianzas estratégicas?**

Tabla 4.38. Formación de Alianzas Estratégicas

FORMACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	4%	1
Pocas veces	7	28%	8
algunas veces	4	16%	12
la mayoría de veces	5	20%	17
Siempre	8	32%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.38:** Alianzas Estratégicas  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

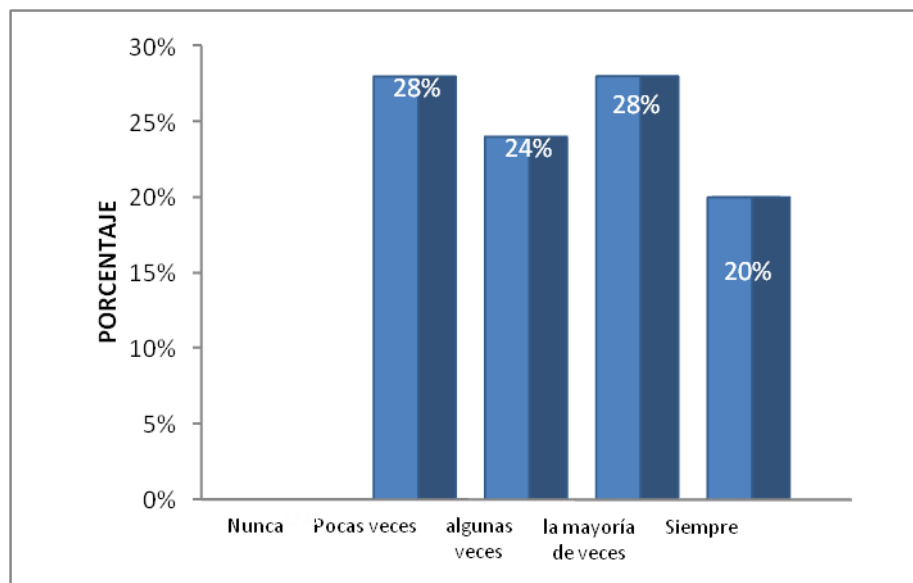
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 8 empresas encuestadas que corresponde al 32% manifiestan que siempre se preocupan por establecer alianzas estratégicas, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 7 encuestadas más que corresponde al 28% asegura que pocas veces y 1 empresa que corresponden al 4% expone que nunca.

**Pregunta 39. ¿Es importante para esta empresa contar con alianzas de diferentes sectores?**

Tabla 4.39. Importancia de contar con Alianzas de diferentes sectores

ALIANZAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	7	28%	7
algunas veces	6	24%	13
la mayoría de veces	7	28%	20
Siempre	5	20%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.39:** Alianzas  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 5 empresas encuestadas que corresponde al 20% manifiestan que siempre es importante para esta empresa contar con alianzas de diferentes sectores, en tanto que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 6 encuestadas que corresponden al 24% manifiestan que algunas veces, 7 encuestadas más que corresponde al 28% asegura que pocas veces.

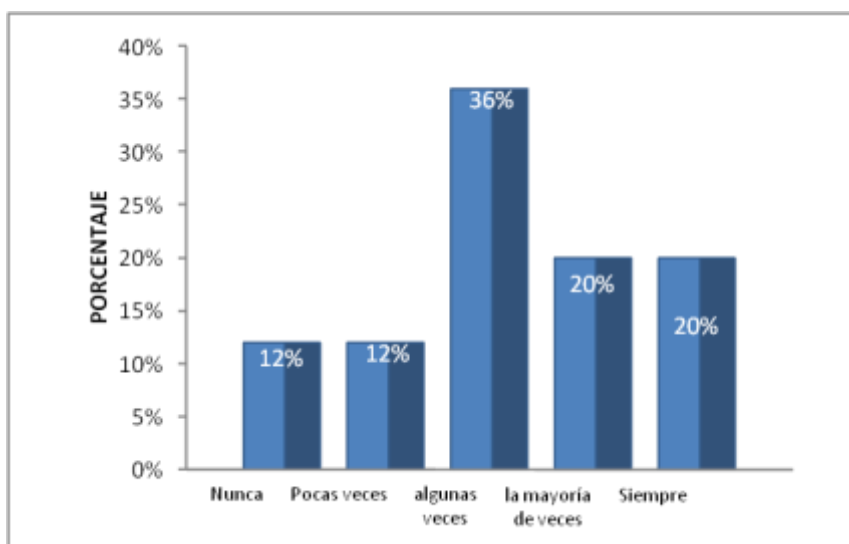


**Pregunta 40. ¿Esta organización efectúa acciones para renovar sus alianzas estratégicas?**

Tabla 4.40. Desarrollo de acciones para Renovar Alianzas estratégicas

DESARROLLO DE ACCIONES PARA RENOVAR ALIANZAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	12%	3
Pocas veces	3	12%	6
algunas veces	9	36%	15
la mayoría de veces	5	20%	20
Siempre	5	20%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.40:** Renovación de Alianzas  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 5 empresas encuestadas que corresponde al 20% manifiestan que siempre efectúa acciones para renovar sus alianzas estratégicas, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 9 encuestadas que corresponden al 36% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces y 3 empresas que corresponden al 12% expone que nunca.

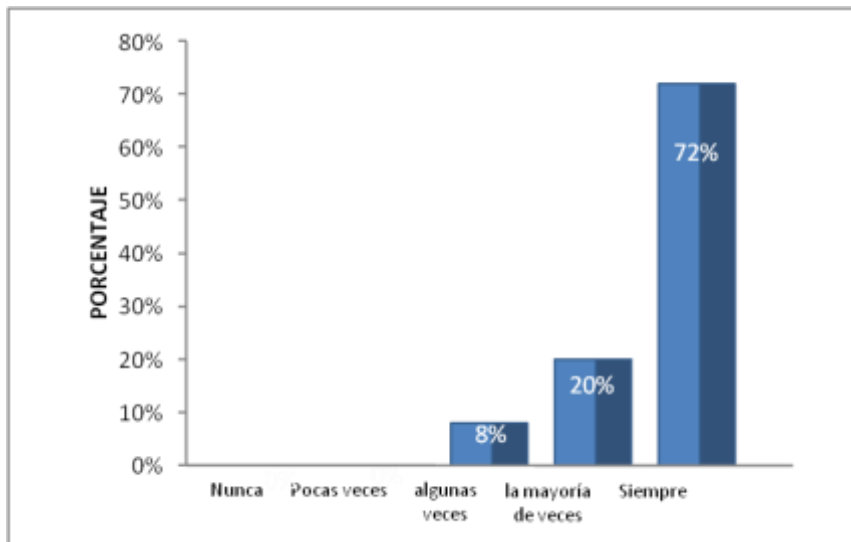
#### 4.1.5. Productividad

**Pregunta 41. ¿Los colaboradores de la empresa cumplen con el horario establecido?**

Tabla 4.41. Cumplimiento del Horario establecido por parte de los trabajadores

CUMPLIMIENTO DEL HORARIO	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces		0%	0
algunas veces	2	8%	2
la mayoría de veces	5	20%	7
Siempre	18	72%	25
TOTAL	25	100%	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.41: Horario**  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 18 empresas encuestadas que corresponde al 72% manifiestan que siempre los colaboradores de la empresa cumplen con el horario establecido, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiestan que algunas veces.

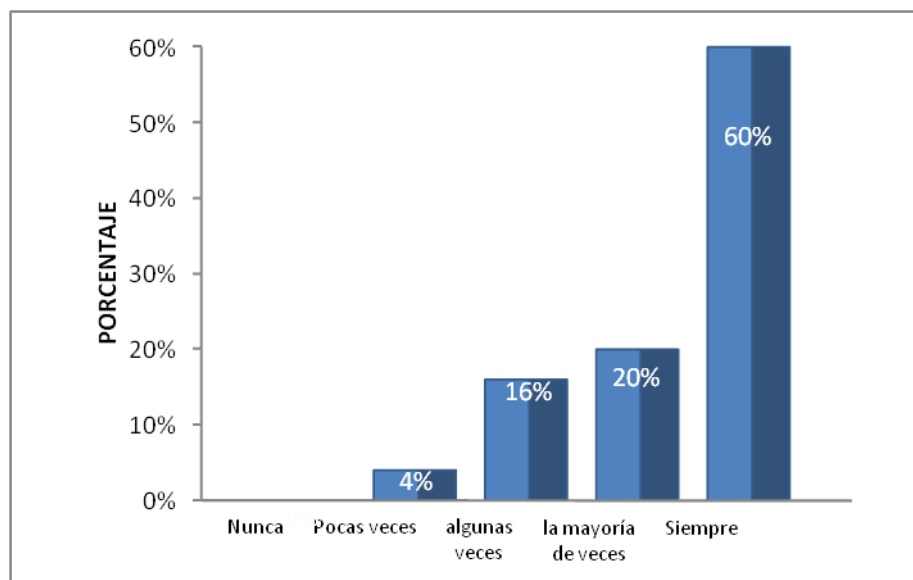
**Pregunta 42. ¿Durante la jornada laboral los colaboradores demuestran dedicación y concentración en el trabajo que realizan?**

Tabla 4.42. Dedicación y concentración del trabajador en la jornada laboral

DEDICACIÓN Y CONCENTRACIÓN DEL TRABAJADOR	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	1	4%	1
algunas veces	4	16%	5
la mayoría de veces	5	20%	10
Siempre	15	60%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.42:** Compromiso

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

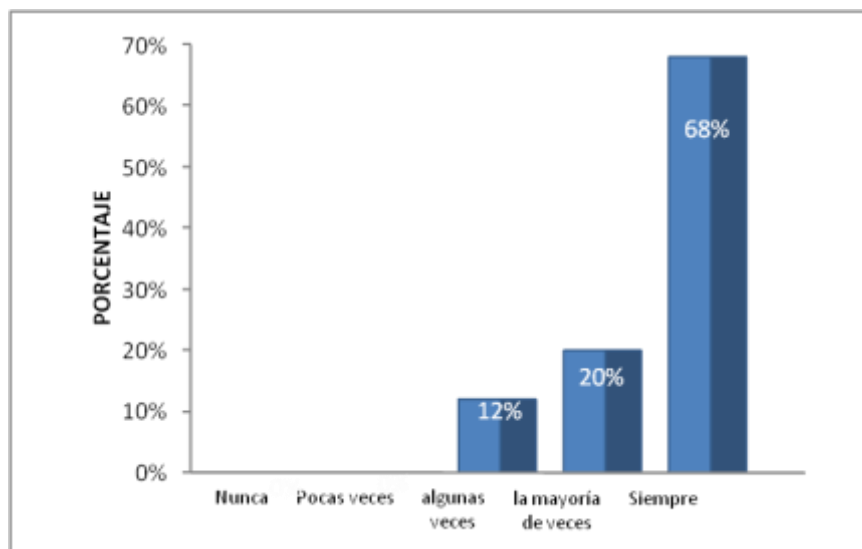
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 15 empresas encuestadas que corresponde al 60% manifiestan que siempre durante la jornada laboral los colaboradores demuestran dedicación y concentración en el trabajo que realizan, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 1 encuestadas más que corresponde al 4% asegura que pocas veces.

**Pregunta 43. ¿Durante las horas de trabajo las personas permanecen en sus puestos de trabajo y se desplazan hacia otros sitios dentro y fuera de la empresa por razones de trabajo?**

Tabla 4.43. Responsabilidad

RESPONSABILIDAD	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces		0%	0
algunas veces	3	12%	3
la mayoría de veces	5	20%	8
Siempre	17	68%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.43:** Responsabilidad  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 17 empresas encuestadas que corresponde al 68% manifiestan que siempre durante las horas de trabajo las personas permanecen en sus puestos de trabajo y se desplazan hacia otros sitios dentro y fuera de la empresa por razones de trabajo, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 3 encuestadas que corresponden al 12% manifiestan que algunas veces.

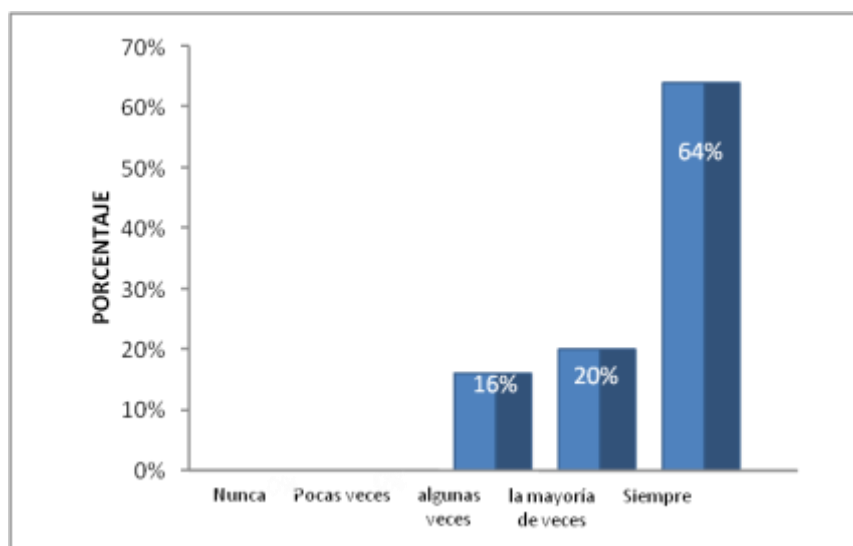
**Pregunta 44. ¿Las personas cumplen correctamente con los objetivos y propósitos propios de su cargo y sus funciones?**

Tabla 4.44. Cumplimiento de objetivos, propósitos y funciones propios del trabajador

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces		0%	0
algunas veces	4	16%	4
la mayoría de veces	5	20%	9
Siempre	16	64%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.44:** Cumplimiento  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

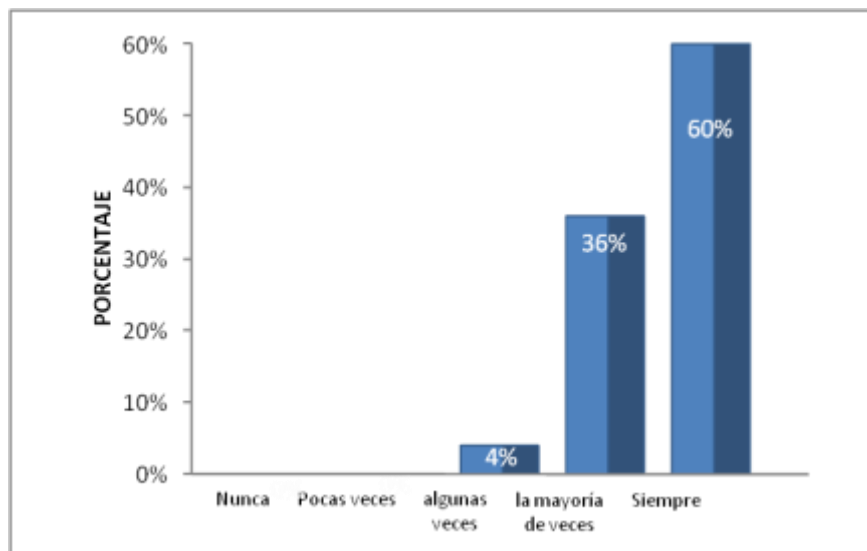
**Análisis.** De los resultados obtenidos, 16 empresas encuestadas que corresponde al 64% manifiestan que siempre las personas cumplen correctamente con los objetivos y propósitos propios de su cargo y sus funciones, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces.

**Pregunta 45. ¿Los ingresos que recibe la empresa son mayores a los costos y gastos que se pagan por concepto del negocio?**

Tabla 4.45. Ingresos

INGRESOS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces		0%	0
algunas veces	1	4%	1
la mayoría de veces	9	36%	10
Siempre	15	60%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez



**Grafico 4.45: Ingresos**  
**Elaborado por: Gabriela Pérez**

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 15 empresas encuestadas que corresponde al 60% manifiestan que siempre los ingresos que recibe la empresa son mayores a los costos y gastos que se pagan por concepto del negocio, en tanto que 9 encuestadas que corresponden al 36% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 1 encuestada que corresponden al 4% manifiestan que algunas veces.

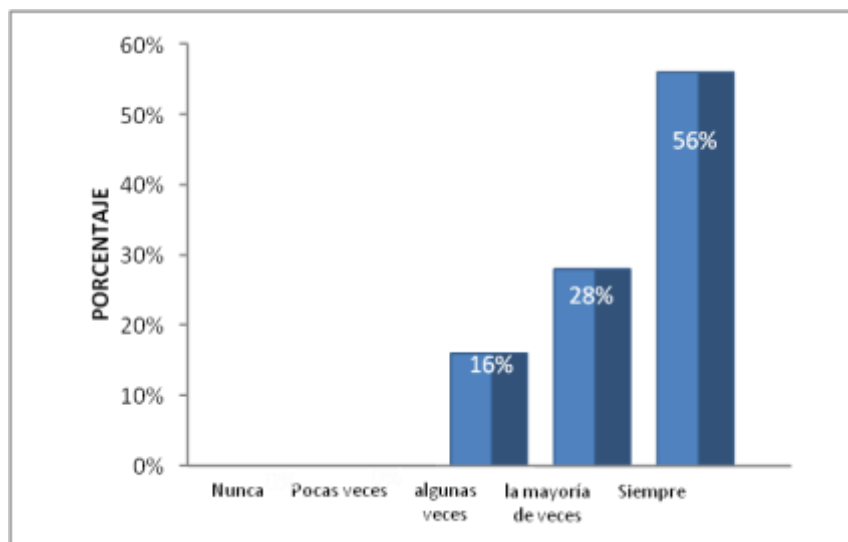
**Pregunta 46. ¿El dinero que se requiere para el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo compensa cómodamente con los ingresos del negocio de la empresa?**

Tabla 4.46. Gastos

GASTOS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces		0%	0
algunas veces	4	16%	4
la mayoría de veces	7	28%	11
Siempre	14	56%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.46:** Gastos

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 14 empresas encuestadas que corresponde al 56% manifiestan que siempre el dinero que se requiere para el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo compensa cómodamente con los ingresos del negocio de la empresa, en tanto que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces.

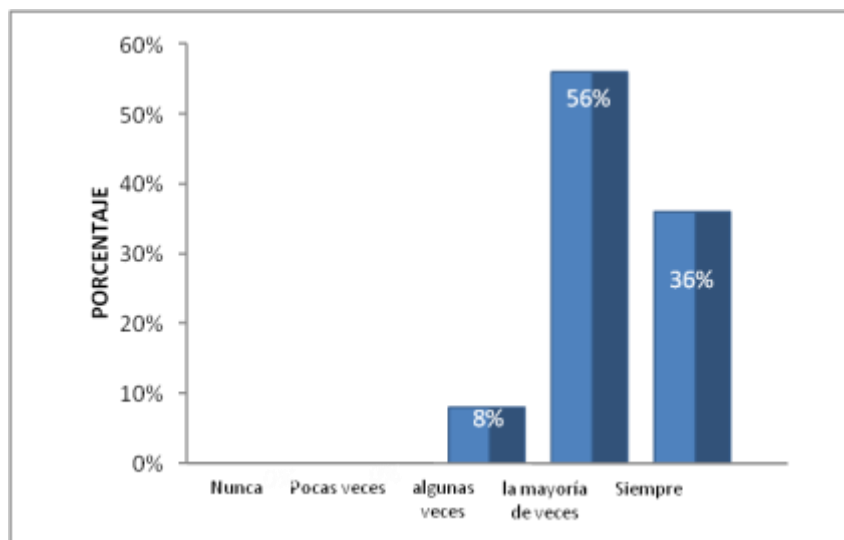
**Pregunta 47. ¿El dinero que se invierte en el manejo de los clientes se compensa con las compras que ellos hacen de los productos y servicios de la empresa?**

Tabla 4.47. Compras de Clientes

COMPRAS DE CLIENTES	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces		0%	0
algunas veces	2	8%	2
la mayoría de veces	14	56%	16
Siempre	9	36%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato

**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Gráfico 4.47:** Compras de Clientes

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 9 empresas encuestadas que corresponde al 36% manifiestan que siempre el dinero que se invierte en el manejo de los clientes se compensa con las compras que ellos hacen de los productos y servicios de la empresa, en tanto que 14 encuestadas que corresponden al 56% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 2 encuestadas que corresponden al 8% manifiestan que algunas veces.

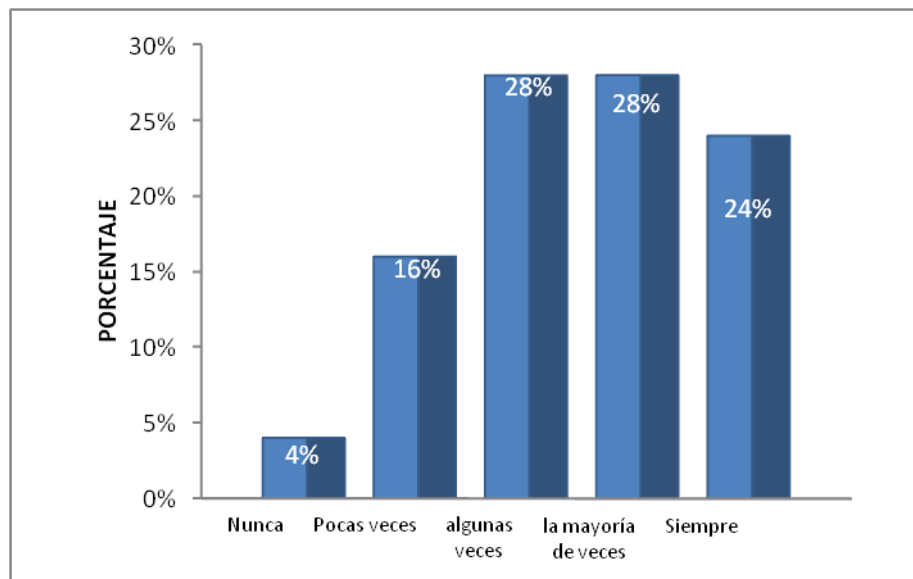


**Pregunta 48. ¿Se han penetrado un mayor número de nuevos mercados este año en comparación con el año pasado?**

Tabla 4.48. Penetración en el mercado

<b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>	<b>frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Nunca	1	4%	1
Pocas veces	4	16%	5
algunas veces	7	28%	12
la mayoría de veces	7	28%	19
Siempre	6	24%	25
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
**Elaboración:** Gabriela Pérez



**Grafico 4.48:** Penetración en el Mercado  
**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 6 empresas encuestadas que corresponde al 24% manifiestan que siempre han penetrado un mayor número de nuevos mercados este año en comparación con el año pasado, en tanto que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 7 encuestadas que corresponden al 28% manifiestan que algunas veces, 4 encuestadas más que corresponde al 16% asegura que pocas veces y 1 empresa encuestada que corresponde al 4% asegura que nunca.

**Pregunta 49. ¿Las ventas han crecido más este año, comparadas con el año anterior?**

Tabla 4.49. Ventas

VENTAS	frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca		0%	0
Pocas veces	3	12%	3
algunas veces	4	16%	7
la mayoría de veces	5	20%	12
Siempre	13	52%	25
TOTAL	25	100%	

Fuente: Encuesta a los Concesionarios y Talleres de vehículos Ambato  
Elaboración: Gabriela Pérez

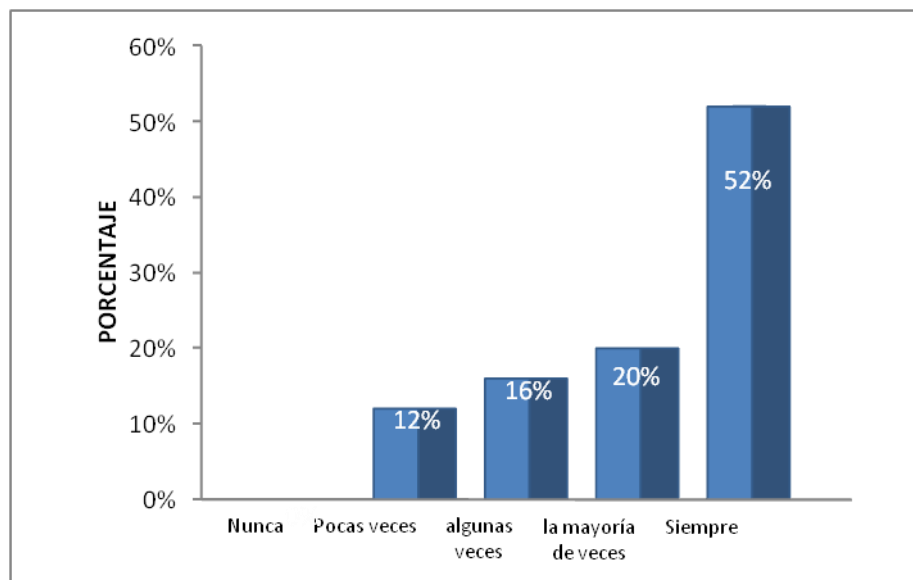


Grafico 4.49: Ventas  
Elaborado por: Gabriela Pérez

**Análisis.** De los resultados obtenidos, 13 empresas encuestadas que corresponde al 52% manifiestan que siempre las ventas han crecido más este año, comparadas con el año anterior, en tanto que 5 encuestadas que corresponden al 20% manifiesta que la mayoría de veces, mientras que 4 encuestadas que corresponden al 16% manifiestan que algunas veces, 3 encuestadas más que corresponde al 12% asegura que pocas veces.

### 4.3. VERIFICACION DE HIPOTESIS

#### 1.- Planteo de la hipótesis

##### a) Modelo lógico

Ho = No hay diferencia estadística significativa entre el capital intelectual y la productividad en los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato.

Hi = Hay diferencia estadística significativa entre el capital intelectual y la productividad en los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato.

##### b) Modelo matemático

Ho = O=E; O-E=0

Hi = O≠E; O-E≠0

##### c) Modelo estadístico

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

#### 2.- Regla de decisión

1-0.01 = 0.99

1-0.05 = 0.95

$$gl = (n_1 + n_2) - 2$$

$$gl = (25+25) - 2 = 48$$

Al 99% y con 48 gl  $X_T^2$  es igual a 1.2994

Al 95% y con 48 gl  $X^2_7$  es igual a 1.6771

Se acepta la hipótesis nula si,  $X^2_c$  es menor o igual a  $X^2_7$  caso contrario se rechaza, tanto al  $\alpha$  de 0.05 o 0.01

Se acepta la hipótesis nula si  $X^2_c$  es  $\leq$  a 1.2994 con  $\alpha$  0.01

Se acepta la hipótesis nula si  $X^2_c$  es  $\leq$  a 1.677 con  $\alpha$  0.05

### 3.- Cálculo de t

La comprobación de hipótesis se realizó con las siguientes preguntas, a las cuales se les asigno un valor:

Capital Humano								
Nunca	pocas veces	algunas veces	mayoria veces	siempre	Media aritmetica	varianza	desviacion estandar	
5	4	3	2	1				
	1	5	7	12	1,80	0,80	0,89	
		7	9	6	3	2,80	0,96	0,98
3	5	4	8	5	2,72	1,12	1,06	
2	5	9	6	3	2,88	0,88	0,94	
	1	3	6	15	1,60	0,72	0,85	
	1	6	5	13	1,80	0,88	0,94	
4	3	7	3	8	2,68	1,23	1,11	
		3	2	20	1,32	0,46	0,68	
	1	2	8	14	1,60	0,64	0,80	
	4	2	4	15	1,80	1,28	1,13	
	2	2	5	16	1,60	0,88	0,94	
	1	4	15	5	2,04	0,52	0,72	
	1	2	9	13	1,64	0,63	0,79	
2	3	7	8	5	2,56	0,91	0,95	
5	6	5	7	2	3,20	0,98	0,99	
23	1	1			4,88	0,17	0,42	
					<b>SUBTOTAL</b>	<b>36,92</b>	<b>13,06</b>	<b>3,61</b>
					<b>TOTAL</b>	<b>2,31</b>	<b>0,82</b>	<b>0,90</b>

Productividad								
Nunca	pocas veces	algunas veces	mayoria veces	siempre	Media aritmetica	varianza	desviacion estandar	
5	4	3	2	1				
		2	5	18	1,36	0,3904	0,62482	
	1	4	5	15	1,64	0,7904	0,8890444	
		3	5	17	1,44	0,4864	0,6974238	
		4	5	16	1,52	0,5696	0,7547185	
		1	9	15	1,44	0,3264	0,5713143	
		4	7	14	1,6	0,56	0,7483315	
		2	14	9	1,72	0,3616	0,6013319	
1	4	7	7	6	2,48	1,04574	1,0226166	
	3	4	5	13	1,88	1,1456	1,0703271	
					<b>SUBTOTAL</b>	<b>15,08</b>	<b>5,67614</b>	<b>2,3824661</b>
					<b>TOTAL</b>	<b>1,6755556</b>	<b>0,63068</b>	<b>0,7941554</b>

#### DATOS

	Capital Humano	Productividad
Media Aritmética	2,31	1,68
Varianza	0,82	0,63
Desviación Estándar	0,90	0,79

#### CALCULO DE LA PRUEBA tStudent

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

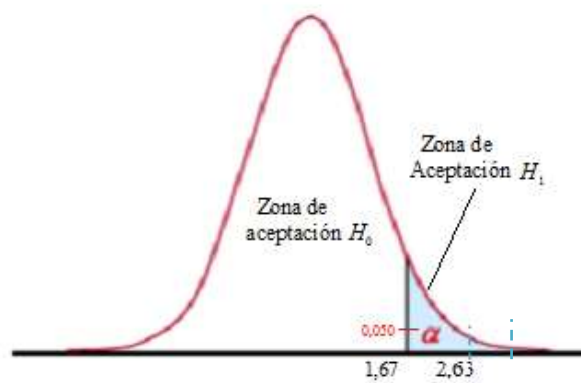
t calculado	2,63
t estimada	1,67

## VARIANZA CONJUNTA

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 + n_2) - 2}$$

Varianza conjunta	0,72347897
Desviación conjunta	0,85057567

- **Grafico**



## 4.- Conclusión

En vista que el valor de t-Student calculado es de 2.63 con 48 grados de libertad y una  $\alpha$  de 0.05 se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alternativa, es decir “Hay diferencia estadística significativa entre el capital intelectual y la productividad en los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato”

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Una vez culminado el proceso investigativo, las conclusiones que se han derivado de la presente tesis son las siguientes.

1. por medio de la aplicación de la estadística t-student se pudo comprobar la hipótesis de la investigación: es decir se confirmó la correlación existente entre el capital intelectual y la productividad en los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato.

2. la desvalorización del capital intelectual en los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato se ve claramente evidenciado en el desinterés por parte los dirigentes con respecto a varios aspectos como: el trabajo en equipo, la capacitación, fomentar creatividad entre otros, lo que conlleva a una falta de compromiso y a su vez a un incumplimiento de metas.

3. en la actualidad las empresas se encuentran en una competencia constante de atracción al cliente, lo que les significa ingresos y expansión de la misma, pero a medida que avanza esta investigación las empresas refleja que ha tenido un bajo crecimiento en el mercado lo que no ha permitido que se expandan y se desarrollen.

4. los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato no conocen la palabra colaboración entre empresas la mayoría trabajan solos dejando que la competencia se posicione.

5. Para la selección y reclutamiento de personal buscan personas con una alta capacidad de análisis, preparadas para el trabajo específico que van a realizar, y es indispensable tener experiencia, pero no se denota que estas cualidades sean aprovechadas en un cien por ciento ya que no se incentiva a los trabajadores a intercambiar experiencias lo que ocasiona que los errores que se cometieron en el pasado se sigan cometiendo, conllevando a una pérdida de tiempo y dinero.

6. los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, proporcionan un sin número de cursos y capacitaciones a sus empleados, pero en el momento en que ellos tienen que aplicar sus conocimientos no se logra un resultado favorable para la empresa.

7. No se ve reflejado dentro de las empresas la valoración de la creatividad ya que consideran al ser humano solo como un recurso más, lo que genera una falta de compromiso y una resistencia al cambio por parte de los empleados.

8. la mayoría de Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, posee una organización plana, no existe comunicación entre departamentos, lo que ocasiona desinformación, retrasos en los tiempos y pérdidas de clientes.

9. el aprovechamiento de tecnologías es bajo ya que no se cuenta con plataformas tecnológicas para los clientes, y empleados pese a que poseen tecnología actual no es una herramienta que facilite la prestación de servicios.

10. Todos sabemos que la base de un buen negocio es retener al cliente, crear fidelidad pero los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato no le dan mayor importancia a crear esa fidelidad de los clientes, no se recolecta información de los gustos y preferencias lo que hace que no se pueda dar un buen servicio.

## **5.2. Recomendaciones**

Partiendo de las conclusiones antes mencionadas se originan las siguientes recomendaciones:

1. Diseñar un manual de gestión por competencias, mediante procesos de análisis y descripción, clasificación y valoración de puestos para la empresa, como herramienta técnica y moderna de procesos, de fácil manejo lo que permitiría que no exista un desperdicio de tiempo favoreciendo a la empresa en su productividad y por ende en su crecimiento económico.

2. El Gerente debe actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, promoviendo y facilitando la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.
3. Realizar una planificación de la gestión del capital intelectual ya que es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo.
4. Determinar una política que identifique con que empresas se puede mantener acciones de colaboración con el fin de dar seguimiento a la competencia y mantener un crecimiento a la par.
5. Realizar procedimiento para evaluar y calificar los puestos de trabajo dentro de la organización, implementar bases en donde los trabajadores puedan retroalimentarse.
6. implementar un método de incentivos hacia el desempeño de los trabajadores, logrando por medio de esto que se sientan felices dentro de su puesto de trabajo y que se esfuercen para cumplir con sus metas, lo que ayudara al crecimiento interno como externo de la empresa.



## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

- Título: Diseño de una metodología para la construcción de un Modelo de Gestión y valoración para el desarrollo del Capital Intelectual en la Empresa Ambamazda S.A.
- Institución ejecutora: AMBAMAZDA
- Beneficiarios: AMBAMAZDA
- Ubicación : Víctor Hugo S/N y Atahualpa
- Tiempo estimado para la ejecución:
- Inicio: Primer Trimestre Del 2014 Fin: INDETERMINADO
- Equipo técnico responsable: ALTA GERENCIA

#### **6.2. Antecedentes**

La gestión del conocimiento es hoy por hoy probablemente la mayor fuente de ventaja competitiva de las organizaciones empresariales y quizás de las naciones.

A este concepto se han enfocado académicos, consultores, investigadores, empresarios y funcionarios a fin conocerlo con el interés de detonar la generación de riqueza en sus organizaciones y es que la riqueza podría provenir de la gestión del conocimiento hasta en un 97 por ciento, cuando todavía hace una o dos décadas era la capacidad industrial el factor de mayor influencia en este proceso.

La tipología del conocimiento es muy variada, conforme el perfil de cada organización y se habla de elementos tan importantes como liderazgo, red de contactos, capacidad de innovación o servicio al cliente. Este conocimiento, sin embargo por sus propias características planteadas aquí, es dinámico, lo cual se percibe en la relación intensa entre el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito, considerado como el saber hacer que es mucho más difícil de comunicar a terceras partes y el explícito considerado como articulable,

comunicable y transferible. Sin embargo, más allá de la gestión del conocimiento a través de los conocimientos tácitos y explícitos, se plantea su gestión a través de los resultados del capital intelectual, es decir, los resultados reconocidos de tres componentes principales: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Así, el capital intelectual implica un conocimiento que puede resultar de utilidad para la empresa (Lloria, 2004) y es un concepto mucho más amplio (Sánchez, 2003) que la gestión del conocimiento, ya que además de conocimiento organizativo e individual incluye aspectos como fidelidad del cliente, satisfacción de los empleados o las bases de datos que posean las empresas. Sin embargo, el conocimiento no se convierte en capital hasta que no se recoge y comunica de modo que pueda utilizarse o influir en el beneficio de la empresa.

Este tipo de capital es estudiado en la medida en que se trata de un activo intangible que normalmente no se contabiliza en los balances y que puede incluir, entre otros; las habilidades de los empleados, la información, las patentes, el copyright, la marca, el resultado de la investigación y desarrollo, las licencias o el uso innovador de determinados activos como bases de datos.

Para la estructuración, valoración, administración medición y reporte del capital intelectual, se ha desarrollado un modelo de gestión y valoración del capital humano que permita a la empresa que lo aplique centrarse en la importancia que los activos intangibles significan para su productividad.

### **6.3 Justificación**

La situación actual en la que se encuentran las empresas está provocando una nueva dinámica competitiva en la cual otorgan, cada vez más, una mayor importancia a los recursos intangibles y capacidades a la hora de enfrentarse a sus competidores.

Para que la empresa logre crear ventaja competitiva a través del capital intelectual es indispensable contar en todo momento con la estructura humana adecuada y dotarla de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias como también

proporcionarle a la misma, incentivos suficientes para que se aplique con eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizativos haciéndolos compatibles con sus objetivos particulares.

Debido a la importancia que representa el poder contar en todo momento con el personal adecuado para desarrollar las diferentes actividades dentro de la industria automotriz, es necesario diseñar un modelo de gestión y valoración que permita valorar el capital intelectual, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se avecinan producto de la aprobación de nuevos tratados comerciales con diferentes naciones del mundo, en este sentido el capital intelectual representa un factor muy importante para el logro de objetivos y metas organizacionales.

Mediante la realización de este trabajo se está diseñando una metodología para la construcción de un Modelo de Gestión y valoración para el desarrollo del Capital Intelectual para que la empresa Ambamazda S.A. cuente con una herramienta, que le permita mejorar la relación existente entre los bienes intangibles, la estrategia y la productividad, para dar origen a una ventaja competitiva que facilite la obtención de resultados y de esta manera poder contar en todo momento con un modelo adecuado capaz de crear entornos de trabajo especiales donde los empleados se sientan satisfechos.

Por lo tanto se puede decir que diseñar una metodología para la construcción de un Modelo de gestión y valoración para el desarrollo del Capital Intelectual, contribuirá al mejoramiento de la productividad de la Empresa Ambamazda S.A. obteniendo un sin número de beneficios que contribuirán a enfrentar los nuevos retos en el mercado.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

- Diseñar una metodología para la construcción de un Modelo de Gestión y valoración para el desarrollo del Capital Intelectual en la Empresa Ambamazda S.A.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Diseñar un enfoque de Gestión empresarial estratégica en la empresa Ambamazda S.A.
- Establecer un estilo de Dirección General en la empresa Ambamazda S. A.
- Valorar el capital intelectual de la empresa Ambamazda S. A.

## **6.5. Análisis De Factibilidad**

### **6.5.1 Socio-cultural**

Por lo general una empresa debe ser entendida como una comunidad especializada en la creación y transferencia de conocimiento en forma rápida y eficiente, las organizaciones tienen algunas capacidades particulares para crear y compartir el conocimiento que les puede otorgar ventajas competitivas sobre otros.

Con esta perspectiva se pasa de un paradigma de “apropiación del valor” a uno de “creación del valor” (Moran y Ghoshal, 1996). A lo que las personas están acostumbradas desde la existencia de la raza humana, también llamado evolución, lo que hará que diseñar una metodología para la construcción de un Modelo de gestión y valoración para el desarrollo del Capital Intelectual sea muy favorable para la empresa, y en lo posterior hasta se podría crear una cultura de valoración de capital intelectual.

### **6.5.2 Tecnológica**

La empresa cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el diseño de una metodología para la construcción de un Modelo de gestión y valoración para el desarrollo del Capital Intelectual que apoye la productividad de la organización.

### **6.5.3 Organizacional**

Al realizar un análisis organizacional se predispone de todo el apoyo gerencial de la empresa y sus colaboradores, para diseñar una metodología para la construcción de un Modelo de gestión y valoración para el desarrollo del Capital

Intelectual, además de la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral del cliente interno y una gran oportunidad para que la empresa tenga una mejor productividad.

#### **6.5.4 Equidad de género**

Dada la naturaleza de la investigación el 80% personas beneficiadas son hombres ya que el trabajo es en talleres con maquinaria pesada y el 20% restante son mujeres que ocupan cargos administrativos.

#### **6.5.5 Económico-financiero**

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, internacionalización y alta competencia subyace un profundo cambio en los modelos de negocio: la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo, basado en el conocimiento por encima de los demás factores económicos por lo cual el gasto que se realice en esta investigación es minúsculo para el beneficio que traerá no solo a la empresa sino a los negocios en general.

### **6.6. Fundamentación científico técnica**

El capital intelectual hace referencia al conjunto de activos intangibles que poseen las empresas, y que conjuntamente con los activos tangibles, forman parte de su patrimonio.

Cada vez es mayor el número de empresas que se preocupan por gestionar adecuadamente su capital intelectual en virtud de su relevancia en el diseño e implantación de la estrategia, es por ello que se han realizado un sin número de modelos explicados a continuación:

#### **6.6.1 Modelos de capital intelectual**

El capital intelectual considera al conocimiento de las personas y de todos aquellos recursos tangibles e intangibles donde se guarda o se plasma el

conocimiento y que son capaces de generar beneficios, los cuales pueden tomar muy variadas formas en la empresa tanto internas como externas.

Para entender el funcionamiento del capital intelectual, los estudiosos del tema diseñan modelos con clasificaciones e indicadores propios, y los tratan de llevar a la práctica pues es en su uso como se entienden y captan sus beneficios, además de que permiten el monitoreo de la estrategia seguida. Con ello, se está en posibilidades de evaluar sus componentes, directrices y resultados.

1) (Stewart, La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el capital intelectual, 1998) definió el término de capital intelectual, pero no estableció un modelo gráfico, solo lo identifico como:

- Capital Estructural: envasa el capital humano para ser usado múltiples veces en la creación de valor.
- Capital Cliente: son las relaciones de la organización capaces de generar negocios.
- Capital Humano: son las aptitudes de los individuos necesarias para dar soluciones a los clientes.

2) (Sveiby, 1997) lo señala como:

- Estructura Externa: son las relaciones con clientes y proveedores y los símbolos que identifica a la empresa como marcas e imagen de la compañía.
- Estructura Interna: es el conocimiento codificado y estructurado de la organización como patentes, procesos, visión, misión y la gente encargada de su mantenimiento.
- Competencias del personal: las capacidades individuales y grupales para producir, procesar y presentar productos y soluciones.

Su modelo lo denomino Monitor de Activos Intangibles y su representación es:

**Tabla 6.1** Monitor de Activos Intangibles

		VALOR DE MERCADO			
		RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES		
Modos de creación de valor			ESTRUCTURA EXTERNA	ESTRUCUTURA INTERNA	COMPETENCIA
	<i>Crecimiento</i>		Organizacional	Inversiones en tecnología y estructura	Índice de competencia. Años en la profesión. Educación y Facturación
	<i>Renovación e Innovación</i>		Imagen de los clientes, ventas y nuevos clientes	Incremento organizacional, clientes, nuevos productos/servicios/ procesos	Incremento de la competencia. Clientes. Costos en entrenamiento y educación. Costos diversos
	<i>Eficiencia y Utilización</i>		Ingresos por cliente. Ventas por cliente. Índice de pérdidas o ganancias	Proporción del soporte (staff)	Proporción de profesionales. Sinergias. Valor adicionado y beneficios por empleado
	<i>Riesgo y Estabilidad</i>		Índice de satisfacción de clientes. Proporción de grandes clientes. Edad de la estructura	Índice de valores, actitudes y edad de la organización. facturación del soporte técnico	Facturación de los profesionales. Compensación de profesionales

Fuente: (Sveiby, 1997)

El modelo surge en los años 1986-1987 en Suecia y es un intento por explicar la contribución del capital intelectual en los procesos empresariales, al parecer, se quedó en la parte teórica y no tuvo una aplicación práctica.

3) Por su parte (Celemi, 1999) dividió su modelo en:

- Nuestros clientes: rentabilidad por tipo de cliente, productos vendidos de manera individual, margen de utilidad, cuota de mercado, recompras, entre otros.
- Nuestra Organización: apoyo al staff para el cumplimiento de metas y su rentabilidad, capacidad para encauzar los recurso a las metas
- Nuestra gente: valor añadido por empleado y cumplimiento de metas.

**Tabla 6.2** Monitor de Activos Intangibles CELEMI

<b>Recursos Tangibles</b>	<b>Recursos Intangibles</b>								
	<b>Nuestros Clientes</b>			<b>Nuestra Organización</b>			<b>Nuestra Gente</b>		
<i>Recursos Financieros</i>	Ingresos. Imagen de los clientes			Clientes. Ingresos por nuevos productos. Valor añadido por nuevas inversiones			Experiencia profesional. Competencia. Expertos con grado de doctor		
<i>Crecimiento Reinversión</i>	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Promedio anual									
<i>Eficiencia</i>	Ingresos por cliente			Proporción e ingresos del personal administrativo.			Valor añadido por experto. Margen de valor añadido		
<i>Promedio anual</i>	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<i>Estabilidad</i>	Recompras. Participación de mercado			Años del personal administrativo de alto nivel. Proporción de novatos			Rotación de expertos. Años de antigüedad de los expertos. Edad promedio de los empleados		
Promedio anual	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009

Fuente: Karl Erik Sveiby “The new organizational wealth” 1997

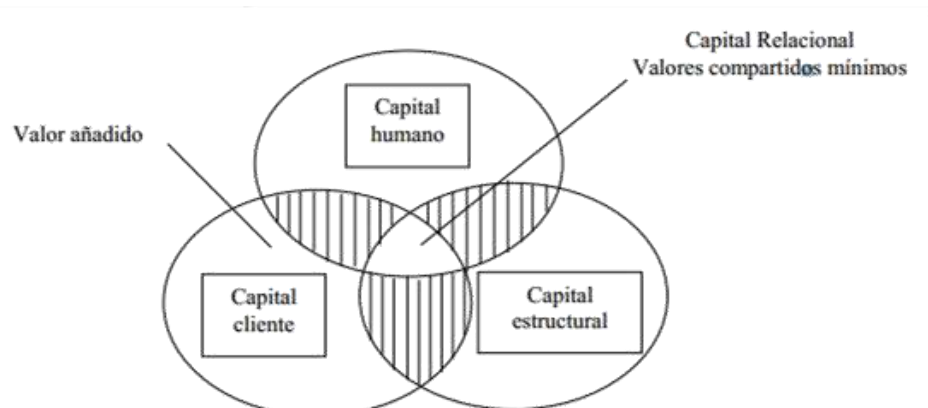
El modelo Celemi debe su nombre a la empresa donde se desarrolló, es una firma Sueca especializada en herramienta de aprendizaje llamada Celemi y lo aplico en su reporte anual de 1999.

4) Humbert Saint-Honge (Hall, 2001) clasifica su modelo en:

- Capital Cliente: son los clientes que pagan por los productos y servicios, son el único medio de contacto con el futuro.
- Capital Estructural: es todo lo que permite el capital humano dar lo mejor de sí: los programas informáticos, las políticas, los procedimientos, las prácticas empresariales, ocultas o declaradas.
- Capital Humano: Son las personas, su buena voluntad, su motivación su creatividad.



## Grafico 6.1 Modelo Canadian Imperial Bank



Fuente: Humbert Saint-Hongre (Hall, 2001)

En 1996, después de trabajar cinco años como director del Centro de Liderazgo del Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) en Toronto Canada, Saint-Onge descubre que el éxito empresarial de la cultura de la compañía es consecuencia de la armonía y el justo equilibrio entre el capital humano, el capital estructural y el capital cliente.

### 6.6.2 Modelos de medición de capital intelectual

La estructura de la empresa se ha ido configurando al compás de la evolución que experimenta la misma, las empresas utilizan modelos de medición de capital intelectual, ya que constituye el “capital oculto”, pues como señalan (Kaplan & Norton, 1993) no se puede gestionar aquello que no se puede medir.

Los modelos propuestos, se tratan de los más conocidos, además, que han demostrado ser herramientas útiles, para las empresas que los han aplicado, como es el caso de Skandia, Canadian Imperial Bank o Unión Fenosa. Por otra parte, si uno de los objetivos de esta investigación es presentar una nueva propuesta de desarrollo del capital intelectual, resulta lógico hacer una revisión previa de los modelos más relevantes de medición y gestión del capital intelectual.

Algunos de ellos no son exactamente modelos de medición (por ejemplo el Cuadro de Mando Integral de (Kaplan & Norton, 1993)), sino más bien

herramientas de gestión, en las cuáles se aprecia el papel que juega el capital intelectual y los diferentes bloques que lo componen, en el éxito de la estrategia definida por la empresa.

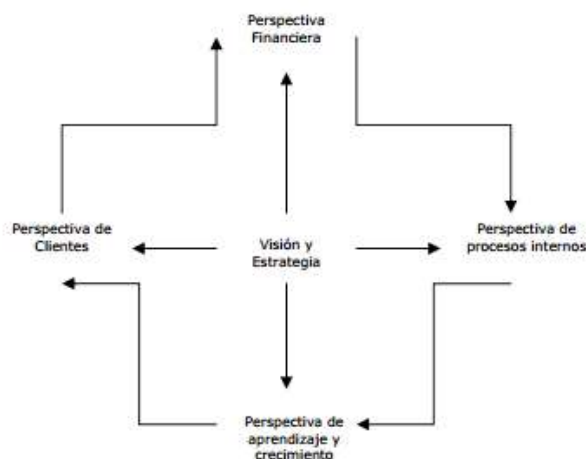
a) Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1993)

Kaplan y Norton propusieron un modelo de gestión empresarial, basado en la estrategia, cuyo funcionamiento exigía la definición de una serie de indicadores que permitieran la toma de decisiones. La idea fundamental que subyace en él, es que sólo puede gestionarse aquello que puede medirse. Este modelo presenta un conjunto equilibrado de indicadores que representan la visión y estrategia de la empresa desde cuatro puntos de vista. La perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

Para cada perspectiva se establecen los indicadores más representativos, que pueden ser financieros u operativos, con los cuales se logra establecer relaciones causa efecto y cuyas variaciones se verán reflejadas en los resultados financieros.

El gráfico 6.2 muestra la estructura del Cuadro de Mando Integral, y las interrelaciones de las distintas perspectivas, con la visión y estrategia de la empresa.

**Gráfico 6.2:** Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton “Cuadro de Mando Integral” Gestión 2000, Barcelona, España, 1997

b) Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996)

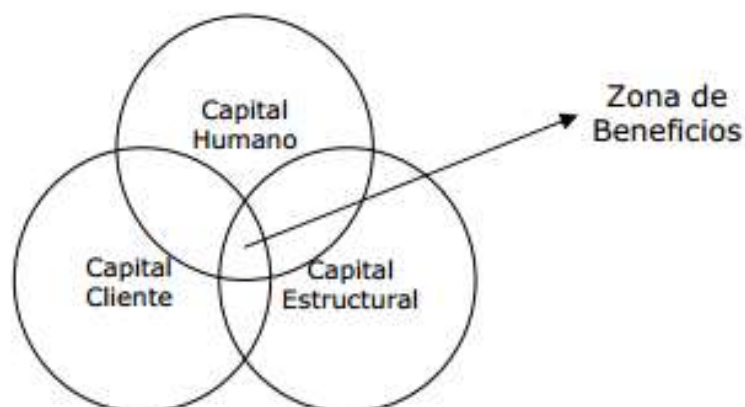
Para Saint-Onge, el capital intelectual tiene tres componentes: capital humano, referido a las capacidades de los individuos para proveer soluciones a los clientes; capital estructural, que son las capacidades de la organización para satisfacer las necesidades del mercado; este capital, está compuesto a su vez de cuatro elementos:

Sistemas, estructura, estrategia y cultura. Y finalmente el capital cliente, que refleja la penetración, cobertura, lealtad y rentabilidad de los clientes.

El modelo de Saint-Onge analiza la función que cumple el conocimiento explícito y el conocimiento tácito (Nonaka, 1991) en la generación de estas formas de capital intelectual, enfatizando la importancia del conocimiento tácito, pues da pie a una dinámica interna de cohesión entre los individuos, mejorando el rendimiento de toda la organización.

Asimismo, el autor señala que para obtener beneficios, debe haber ajuste entre el capital humano, el capital cliente y el capital estructural, y esto se logra a través de la cultura, que comparten todos los miembros de la empresa, cultura basada en los valores esenciales compartidos. El énfasis de Saint-Onge en la cultura, se respalda en el trabajo de (Barney, 1986).

**Grafico 6.3** Modelo de Saint-Onge



Fuente: Euroforum (1998:26)

c) Technology Broker (Brooking, 1997)

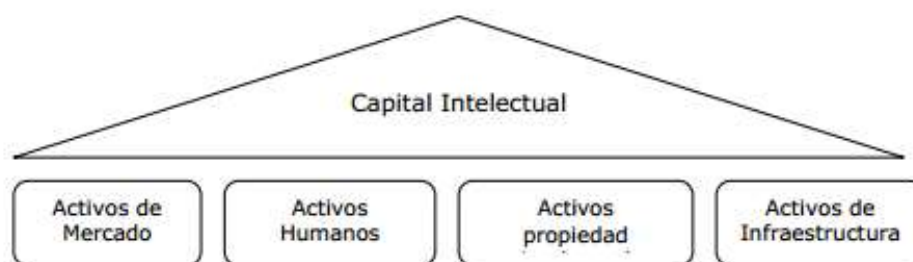
Brooking establece la siguiente taxonomía (Grafico 6.4): activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y activos de infraestructura.

Los activos de mercado, son los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, como por ejemplo: la marca, los clientes y su fidelidad, canales de distribución, licencias y franquicia. Los activos de propiedad intelectual, incluyen el know-how, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes y marcas de fábrica.

Los activos centrados en el individuo, incluyen la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad de gestión empresarial. Y por último, los activos de infraestructura, se refieren a las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, como por ejemplo: la cultura corporativa, métodos de dirección, la estructura financiera, bases de datos de información sobre los clientes y los sistemas de comunicación.

La autora propone la ejecución de una auditoria de capital intelectual a realizarse mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cualitativas, el mismo que servirá como base para la valoración económica de los intangibles.

**Grafico 6.4** Technology Broker

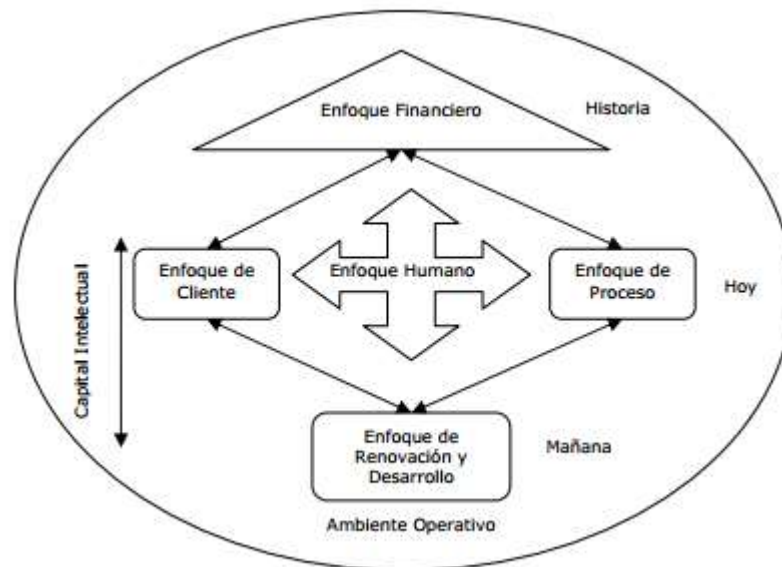


Fuente: Brookind (1997: 26)

e) Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997)

Este modelo se aplicó a la compañía de seguros Skandia. El autor distingue entre capital humano y capital estructural, éste último compuesto por el capital organizativo (que a su vez contiene, el capital para innovación y para procesos) y capital cliente. Sin embargo, este modelo no se estructura según los bloques del capital intelectual, sino en torno a “enfoques”, en los cuáles la empresa centra su atención, siendo el enfoque humano el principal (como en los dos modelos anteriores), alrededor del cual giran los demás.

**Grafico 6.5** Navegador de Skandia



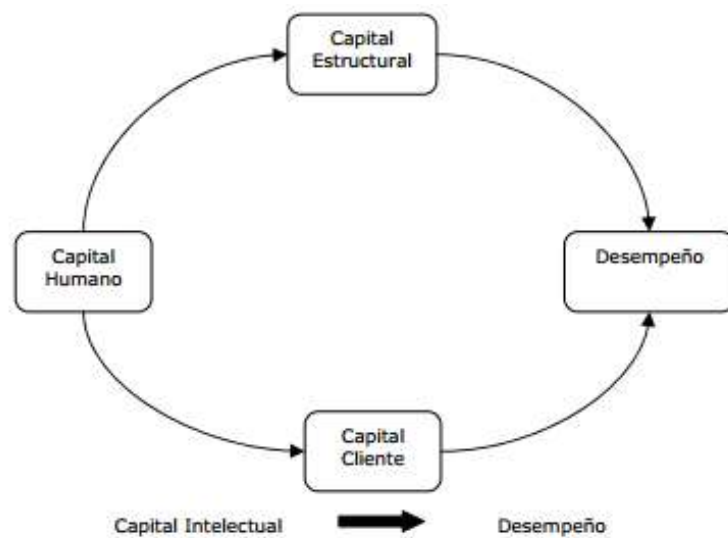
Fuente: Edvinsson (1997:371)

El modelo incorpora la variable tiempo: el pasado lo define el enfoque financiero, el presente, los enfoques cliente y procesos y finalmente, el futuro se plasma en el enfoque de renovación y desarrollo. El Navegador puede verse como un modelo que aborda el capital intelectual desde el punto de vista de la creación de valor y supone un gran aporte para la explicación de la gestión, tanto a nivel interno como externo.

f) Modelo de la Universidad Western Ontario (Bontis, 1998)

Bontis señala que el capital intelectual se compone de tres bloques: capital humano, capital estructural y capital relacional, y que de su interrelación derivan los resultados económicos de la empresa. Para el autor, la piedra angular es el capital humano, de modo que si la empresa quiere incrementar su capital intelectual debe fijar objetivos de aprendizaje para su personal, pues este aprendizaje repercutirá más adelante en una mejora del desempeño de la organización (Bontis, 1996). Muestra la estructura de este modelo y sus relaciones.

**Grafico 6.6** Modelo de la Universidad Western Ontario



Fuente: Bontis (1998: 97)

g) Modelo Intellect (Euroforum, 1998)

El modelo Intellect lo llevó a cabo un equipo de trabajo de Euroforum Escorial, bajo la dirección del Doctor Eduardo Bueno Campos. A nivel nacional es el primer y más conocido intento por identificar y medir el capital intelectual, creando un modelo aplicable a la realidad empresarial española, que ofrezca a los gestores, información relevante para la toma de decisiones, bajo la premisa de Kaplan y Norton, de que sólo puede gestionarse aquello que puede medirse.

Ofrece información sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles y la posibilidad de mejora constante y de crecimiento en el largo plazo.

Este modelo establece, tres bloques de capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional, bloques conformados por elementos, que a su vez pueden ser medidos por una serie de indicadores.

Se caracteriza por: el enlace con la estrategia de la empresa; la adaptabilidad, a la situación particular de cada empresa; apertura y flexibilidad; medición no sólo de resultados, sino también de los procesos que lo generan; visión sistémica; aplicabilidad; y por la utilización de unidades de medida diversas. El gráfico 6.7, muestra la estructura del modelo, así como las relaciones entre los distintos bloques que conforman el capital intelectual, y su alcance en el tiempo.

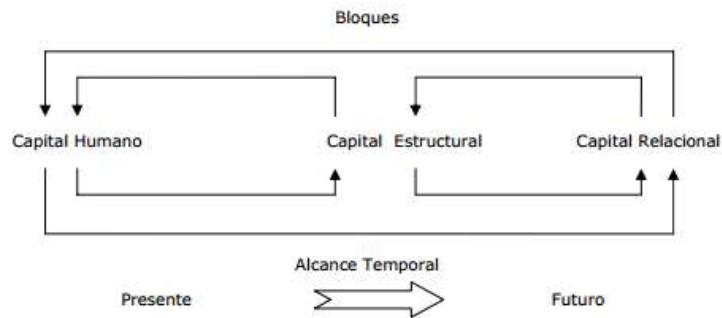
Presenta tres niveles de análisis: bloques, elementos e indicadores. Los primeros se refieren a los tipos de capital intelectual (humano, estructural y relacional) que pueden haber en la empresa, los elementos son cada uno de los activos intangibles que conforman los bloques, y por último, los indicadores que son las unidades en las que se miden estos intangibles.

El modelo Intellect incluye las dimensiones de presente y futuro (en la misma línea de Edvinsson, 1997) pues no sólo mide los activos en el momento actual, sino que trata de determinar su potencial para el desarrollo futuro.

Las dimensiones interno/externo que considera no sólo los intangibles desarrollados dentro de la empresa, sino también aquellos que son fruto de su interacción con terceros; las dimensiones flujo/stock, porque además de inventariar los activos intangibles (stock), toma en cuenta su modo de acumulación.

Y la dimensión explícito/tácito que recoge los conocimientos explícitos y tácitos, que interactúan en la “espiral del conocimiento” y que permite la innovación y desarrollo de la empresa.

### Grafico 6.7 Modelo Intellect



Fuente: Euroforum (1998: 34)

#### h) Modelo Intellectus (CIC, 2003)

Este modelo es presentado por el grupo de trabajo del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) del Parque Científico de Madrid; y se construyó a partir de la revisión de los principales modelos de capital intelectual existentes, aunque se ha basado principalmente en el modelo Intellect y podría decirse que constituye una evolución del mismo, pues el grupo de trabajo fue casi el mismo que trabajó el modelo Intellect.

El modelo contempla tres niveles de análisis: bloques, elementos e indicadores. Los bloques de capital intelectual están constituidos por aquel conjunto de intangibles de una misma naturaleza. Cada bloque incluye distintos intangibles o elementos y por último, la medición se hace operativa a través de un conjunto de indicadores o ratios.

Según este modelo, los bloques que conforman el capital intelectual son: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital negocio y capital social. El capital organizativo y el capital tecnológico se han desglosado del capital estructural, mientras que el capital negocio y el capital social se desprenden del capital relacional.

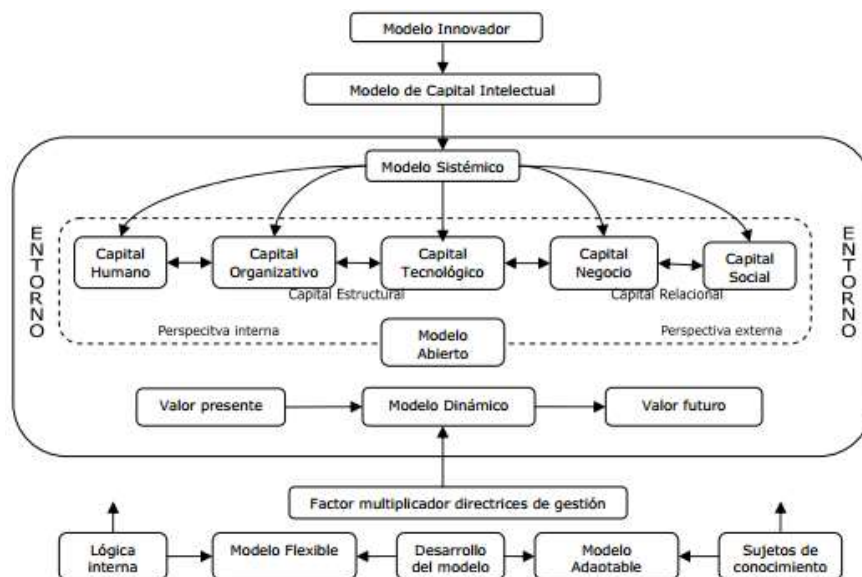
La evolución de los conceptos involucrados, tanto en el capital estructural, como en el capital relacional, ha sido el principal motivo para esta descomposición. La



organización y la tecnología son aspectos importantes para el desarrollo conocimiento, aunque ambos son de naturaleza bastante diferenciada, por lo que resulta conveniente separarlos en diferentes bloques de capital intelectual. Lo mismo sucede con el capital negocio y el capital social, pues las relaciones que surgen con los agentes directamente involucrados en el negocio de la empresa no son las mismas que con los demás agentes.

Los principios que sustentan este modelo, determinan sus características y permiten interpretarlo correctamente, siendo sistémico, abierto, dinámico, flexible, adaptable e innovador. Muestra la estructura del modelo y los principios que lo sustentan.

**Grafico 6.8** Modelo Intellectus



Fuente: CIC (2003: 35)

La principal aportación de estos trabajos (Kaplan y Norton, 1993; Saint Onge, 1996; Brooking, 1997; Sveiby, 1997; Edvinsson, 1997; Bontis, 1998), ha sido estructurar y ordenar los componentes de capital intelectual, así como establecer una serie de indicadores para cada uno de esos componentes, que permitan su medición; en España, destacan la propuesta de Euroforum (1998) así como la del CIC (2003).

## 6.7. MODELO OPERATIVO

La presente investigación propuesta se llevara a cabo según los lineamientos que se determinan en la matriz a continuación detallada:

**Tabla 6.3** Modelo Operativo de la Propuesta

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
FASE I	Diseñar un enfoque de gestión empresarial en la empresa Ambamazda S.A.	Desarrollar una guía para ayudar a aplicar herramientas que la empresa debe tomar en cuenta para su buen funcionamiento.
FASE II	Establecer un estilo de Dirección General en la empresa Ambamazda S.A.	Implementar el modelo de gestión y valoración para el desarrollo del capital intelectual en la empresa.
FASE III	Valorar el capital intelectual de la empresa Ambamazda S.A.	Utilizar el modelo propuesto para medir el capital intelectual de la empresa.

Elaborado por: Gabriela Pérez

### 6.7.1 Diseñar un enfoque de gestión empresarial en la empresa Ambamazda S.A.

Con el Diseño una metodología para la construcción de un Modelo de gestión y valoración para el desarrollo del Capital Intelectual se pretende desarrollar una guía para ayudar a aplicar herramientas, que la empresa Ambamazda S.A., debe tomar en cuenta para su buen funcionamiento, de tal manera que puedan llevar a cabo la gestión de sus negocios, partiendo de la gestión empresarial estratégica, dirección general, El liderazgo, la organización y la gestión de personas.

Se comenzara reflexionando en:

- ¿Cuáles son las competencias básicas que crean ventajas competitivas y beneficios hoy en día?
- ¿Cuáles son nuestras capacidades principales que generan ventajas competitivas y los beneficios del mañana?
- ¿Cómo podemos aprovechar las competencias y capacidades existentes para crear nuevas soluciones?

- ¿Cuáles son los principales procesos de creación de valor/actividades (en la actualidad y en el futuro) que nunca deben ser externalizados?
- ¿Quiénes son nuestros socios comerciales más importantes, actuales y futuros?
- ¿Cuáles son las habilidades más importantes/capital humano que necesitamos para nuestro negocio actual y en el futuro?
- ¿Cómo podemos medir y gestionar el rendimiento (en la actualidad y en el futuro)?

**Grafico 6.9** Etapas del proceso y desarrollo de modelo de gestión y valoración del capital intelectual



**Elaborado por:** Gabriela Pérez

Para definir una metodología para la construcción de un Modelo de gestión y valoración se establecen varias actividades y funciones que deben ser analizadas (grafico 6.9), con el fin de esbozar el modelo.

**a) Gestión empresarial estratégica**

Se requiere un nuevo enfoque en la planificación y gestión estratégica de la capacidad de la empresa, para crear servicios de calidad y de valor añadido para sus clientes y para las partes interesadas e inversores.

Se debe aclarar la misión, visión y objetivos de la organización, el modelo parte de la misión, que sirve de fundamento a las principales decisiones estratégicas. La misión debe reflejar claramente la razón de ser de la empresa, es el objetivo principal de la entidad y, a su vez, se descompone en un conjunto de objetivos estratégicos. La visión es una declaración de lo que quiere ser la organización, representa la imagen futura de la misma, va a estar vinculada a unos objetivos

estratégicos que exigen identificar los intangibles críticos que serán fundamentales para contribuir a la creación de valor.

**b) Dirección General (rediseño)**

El propósito principal de esta etapa es descubrir oportunidades de nuevos mercados, nuevas propuestas de productos y definir formas novedosas de hacer negocio, aparte de la información y evaluación sistemática de los conceptos implicados: investigación, aprendizaje, desarrollo e innovación, ya que los trabajadores toman decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados. Debemos generar unas capacidades intelectuales y un potencial de rendimiento en la empresa para renovar su modelo de negocio en intervalos de tiempo más cortos, para aprovechar la tecnología y las tendencias del mercado con el fin de hacer una diferencia, no sólo en lo que vende, sino en la forma en que hace negocios.

**c) El liderazgo, la organización y la gestión de personas (implementación)**

El modelo de gestión y valoración del capital intelectual tiene que estar orientado a crear una organización más reactiva, inteligente y eficaz, que se adapte al actual entorno del mercado dinámico y exigente. Igualmente se requiere incluir en la organización conceptos de proyectos, colaboración y participación, fundamentados en interrelaciones en red más que como un concepto de jerarquía y autoridad.

Para ello debemos primero valorar el capital intelectual, y tener una referencia de cómo se encuentra el personal con respecto a la empresa, basándonos en los siguientes elementos:

**Capital Intelectual**

Se subdivide en seis bloques que son: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional. El capital organizativo y el capital tecnológico se

han desglosado del capital estructural.

La evolución de los conceptos involucrados, en el capital estructural, ha sido el principal motivo para esta descomposición. La organización y la tecnología son aspectos importantes para el desarrollo del conocimiento, aunque ambos son de naturaleza bastante diferenciada, por lo que resulta conveniente separarlos en diferentes bloques del capital intelectual.

### **Capital humano**

El Capital Humano representa el valor de los conocimientos y el talento que tienen las personas que componen la organización ligados a ella mediante contratos laborales, no solamente de carácter formal y explícitos, sino de carácter psicosociales, es decir, informales y explícitos o de carácter moral.

Este componente del modelo hace, por tanto, referencia al conocimiento, explícito o tácito e individual o social, que poseen las personas o grupos que pertenecen a la organización, así como la capacidad que éstos tienen para generarlo y que resulta útil para la estrategia de la empresa.

Los elementos intangibles que componen este capital vendrán determinados por los valores y actitudes, conocimientos y aprendizaje, capacidades y liderazgo; lo cual nos determina que el modelo considera tres elementos que agrupan activos intangibles como integrantes de este Capital Humano.

- **Valores y actitudes:** Es el conocimiento que lleva a los individuos a hacer las cosas. Estos valores y actitudes dependen de cada persona y, condiciona la percepción que cada individuo tiene de la realidad que le rodea. Este elemento se compone de seis variables o activos intangibles que son susceptibles de medida:
  - **Sentimiento de pertenencia y compromiso:** Hecho o circunstancia de identificarse y sentirse miembro de la empresa.

- **Automotivación:** Impulsos, deseos, aspiraciones y fuerzas que hacen que las personas desempeñen mejor sus tareas.
- **Satisfacción:** Grado de vinculación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales.
- **Sociabilidad:** Disposición de trato y relación con las personas.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Actitud positiva y efectiva ante los cambios derivados de las circunstancias y nuevas necesidades derivadas del entorno cambiante.
- **Creatividad:** Aportación de nuevas ideas y desarrollo de inventiva.
- **Conocimientos y aprendizaje:** Es la capacidad de las personas para responder a los cambios y desarrollos organizacionales mediante la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas competencias.
  - **conocimientos y habilidades** El conocimiento es “el conjunto de saberes de un individuo que le permiten lograr un buen desempeño o tarea, e indican su suficiencia o idoneidad para el citado desempeño” (Bueno, 1996). La habilidad es “la destreza, talento, experiencia o gracia para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir unos objetivos con personas, tanto en grupos como individualmente” (Bueno, 1996).
  - **La capacidad de aprendizaje:** Hace referencia a su habilidad y competencia para aprender, reflexionar sobre sus actos, combinar el trabajo y el aprendizaje (Torras, 1997). Se define como “aquella capacidad de generar y generalizar ideas, cambiar la forma de entender las cosas y afrontar las dificultades de manera distinta; derivada paralelamente del

desarrollo de la actividad ordinaria del sujeto. Está condicionada por éste, por el resto de colectivos con los que se relaciona, así como por el entorno que le rodea” (Martínez, 2002).

- **Capacidades y liderazgo:** Es el conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas, básicamente derivado de la experiencia y la práctica. Las variables o activos intangibles que medirían este elemento son:
  - **Trabajo en equipo o colaboración:** Es la capacidad de las personas para trabajar en grupo y desarrollar tareas y decisiones en equipo.
  - **Comunicación o intercambio de conocimientos:** Es la capacidad de las personas para emitir y recibir

### **Capital Estructural**

El Capital Estructural es el conjunto de conocimientos y activos intangibles que proceden de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que permanecen en ella aun cuando las personas la abandonan. Este Capital Estructural estaría integrado por el Capital Organizativo y por el Capital Tecnológico.

- **Capital Organizativo.** Está compuesto por el conjunto de intangibles de naturaleza tanto explícita como implícita, tanto formal como informal que estructuran y desarrollan de forma eficaz y eficiente la actividad de la empresa. Son cuatro los elementos que consideramos que forman este componente.
  - **Cultura:** Conjunto de valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas que forman la organización y que condicionan su comportamiento y la consecución de los objetivos corporativos. Las variables o activos intangibles que la miden serán:

- **Homogeneidad cultural:** Que vendrá determinada por el grado de aceptación y compromiso general con los valores culturales
  - **Clima social:** Ambiente de trabajo y disposición a la participación activa de las personas de la organización.
  - **Filosofía de la actividad:** Visión de la actividad a llevar a cabo por la Consejería.
- **Organización del trabajo:** Son los modos y procesos de organización formal de la empresa. Las variables o activos intangibles que nos medirán la estructura son:
- **El diseño:** Que es la forma en que está estructurada la Consejería así como la definición de las relaciones formales que se dan entre sus elementos integrantes.
  - **Desarrollo organizativo:** Puesto de manifiesto a través de la adaptación de la estructura de la Consejería a las nuevas situaciones y al entorno.
- **Aprendizaje Organizativo:** Capacidad de la Consejería de adquirir nuevos conocimientos para poder responder a las dinámicas de cambio que se planteen. Las variables o activos intangibles que miden este elemento son:
- **Los entornos de aprendizaje:** Contextos organizativos en los que se produce la adquisición de competencias y conocimientos
  - **Pautas organizativas:** Conjunto de rutinas y procedimientos organizativos que impulsan la adquisición de nuevos conocimientos y competencias que favorecerán el desarrollo organizativo.
  - **Captación y desarrollo de conocimiento:** A través de procesos y procedimientos mediante los cuales la organización adquiere y comunica conocimiento.



- **Creación y desarrollo de conocimiento:** Procesos y procedimientos que impulsan el aprendizaje y la innovación.
  
- **calidad:** Son las actividades que van dirigidas a los clientes internos y a los clientes externos, básicamente puestos de manifiesto por procedimientos administrativos y técnicos. Las variables o activos que medirán los procesos son:
  - **Procesos dirigidos al cliente interno,** es decir, actividades de la organización destinadas a los empleados
  - **Procesos dirigidos al cliente externo,** actividades de la organización dirigidas a los destinatarios de los servicios.
  
- **Capital Tecnológico:** El Capital Tecnológico está conformado por las personas y los artefactos tecnológicos que tiene la empresa. Se considera que está compuesto por tres elementos.
  - **innovación:** Son los esfuerzos dedicados al diseño de nuevos métodos y sistemas que permitan desarrollar de una forma más efectiva las actividades de la empresa. Las variables o activos intangibles que medirán este esfuerzo en innovación serán:
    - **Gasto en innovación:** Que incluirá los gastos, tanto corrientes como de capital, en los que incurre la empresa para desarrollar las actividades de innovación.
    - **Proyectos de innovación:** Se refiere a los trabajos de innovación realizados en torno a las convocatorias de proyectos, tanto realizados de forma independiente o en colaboración con otros agentes.
    - **Innovación social:** Comprende los esfuerzos por racionalizar las tareas laborales, mejorando las condiciones de trabajo y la motivación de la plantilla.

- **Tecnologías de la información:** Conjunto de conocimientos, métodos y dotaciones técnicas que se ha incorporado a sus actividades y procesos para que estos sean más eficaces y eficientes y que provienen del exterior. Las variables o activos intangibles para medir la dotación tecnológica son:
  - **Compras de tecnología:** Cantidades dedicadas a la adquisición e incorporación de nuevas tecnologías para la organización.
- **Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones:** Conjunto de desarrollos tecnológicos y aplicaciones para el tratamiento de la información y las comunicaciones que facilitan el tratamiento, la captación, el almacenamiento, la localización, la transmisión y la explotación de éstas, mejorando los niveles de eficacia y eficiencia del servicio.

### **Capital Relacional.**

El Capital Relacional es el conjunto de conocimientos incorporados a la compañía como consecuencia de las relaciones que mantienen con otras empresas, instituciones y personas. Son tres los elementos que se consideran que forman parte de este componente.

- **Relaciones con proveedores**

Relación con los proveedores de la empresa a través de una serie de normas y procedimientos que respalden las relaciones y permitan un control constante de la calidad del servicio que se recibe.
- **Relaciones con los clientes**

Esta función es esencial para conocer las necesidades de los clientes y a su vez su opinión sobre los productos que ofrece la empresa.
- **Otras relaciones**

Se refiere a las relaciones que se mantienen con nuestros competidores de una manera indirecta, a través de una competencia sana o por medio de convenios que permitan el crecimiento de la empresa.

### **6.7.1.1 Características Del Modelo**

La medición se hace operativa a través de un conjunto de indicadores o ratios.

Los principios que sustentan este modelo, determinan sus características y permiten interpretarlo correctamente, siendo sistémico, porque ofrece una estructura interrelacionada y completa de los cuatro capitales que componen el Capital intelectual; es abierto, debido a que presenta una estructura relacionada con los agentes o sujetos de conocimiento que integran el entorno de la organización, y que se explica por el conjunto de relaciones que con él pueden mantener la organización y las personas que la componen; es dinámico, porque pretende ofrecer un conjunto de elementos y variables, indicadores y relaciones que deben permitir la observación de su evolución temporal, con el objetivo de ir logrando una mejora en la gestión de las actividades intangibles y un mayor valor de los componentes del capital intelectual; es flexible, debido a que los elementos y variables pueden ser ordenados y aplicados de forma diferenciada en función de las necesidades de la organización; es adaptativo, se puede adaptar a cada organización en función de cuál sea la estrategia y modelo de gestión de intangibles que la organización tenga. Por último se puede decir que el modelo es un modelo innovador con respecto a otras iniciativas del capital intelectual surgidas hasta el momento.

Se presenta al modelo como un proceso continuo y retroalimentado que va recogiendo los cambios y variaciones que pueda tener los diferentes elementos que lo componen.

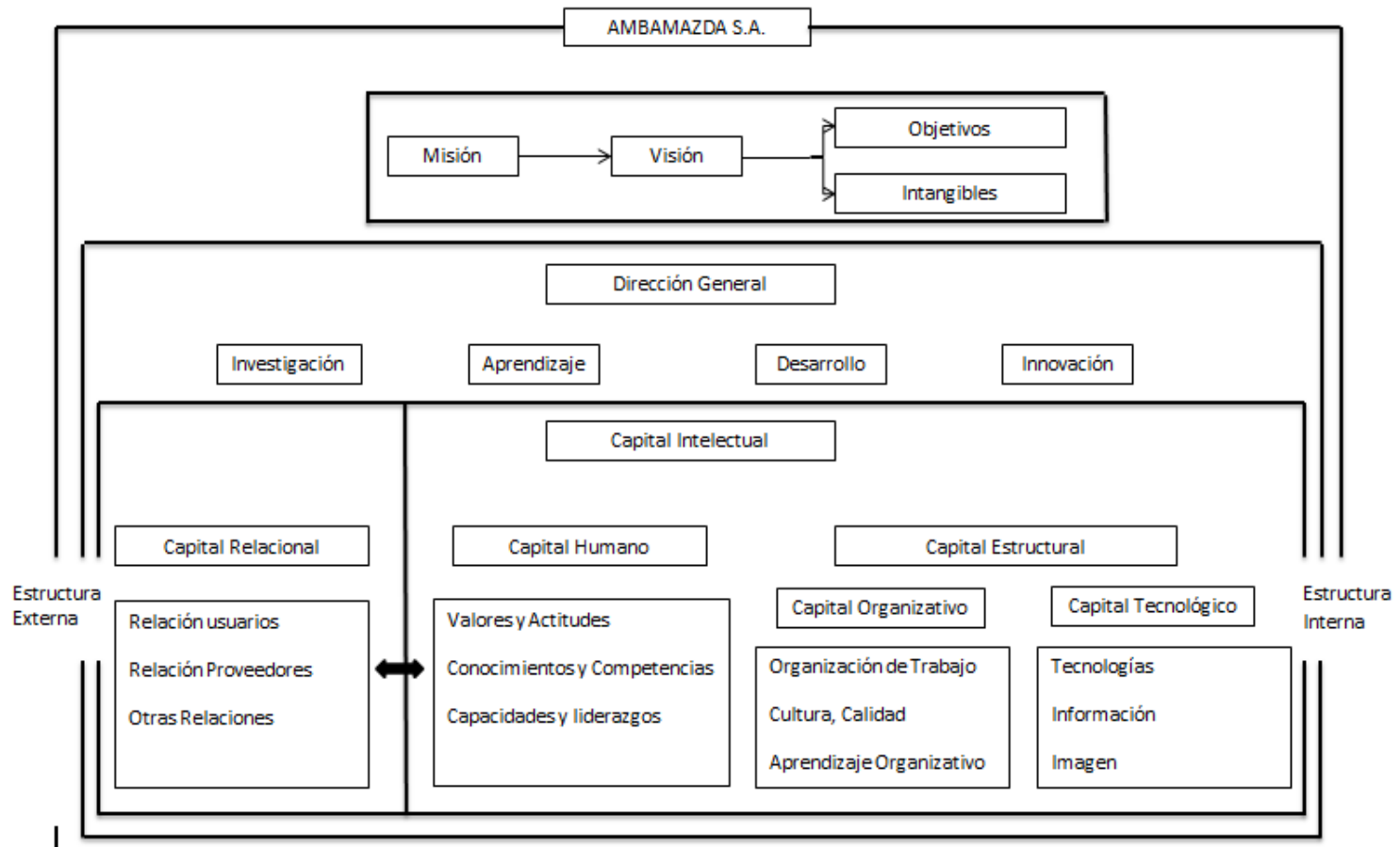
El modelo propuesto se puede utilizar para medir el valor intelectual de cualquier empresa, ya que es flexible y está diseñado para adaptarse a los casos concretos de cada organización, se podría eliminar o añadir perspectivas, elementos, variables e indicadores atendiendo a diferentes criterios.

Se va a utilizar el modelo propuesto para medir el capital individual de la empresa Ambamazda S.A., para ello, se ha efectuado la investigación utilizando el método de estudio del caso a lo largo del año 2014.

### **6.7.1.2. Estructura del modelo**

Los elementos están relacionados en una doble perspectiva endógena y exógena. La perspectiva endógena vincula el capital humano y estructural. La perspectiva exógena enmarca al capital relacional. La interacción, entre ambas perspectivas de activos inmateriales, permite explicar la creación de valor futuro en la organización. De esta manera se pueden distinguir tres dimensiones en el modelo: una primera dimensión integrada por la estructura de componentes del modelo, una segunda dimensión que agrupa los elementos en una doble perspectiva endógena y exógena y una tercera dimensión que se refiere al factor temporal del modelo y al efecto multiplicador de valor derivado del conocimiento en acción.

**Grafico 6.9** Modelo de Gestión y Valoración para el desarrollo del Capital Intelectual



**Elaborado por:** Gabriela Pérez

## **6.7.2 Establecer un estilo de Dirección General en la empresa Ambamazda S.A.**

Ambamazda S. A. es una empresa privada ubicada en la ciudad de Ambato que se dedica al Mantenimiento y reparación de vehículos automotores, en mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Incluye tratamiento anti oxidado, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores.

Para alcanzar sus objetivos se enfoca hacia el cliente, la creatividad, las acciones eficientes y ágiles; respetando a la gente altamente motivada y el espíritu de equipo, además apoya positivamente asuntos ambientales, de seguridad y a la sociedad.

### **6.7.2.1 Gestión empresarial estratégica**

#### **Planificación**

#### **Cultura Organizacional**

Para el progreso de Ambamazda S.A. no basta solamente con tener la intención de progresar y conformarse con los resultados que se obtiene, es muy importante tener un sistema de ideas que facilite el trabajar de forma sistémica, además de crear una ética laboral que les permita tener compromiso con valores morales fundamentales en un ser humano.

Es importante establecer una correcta filosofía Institucional conformada por valores, principios convicciones, normas y expectativas, alineadas a sus objetivos los cuales les permita acceder a normas y formas de laborar.

#### **Filosofía Institucional**

#### **Principios**

Los principios institucionales que debe regir Ambamazda S.A. son:

## **Equidad**

- Ambamazda S. A. promueve el respeto y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Trabajo en equipo: al ser una empresa pequeña rige el trabajo en equipo y de esta manera se logra unir fuerzas para alcanzar sus objetivos y metas, beneficiando a la organización.

## **Valores Éticos**

Ambamazda S.A. considera que lo más valioso que tiene es sus trabajadores, es por eso que se debe hacer énfasis en varios valores morales que deben predominar en la empresa.

- **Servicio**  
Brindar a nuestros clientes un servicio de excelencia, satisfaciendo sus expectativas
- **Calidad**  
Ofrecer un servicio eficiente, realizando el trabajo adecuadamente
- **Honestidad**  
Actuar de manera intachable, respetando cada uno de los activos de la empresa.
- **Respeto**  
Reconocer la libertad de pensamiento de todos los integrantes de la empresa y de os clientes.
- **Lealtad**  
Actuar siempre acorde a los principios y valores organizacionales en busca del bien común por sobre los intereses personales.

- **Convicciones**

Los trabajadores de Ambamazda S.A. deben concebir que trabajar arraigados a los valores y principios institucionales les permitirá ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, lo que ayudara a crear una empresa sólida.

- **Expectativas**

Los trabajadores de Ambamazda S.A. deben exigirse un gran compromiso con sus objetivos, ya que alcanzar el éxito es mas satisfactorio cuando se ha luchado para conseguirlo.

- **Comportamiento**

En Ambamazda S. A. debe predominar el trabajo en equipo, eliminando por completo las barreras de comunicación entre cada uno de los miembros de la organización.

## **Misión**

Con pasión, orgullo y velocidad, nos comunicamos activamente con nuestros clientes para entregar productos y servicios automotores de calidad que excedan sus expectativas.

## **Visión**

Crear un nuevo valor, emocionar y encantar a nuestros clientes con los mejores productos y servicios automotores.

### **Objetivos**

- Ofrecer productos de calidad



- Proporcionar una atención especializada
- Puntualidad en las entregas
- Trato personal con los clientes
- La creación de nuevas empresas
- La generación de empleo
- La mejora de la formación de los trabajadores
- La mejora continua
- Mantener una comunicación fluida entre dirigentes, empleados y clientes

### **6.7.2.2. Dirección General (rediseño)**

#### **Información**

En Ambamazda S.A. la Información es un recurso vital, ya que debe considerarse que un sistema de información no tiene porqué ser asociado a los sistemas informáticos, con los que muchas veces se les confunde. Por el contrario, un sistema de información puede ser una persona, un departamento, toda la empresa (o al menos toda parte o elemento de la empresa, o relación entre los mismos, que trate con información). El Sistema de Información comprende, pues, planificación, recursos humanos y materiales, objetivos concretos a corto, medio y largo plazo, etc., aunque también tecnología y técnicas.

La información es la parte fundamental de toda empresa para tener un alto nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo

#### **Evaluación**

En Ambamazda S.A. evaluación es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

#### ❖ **Importancia**

Es importante ya que:

- Mejora los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
- Promueve el estímulo a la mayor productividad.
- Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.
- Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

#### ❖ **Factores que generalmente se Evalúa**

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.  
Potencial de desarrollo.

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

## **Investigación**

El proceso de investigación de la empresa implica aprender todo lo posible sobre los clientes de la empresa, los competidores y la industria. Los objetivos principales del proceso son determinar cuáles serán los productos o servicios que se ofrecen, qué clientes son más propensos a comprar, dónde y cómo vender y a qué precio promoverlos. Varios pasos en el proceso de investigación de las empresas ayudan a una compañía a alcanzar estos objetivos.

Aunque Ambamazda S.A. no tiene los recursos para establecer una operación de investigación y desarrollo dedicada, puede crear un proceso de innovación fomentando e involucrando a un grupo más amplio de empleados.

### **❖ Identificación de los competidores**

El primer paso es identificar a los principales competidores de la empresa a través de la investigación primaria y secundaria.

- Concesionarios y Talleres Chevrolet
- Concesionarios y Talleres Nissan
- Concesionarios y Talleres Toyota
- Concesionarios y Talleres Kia
- Concesionarios y Talleres Hyundai

### ❖ **El estudio de los clientes**

Se evalúa las necesidades del mercado, se revisa las ventas de la gama de productos existente. Si las ventas están disminuyendo, puede que sea porque los productos ya no satisfacen las necesidades de los clientes o porque los productos de los competidores ofrecen una mejor alternativa.

En este caso el equipo de ventas investigara los otros productos que están comprando los clientes. La investigación de mercado ayuda a identificar oportunidades y prioridades del programa de investigación y desarrollo.

### ❖ **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Reconocimiento de la marca
- Variedad de servicios
- Rapidez en el servicio
- Capacitación del personal
- Actualización en la maquinaria

#### **Oportunidades**

- Amplia cobertura a nivel de la ciudad
- Diferenciación del servicio
- Crecimiento del mercado
- Citas programadas
- Abastecimiento de repuestos
- Servicios post-venta

## **Debilidades**

- Precio
- Poco personal administrativo

## **Amenazas**

- Aparición de más talleres de servicio
- Mecánicos independientes
- Aranceles

### **❖ El estudio del cliente objetivo**

Al menos una parte del proceso de investigación de las empresas debe dedicarse al estudio de la audiencia objetivo de la empresa: los clientes que tienen más probabilidades de comprar productos de la compañía.

En el caso de Ambamazda S. A. son las Cooperativas de camionetas.

### **❖ Aplicación**

Las medidas tomadas durante el proceso de investigación de las empresas son efectivas solo si la empresa las utiliza para desarrollar estrategias de marketing. Además, la investigación de negocio es un esfuerzo constante. La tecnología cambia, al igual que los gustos de los clientes. Por lo tanto, es importante que la empresa lleve a cabo investigaciones durante todo el año.

### **❖ Desarrollo**

El desarrollo de nuevos productos es un proceso crucial para la supervivencia de la empresa. El ambiente de los pequeños negocios de hoy en día es muy dinámico y competitivo. Para que la empresa pueda resistir la competencia de las multinacionales debe actualizar sus productos de

forma continua para adaptarse a las tendencias actuales. El proceso de desarrollo de nuevos productos es el ciclo al que debe someterse un nuevo producto, desde la creación del concepto hasta la introducción final en el mercado. Existen cinco fases que guían el proceso de desarrollo de nuevos productos para los pequeños negocios.

- Generación de la idea
- Selección
- Desarrollo del concepto
- Desarrollo del producto
- Comercialización

## **Aprendizaje**

### **❖ Atributos del aprendizaje en Ambamazda S.A.**

Si intentamos demarcar los atributos del aprendizaje verdadero podemos decir que son:

- Un estado de curiosidad y asombro.
- Una experiencia de apertura a nuevas posibilidades.
- La intuición de que el proceso de buscar una respuesta es más importante que la respuesta misma.
- Un acercamiento hacia el ambiente individual caracterizado por la experimentación: acceder a la información, analizar esa información y buscar nuevas conexiones e interrelaciones.

### **❖ Condiciones organizaciones para construir una organización que aprende**

Hay algunas condiciones que pueden considerarse factores críticos de éxito y que deben crearse dentro de la organización para proveer un ambiente en el que las personas se sientan estimuladas a entrar en una nueva relación con el aprendizaje:

- Management comprometido en transformar la capacidad de aprender en parte clave de su actual ventaja competitiva.
- Una visión desafiante de la organización deseada, en la que las personas se sientan parte importante.
- Estimulación y reconocimiento de la experimentación, la colaboración y la innovación.
- Diferentes canales para el aprendizaje.
- Retroalimentación permanente y múltiple.

#### ❖ **Factores Humanos y motivación**

- Implementar planes de motivación para los trabajadores, recordándoles y haciéndoles sentir parte de la empresa.
- Designar de acuerdo a las capacidades y aptitudes de cada miembro el puesto de trabajo que más se ajuste a su perfil.
- Velar por el cumplimiento de los principios y valores de la organización.
- Capacitar al personal constantemente sobre desarrollo e innovación de los productos.
- Promover bonificaciones por un trabajo bien realizado

#### **Innovación**

Se podría considerar que la innovación no es únicamente un mecanismo económico o un proceso técnico, sino que sus dimensiones van más allá hasta constituir un verdadero fenómeno social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y deseos. Este concepto, de una manera u otra, comienza a vincular innovación con sociedad de la información y el conocimiento.

Por lo tanto la empresa Ambamazda S.A tiene como premisa incentivar a sus trabajadores a innovar.

### **6.7.2.3 El liderazgo, la organización y la gestión de personas (implementación)**

Con el liderazgo adecuado y un programa de gestión de personas. La configuración del equipo y la estructura organizativa para la gestión de la innovación del modelo de negocio debe estar formada por 5-7 personas, por lo general procedentes de diferentes áreas clave de la organización, por ejemplo: ventas, producción, finanzas, etc.

Crear o involucrar al comité directivo, encargados de la toma de decisiones finales. La confección del equipo será variable atendiendo a la actividad de la empresa a optimizar.

### **6.7.3 Valorar el capital intelectual de la empresa Ambamazda S.A.**

Se utilizará el modelo propuesto para medir el capital intelectual de la empresa, para obtener los datos necesarios para la confección del modelo, se diseñó un cuestionario en el que se pregunta a los empleados sobre los intangibles de la organización. El cuestionario elaborado sigue la estructura generalmente aceptada del capital intelectual, que lo desglosa en capital humano, capital estructural y capital relacional.

Muchas de las preguntas que aparecen en el cuestionario son habituales en otros trabajos empíricos (Trujillo Rodríguez, 2003; Cobo 2006; Landaeta et al., 2004), y otras las han realizado de acuerdo con el modelo que se propone.

Para ello se sigue la clasificación presentada en el modelo y se diseñan las preguntas orientadas a medir estos capitales. La escala de valoración utilizada es la de Likert, que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la valoración (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos, esta escala es muy utilizada para medir actitudes.

En este caso la valoración presentada ofrece cinco alternativas: 1 (completamente en desacuerdo), 5 (completamente de acuerdo).



La puntuación de los ítems es simple, de tal manera que todas las preguntas tienen el mismo valor. Para evaluar cada ítem se calculó su media aritmética.

Con las contestaciones a los cuestionarios se obtiene una valoración subjetiva del capital intelectual puesto que las respuestas son las percepciones de los sujetos que han rellenado el cuestionario.

La información se completaría y se contrastaría con un conjunto de indicadores que satisfaga las necesidades de información y de gestión.

Para valorar el capital intelectual se ha utilizado un modelo de cuestionario similar al empleado para recoger las opiniones de los empresarios, y les ha añadido las columnas que contienen la media aritmética, la desviación típica y el coeficiente de variación, estas dos medidas nos indicarán el grado de homogeneidad en las respuestas.

Las preguntas están agrupadas por capitales o componentes, subcomponentes, elementos y variables, de acuerdo con el modelo propuesto de capital intelectual.

Para completar la información se ha efectuado una primera entrevista estructurada al Gerente. En ella se trató de obtener información sobre la unidad y el responsable, la percepción que se tiene sobre los intangibles, capital intelectual y gestión del conocimiento, importancia que se presta, aspectos sobre la dirección estratégica, utilización de indicadores, etc.

Posteriormente se hicieron, de forma semi-estructurada, más entrevistas a los directivos y a algunos empleados, con el objetivo de aclarar algunas respuestas del cuestionario, conseguir información adicional que no se había obtenido anteriormente, profundizar en determinados aspectos, así como ratificar algunas evidencias.

**Tabla 6.1** modelo valorado de capital Intelectual AMBAMAZDA S. A.

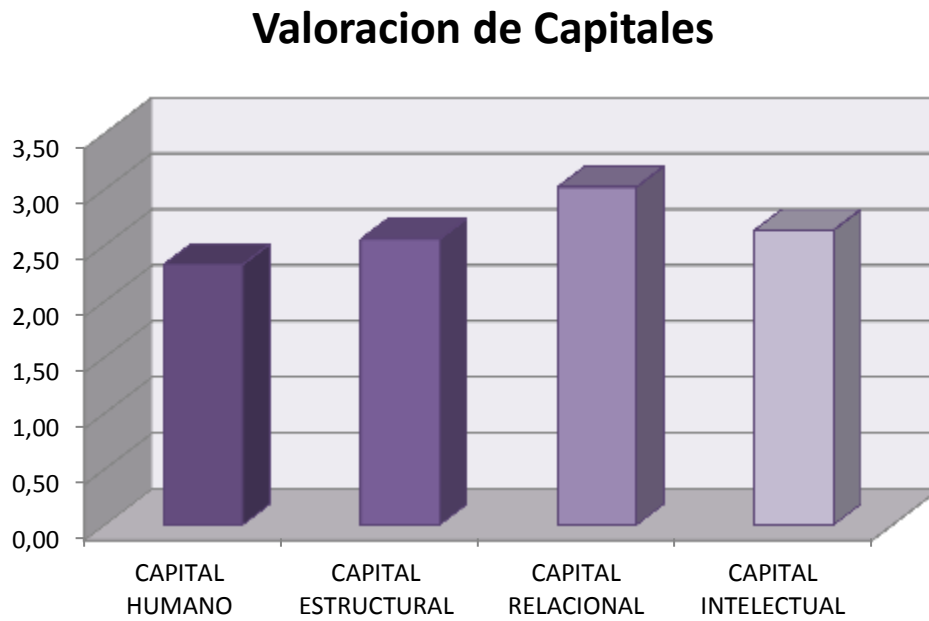
	Frecuencias					Media	Desviacion Típica	Coef. de Variacion
<b>CAPITAL HUMANO</b>						<b>2,33</b>		
<b>Valores y Actitudes</b>	5	4	3	2	1			
<b>Valores</b>						<b>2,11</b>		
existe un adecuado clima laboral	1	2	4	3	5	<b>2,40</b>	1,25	52,26
el índice de absentismo es mínimo	2	1	4	2	6	<b>2,40</b>	1,40	58,53
los empleados generalmente actúan honestamente		1	1	3	10	<b>1,53</b>	0,88	57,68
<b>Actitudes</b>						<b>2,64</b>		
Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa		1	2	4	8	<b>1,73</b>	0,93	53,57
se valora su creatividad en la empresa	1	4	3	5	2	<b>2,80</b>	1,17	41,65
Al momento de contratar personal, esta organización busca gente con capacidad de análisis	4	3	4	3	1	<b>3,40</b>	1,25	36,89
<b>Conocimiento y Aprendizaje</b>								
<b>Conocimientos</b>						<b>1,60</b>		
Los empleados están adecuadamente formados		2	4	6	3	<b>2,33</b>	0,94	40,41
Los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización			1	2	12	<b>1,27</b>	0,57	45,28
los empleados realizan bien su trabajo		2	1	2	10	<b>1,67</b>	1,07	64,50
Su empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados				2	13	<b>1,13</b>	0,34	29,99
<b>Aprendizaje</b>						<b>3,25</b>		
Esta organización promueve el aprendizaje en sus trabajadores	3	1	2	4	5	<b>2,53</b>	1,50	59,20
En esta organización las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje		4	2	1	8	<b>2,13</b>	1,31	61,40
Para la organización es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el		2	4	3	6	<b>2,13</b>	1,09	50,97
Esta organización se preocupa por la creación de foros de discusión para que la gente	9	4	2			<b>4,47</b>	0,72	16,08
Existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus	15					<b>5,00</b>	0,00	0,00
<b>Capacidades y liderazgo</b>								
<b>capacidades</b>						<b>2,32</b>		
En su organización se fomenta el trabajo en equipo			1	3	11	<b>1,33</b>	0,60	44,72
Es elemental que el personal posea la capacidad de la resolución de problemas		2	4	3	6	<b>2,13</b>	1,09	50,97
La organización imparte suficientes cursos de formación	1		3	4	7	<b>1,93</b>	1,12	58,11
El personal de esta organización está abierto al cambio	7	3	2	2	1	<b>3,87</b>	1,31	33,87
<b>Liderazgo</b>						<b>2,03</b>		
Las comunicaciones entre empleados y jefes es fluida			4	2	9	<b>1,67</b>	0,87	52,15
Los directivos tienen en cuenta la opinión de los empleados			3	7	5	<b>1,87</b>	0,72	38,47
La manera de dirigir el trabajo es correcta		1	3	5	6	<b>1,93</b>	0,93	48,03
Se facilita y estimula la promoción	1	4	2	5	3	<b>2,67</b>	1,25	46,77
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>						<b>2,55</b>		
<b>Capital Organizativo</b>								
<b>Organización del Trabajo</b>						<b>1,71</b>		

Elaborado por: Gabriela Pérez

El nivel de burocratización es adecuado			2	4	9	1,53	0,72	46,83	
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores		1	3	6	5	2,00	0,89	44,72	
Las tareas están suficientemente informatizadas			2	5	8	1,60	0,71	44,49	
<b>Cultura</b>						<b>2,04</b>			
Existen buenas relaciones entre los trabajadores			1	6	5	3	2,33	0,87	37,25
Se utiliza frecuentemente los procedimientos			4	2	5	4	2,40	1,14	47,63
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos				2	3	9	1,40	0,71	50,98
<b>Aprendizaje Organizativo</b>						<b>2,62</b>			
Los empleados están dispuestos a formarse y aprender			2	5	7	1	2,53	0,81	31,80
Esta empresa se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de	2	4	3	2	4		2,87	1,41	49,11
Su empresa se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus			4	2	6	3	2,47	1,09	44,08
<b>Calidad</b>							<b>2,31</b>		
La organización tiene una buena imagen				3	5	7	1,73	0,77	44,52
A los usuarios del servicio les atiende regularmente en tiempo y hora				2	4	9	1,53	0,72	46,83
Los usuarios utilizan frecuentemente los servicios ofertados por intranet	3	4	8				3,67	0,79	21,51
<b>Capital Tecnológico</b>									
<b>Innovación</b>							<b>2,83</b>		
La inversión en investigación y desarrollo es adecuada	1	4	3	4	3		2,73	1,24	45,24
La inversión en innovación y mejora de los procesos y servicios es adecuada	1	2	7	5			2,93	0,85	29,11
<b>Tecnologías de la Información</b>							<b>3,80</b>		
Se emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones	2	7	5	1			3,67	0,79	21,51
Cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes	5	6	3	1			4,00	0,89	22,36
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio	6	3	2	4			3,73	1,24	33,12
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>							<b>3,02</b>		
<b>Relación Usuarios</b>							<b>2,82</b>		
En su empresa realizan acciones para retener a sus clientes	5	2	6	2			3,67	1,07	29,32
La empresa cuenta con mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del	9	2	4				4,33	0,87	20,06
los servicios ofrecidos por la empresa son utilizados por los clientes			1	2	7	5	1,93	0,85	44,16
El índice de quejas de los usuarios es mínimo				1	3	11	1,33	0,60	44,72
<b>Relaciones con los Proveedores</b>							<b>3,09</b>		
Las relaciones con sus proveedores son sólidas			2	4	9		2,53	0,72	28,34
Existe capacidad de respuesta ante el mercado por parte de los proveedores con los que cuenta la organización				3	8	4	1,93	0,68	35,17
En su organización tiene una amplia gama de proveedores	12	3					4,80	0,40	8,33
<b>Otras Relaciones</b>							<b>3,15</b>		
En su empresa se tiene conocimiento de los principales competidores				3	5	7	1,73	0,77	44,52
Su organización efectúa acciones de colaboración con sus competidores	4	3	8				3,73	0,85	22,87
Su empresa da seguimiento a las acciones tomadas por su competencia			2	9	1	3	2,67	0,94	35,36
Esta organización se preocupa por establecer alianzas estratégicas	9	4	2				4,47	0,72	16,08
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>							<b>2,63</b>		

Elaborado por: Gabriela Pérez

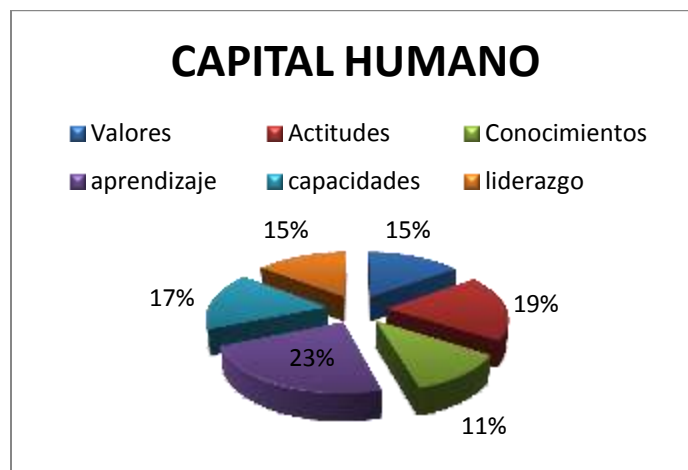
**Grafico 6.10** Valoración de los Capitales



**Fuente:** Modelo valorado de capital Intelectual AMBAMAZDA S. A.

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Grafico 6.11.** Valoración de los elementos del Capital Humano



**Fuente:** Modelo valorado de capital Intelectual AMBAMAZDA S. A.

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Grafico 6.12.** Valoración de los elementos del Capital Estructural



**Fuente:** Modelo valorado de capital Intelectual AMBAMAZDA S. A.

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

**Grafico 6.13** Valoración de los elementos del Capital Relacional



**Fuente:** Modelo valorado de capital Intelectual AMBAMAZDA S. A.

**Elaborado por:** Gabriela Pérez

### 6.7. 3Análisis de los resultados

La valoración del capital intelectual, de acuerdo con el modelo propuesto (tabla 6.1), es de 2,63. El capital humano tiene una valoración relativamente baja, con una Puntuación de (2,33), le sigue el capital estructural público (2,55) y el capital relacional (3,02).

De una forma más detallada cada uno de los capitales:

En el capital humano podemos detectar que no existe compromiso por parte de los trabajadores y la honestidad se mantiene en tela de duda.

Existe una crítica generalizada al programa de formación de los trabajadores, aunque el Gerente indicó que no está de acuerdo con estas críticas, que no son valoraciones objetivas.

El liderazgo también es cuestionado, los factores peor valorados son la poca atención que prestan los directivos a la opinión de los empleados y la inexistencia de promoción.

En cuanto a las características del capital humano, de acuerdo con la tabla de indicadores son las siguientes: El total de empleados de que consta el servicio es de 15, todos son empleados con contrato permanente. No existe equilibrio entre sexos, puesto que el 20% son mujeres y el 80% son varones. El porcentaje de trabajadores de más de 45 años es del 37%. El número de universitarios es bajo, un 10%. La edad media es de 40,6 años y la antigüedad media es de 10,1 años. El índice de absentismo es relativamente elevado, un 5%.

En el capital estructural observamos cómo se cuestiona el aprendizaje organizativo, así como las relaciones tensas entre jefes y empleados. Sin embargo se valora positivamente la organización, la cultura y la calidad del servicio. Los elementos más apreciados son los relacionados con las tecnologías de información con una puntuación de 2.83. En referencia a la innovación, la Gerente nos indicó que se innova constantemente y se fomenta la introducción de nuevos métodos, sistemas y procedimientos, aunque no existe un programa explícito de innovación.

En el capital relacional los ítems menos valorados son: conocimiento de su competencia, respuesta frente a los cambios del mercado, entre otros. Las valoraciones de las relaciones con los usuarios con los proveedores y con otras dependencias son correctas.

Para el Gerente de Ambamazda S.A, el capital intelectual, el conocimiento y sobre todo los recursos humanos despiertan un gran interés, y entienden que los conocimientos no se refieren exclusivamente a los académicos, sino a todos los adquiridos a lo largo de la vida laboral.

La gestión de intangibles se desarrolla principalmente utilizando herramientas informáticas (software específico, bases de datos, Internet, etc.) y los cursos de formación.

En esta unidad se considera que son importantes las innovaciones, la creatividad y las nuevas ideas, aunque se gestione de manera informal. También se aprecia positivamente, por parte de la dirección, la formación y la capacitación. Sin embargo, los empleados valoran negativamente este apartado, como se ha comprobado al analizar el modelo de capital intelectual.

El intangible crítico para la unidad es el perfeccionamiento de la calidad, puesto que si se da un servicio de calidad mejorarán otros aspectos como la satisfacción de los usuarios, la optimización de los recursos, la competencia de los empleados, etc.

De la valoración obtenida del capital intelectual podemos concluir que el capital humano está poco valorado al igual que el capital estructural, el capital relacional tiene una calificación de aprobado.

En cuanto a la gestión del capital intelectual, ésta no es la más adecuada y se gestiona de manera informal.

Existen una serie de elementos que dificultan la transferencia de conocimientos como la inercia, la apatía y la desmotivación de los empleados. Se reconoce la importancia del trabajo en grupo, una parte importante de los empleados trabajan en equipo, se comparte la información y el conocimiento entre los empleados, pero no existen grupos creados de forma expresa.

Se ha observado como usualmente no se utilizan los procedimientos ni tampoco se manejan suficientes indicadores.

#### **6.7.4. A modo de conclusión**

Las Empresas deben responder a los retos derivados del mercado, para ello la Administración debe ser más competitiva, debe aumentar la satisfacción de los ciudadanos y de los grupos de interés, mejorando la prestación de los servicios, detectando cuáles son las buenas prácticas de gestión y qué aspectos se deben modificar con el fin de obtener unos excelentes resultados.

Esta perspectiva lleva a redefinir a la empresa desde un nuevo enfoque, que obliga a conocer qué activos relacionados con la información, el conocimiento, el talento y el aprendizaje organizativo poseen, buscando mecanismos para conocer y medir el valor del conocimiento y del capital intelectual, para saber cómo se crean, se transforman y se transmiten, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

En este proceso es básico contar con un modelo de capital intelectual que facilite la medición y la gestión de los recursos intangibles, razón por la cual se presentó una propuesta de modelo basado en la metodología formulada por el Balance Scorecard y MERITUM (2002). Así, el modelo parte de la misión que se ha planteado la organización y de la visión sobre lo que quiere llegar a ser para plantear un conjunto de objetivos estratégicos.

La terminología seguida para describir los distintos capitales es la adoptada por el modelo Intellectus, de forma que los componentes del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional) se descomponen en elementos y a su vez estos se dividen en variables, que son medidas, en última instancia, por indicadores.

Su adaptación al caso particular de Ambamazda S.A., ha permitido comprobar que el modelo se puede utilizar para medir el valor intelectual de cualquier empresa, ya que está diseñado para adaptarse a las circunstancias concretas de cada organización.



## BIBLIOGRAFIA

- Angenor, P. R. (2005). *Schooling and Public Capital in a Model of Endogenous Growth*. The University of Manchester.
- Arrow, K. J. (1962). *The Economic Implications of Learning by Doing* (Vol. 29). Review of Economic Studies.
- Barney, J. (1986). "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustainable Competitive Advantage" (Vol. 11). Academy of Management Review.
- Barro, R. J. (1990). *Human capital and growth: Theory and evidence : A comment* (Vol. 32). Elsevier.
- Barro, R. J. (1991). *World Interest Rates and Investment*. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Barro, R. J. (1999). *Inequality, Growth, and Investment*. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Barro, R. J., & Martin, X. S.-i. (1991). *World Real Interest Rates*. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. London.
- BONILLA, D. (2012). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa "MUSEYCA" Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato*. Ambato.
- Bontis, N. (1998). *Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models* (Vol. 36). Management Decision.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*. Barcelona: Paidós Ibérica S. A.
- Bueno, E. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Madrid.
- Celemi. (1999). *Celemi monitor*.
- CIC. (2003). "Modelo de Medición y Gestión del Capital Intelectual: Modelo Intellectus". Madrid.
- Comte, A. (1848). *Discours sur l'ensemble du positivisme*. Paris.

- Edvinsson, L. (1997). *Developing Intellectual Capital at Skandia* (Vol. 30). Long Range Planning.
- elEconomista.es*. (2013, 10 03). Retrieved from *elEconomista.es*:  
<http://www.economista.es/hpymes/noticias/4099608/07/12/El-capital-intelectual-puede-aumentar-la-productividad-y-el-resultado-de-los-negocios.html#%21>
- Euroforum, E. (1998). *“Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* Madrid.: I.U. Euroforum Escorial.
- FLORES, K. (2009). *“DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCÉS. QUITO.*
- FRANCO, A. M. (2011). *“El Talento Humano y su incidencia en la Productividad en la Empresa de Carrocerías. Ambato.*
- Galbraith, J. (1969). *Ambassador's Journal*. India: Paragon House Publishers.
- Grossman, G., & Helpman, E. (2004). *Managerial incentives and the international organization of production* (Vol. 63). Elsevier.
- Hall, B. (2001). *La gestión de a Cultura y los valores: contexto para el desarrollo y la medición del capital intelectual* . Sullivan comp.
- Harrod, H. R. (1938). *Scope and Method of Economics*. Economic Journal .
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). *Evaluación de los Resultados: Algo más que Numeros* (Vol. 55). Harvard Deusto Business Review.
- kendrick, J. (1961). *Productivity Trends in the United States*. Princeton University Press.
- Kuznets, S. (1966). *modern economic growth*. London.
- List, F. (1841). *Das Nationale System der Politischen Okonomie*. Tubinga.
- LLUGSA, X. (2011). *La gestión por competencias del capital humano y su incidencia en la productividad en CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Lucas, R. E. (1988). *On the Mechanics of Economic Development*. Journal of Monetary Economics.
- Mankiw, G., Romer, D., & Weil, D. N. (1992). *A contribution to the Empirics of Economic Growth* (Vol. 107). Quarterly Journal of economics.

- MANTILLA, M. A. (2012). *La Administracion del Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores*. Ambato.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Mac Millan and Co.
- Mill, J. S. (1848). *Principles of Political Economy*. London: Green and Co.
- MUÑOZ, J. G. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestion por Competencias segun el Metodo de Incidentes Criticos Aplicado a Puestos Operativos y de Coordinacion*. Quito.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-creating Company* (Vol. 69). Harvard Business Review.
- OVIEDO. (2000). *LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR CLAVE EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE LA NUEVA ECONOMÍA*. España.
- Phelps, E. S. (1961). *The Golden Rule of Accumulation* (Vol. 51). A fable for Growthmen.
- Quah, D. (1993). *Exploiting Cross Section Variation for Unit Root Inference in Dynamic Data*. Financial Markets Group.
- Rebelo, S. T. (1991). *Growth in open economies*. The World Bank.
- Romer, P. M. (1986). *Increasing Returns and Long-run Growth* (Vol. 94). Chicago: Journal of Political Economy.
- Romer, P. M. (1994). *The Origins of Endogenous Growth* (Vol. 8). American Economic Association.
- Saint-Onge, H. (1996). *Tacit Knowledge. The Key to the Strategic Aligment of Intellectual Capital* (Vol. 24). Strategy & Leadership.
- Schultz, T. (1972). *Recursos humanos*.
- Senior, N. W. (1836). *Outline of the Science of Political Economy*. London.
- Sidgwick, H. (1883). *The Principles of Political Economy*.
- Skandia. (1992). *Skandia's Annual Report*. Sweden.
- Solow, R. M. (1957). *Technical Change and the Aggregate Production Function*.
- Stewart, T. (1991). *Brainpower* (Vol. 123). Fortune.
- Stewart, T. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el capital intelectual*. Argentina: Ed. Granica S.A.

Stokey, N. L. (1988). *Learning by Doing and the Introduction of New Goods*. Chicago: University of Chicago Press.

Sveiby, K. E. (1997). *The intangible assets monitor*.

ULLOA. (2010). *PROPUESTA DE MADELO DE GESTION DE RECURSOS*. QUITO.

Uzawa, H. (1965). *Optimum Technical Change in An Aggregative Model of Economic Growth*. International Economic Review.

# ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
 FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
 CARRERA DE ECONOMIA

ENCUESTA

I. OBJETIVO

- Obtener información sobre el capital intelectual como factor determinante en la productividad de la empresa

II. MOTIVACION

- Es importante obtener información valiosa y confiable, la misma que será confidencial y utilizada estrictamente para fines académicos.

III. INSTRUCCIONES

- Sírvase completar el siguiente cuestionario objetivamente
- Marque con una x la respuesta que considere apropiada (solo una opción)

IV. INFORMACION GENERAL

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_ Años de Funcionamiento \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ Cantón \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_

V. ASPECTOS ESPECIFICOS

Para las siguientes preguntas por favor responder de acuerdo a las opciones que se presentan

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Algunas veces
4. La mayoría de veces
5. Siempre

<b>CAPITAL HUMANO</b>	1	2	3	4	5
En su organización se fomenta el trabajo en equipo					
En su empresa se valora la creatividad de sus empleados					
Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa					
El personal de esta organización está abierto al cambio					
En esta organización se considera importante la formación académica de los empleados					
Su empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados					
Los trabajadores aplican de forma óptima los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación					

Los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización					
Al momento de contratar personal, esta organización busca gente con capacidad de análisis					
Es elemental que el personal posea la capacidad de la resolución de problemas					
En su organización es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor					
Esta organización promueve el aprendizaje en sus trabajadores					
En esta organización las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje					
Para la organización es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización					
Esta organización se preocupa por la creación de foros de discusión para que la gente aprenda					
Existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados					
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El nivel de burocratización es adecuado					
Existe un adecuado equilibrio entre jefes y trabajadores					
Las tareas están suficientemente informatizadas					
Generalmente se alcanzan los objetivos propuestos					
Se emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones					
Cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes					
El sistema informático es eficiente y facilita la prestación del servicio					
La organización tiene una buena imagen					
En esta organización es elemental la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo					
Esta empresa se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de conocimientos					
Su empresa se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus trabajadores					
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En su empresa realizan acciones para retener a sus clientes					
La empresa cuenta con mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece					
Esta organización cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente					
La empresa lleva a cabo acciones para recuperar la cartera de clientes					
En su empresa se tiene conocimiento de los principales competidores					
Su organización efectúa acciones de colaboración con sus competidores					

Su empresa da seguimiento a las acciones tomadas por su competencia					
Las relaciones con sus proveedores son solidas					
Existe capacidad de respuesta ante el mercado por parte de los proveedores con los que cuenta la organización					
En su organización tiene una amplia gama de proveedores					
Esta organización se preocupa por establecer alianzas estratégicas					
Es importante para esta empresa contar con alianzas de diferentes sectores					
Esta organización efectúa acciones para renovar sus alianzas estratégicas					
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	1	2	3	4	5
los colaboradores de la empresa cumplen con el horario establecido					
durante la jornada laboral los colaboradores demuestran dedicación y concentración en el trabajo que realizan					
durante las horas de trabajo las personas permanecen en sus puestos de trabajo y se desplazan hacia otros sitios dentro y fuera de la empresa por razones de trabajo					
las personas cumplen correctamente con los objetivos y propósitos propios de su cargo y sus funciones					
los ingresos que recibe la empresa son mayores a los costos y gastos que se pagan por concepto del negocio					
el dinero que se requiere para el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo compensa cómodamente con los ingresos del negocio de la empresa					
el dinero que se invierte en el manejo de los clientes se compensa con las compras que ellos hacen de los productos y servicios de la empresa					
se han penetrado un mayor número de nuevos mercados este año en comparación con el año pasado					
las ventas han crecido más este año, comparadas con el año anterior					