

**“IDENTIFICACION Y MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS
GRANDES SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA: CASO DEL
ALMACÉN ÉXITO”**

EDUARDO LUÍS ROMERO BENAVIDES

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2009

**“IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS
GRANDES SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA: CASO DEL
ALMACÉN ÉXITO”**

EDUARDO LUIS ROMERO BENAVIDES

**Proyecto presentado como requisito para obtener el
título de Administrador de Empresas**

**Carlos Estrada Muñoz
Asesor**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2009

Cartagena, Agosto de 2009

Señores:

**Universidad Tecnológica de Bolívar – UTB-
ATT. COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO**

Cordial saludo.

Por medio del presente hago formal entrega del Trabajo de Grado titulado:
**“IDENTIFICACION Y MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS
GRANDES SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA: CASO DEL
ALMACÉN ÉXITO”**, para realizar la respectiva evaluación y aprobación.

Cordialmente,

EDUARDO LUIS ROMERO BENAVIDES

Cartagena, Agosto de 2009

Señores.

COMITÉ DE EVALUACION DE TRABAJOS DE GRADO

Programa de Administración de Empresas

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Estimados señores.

Cordialmente me dirijo a ustedes con el propósito de informarles que he asesorado metodológicamente y conceptualmente al estudiante Eduardo Luis Romero Benavides en la elaboración de su Trabajo de Grado, el cual se titula "IDENTIFICACION Y MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS GRANDES SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA: CASO DEL ALMACÉN ÉXITO".

Atentamente.

CARLOS ESTRADA MUÑOZ

Ing. industrial

Cartagena, Agosto de 2009

Yo, Eduardo Luis Romero Benavides identificado con cedula de ciudadanía número 80.097.753 de Bogota, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi Trabajo de Grado y publicarlo en el catalogo online de la Biblioteca.

Atentamente.

EDUARDO LUIS ROMERO BENAVIDES

C.C. 80.097.753

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, Agosto 15 de 2009

CONTENIDO

	Pág.
1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo general.	16
1.3.2 Objetivos específicos.	16
1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
2. ENFOQUE TEÓRICO Y CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL	19
2.1. LOS MERCADOS DE VALORES Y LA CONTABILIDAD	19
2.1.1 Valor en libros versus valor de mercado.	19
2.1.2 Capacidad de la Contabilidad para explicar el mercado	19
2.1.3 Reacción de la contabilidad.	20
2.1.4 Reacción en otras disciplinas.	21
2.1.5 Nuevas necesidades informativas.	22
2.2. IDENTIFICACION Y MEDICION DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES	22
2.2.1 Poca atención en los activos intangibles.	23
2.2.2 La contabilidad de activos tangibles	23
2.2.3 El valor de mercado	23
2.2.4 Qué hacer con los activos intangibles	23
2.3 TIPOS DE ACTIVOS INTANGIBLES	24
2.3.1 Modelos	24
2.3.1.1 Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996).	24
2.3.1.2 Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998).	26
2.3.2 Tipos de activos intangibles	28

2.3.2.1 Activos intangibles de estructura externa	28
2.3.2.2 Activos intangibles de estructura interna	29
3. EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SUPERMERCADO ALMACÉN ÉXITO DE CARTAGENA	32
3.1 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL	32
3.1.1 Relevancia de la inteligencia humana.	32
3.1.2 Grado de valoración del capital intelectual en la empresa.	33
3.2 LA CONTABILIDAD TRADICIONAL Y EL VALOR REAL DE ALMACÉN ÉXITO	35
3.2.1 Medición del valor real de la compañía.	35
3.2.2 Valoración de los activos intangibles en la contaduría de la compañía.	36
3.2.3 Importancia de los renglones del balance tradicional	39
3.3 PORCENTAJE DEL VALOR DE MERCADO ATRIBUIDO A LOS ACTIVOS INTANGIBLES	40
3.3.1 Factores internos para identificar activos intangibles	41
4. METODOLOGIA APLICADA PARA IDENTIFICAR Y MEDIR EL CAPITAL INTELECTUAL EN ALMACENES ÉXITO DE CARTAGENA	43
4.1 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR EL CAPITAL INTELECTUAL	43
4.1.1 Tipo de gestión adelantada para medir el capital intelectual	43
4.1.2 Sistema de valoración.	45
4.1.3 Criterios para formular indicadores de capital intelectual.	47
4.2 INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL INTELECTUAL	48
4.2.1 Indicadores de capital humano	48
4.2.2 Indicadores de capital estructural.	52
4.2.3 Indicadores de capital clientela.	55
5. EVALUACIÓN DE LA GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA	58
5.1 INFORMES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	58

5.2 DIFICULTAD PARA APLICAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL	61
5.3 APOORTE DEL CAPITAL INTELLECTUAL	62
5.3.1 Mejoras en los procesos de la compañía	62
5.3.2 Percepción sobre los resultados de la medición del capital intelectual.	64
5.3.3 Aporte del capital intelectual para mejorar la organización	66
5.3.4 Cambios en el modelo propuesto de medición del capital intelectual.	68
6. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL	69
6.1 DESARROLLO DEL CAPITAL INTELLECTUAL	69
6.2 FACTORES PARA SU IMPLEMENTACIÓN	71
6.2.1 Análisis de la información.	71
6.3 CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL	72
6.4 PERTINENCIA DE LOS INDICADORES	74
6.5 IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO	75
6.6 CREAR VALOR FUTURO	76
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXO	

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Grado en que la inteligencia humana y los recursos intelectuales de la empresa son los activos más valiosos de la compañía para crear riqueza y valor.	33
Gráfica 2. Grado en que el valor real de la compañía es medido solamente por las medidas contables tradicionales.	35
Gráfica 3. Grado de importancia en que la contaduría actual de la compañía valora los activos intangibles.	37
Gráfica 4. Grado en que la empresa considera que, renglones del balance tradicional como edificio, tecnología y equipos ya no ofrecen mucha idea sobre la competitividad y el potencial de ganancia futura.	39
Gráfica 5. Porcentaje del valor de mercado de la empresa atribuido a los activos intangibles.	41
Gráfica 6. Tipo de gestión adelantada para medir el capital intelectual en la empresa.	44
Gráfica 7. Criterio que utiliza la compañía al momento de formular un instrumento de medida del capital intelectual.	47
Gráfica 8. Comparación de la efectividad de los diferentes indicadores empleados para medir los activos intangibles relacionados con el capital humano.	52
Gráfica 9. Comparación de la efectividad de los diferentes indicadores empleados para medir los activos intangibles relacionados con el capital estructural.	54
Gráfica 10. Comparación de la efectividad de los diferentes indicadores empleados para medir los activos intangibles relacionados con el capital clientela.	56

Gráfica 11. Principales medios empleados por la empresa para informar a los empleados sobre los planes y resultados de la gestión del capital intelectual.	59
Gráfica 12. Grado de dificultad para identificar el capital intelectual en la compañía.	61
Gráfico 13. Calificación del aporte que el capital intelectual le dio a la compañía para mejorar sus procesos.	62
Gráfica 14. Percepción que según los directivos encuestados, tienen los empleados sobre los resultados obtenidos por el sistema de medición del capital intelectual de la empresa.	64
Gráfica 15. Grado en que el mayor compromiso por desarrollar el capital intelectual en la compañía sirvió para mejorar la organización.	67

INTRODUCCION

Hoy por hoy se considera al capital intelectual como uno de los elementos más importantes en una empresa, puesto que el éxito de una compañía depende fundamentalmente de factores intangibles como las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes. Es precisamente por esta razón, en el ámbito de los grandes supermercados localizados en la ciudad de Cartagena, la administración y medición del capital intelectual es mucho más importante para el posicionamiento de la compañía que en cualquier otro sector; máxime si se tiene en cuenta que los clientes de estas empresas demandan cada vez mayor comodidad y calidad en la prestación del servicio, obligando a sus gerentes a innovar estrategias para gerenciar y calcular adecuadamente el capital humano de la organización, de tal manera que pueda atraer más clientes y mantener su posición en este sector tan competitivo.

Por tanto, el interrogante a responder en este estudio es: ¿cómo identifica el capital intelectual la empresa Almacén Éxito de la ciudad de Cartagena, y qué indicadores creados por esta compañía permiten una mejor administración de su capital intelectual?. Para tal efecto, el objetivo general es analizar los métodos de identificación, desarrollo y medición del capital intelectual en dicha empresa. Siendo así, el trabajo se divide en cinco capítulos: el primero explica el marco teórico y conceptual que fundamenta el tema del capital intelectual; en el segundo capítulo se analiza la importancia que juega el capital intelectual en la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta los factores internos que se toman como referencia en el proceso de medición de este activo intangible.

En el tercer capítulo se caracteriza el enfoque y metodología empleados para la medición del capital intelectual en la empresa; por su parte, en el cuarto capítulo

se evalúan los resultados del proceso de gestión del capital intelectual; y por último, en el quinto capítulo se proponen recomendaciones para mejorar los esquemas de identificación y medición del capital intelectual, con base en el análisis de las experiencias y resultados en los procesos de medición del capital intelectual realizados por la compañía.

Con este trabajo se aportan argumentos a la teoría sobre los métodos para identificar y evaluar el papel y la participación del capital intelectual en la creación, mantenimiento y promoción de un proceso de mejoramiento permanente en toda la organización. Además, ayuda a contrastar las hipótesis que promueven el desarrollo de las capacidades del talento humano a todo nivel, como también la forma en que se identifica y calcula el valor inexplorado de los recursos intangibles de las empresas del sector de los grandes supermercados.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

En la actualidad se requieren nuevas alternativas para identificar y valorar activos intangibles como el conocimiento, la inteligencia humana y los recursos intelectuales, los cuales son en un alto grado los activos más valiosos para crear valor y riqueza en las organizaciones. El punto clave es que los individuos constituyen la principal fuente de ventajas competitivas, por lo que las empresas comienzan a comprender la importancia estratégica de identificar y medir su capital humano y a su vez elaborar informes financieros con indicadores que plasmen sus fuentes de valor intangibles.

En el contexto de los grandes supermercados, la administración y medición del capital intelectual es mucho más importante para el éxito y posicionamiento de la compañía que en cualquier otro sector, máxime si se tiene en cuenta que los clientes demandan cada vez mayor comodidad y calidad en la prestación del servicio, obligando a sus gerentes a innovar estrategias para gerenciar y calcular adecuadamente el capital humano de la organización, de tal manera que puedan atraer más clientes y mantener su posición en este sector tan competitivo.

Así, la identificación y valoración del capital intelectual es un tema muy importante en el asesoramiento sobre los activos intangibles del sector de los grandes supermercados puesto que los directivos e inversionistas tienen nuevas necesidades de información ligadas a la valoración de activos intangibles como el conocimiento o la satisfacción de la clientela, entre otros aspectos. En este sentido, al ser la inversión en los individuos la principal fuente de ventajas competitivas para las empresas, el grupo de los supermercados de Cartagena

valora en buena medida la importancia estratégica de identificar y medir la inversión en su capital intelectual, y elaborar indicadores financieros que plasmen estos resultados.

Y, es que en muchos de estos negocios existe una disparidad entre el valor en libros, por ejemplo, y su valor de mercado o capitalización bursátil. La explicación de este desfase se encuentra precisamente en los activos intangibles que tiene el supermercado y no aparecen en sus balances. De esta manera, los activos intangibles como el conocimiento de las organizaciones, asumen mayor relevancia con relación a los valores reales. Sin embargo, se observa que existen serias dificultades en estas empresas para diseñar herramientas administrativas que permitan identificar y cuantificar desde el punto de vista financiero la inversión realizada en el recurso humano, lo cual constituye todo un desafío, incluso, para sus técnicas contables, puesto que estas inversiones se relacionan muchas veces con los activos intangibles, como el conocimiento y las destrezas que adquiere el empleado o directivo en la organización, aspectos difícilmente cuantificables.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, surge el siguiente interrogante: ¿Cómo logran los supermercados de la ciudad de Cartagena identificar y medir el capital intelectual vinculado a la empresa?

1.2 JUSTIFICACION

La realización del estudio es relevante por las siguientes razones:

- Actualmente se considera al capital intelectual como el elemento más importante en una empresa, ya que su éxito depende de factores intangibles como las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia tanto de empleados como de gerentes.

- Este trabajo es importante para la academia, porque aportará experiencia y habilidades que puedan contribuir a desarrollar una metodología que permita identificar y registrar los activos intangibles relacionados con el capital humano de la empresa Almacén Éxito en la ciudad de Cartagena.
- Beneficiará al gremio de supermercados en general, al presentar un marco teórico para identificar y medir factores intangibles como las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia del recurso humano (tanto empleados como gerentes), facilitando la toma de decisiones con respecto a la inversión en la organización del capital humano, de tal manera, que pueda atraer más clientes y mantener su posición en este sector tan competitivo.
- Finalmente, porque el estudio propuesto aportará herramientas que ayuden a los supermercados de Cartagena a identificar y medir el capital intelectual que tiene origen en la inversión del capital humano y otros activos intangibles.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Analizar los métodos de identificación, desarrollo y medición del capital intelectual en el Supermercado Éxito localizado en la ciudad de Cartagena.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Explicar el marco teórico y conceptual que fundamenta el análisis del capital intelectual.

- Analizar la importancia que juega el capital intelectual en la empresa Almacén Éxito de la ciudad de Cartagena, teniendo en cuenta los factores internos que se toman como referencia en el proceso de valoración de activos intangibles.
- Identificar el enfoque y metodología empleados para la medición del capital intelectual en dicha empresa.
- Caracterizar el proceso de gestión del capital intelectual en la empresa objeto de estudio.
- Proponer recomendaciones para mejorar los esquemas modernos de identificación y medición del capital intelectual, con base en el análisis de las experiencias y resultados en los procesos de medición del capital intelectual realizados por la compañía.

1.4 TIPO DE INVESTIGACION

Es una investigación de tipo descriptivo. La descripción previa servirá para analizar alternativas de solución a partir de los planteamientos modernos de capital intelectual que mejor se adapten a la actual estructura característica del sector.

El formato de levante de información fué diseñado tomando como referencia el modelo Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996) en donde se muestra esquema de valor de mercado de Skandia, expuesto en el transcurso del desarrollo de esta monografía exactamente en la página número 12. A partir de esta estructura se analizó y conformó la encuesta llevada a cabo para identificar y medir el capital humano en Almacenes Éxito de Cartagena.

Fue seleccionado el grupo administrativo de la empresa, es decir, solo los jefes de todas las secciones que conforman el negocio como tal, personal masculino y femenino caracterizado por ser mayor a 23 años y menor a 35 años de edad.

2. ENFOQUE TEÓRICO Y CONCEPTUAL PARA EL ANALISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL

Más allá de las rígidas normas contables, los directivos e inversionistas manifiestan nuevas necesidades de información ligadas a la valoración de activos intangibles como el conocimiento o la satisfacción de la clientela. Por tanto, los temas de valoración y asesoramiento sobre los activos intangibles, son muy importantes en la actualidad. En este sentido, el objetivo de este capítulo consiste en plantear cuáles son las nuevas necesidades de información ligadas al capital intelectual de las empresas, y establecer el marco conceptual y teórico para identificar y medir los activos intangibles; para finalmente hacer una crítica a la valoración descrita de activos intangibles.

2.1. LOS MERCADOS DE VALORES Y LA CONTABILIDAD

2.1.1 Valor en libros versus valor de mercado. En muchas empresas existe una disparidad entre el valor en libros, por ejemplo, su valor de mercado o capitalización bursátil. Aunque esta diferencia siempre ha existido, en los últimos años se ha hecho mucho mayor, pues, en término medio para los valores del índice *Dow Jones Industrial*, por ejemplo, el ratio de valor de mercado a valor en libros es de 5¹. La explicación de este desfase se encuentra en los activos intangibles que tiene la empresa y no aparecen en sus balances.

2.1.2 Capacidad de la Contabilidad para explicar el mercado. En este contexto cabe destacar que, de acuerdo con un estudio realizado sobre 226 empresas

¹ En algunos casos se trata de diferencias verdaderamente espectaculares. La empresa Yahoo, por ejemplo, en sus balances presentaba el 30 de septiembre de 1998 unos activos totales de 497 millones de dólares y en bolsa valía 18.850 millones de dólares. La justificación de esta diferencia se encuentra en los activos intangibles que tiene la compañía, ya que es la más visitada de Internet.

británicas², el 76% no había asignado ningún valor a sus activos inmateriales y la mayoría de las que lo hicieron se referían al fondo de comercio generado por fusiones y adquisiciones. Con estos resultados no solo se pone de manifiesto, sino, que es apenas obvia, la premisa de que cada vez la contabilidad explica menos los movimientos del mercado bursátil.

Así las cosas, se puede encontrar que para la dirección de la empresa o los accionistas cada vez tengan menos interés los informes que prepare el área contable de la compañía. La duda que surge es, si es necesario que se deje a la contabilidad para lo material y otros profesionales se dediquen a valorar y asesorar sobre como aumentar y gestionar los activos intangibles. La otra alternativa es que, la experiencia y habilidades del área contable y las técnicas de la contabilidad puedan contribuir a desarrollar una metodología que permita valorar y registrar estos activos intangibles de las empresas.

2.1.3 Reacción de la contabilidad. La respuesta de la contabilidad ante esta nueva dimensión de los negocios basados en el capital intelectual, son los métodos IASC (Norma Internacional Contable) e IFAC (Federación Internacional de Contadores), los cuales se explican a continuación.

- **El IASC:** En septiembre de 1998, el IASC ha presentado la Norma Internacional Contable IAS 38 que aborda la contabilidad y divulgación de activos intangibles. Es una propuesta que sigue una línea muy conservadora, parecida a los planteamientos de otras disciplinas o de la propia IFAC, que está sugiriendo ideas verdaderamente novedosas sobre la valoración del capital intelectual.

² BROOKING, A. Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise. Internacional Thomson Business Press, 1997. P. 24.

- **IFAC:** Ha emitido también, en la misma fecha de septiembre de 1998, un interesante documento que recopila los aspectos clave de la valoración del capital intelectual. El documento expone los desafíos y oportunidades que para los contadores puede suponer identificar y valorar el capital intelectual, para desarrollar la planificación, control, información y auditoría. En síntesis, el estudio reconoce que la contabilidad del capital intelectual requerirá la invención de nuevos conceptos y prácticas contables.

Lo anterior, indica que particularmente la contabilidad se adapta al nuevo reto de medir el capital intelectual, pues ésta, como todo sistema de información, debe acomodarse a las necesidades de sus usuarios en cada período histórico, sector o actividad empresarial; máxime sabiendo que hoy en día hay necesidades de información que no están cubiertas por los estados contables tradicionales.

2.1.4 Reacción en otras disciplinas. Otras disciplinas como la Economía de Empresa, con la llamada gestión del conocimiento, abordan ampliamente la gestión del capital intelectual, la capacidad de innovación, la imaginación, el grado de satisfacción de los clientes o la capacidad de aprendizaje y motivación de los empleados. Con frecuencia citan ejemplos de empresas de éxito que destacan más por activos intangibles que por su activo fijo o su estructura financiera.

En la misma dirección, también las Ciencias de la Computación están creando nuevas herramientas informáticas que tratan de administrar, compartir y canalizar tanto la información real como el conocimiento intangible de la empresa, de forma que este fluya en la organización integrado en aplicaciones como la Intranet, gestión de documentos, etc. Por su lado, la Sociología de Empresa es también un área de interés prioritario en otros campos como el capital intelectual por cuanto involucra gestión de recursos humanos.

2.1.5 Nuevas necesidades informativas. Entre las nuevas necesidades de información que tienen los gerentes de las empresas y los analistas externos, generadas en la llamada Era del Conocimiento se encuentran las siguientes:

- Información sobre los riesgos a que está sometida la empresa.
- Los recursos humanos.
- Los activos intelectuales.
- El impacto medioambiental.
- Las impresiones de los clientes sobre la calidad de los productos.

En este orden de ideas, téngase en cuenta que el sistema de información contable es el mayor suministrador de información para la gerencia; por tanto, la información que hoy interesa a la gerencia de la empresa y que no está suficientemente reflejada en los balances y documentos contables tradicionales, se refiere a:

- Actividades de investigación y desarrollo.
- Recursos humanos.
- Cambios en los recursos y procesos productivos.
- Capacidad de innovación.
- Valor que aportan los productos para el consumidor.

2.2. IDENTIFICACION Y MEDICION DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Los gerentes de las empresas siempre han gestionado los activos intangibles, por lo tanto, no es algo nuevo. Sin embargo, la novedad está en el intento de cuantificarlos, pues, puede decirse que para el gerente es más difícil medirlos que trabajar con ellos.

2.2.1 Poca atención en los activos intangibles. Es muy poca la atención que hasta hoy han recibido los activos intangibles (salvo unos pocos como los gastos en investigación y desarrollo o la propiedad industrial), a pesar de que en muchas empresas el valor de estos activos intangibles y otros que no se contabilizan es muy superior al de sus bienes tangibles³. De allí que los mismos analistas externos también manifiesten su decepción ante la información contable suministrada por las empresas.

2.2.2 La contabilidad de activos tangibles. A lo largo de los últimos años, los esfuerzos de académicos y profesionales de la contabilidad han perfeccionado los sistemas contables logrando planes de cuentas muy detallados. Existen cantidades de libros que tratan aspectos incluso muy específicos que afectan al inmovilizado material, las existencias o los efectos comerciales a pagar.

2.2.3 El valor de mercado. Una medida aproximada de los activos intangibles se presenta en la relación entre el valor de mercado (si la empresa cotiza en bolsa se obtiene multiplicando el número de acciones por su cotización) y el valor en libros. Según como se calcule, de ambos conceptos pueden obtenerse varios indicadores aproximados del valor de los activos intangibles de la empresa. De todas formas, estos indicadores pueden dar una idea sobre la magnitud de los activos intangibles de la compañía, pero tienen bastantes limitaciones ya que dependen del mercado, pues, la bolsa puede bajar por cualquier motivo ajeno a la empresa y eso no significa que sus activos intangibles hayan perdido valor.

2.2.4 Qué hacer con los activos intangibles. Algunos proponen que los activos intangibles se valoren de la forma más objetiva posible; y una vez valorados, la propuesta más audaz es tratarlos contablemente como activos físicos, es decir,

³ Sirven de ejemplo casos de empresas que operan en Internet como Excite, Yahoo!, Netscape, Amazon, Cybercash, Geocities y otras con balances que sistemáticamente presentan pérdidas, pero cuyos activos intangibles (por haber posicionado unas marcas, desarrollado unos sistemas de información o canales de distribución eficientes, etc.) les dan un valor real impresionante.

como activos que se amortizan. Este método se justifica en que ignorarlos o contabilizarlos como gastos provoca distorsiones en los beneficios y hace que las empresas con mayor innovación presenten balances más pobres. Además, el coste histórico no es apropiado para estos activos intangibles: incluso los que ya se contabilizan, como las patentes, marcas o franquicias deberían reflejar su valor potencial o de mercado.

Sólo así se podría evitar la paradoja que supone presentar cuentas de resultados en números rojos y alta cotización en bolsa o las astronómicas cuentas que se pagan por ellas. Sin embargo, no hay que ignorar las dificultades de tal propuesta, que supone una ruptura del modelo contable tradicional. Otra opción, seguida por un creciente número de empresas es presentar un documento complementario que recoja los intangibles, como lo hace Skandia.

2.3 TIPOS DE ACTIVOS INTANGIBLES

2.3.1 Modelos. Entre los más reconocidos están los siguientes⁴:

2.3.1.1 Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996). La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles. El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual (que descompone en bloques):

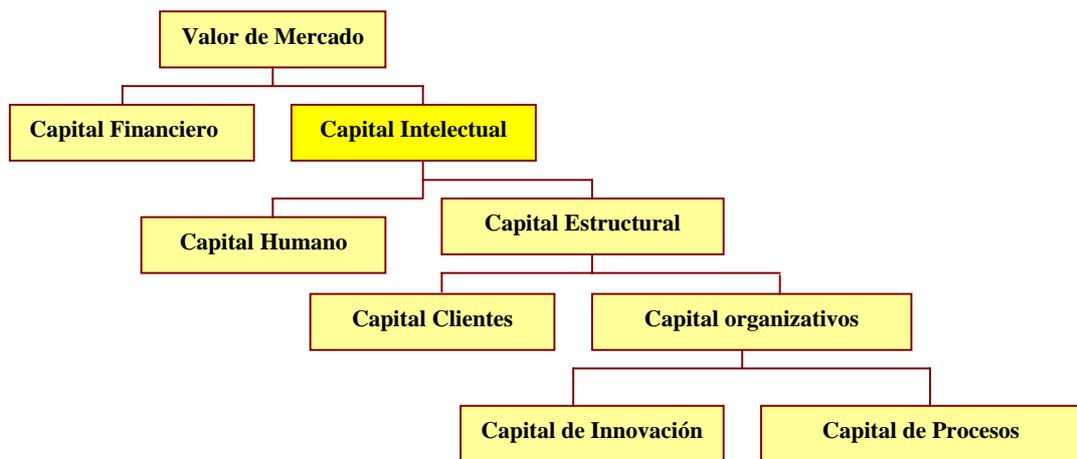


Figura 1. Esquema de valor de mercado de Skandia⁵.

Los elementos del Capital Intelectual son:

- **Capital Humano.** Conocimientos, habilidades, actitudes,... de las personas que componen la organización.
- **Capital Estructural.** Conocimientos explicativos por la organización. Integrado por tres elementos:
 1. **Clientes.** Activos relacionados con los clientes (fidelidad, capacidad de conformar equipos mixtos,...).
 2. **Procesos.** Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
 3. **Capacidad de Innovación.** Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

⁴ <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-capital-intelectual.htm>.

⁵ Fuente: Edvinsson y Malone (1997).

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidos en el modelo denominado Navigator, para el cual se han realizado implantaciones reales en el mundo empresarial.

2.3.1.2 Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998). Drogonetti y Ross (1998) estudian la aplicación del concepto de Capital Intelectual a un programa gubernamental, el Business Network Programme, implementado en Australia por AusIndustry. En éste se hace alusión a la actual tendencia de buscar una teoría nueva que pueda adoptar la función de marco general para todos los recursos intangibles. En este sentido autores (Edvinsson & Malone, 1997; Bontis, 1996; Roos & Roos, 1997) han empezado a clasificar bajo el nombre de Capital Intelectual todos los recursos intangibles, y a analizar sus interconexiones.

Pero el problema para este modelo radica en la misma definición de recursos intangibles. Así, para Drogonetti y Ross (1998) recurso "es cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté, de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía". No obstante, se argumenta que ésta es una definición un tanto imprecisa, aunque no es del todo malo, ya que el Capital Intelectual es algo absolutamente singular en todas y cada una de las empresas. Por ello, aunque no se pueda definir el concepto de Capital Intelectual, se pueden clasificar en categorías y tipos siguiendo un criterio de gestión. De esta forma, el valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una. Esta clasificación la vemos en el siguiente gráfico:

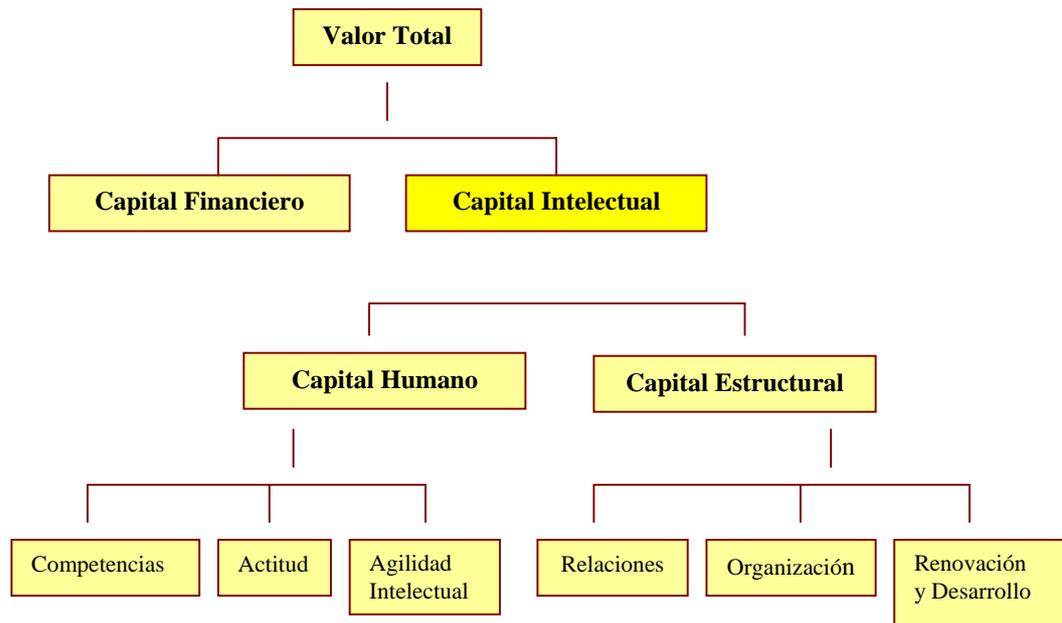


Figura 2. Arbol de configuración de valor⁶.

Drogonetti y Ross (1998) plantean un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores del Capital Intelectual en una única medida. Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión (normalmente porcentajes). Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual, cuando la tradicional se centraba en el financiero.

Entre las conclusiones del estudio se dice que: "un sistema de Capital Intelectual es, en sí mismo, un recurso intangible de la organización". Así, un sistema de Capital Intelectual pasa a formar parte del Capital Intelectual de la compañía y cuanto mejor lo utilice, más Capital Intelectual se creará. Crear un sistema de Capital Intelectual llega a ser una actividad semi-circular⁷.

⁶ Fuente: Roos et. al. (1997).

⁷ Hay muchos otros modelos de gestión del Capital Intelectual como son: Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998); Modelo Nova (Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana); Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998); Modelo Arthur Andersen (Arthur Andersen, 1999); etc.

2.3.2 Tipos de activos intangibles. En síntesis, los activos intangibles se suelen agrupar en varios tipos según se refieran a las aptitudes y conocimiento de los recursos humanos de la empresa, activos de organización interna como la capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa o referidos a la estructura externa, ejemplo la clientela o las marcas. A continuación se analizan estos dos grandes grupos:

2.3.2.1 Activos intangibles de estructura externa. Se tienen los siguientes:

Activos de mercado: Los activos de estructura externa más conocidos son las marcas, el prestigio e imagen de la empresa, denominación social o las franquicias. Son activos intangibles valorados frecuentemente, de hecho se les denomina también activos de mercado: el ejemplo más claro es el mercado de franquicias. Para valorar las marcas se tienen en cuenta aspectos como su carácter internacional o local, liderazgo o cómo está protegida.

Clientela de la empresa: Otros activos intangibles muy importantes que se suelen incluir en este grupo es la clientela de la empresa: su fidelidad, satisfacción, importancia o reputación. Como indicadores para medir este intangible se pueden utilizar índices de satisfacción del consumidor obtenidos a partir de encuestas propias de la empresa o llevadas a cabo en el sector por empresas independientes.

Otros indicadores tratan de medir la fidelidad de la clientela valorando el porcentaje de ingresos procedentes de clientes antiguos, los clientes que se han perdido o la duración media de la relación con un cliente. También, es interesante, conocer el tiempo medio desde que se contacta con un cliente hasta que se produce la venta, el porcentaje de peticiones de información que se convierten en pedidos, los pedidos acumulados, los ingresos por número de clientes o el porcentaje de ingresos que proceden de los mayores clientes.

De igual forma, para medir la calidad de la clientela se puede valorar el crecimiento en porcentaje de clientes relevantes que contribuyen a mejorar la imagen de la empresa. Por ejemplo: para medir la satisfacción del consumidor pueden utilizarse encuestas dirigidas a sectores, similares a las que valoran a los líderes políticos (pero realizadas objetivamente) o se pueden realizar estudios de opinión de consumidores donde la satisfacción del consumidor se mida con un índice.

Relaciones y alianzas: Las relaciones con los proveedores, bancos, políticos, instituciones y accionistas son también activos intangibles externos. Igualmente, los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales.

2.3.2.2 Activos intangibles de estructura interna. Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión, la cultura de la empresa y la filosofía de gestión. En ese sentido, el análisis de la cadena del valor proporciona una guía para su medición. En este grupo se tienen los siguientes:

- **Conocimientos y habilidades de los empleados:** Los activos intangibles de estructura interna más importantes son los conocimientos y habilidades de los empleados. Para medirlos puede utilizarse el nivel académico alcanzado, las cualificaciones profesionales y los conocimientos técnicos. Como en una plantilla, es frecuente presentar estos datos en forma de incremento o disminución.
- **Índice de capital humano:** Para medir la satisfacción de los empleados pueden utilizarse encuestas, que pueden ser internas o realizadas objetivamente por empresas de consultoría, y a través de esos medios obtener un Índice de Capital Humano. Este índice trata de medir la

capacidad global de los empleados para crear valor. Para el mismo efecto, también, son populares los tests de evaluación de la personalidad. Así mismo, la creatividad, liderazgo y capacidad de gestión de los directivos es un activo intangible muy importante en esta categoría. Empresas como Microsoft dependen mucho de la capacidad de su líder.

- **La organización de los sistemas de información:** La empresa puede tener un activo intangible en la organización de sus sistemas de información, software, bases de datos o el uso eficiente de tecnologías de la comunicación. Se puede pensar en el uso diferente que dos empresas o personas hacen del mismo equipamiento informático: para unos puede ser una carga y para otras puede ser una ventaja estratégica, es decir, un activo. De esta manera, para valorar su capacidad, se emplean indicadores que analizan la utilización de la tecnología punta en la empresa, el uso de Intranet, Extranet, los beneficios que se obtienen de estos sistemas, etc.
- **Investigación y desarrollo:** La investigación y desarrollo es también un activo intangible para la empresa; es más, es uno de los que ya se recoge en la contabilidad, aunque desde la perspectiva del capital intelectual se critican sus normas de valoración. Se incluyen, también, los activos intelectuales de propiedad intelectual como las patentes, copyrights, diseños y secretos, entre otros. Igualmente, se pueden obtener bastantes indicadores como el número de patentes y su coste de mantenimiento, el porcentaje de recursos que destina la empresa a Investigación más Desarrollo (I+D) o su incremento, el porcentaje de I+D dedicado a investigación básica, etc.
- **Otros indicadores.** Son los años de experiencia profesional, en este caso, se pueden distinguir aquellas actividades que han supuesto un reto y, por tanto, se ha obtenido un aprendizaje. Hay indicadores del gasto que hace la

empresa en capacitación y el tiempo que dedican los empleados a esta actividad. Para medir la eficiencia se utiliza el valor añadido por empleado. Es frecuente obtener indicadores de estabilidad, como índices de rotación de los empleados o el número medio de años que permanecen en la empresa. Otros activos intangibles son los valores, actitud y motivación de los empleados. Se estudia el comportamiento de los empleados más brillantes y se calcula el valor de mercado de su producto.

3. EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SUPERMERCADO ALMACÉN ÉXITO DE CARTAGENA

Cada día que pasa, los activos intangibles de los supermercados asumen mayor importancia con relación a los valores reales, tal como se demostrará en este capítulo. Por ello, Almacénes Éxito en la ciudad de Cartagena manifiesta la exigencia de nuevas formas de planificación y desarrollo que constituyen todo un desafío incluso para sus técnicas contables.

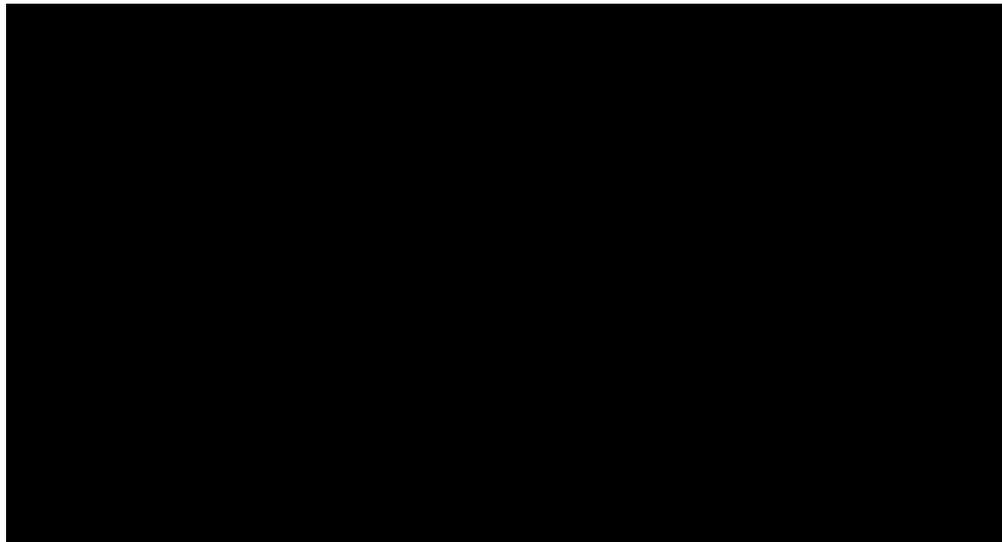
3.1 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL

3.1.1 Relevancia de la inteligencia humana. El desarrollo de la tecnología ha incrementado considerablemente los volúmenes de información que los grandes supermercados actuales deben manipular, no sólo para realizar sus operaciones cotidianas, sino también, para expandir sus mercados y para dirigir sus servicios al público adecuado. Al usarse una tarjeta de crédito, por ejemplo, suelen acumularse en las empresas del sector datos muy importantes sobre patrones de consumo. Además, sobre la base de los pagos efectuados en dicha tarjeta, los supermercados también irán elaborando un historial del usuario, el cual se utilizará para autorizar una compra, para decidir cuándo extender el crédito e igualmente para detectar fraudes. Por lo tanto, este tipo de procesos requiere de chequeos que suelen resultar bastante complejos, además, del uso de criterios variables para poder tomar una decisión final en torno a la autorización de una cierta compra.

Ante esta situación, aunque resulta evidente la necesidad de automatizar los procesos (más aún si deben manejar enormes volúmenes de información como ventas que se tienen que verificar diariamente), no es del todo obvio incorporar el

comportamiento inteligente requerido en un programa de computadora que reemplace a un evaluador humano. Por tanto, la inteligencia humana, es un factor imprescindible en la evolución de la empresa, pues, además de retener e interactuar la información, los seres humanos que laboran en los supermercados pasan a tener la capacidad de crear ideas innovadoras, las cuales serán efectivamente los factores de diferenciación competitiva de cada organización.

3.1.2 Grado de valoración del capital intelectual en la empresa. En este aspecto, las encuestas realizadas a los directivos de la compañía objeto de estudio revelan que, en términos generales, para el 84.21% de los entrevistados la inteligencia humana y los recursos intelectuales de Almacén Éxito son en un alto grado los activos más valiosos para crear valor y riqueza en la organización. El punto clave es, que los individuos constituyen la principal fuente de ventajas competitivas, por lo que, este importante supermercado ha comprendido la importancia estratégica de medir su capital intelectual, y elaborar informes financieros con indicadores que plasmen sus fuentes de valor intangibles. La gráfica 1 resume los resultados de este punto.



Gráfica 1. Grado en que la inteligencia humana y los recursos intelectuales de la empresa Almacén Éxito son los activos más valiosos de la compañía para crear riqueza y valor.

Otra forma de interpretar este 84.21%, es que este grupo de directivos de Almacén Éxito en Cartagena, comienza a preguntarse sobre la forma posible de registrar los nuevos y complementarios activos de capital intelectual, teniendo en cuenta valores tan importantes como la capacidad innovadora y emprendedora de los empleados, la lealtad de los clientes hacia la empresa, el valor de las personas, los índices de empowerment o el coeficiente representativo del talento de la gente en función de sus labores.

Ahora bien, sólo el 13.15% considera esta importancia en un grado medio; mientras que el 2.6% restante es claro al afirmar que los recursos intelectuales son importantes apenas en un grado bajo, por lo que, se presume que su contribución al valor de mercado de la empresa es poco representativa. Aquí cabe resaltar que, a pesar de ser el tema del capital intelectual relativamente nuevo y un tanto complicado, llama la atención el hecho de que en este último grupo de directivos del supermercado, el tema del capital intelectual era un concepto sobre el cual casi no tenían ningún tipo de capacitación.

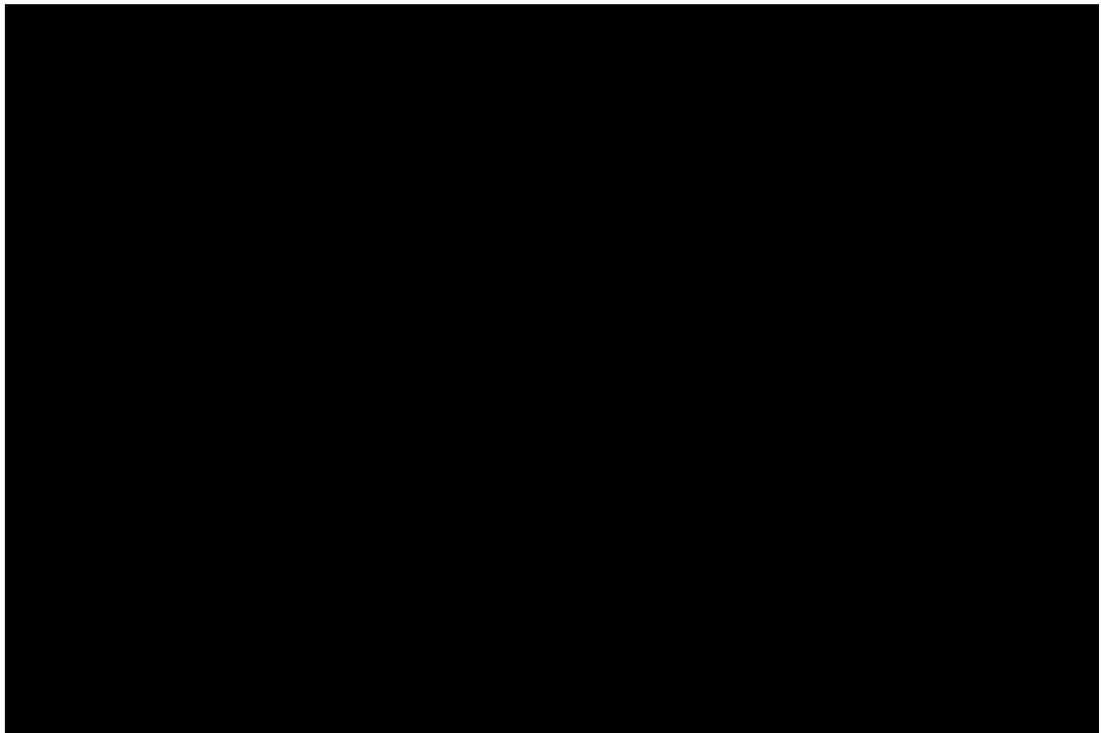
Estos resultados indican que, el capital intelectual cada vez tendrá más efecto en los trabajadores de la empresa en Cartagena, y el mejoramiento permitirá asegurar que el trabajo sea creativo y de satisfacción profesional, siempre y cuando la compañía proporcione unos métodos adecuados de desarrollo y medición de recursos intangibles; téngase en cuenta que desde el punto de vista teórico, los directivos entrevistados consideraron que la medición del capital intelectual es un asunto de gran importancia para la empresa, porque:

- Proporciona información de mayor actualidad a los inversores actuales y potenciales.
- Se demanda una gestión más eficiente de sus activos intangibles.
- Apoya el objetivo corporativo de aumentar el valor de los accionistas.
- Contribuye a precisar el riesgo de inversión.

- Refleja más acertadamente su valor real.

3.2 LA CONTABILIDAD TRADICIONAL Y EL VALOR REAL DE ALMACÉN ÉXITO

3.2.1 Medición del valor real de la compañía. Dentro de este criterio, resultó interesante preguntar a los directivos entrevistados por el grado en que el valor real de la empresa es medido sólo por las medidas contables tradicionales. En este sentido, como se aprecia en la gráfica siguiente 2, y considerando los consolidados de la encuesta, el 50% de los encuestados califica como medio el grado en que el valor real de la empresa es medido exclusivamente por las técnicas contables tradicionales.



Gráfica 2. Grado en que el valor real de la compañía es medido solamente por las medidas contables tradicionales.

El argumento principal de este grupo de directivos encuestados, es que la administración tradicional del organigrama burocrático está en crisis, por lo que, no se puede seguir dedicando mucho tiempo a recursos que cada vez tienen menos importancia y muy poco tiempo al verdadero valor en las organizaciones modernas, es decir, su inteligencia competitiva o activos intangibles.

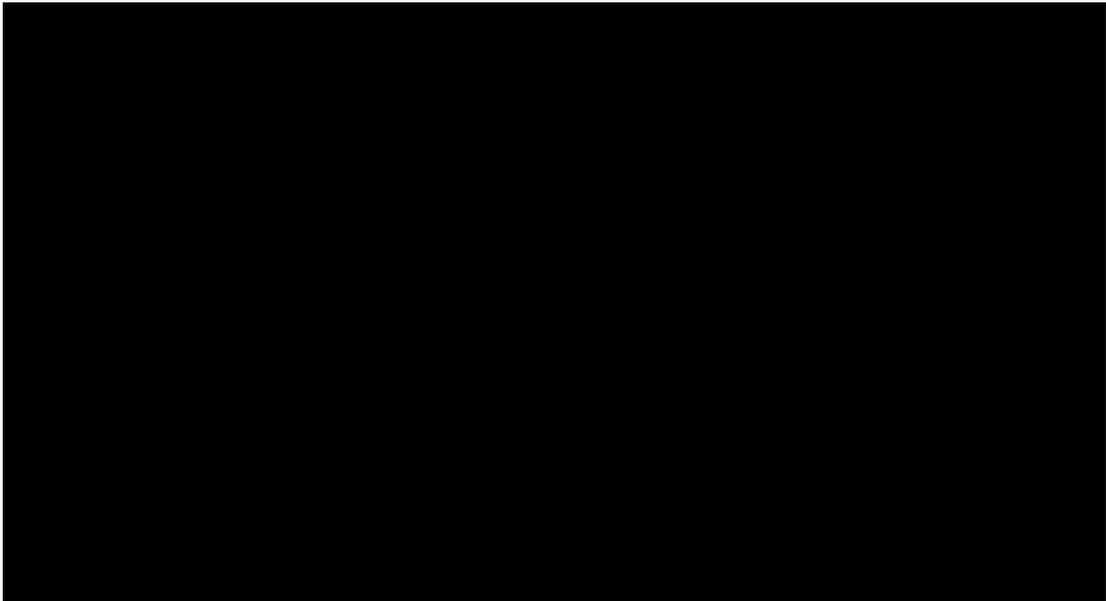
Así mismo, otro argumento que esbozaron, es que la lectura del balance o informe financiero de la compañía ya no ofrecen información lo suficientemente válida para la toma de decisiones acertadas y no se logra esclarecer la información de los balances patrimoniales, tanto para saber, si se trata de una empresa que todavía puede conquistar nuevos clientes y mercados, o simplemente una organización que está por desaparecer en la arraigada competencia del sector de los supermercados.

Entre tanto, el 34.21% asume que es alto el empleo de la contabilidad tradicional para calcular el valor real de la empresa, es decir, estos encuestados defienden la utilización del balance tradicional como principal medio de evaluación económico-financiero de la compañía, argumentando que al igual que los organigramas y manuales operativos, los estados financieros de la empresa todavía se muestra dinámico y adecuado para representar en un alto grado el verdadero valor de la compañía y su capacidad organizacional. De otro lado, el concepto de bajo fue expresado por el 13.15% de ellos. Esto se explica porque dichos directivos de la empresa en referencia reconocen que el balance de la contabilidad actual no recoge adecuadamente el valor de los activos intangibles de la compañía, para lo cual requerirá la invención de nuevos conceptos y prácticas.

3.2.2 Valoración de los activos intangibles en la contaduría de la compañía.

Sin embargo, muy a pesar que se acepta la importancia de medir el capital intelectual, los resultados del estudio en esta parte indican que es muy poco el esfuerzo por incluirlo en los balances de la compañía. En efecto, paralelo al

diagnóstico anterior, si se mira cuantas personas consideran que la contaduría actual de la compañía valora en un alto grado los activos intangibles, esta cifra oscila entre el 57.89%, mientras que el 26.31% la considera como medio. Ver gráfica 3.



Gráfica 3. Grado de importancia en que la contaduría actual de la compañía valora los activos intangibles.

De acuerdo con el análisis de la gráfica anterior, se nota que a diferencia de la calificación alta, el resto de personas no presentan significativas diferencias con respecto al grado de importancia que tiene la valoración de activos intangibles en la contaduría de la compañía, en razón de que más del 34% la consideran en un nivel dividido entre medio o bajo. En este aspecto se puede suponer que muchos de estos directivos encuentran algún tipo de dificultad para implementar la valoración de activos intangibles por estar regida todavía por los patrones tradicionales contables.

En concordancia con esto, dentro de las razones más significativas que argumentaron los directivos encuestados para justificar la valoración media o baja de los activos intangibles en la contaduría de la compañía, se encuentran las siguientes:

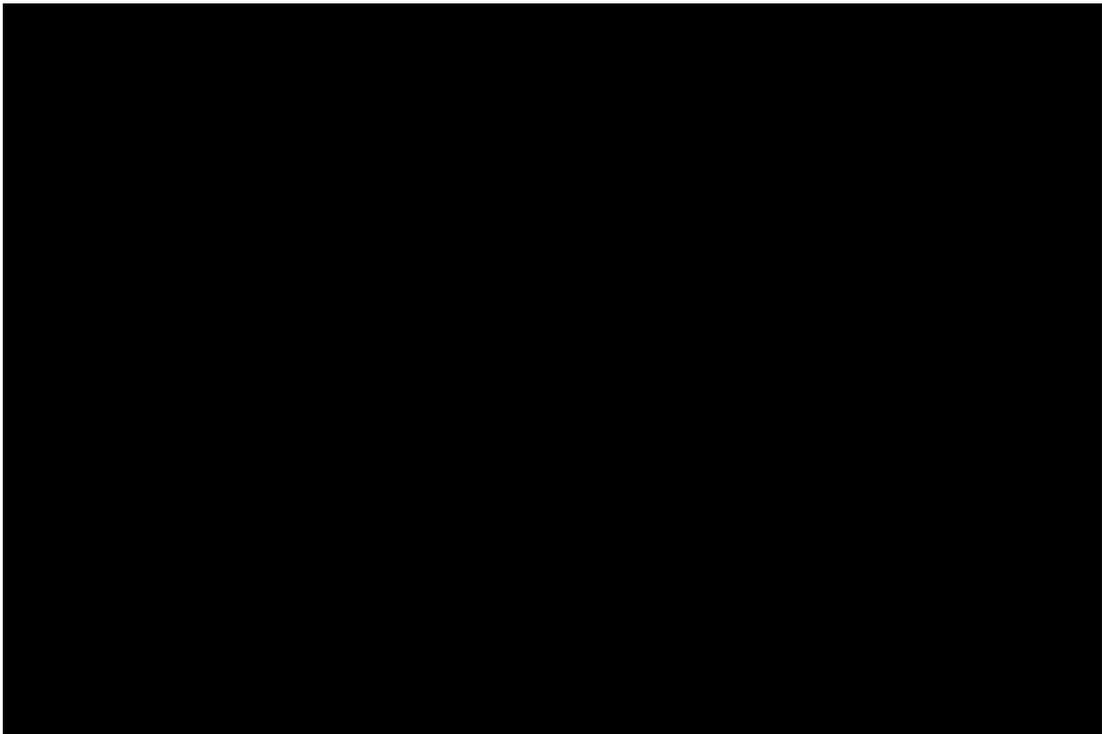
- Los analistas de la compañía no están preparados para interpretar esta información a un nivel contable, o porque los sistemas informáticos de contabilidad no están preparados para procesar la información.
- Los directivos en el ámbito nacional no están conscientes del valor interno de esta información.
- Inexistencia de un modelo teórico riguroso que conjuntamente con la ausencia de evidencia empírica no permite saber si hay correspondencia entre el modelo y los resultados.
- La falta de experiencia práctica no permite contar con datos para comparar.
- Miedo a que los indicadores revelen demasiada información que pueda utilizar la competencia.

En contraste, para otro 7.89% de los encuestados la valoración de los activos intangibles en la contabilidad financiera fue absolutamente nula. Según estos directivos para que se pueda reconocer en el balance los activos intangibles tiene que ser probable que fluyan a la empresa beneficios futuros atribuibles a éstos. Los resultados de la encuesta permiten inferir que en este reducido grupo de personas no se satisface este criterio por razones como:

- La forma esperada en que el activo intangible incrementará el flujo de entrada de beneficio.
- Falta de habilidad e intención de utilizar el activo.
- Disponibilidad de adecuados recursos financieros o de otro tipo para obtener los beneficios futuros.

- El coste del activo intangible no puede medirse con facilidad.

3.2.3 Importancia de los renglones del balance tradicional. Como se puede apreciar en la gráfica 4, el hecho de que el 15.78% de los encuestados manifestara estar de acuerdo con que renglones del balance tradicional como edificio, tecnología y equipos ya no ofrecen mucha idea sobre la competitividad de la compañía conduce a pensar que los recursos clásicos (tangibles), por extendidos y generalizados en el sector, tienen hoy en ese porcentaje pequeños rendimientos. Máxime cuando los mismos encuestados afirman que ya no sirven como diferenciadores o ventaja competitiva y, mucho menos, como multiplicadores de valor y cotización en el sector moderno de los grandes supermercados.

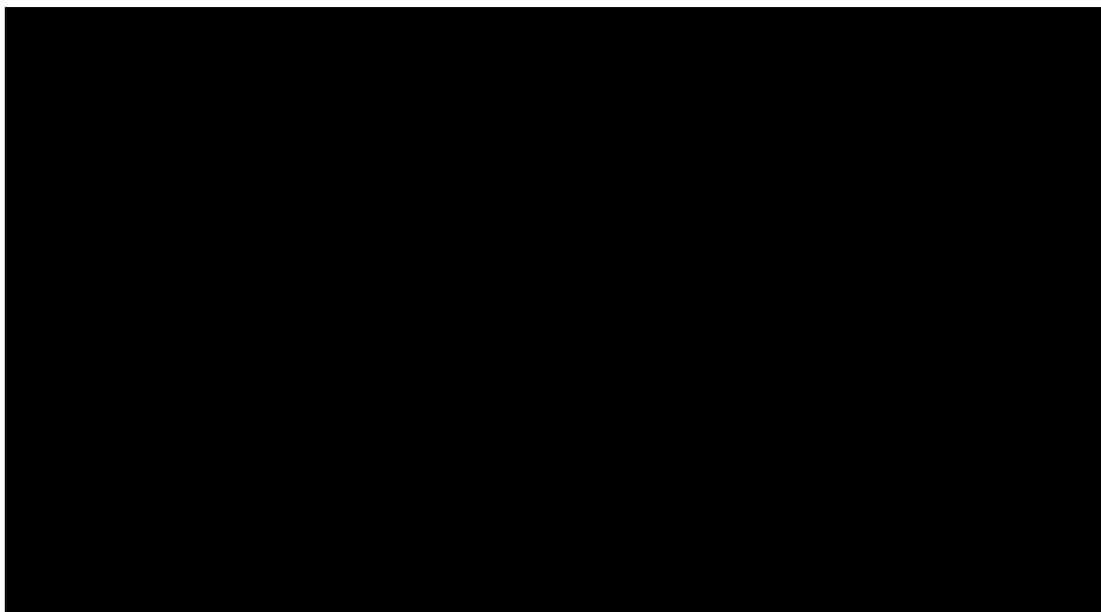


Gráfica 4. Grado en que, renglones del balance tradicional como edificio, tecnología y equipos ya no ofrecen mucha idea sobre la competitividad y el potencial de ganancia futura.

En definitiva, de todo lo descrito en este apartado se infiere que, en general, el valor real de la empresa estudiada no es medido únicamente por los métodos contables tradicionales, aunque todavía se aplica con rigor en según el 34.21% de los encuestados (gráfica 2), lo que aún así evidencia un importante nivel de insatisfacción por estas técnicas al momento de calcular el valor de mercado de la compañía, comprobando a su vez, lo dicho en el marco conceptual, respecto a que el modelo tradicional de contabilidad financiera ya no está consiguiendo acompañar la revolución que enfrentan los negocios en la era del conocimiento.

3.3 PORCENTAJE DEL VALOR DE MERCADO ATRIBUIDO A LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Ahora bien, en cuanto a la pregunta que se refiere a la relación existente entre el valor real de su organización y el patrimonio líquido que está contabilizado en el balance patrimonial, se ha llegado a la conclusión de que el 23.68% de los encuestados le atribuyen a los activos intangibles un valor superior al 81% del valor de mercado de la compañía. En otros términos, esto significa que el patrimonio contabilizado (activos tangibles) de esta organización vale apenas 19% de su valor total. El 81%, por lo tanto, lo representan los "activos intangibles no contabilizados.



Gráfica 5. Porcentaje del valor de mercado de la empresa atribuido a los activos intangibles.

Igual situación sucede con otro 23.68% de encuestados que dicen valorar sus activos intangibles entre el rango 61% - 80% del valor de mercado. Los resultados por tanto, son positivos en la medida en que se reconoce la fórmula según la cual el Capital Intelectual de Almacén Éxito es igual a su valor de mercado menos el valor contable, es decir, el capital intelectual lo identifican como la medida por la cual esos activos y pasivos intangibles, pueden ser convertidos en retornos financieros para la empresa.

3.3.1 Factores internos para identificar activos intangibles. Los factores identificados por los encuestados como fuente de los activos intangibles al interior de su empresa se pueden agrupar en dos:

- El conocimiento interno (de la organización): La estructuración del conocimiento a diferentes niveles es lo que determina los diferentes componentes de los activos intangibles.

- El conocimiento externo (del entorno): Justamente es la percepción que tenga el entorno de la empresa lo que decide su valor de mercado.

En síntesis de este capítulo, se puede concluir que de acuerdo con los resultados de la encuesta, el valor de la empresa Almacén Éxito, medida por sus activos tangibles, tales como instalaciones, no ofrecen ya una guía real sobre la capacidad de competitividad actual o el potencial de utilidad futuro de las organizaciones del sector de supermercados. Pero, aunque en estos últimos años el tema del capital intelectual ha cobrado mucho interés mas allá de los medios académicos, los directivos encuestados consideran que aún hay que superar un conjunto de limitaciones que impiden su más rápida expansión en el sector de los supermercados, donde muchas compañías aunque están conscientes de su importancia no se deciden a medir e informar su capital intelectual. Entre los principales beneficios derivados del mejor uso del capital intelectual los encuestados mencionaron: toma de decisiones más rápida y más cercana a los puntos de acción; superar barreras internas y externas; más oportunidades de innovar; reducción del tiempo de desarrollo de servicios; y mejores relaciones con los clientes.

4. METODOLOGIA APLICADA PARA IDENTIFICAR Y MEDIR EL CAPITAL INTELLECTUAL EN ALMACENES ÉXITO DE CARTAGENA

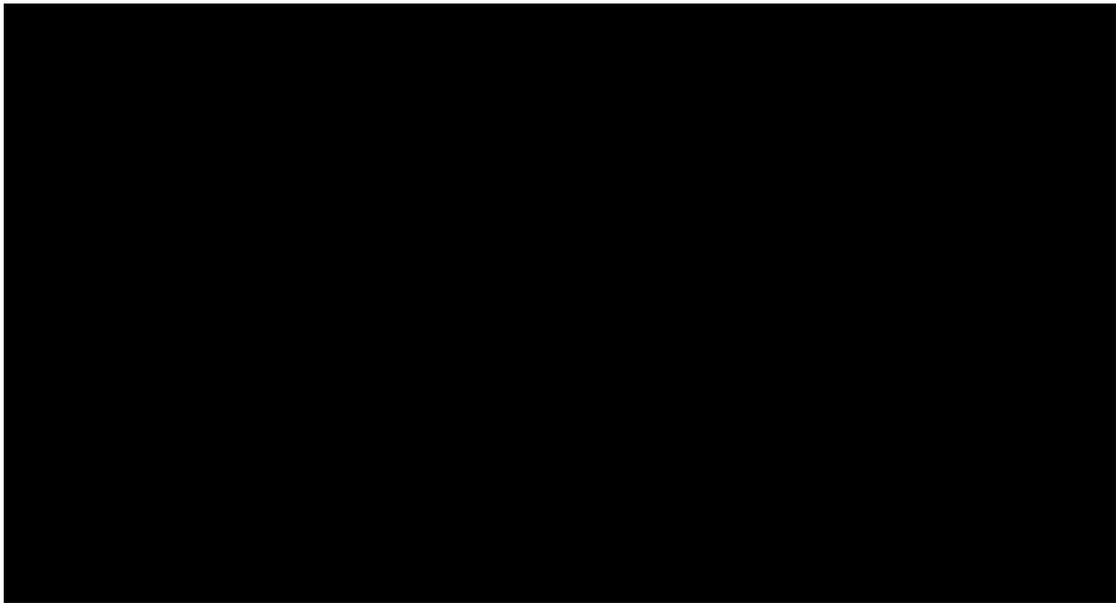
Para los directivos de Almacenes Éxito en Cartagena, es evidente que la globalización impuso cambios importantes en la actividad económica y empresarial colombiana. En el contexto de la economía abierta, la expansión económica ha generado nuevos sectores y desestructuró otros que rápidamente se rezagan y pierden competitividad. Por tanto, en un contexto económico caracterizado por cambios rápidos y complejos, donde la competencia y la calidad son un imperativo, los supermercados cada vez tienen mayor necesidad de iniciar rápida y eficazmente cambios alterando sus estructuras administrativas vigentes, para facilitar la incorporación de esquemas de gestión modernos, acordes con las exigencias del mercado.

4.1 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR EL CAPITAL INTELLECTUAL

4.1.1 Tipo de gestión adelantada para medir el capital intelectual. De acuerdo con los resultados conseguidos en la encuesta aplicada a directivos, se observa en la gráfica 6 que el procedimiento que más utiliza Almacén Éxito para la medición del capital intelectual es el desarrollo de un sistema métrico propio, pues la proporción de esta variable fue seleccionada por el 37% de los encuestados, en razón de que la gestión moderna del supermercado exige métodos propios para valorar los activos intangibles.

Sobre este hecho cabe anotar que en efecto, los activos intangibles son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a actividades propias de la organización y comprende por ello aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generen valor económico para la empresa, sin que esto signifique

que no pueda ser común al resto de compañías del sector de los supermercados. Precisamente, es esto lo que hace que el capital intelectual constituya una fuente importante de ventajas competitivas para Almacenes Exito en Cartagena, a partir de que son activos valiosos, escasos y difícilmente transferibles en el mercado.



Gráfica 6. Tipo de gestión adelantada para medir el capital intelectual en la empresa.

En orden, el 31% de los encuestados no respondió la pregunta, o no sabía. Esta respuesta resultó razonable porque el modelo de gestión del capital intelectual en este sector está muy centralizado en la sede principal a nivel nacional, por lo que, no es difundido y aplicado ampliamente entre los directivos de las diferentes plazas de tres ciudades, los cuales no conocen las directrices de este tema en la compañía, por lo que, para el desarrollo de las encuestas tuvieron que solicitar la información a nivel central.

Además, este mismo grupo manifestó que la continuidad de las estrategias y proyectos en relación específica con el desarrollo del capital intelectual está sujeta a la capacidad financiera a nivel nacional como criterio principal, y en otros casos a criterios como la continuidad de algunos directivos también de orden nacional,

por lo que no favorece el fortalecimiento de las estrategias para identificar y medir los activos intangibles que pueden ser característicos de las diferentes plazas principales. Por esta razón, dichos entrevistados proponen un modelo que propenda más por la administración participativa del capital intelectual con procesos decisorios altamente descentralizados y coordinados para las plazas de Cartagena.

Por su parte, otro 26% manifestó que para calcular el capital intelectual fue necesario contratar una consultoría externa. Este porcentaje de directivos justificó su respuesta argumentando que a veces tienden a evitar el uso de indicadores de capital intelectual porque son difíciles de diseñar y en otras porque son difíciles de relacionar unos con otros, de donde se evidencia la incapacidad de la empresa para valorar su propio capital intelectual, haciéndose necesario la contratación de asesores expertos en la materia o consultoría. En cuanto al 6% que afirmaron seguir una metodología o modelo común para el sector, éstas se refieren, básicamente, a que mantienen una marcada preferencia por indicadores de desempeño tradicional o único, que son más fáciles de establecer y que no producen contradicciones en su interpretación. En el desarrollo de la encuesta, también, se percibió que todavía hay mucha resistencia a la medición del capital intelectual por parte de algunos encuestados.

En general, los directivos encuestados comienzan a poner gran énfasis en el hecho que, los indicadores de capital intelectual, se hacen cada vez más necesarios por la evidente complejidad que ha venido adquiriendo el tema de los activos intangibles.

4.1.2 Sistema de valoración. Ahora bien, como era de suponerse, para calcular su capital intelectual el 100% de los directivos encuestados se basan en el método

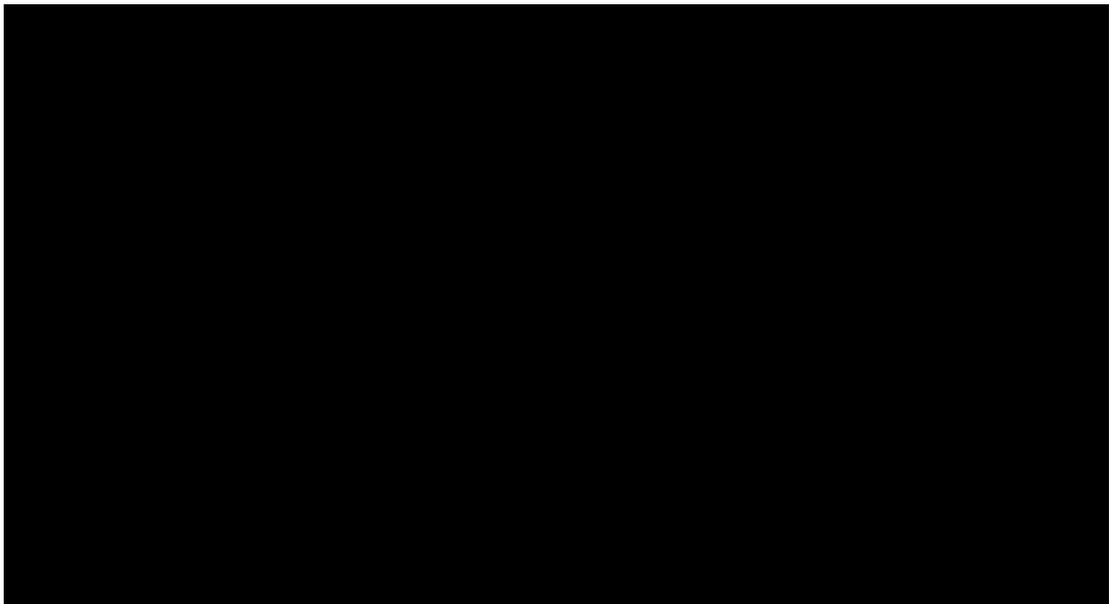
de la razón entre el valor de mercado y el valor contable⁸, por ser el método más sencillo, razonable y rápido de aproximación al valor de los activos intangibles. Este procedimiento, también, lo conocen como *goodwill*, por lo que a primera vista enfocan el capital intelectual sólo a partir de esta variable.

Y, reconocen que el valor del capital intelectual, va a fluctuar en dependencia de los conocimientos que tengan de la organización otras personas o inversionistas, condicionado por la imagen de la empresa en el mercado, su proyección en el entorno económico, sus perspectivas y el valor conocido de su capital humano. Ahora bien, entre los pasos mencionados para calcular el valor total del capital intelectual, están los siguientes:

- Aplicación de métodos de ponderación que asignan un máximo de puntos a cada indicador según el grado de importancia con respecto al total de puntos definidos.
- Determinación del valor óptimo para cada indicador.
- Cálculo del valor actual de cada indicador.
- Determinación de la cantidad de puntos que le correspondería a cada indicador en relación con el máximo posible.
- Cálculo de la proporción que representan los valores de los indicadores dentro del valor total del capital intelectual.

⁸ El valor de mercado es el valor de las acciones por el número de acciones. El valor contable es la parte patrimonial del balance, es decir, lo que queda una vez que se descuentan todos los pasivos.

4.1.3 Criterios para formular indicadores de capital intelectual. En este aspecto, el mayor número de directivos encuestados manifestó que los dos principales criterios utilizados por Almacén Éxito al momento de formular un instrumento de medida del capital intelectual, consiste en mostrar la posición y dirección de la empresa (22.2%). En la gráfica 7 se observan estos resultados.



Gráfica 7. Criterio que utiliza la compañía al momento de formular un instrumento de medida del capital intelectual.

Y, para procesar y analizar datos con miras a saber las perspectivas (22.2%). Es decir, la preferencia por estos dos índices, radica en que contribuyen a predecir el futuro e identificar los factores que aseguren un determinado resultado para la compañía, mejorando la calidad del proceso de servicio, predicción de la demanda y análisis del riesgo. También, se destaca dentro de este renglón, el criterio, según el cual, los instrumentos de medida del capital intelectual, se utilizan para comprender las necesidades del usuario y su nivel de satisfacción, que se constituye en la opción más utilizada por el 19.75% de los directivos encuestados. Ese juicio, es razonable si implica un proceso permanente de estudio del comportamiento de los clientes del supermercado, lo cual obliga a tener unos

indicadores que midan, por ejemplo, los activos intangibles relacionados con el capital clientela de la compañía, tal como se analizará más adelante.

4.2 INDICADORES PARA MEDIR EL CAPITAL INTELECTUAL

4.2.1 Indicadores de capital humano. Como se verá a continuación, el empleo de estos indicadores por parte de Almacenes Éxito en Cartagena da mucha claridad sobre su utilización en la administración del recurso humano, pues, ciertamente el capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas, se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente activo. Dentro de este marco, como aparece en el cuadro 1, las estadísticas permiten determinar cuáles han sido los indicadores con mayor aplicación y efectividad en Almacén Éxito, para medir los activos intangibles relacionados con el capital humano.

Cuadro 1. Calificación dada a los indicadores relacionados con el capital humano de la compañía, según su efectividad para medir estos activos intangibles.

Calificación	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Total
Indicador						
Índice de liderazgo	48.48%	48.48%	3.0%	0%	0%	100%
Índice de motivación	47.05%	41.17%	5.8%	5.8%	0%	100%
Número de empleados	3.03%	54.54%	39.39%	3.03%	0%	100%
Rotación de empleados	2.9%	55.88%	35.29%	2.9%	2.9%	100%
Promedio de años de servicio a la compañía	18.75%	59.37%	21.87%	0%	0%	100%
Gasto de entrenamiento por empleado	34.28%	45.71%	17.14%	2.8%	0%	100%
Promedio de edad de los empleados	11.76%	61.76%	26.47%	0%	0%	100%
Tiempo de entrenamiento	25%	59.37%	12.5%	3.12%	0%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de Almacenes Éxito en Cartagena, 2008.

Como se observa en el cuadro, dentro de los principales indicadores de capital humano que en el conjunto de la empresa se encuentran como prioritarios, está el índice de liderazgo y el índice de motivación, los cuales tuvieron una calificación casi repartida equitativamente entre muy buena y buena por las personas encuestadas. Estos resultados, confirman la importancia que tiene el recurso humano en el nuevo modelo de gestión empresarial del supermercado donde se promueve el desarrollo motivacional, los programas de participación laboral en la toma de decisiones y las actividades de integración al interior de la empresa; lo cual indica, a su vez, que en un buen porcentaje se conoce la hipótesis fundamental de que, la competitividad en la empresa depende crucialmente de los procesos de aprendizaje y construcción de culturas para la productividad del capital humano.

Con los anteriores indicadores, se pretende tener una idea sobre activos intangibles relacionados con la aptitud de los trabajadores, es decir, las cualidades que hace que la persona sea apta para un trabajo determinado dentro de la compañía. De igual manera, la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer el empleo asignado; en general, se trata de conocer y medir la capacidad y disposición para el buen desempeño en las labores. Igualmente, llama la atención el hecho de que en general todas las personas directivas encuestadas identificaron alguna técnica para medir activos intangibles relacionados con el recurso humano, lo cual es una ventaja estructural evidente.

Otros dos indicadores que predominan con buena aceptación en Almacén Éxito para medir el capital intelectual aplicado al recurso humano de la empresa, son el gasto y tiempo de entrenamiento por empleado, relacionado con la capacitación y entrenamiento que recibe cada uno de los empleados, el cual fue considerado como imprescindible en los nuevos sistemas de evaluación y selección de personal.

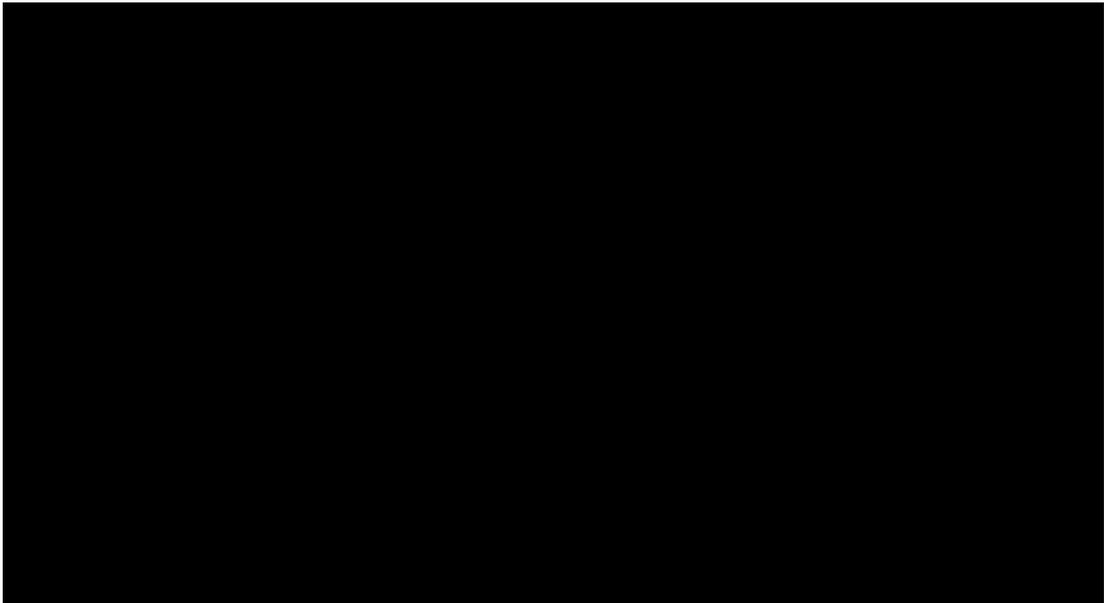
Por tanto, la cantidad de inversión en la educación o el entrenamiento de los empleados, expresada tanto en tiempo como en dinero, se toman como medios alternativos e indicadores de lograr el objetivo general de incrementar la productividad del trabajo, y por ende del capital intelectual. Además, en la era actual 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 las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio, a través del entrenamiento permanente.

El promedio de años de servicio a la compañía, también, es un indicador practicado a fin de que la experiencia sea medible y más aún, valorada conforme a un sistema de competencias, al igual que el entrenamiento a través de la inversión en la capacitación y el tiempo de aprendizaje continuo de los trabajadores. Tanto la formación como la experiencia suficiente en el cargo constituyen activos intangibles susceptibles de medir. Así, se completa una estructura de indicadores de activos intangibles relacionados con el capital humano que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, los cuales evidentemente son necesarios para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Otros indicadores como el número de empleados, la rotación y promedio de edad de los mismos, están mucho más lejos que los anteriores indicadores de satisfacer en gran medida la definición de activos, por tanto, resulta incluso difícil registrarlos como gastos cuando se incurre en ellos, pero en ningún caso pueden figurar en el activo del balance.

No obstante estos resultados, el diagnóstico general se mantiene, es decir, Almacenes Éxito en Cartagena considera de suma importancia dentro de sus prioridades, el uso de indicadores para medir el capital humano de la compañía, pues la estadística muestra un alto interés en el uso y conformidad con los

indicadores de estos activos intangibles, ya que absolutamente todos los índices fueron evaluados como buenos por más del 50% de los encuestados, considerándolos como herramientas para la mejora de la gestión, la productividad y la competitividad del recurso humano. Ver gráfica 8.



Gráfica 8. Comparación de la efectividad de los diferentes indicadores empleados para medir los activos intangibles relacionados con el capital humano.

En general, las mayores preferencias por estos indicadores descritos están acordes con las necesidades que imprimen al negocio los procesos de modernización con incorporación tecnológica, y las necesidades de ser más eficientes en el servicio dada la fuerte competencia en el sector de los supermercados.

4.2.2 Indicadores de capital estructural. En este aspecto, los resultados muestrales no indicaron diferencias significativas entre la calificación de un indicador y otro; por ejemplo, de acuerdo con el cuadro 2, se tiene que en cuanto a la categoría rendimiento corporativo/meta de calidad, el 51.61% de los entrevistados evaluó como bueno este indicador, según su efectividad para medir

los activos intangibles relacionados con el capital estructural de la compañía Almacén Éxito.

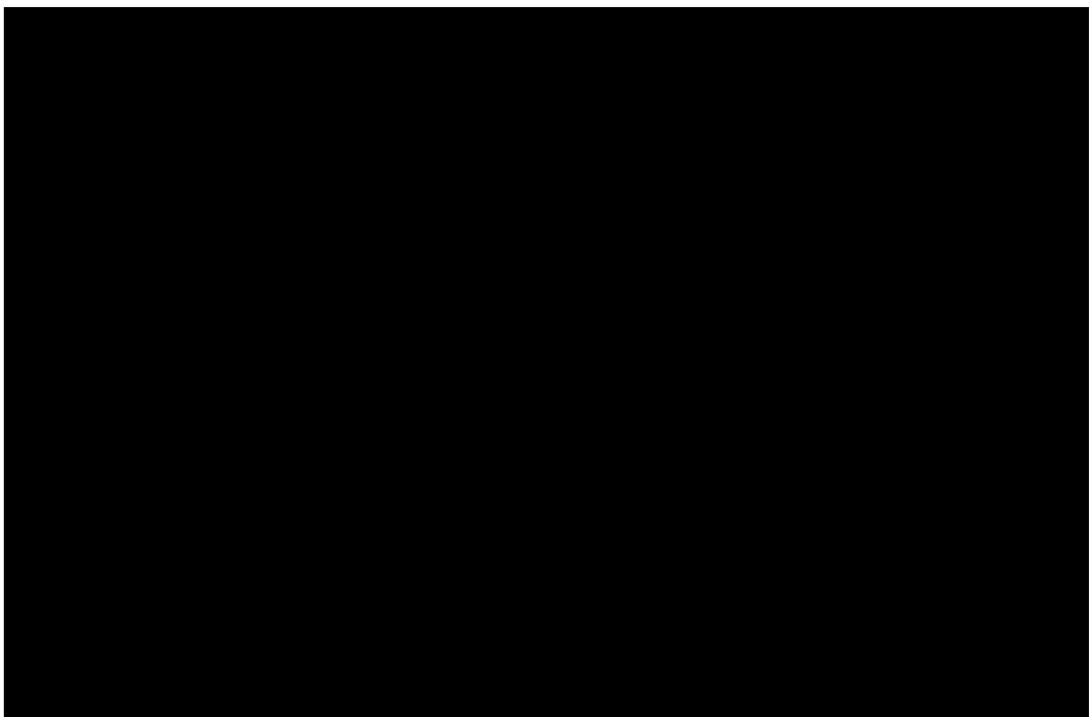
Cuadro 2. Calificación dada a los indicadores relacionados con el capital estructural de la compañía, según su efectividad para medir estos activos intangibles.

Calificación	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Total
Indicador						
Computadoras personales por empleado	29.41%	52.9%	11.76%	5.88%	0%	100%
Gastos administrativos por empleado	21.21%	60.60%	18.18%	0%	0%	100%
Tiempo de proceso	36.36%	57.57%	6.06%	0%	0%	100%
Gasto en tecnología informática por empleado	32.35%	47.05%	17.64%	2.94%	0%	100%
Contratos registrados sin error	35.48%	58.06%	6.45%	0%	0%	100%
Costo error administrativo/ ingresos administrativos	12.90%	67.74%	19.35%	0%	0%	100%
Rendimiento corporativo/ meta de calidad	45.16%	51.61%	3.22%	0%	0%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de Almacenes Éxito en Cartagena, 2008.

Sin embargo, sólo se presentan diferencias apenas significativas al analizar el indicador costo por error administrativo/ingresos administrativos, el cual fue calificado como un índice de regular efectividad para medir intangibles

relacionados con el capital estructural, según el criterio del 19.35% de los directivos encuestados, hecho que resulta curioso por cuanto es el indicador con mayor porcentaje de calificación regular, la cual es superior a la categoría de respuesta muy buena, que sólo obtuvo 12.90%. No obstante el 67.74% lo mantiene como un indicador de aceptable utilidad para calcular los intangibles de capital estructural.



Gráfica 9. Comparación de la efectividad de los diferentes indicadores empleados para medir los activos intangibles relacionados con el capital estructural.

En general, como se puede apreciar en la gráfica 9, estos resultados explican que, al momento de calcular los activos intangibles relacionados con el capital estructural, la compañía Almacén Éxito de Cartagena considera como buenos los indicadores descritos al momento de probar su efectividad.

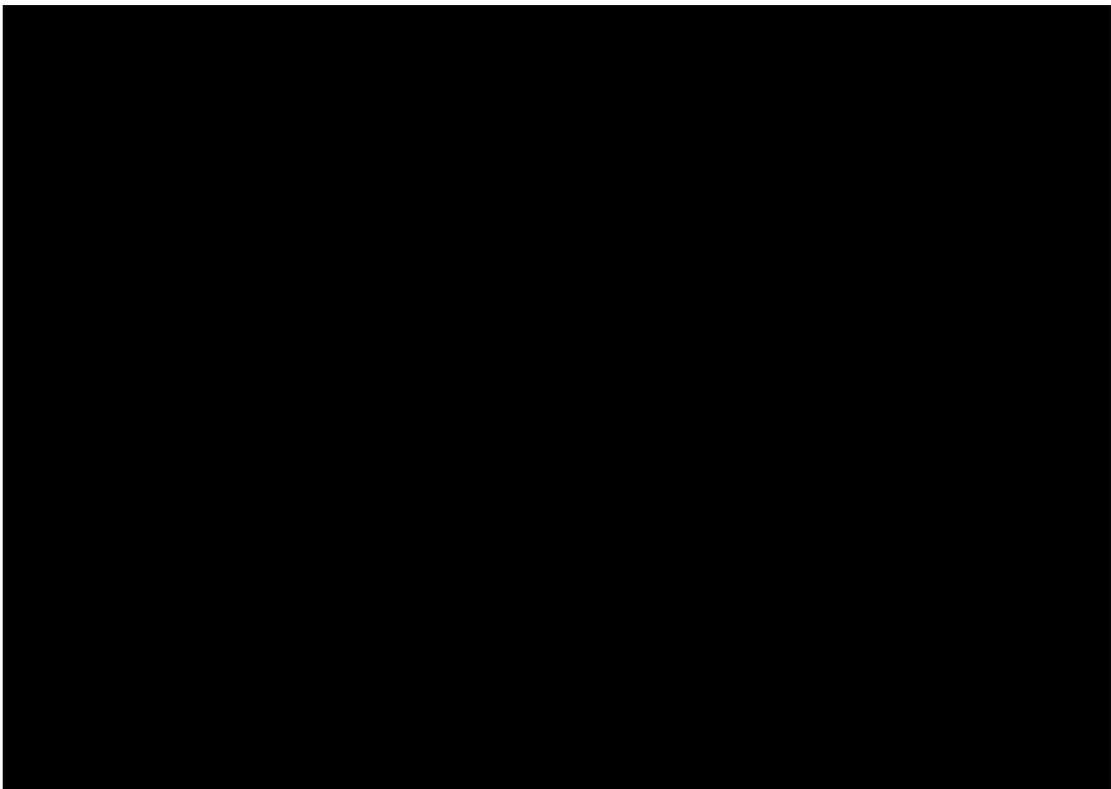
4.2.3 Indicadores de capital clientela. No es nada nuevo decir que, las actuales empresas del sector supermercados se enfrentan al reto de mantener una ventaja competitiva. Para ello es fundamental la adquisición de conocimiento del cliente, a través del análisis de los datos obtenidos de los distintos canales de comunicación: centros de llamadas, pedidos, web, datos históricos de ventas, entre otros. En cuanto al índice de clientes satisfechos, se tiene que la medición de este activo intangible se fundamenta en el criterio según el cual la satisfacción del cliente está centrada básicamente en el valor agregado que ofrezca la empresa a sus clientes, el impacto positivo o el factor sorpresa, y estos aspectos normalmente se dan a través del servicio y la atención que soporta al producto. Estos aspectos se resumen en el cuadro que sigue.

Cuadro 3. Calificación dada a los indicadores relacionados con el capital clientela de la compañía, según su efectividad para medir estos activos intangibles.

Calificación	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Total
Indicador						
Porcentaje de participación en el mercado	47.05%	47.05%	5.88%	0%	0%	100%
Número de cuentas	44.11%	50%	5.8%	0%	0%	100%
Número de clientes perdidos	21.21%	60.60%	18.18%	0%	0%	100%
Puntos de venta	18.18%	66.66%	15.15%	0%	0%	100%
Número de contratos	27.27%	66.66%	6.06%	0%	0%	100%
Número de visitas de los clientes a la compañía	26.47%	64.70%	8.82%	0%	0%	100%
Porcentaje de cubrimiento del mercado	35.29%	55.88%	8.8%	0%	0%	100%
Índice de clientes satisfechos	34.37%	59.3%	6.25%	0%	0%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a personal directivo de Almacenes Éxito en Cartagena, 2008.

En ocasiones se obtiene un indicador de clientes leales, el cual también da una idea sobre el porcentaje de clientes que no están dispuestos a cambiarse de supermercado en cuanto se encuentre otra opción mejor, porque están completamente satisfechos con todo lo que reciben de Almacén Éxito o porque simplemente tienen una buena imagen de ésta, y estarían dispuestos a recomendarla. En la gráfica 10 se puede apreciar las valoraciones de cada indicador en relación con los demás.



Gráfica 10. Comparación de la efectividad de los diferentes indicadores empleados para medir los activos intangibles relacionados con el capital clientela.

Cabe agregar que aunque no aparecen referenciados en el cuadro 3, según los resultados de la encuesta, para identificar y formular posibles indicadores de activos intangibles relacionados con el capital clientela, comúnmente esta empresa también tiene en cuenta criterios de atención y servicio, tales como:

- Rapidez de la atención al cliente.
- Más amabilidad en la atención del cliente.
- Entregas oportunas.
- Orientación y asesoría para aprovechar más los productos que ofrece.
- Información detallada de sus productos y servicios.
- Capacitación del personal que atiende directamente a los clientes.
- Capacidad de decisión del personal que atiende al público.
- Ampliación de los horarios de atención.
- Atención personalizada.
- Nuevos productos y servicios.
- Cumplimiento de lo prometido.

Muy a pesar de lo anterior, cabe destacar que el modelo de gestión centralista de la compañía Éxito, incluso, recomienda a los miembros de su compañía a no utilizar en sus informes anuales determinados indicadores descriptores de su capital humano, por considerarlos de estricta confidencialidad.

Finalmente, a pesar de estar analizando los indicadores que miden los activos intangibles de la compañía Almacén Éxito, bien sea de capital humano, estructural o clientela, la inquietud que se percibió por parte de los directivos encuestados es, si evidentemente están midiendo y analizando los indicadores que realmente se necesitan para calcular y administrar los intangibles. Además, si comprenden todos los miembros de la organización, y, cómo dichos indicadores contribuyen a la generación de valor de la empresa. Estas inquietudes se resolverán en el siguiente capítulo.

5. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA

Luego de comprobar que la organización Almancén Éxito de Cartagena se ha dado cuenta de que sus activos físicos y financieros no son suficientes para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y de descubrir que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a la compañía, cabe a continuación identificar cuáles han sido los aportes percibidos por las empresas a partir de una mayor gestión y valoración del capital intelectual.

En este capítulo se estudiará la gestión de la empresa para mejorar sus procesos, a partir de las acciones adelantadas para identificar y potenciar sus activos intangibles, de tal manera, que sean captados y valorados por un mercado cada vez más atento a indicios o muestras de esta dimensión, la cual es vista como fuerza potencial de generación de valor.

5.1 INFORMES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los canales empleados por la empresa para informar a los empleados sobre los planes y resultados relacionados con el capital intelectual son tan variados como numerosos: tableros de anuncios, memorando, información en red, revistas, carteles, pizarrones, comunicados y juntas con gerentes y directores generales, entre otros. Todos tienen una misión: informar e integrar al empleado en relación con la gestión del capital intelectual. En la siguiente gráfica se presentan los resultados sobre este aspecto:



Gráfica 11. Principales medios empleados por la empresa para informar a los empleados sobre los planes y resultados de la gestión del capital intelectual.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el medio de comunicación interno más empleado por la empresa es la comunicación verbal, que se desarrolla principalmente separando la información por áreas, departamentos dentro de la compañía, manejada más con el criterio de fortalecer la motivación del personal. El otro medio de comunicación de mayor difusión, consiste en redactar un tipo de publicación interna como boletines, para lo cual los directivos entrevistados manifestaron que aunque el formato importa poco, lo que sí es realmente valioso es que su contenido sea absolutamente veraz y pertinente en cuanto a la gestión del capital humano.

Entre otros objetivos de las publicaciones internas, se señalaba el de integrar al equipo, reconocer éxitos y alinear las metas de la compañía en materia de capital intelectual, de modo que todos trabajen en la misma dirección. Para lograr este cometido, algunas veces editan periódicamente un documento en cuyas secciones aparecen desde las novedades internas hasta las noticias más relevantes en materia de gestión del recurso humano de la compañía.

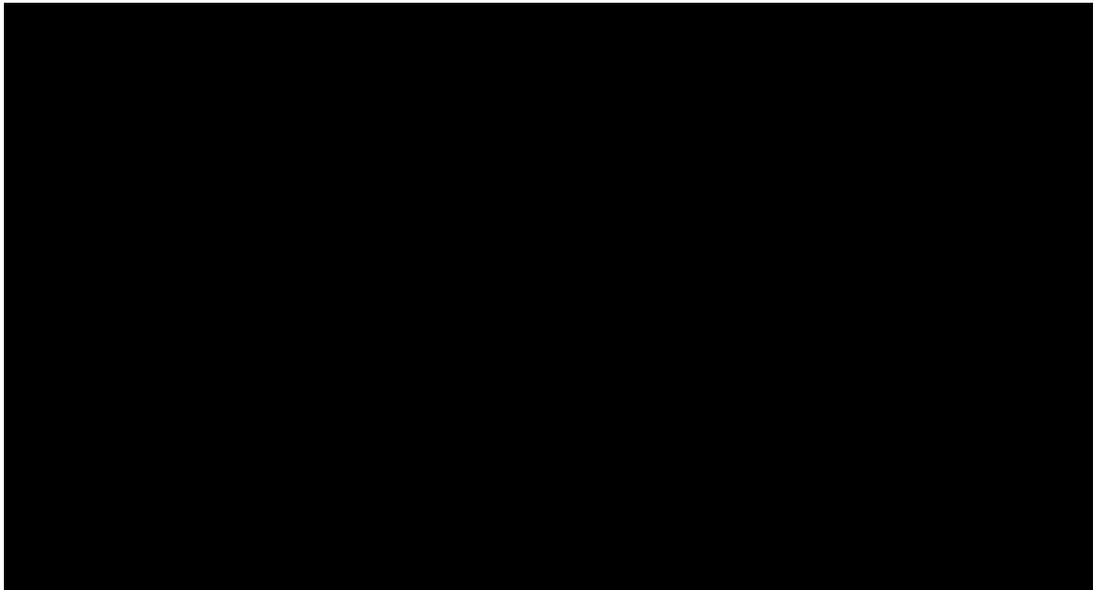
De igual manera, el 11.47% de los directivos encuestados dedica gran parte de su esfuerzo en esta materia a elaborar informes por internet que, además de noticias, transmite un mensaje único a los empleados, pues en este caso se trata finalmente de una herramienta más moderna de información en red, con calidad en diseño, la cual comienza a ser uno de los medios de comunicación interna más fuerte. Pero, cabe anotar, que algunas personas encuestadas manifestaron que este medio es un obstáculo, en la medida en que pueden revelar ciertos datos que comprometen a la empresa en el contexto de la competencia. Resumiendo este punto, se tiene que la empresa con los mecanismos de comunicación interna sobre el capital intelectual busca básicamente los siguientes beneficios:

- Recopilar información sobre los activos intangibles.
- Informar a los empleados y directivos sobre los problemas relacionados con el capital intelectual.
- Recomendar a la gerencia métodos para desarrollar el capital intelectual.
- Llevar un registro de los indicadores.
- Presentar reclamaciones y quejas sobre la gestión del capital humano.
- Informar a los empleados sobre temas o noticias relacionadas con el capital intelectual.
- Motivar a los empleados para que participen en discusiones sobre el tema.

Sin embargo, pese a estos resultados, los encuestados reconocen que en la compañía es muy raro que suceda una gran difusión sobre el tema, pues lo que resulta más común es que en la empresa el Departamento de Recursos Humanos divulgue algún tipo de información únicamente para decir qué hizo o justificar gastos de presupuesto, resultando peligroso que no se involucre a los trabajadores en lo que está sucediendo con el desarrollo del capital intelectual.

5.2 DIFICULTAD PARA APLICAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Para el 50% de los encuestados el grado de dificultad de aplicación del capital intelectual fue calificado como medio, es decir, si bien reconocen que la gestión de este factor es clave para el desarrollo de la compañía, se requiere mayor experiencia para lograr un proceso que obtenga indicadores de capital intelectual con la mayor calidad posible. Por lo tanto, demanda que la empresa dedique mayor tiempo y recursos a conseguir un mejor potencial intelectual, dejando a un lado otros factores que también están revolucionando el sector empresarial de los supermercados, como es el caso de la tecnología informática.



Gráfica 12. Grado de dificultad para identificar el capital intelectual en la compañía.

En este contexto, como se aprecia en la gráfica 12, la aplicación de nuevas herramientas para la medición y el análisis del capital intelectual se facilita en un alto grado, pues, gracias a la importancia central de este tema, en la actualidad existen muchos modelos y firmas de asesoría que cuentan con experiencia y conocimientos para introducir algunos nuevos elementos de reflexión en el panorama de los activos intangibles.

Ahora bien, para el 32% de los directivos consultados la gestión del capital intelectual fue calificada con un grado alto de dificultad, por lo que se presume que la empresa apenas tiene una aproximación incipiente a la valoración de los intangibles, pero en sí mismo es un aporte, ya que de esta forma pueden enlazar los mínimos avances con la gestión de recursos y capacidades de la organización Éxito en Cartagena. Entre tanto, también puede suceder que, este supermercado no requiera en extremo centrar sus esfuerzos en la medición del capital intelectual para analizar los recursos y las capacidades de la organización, como base para la formulación de sus estrategias competitivas, dada su actividad específica dentro del sector.

5.3 APOORTE DEL CAPITAL INTELECTUAL

5.3.1 Mejoras en los procesos de la compañía. Los resultados acerca de la importancia del capital intelectual para mejorar los procesos existentes en la empresa indicaron que, en general el aporte ha sido alto principalmente para mejorar aspectos como la imagen de la empresa, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos servicios y capacitación del personal.

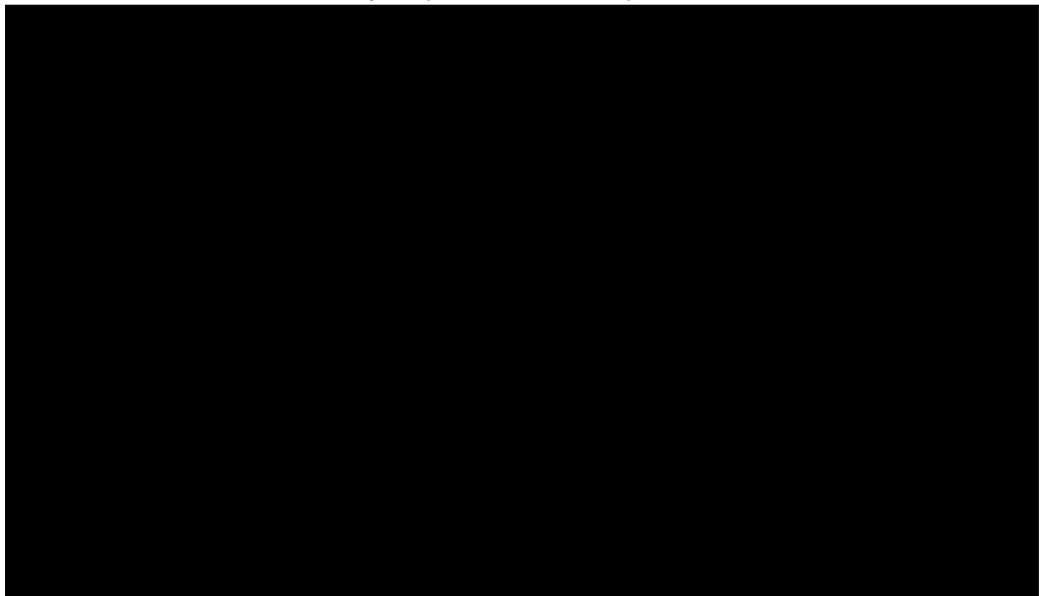


Gráfico 13. Calificación del aporte que el capital intelectual le da a la compañía para mejorar sus procesos.

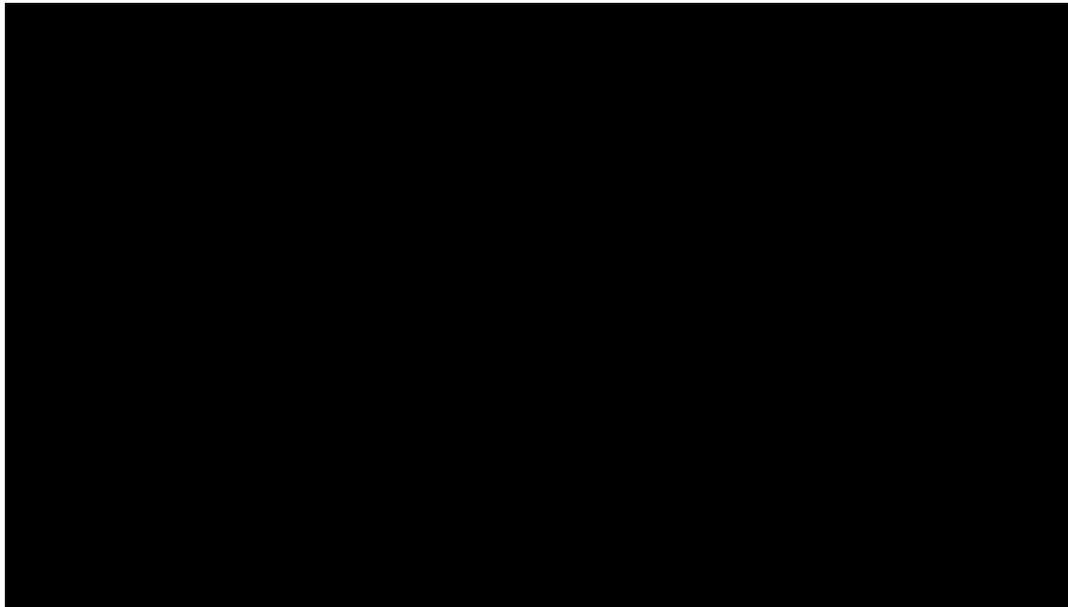
En efecto, de acuerdo con la gráfica 13 las categorías mencionadas obtuvieron cada una calificaciones superiores al 70% de los encuestados, en razón de que ha sido alto el aporte que las políticas de identificación y medición del capital intelectual le han dado a estos procesos. Por ejemplo, los resultados de la recolección de la información revelan que más del 70% de los directivos manifiestan que los aportes del capital intelectual en el tema de la capacitación han sido alto; en consecuencia, en esa misma dirección se puede decir que la capacitación y desarrollo del personal en la actualidad se ha convertido en un tema estratégico para desarrollar el capital intelectual, pues las organización no sólo trata de preservar a aquellos trabajadores con gran potencial, sino también capacitarlos continuamente para obtener de ellos un mayor rendimiento en las actividades laborales. Por ello, Almacén Éxito trata de que aquellos trabajadores cuya importancia y capacidad son críticas, no abandonen a la empresa tan rápidamente.

De igual manera, la contratación estratégica asociada al establecimiento de programas de capacitaciones se está convirtiendo en una habilidad para la empresa. Además, revelaron que la rotación de personal se está realizando con cautela, ya que la misma incluso puede tener costos ocultos difícilmente imaginables para la compañía. En este contexto, es pertinente determinar hasta qué punto las políticas de capacitación en la empresa estudiada está acorde con las exigencias de capital intelectual altamente competitivo y motivado para ser más productivo.

En este orden de ideas, es interesante observar que, aunque la sistematización de procesos operativos y administrativos tienen menos valoración que los anteriores, el hecho de que aparezcan en la lista de los procesos favorecidos por la gestión del capital intelectual, denota un interés especial de Almacén Éxito por estos aspectos.

5.3.2 Percepción sobre los resultados de la medición del capital intelectual.

La información correspondiente a este aspecto se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 14. Percepción que según los directivos encuestados, tienen los empleados sobre los resultados obtenidos por el sistema de medición del capital intelectual de la empresa.

Como se pudo observar, el 64% de los directivos entrevistados manifestó que en términos generales los empleados perciben como adecuados los resultados obtenidos por el sistema de medición del capital intelectual de la empresa, el cual les ayuda a medir el buen o mal desempeño de sus funciones; presumiéndose que en esta empresa se cuenta con los indicadores para analizar cómo van evolucionando los intangibles de la compañía en el tiempo, es decir, están informados de si los activos intangibles aumentan o disminuyen entre períodos de tiempo comparables.

Por su parte, el 27% de los directivos perciben que los empleados califican como muy insuficientes los resultados y el esfuerzo de la empresa por medir el capital intelectual; éstos señalaron que dicha calificación se debe en gran parte a que las herramientas de gestión del capital intelectual en la empresa están

desactualizadas en relación con las exigencias del proceso requerido para el cálculo de activos intangibles, provocando dificultades para que tal información contribuya a un mejor desempeño en los puestos de trabajo. No obstante, otros beneficios que ha traído a la empresa el mayor interés por identificar y medir su capital intelectual son los siguientes:

- **Una cadena de relaciones de causa efecto:** Gracias al balance de la gestión a través de comparar objetivos estratégicos y logros mediante indicadores de desempeño o resultados, basados en el concepto de capital intelectual.

- **Mejor enlace a los resultados financieros:** Mayor conocimiento de la composición sistémica de la estrategia interna a través de las perspectivas tanto financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

- **Balance de indicadores de resultados e indicadores guía:** Al contar con más recursos analíticos que reflejen las funciones que se necesitan hacer mejor para cumplir con el objetivo del cargo. Así se facilita el proceso de canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia de la compañía.

- **Mediciones que generan el cambio:** Ya que la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orientan a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio como el sector de los supermercados.

– **Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** A partir de que cada proyecto que existe en la empresa se relaciona directamente con el cumplimiento de logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores

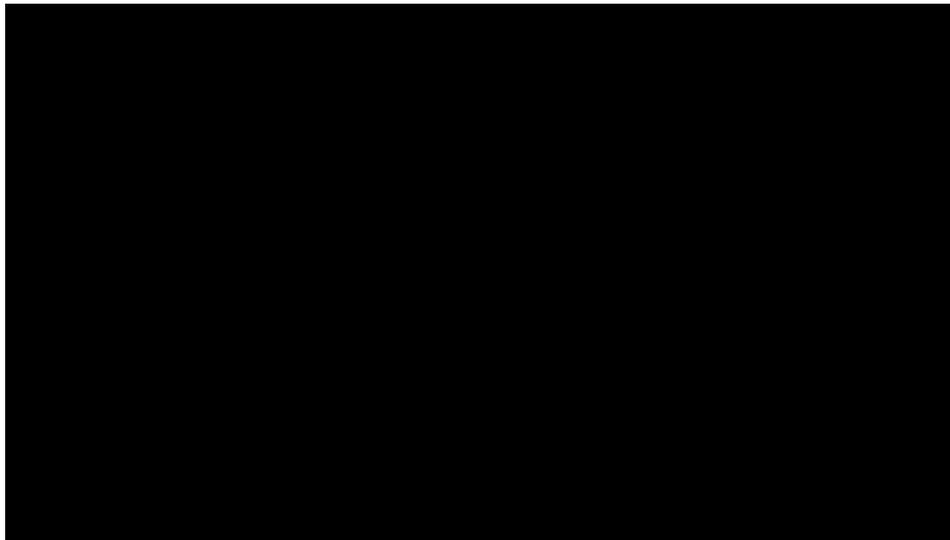
– **Consenso del equipo directivo de la organización:** La medición del capital intelectual es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo y los empleados para lograr reflejar la estrategia y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el alcanzar dicha estrategia.

5.3.3 Aporte del capital intelectual para mejorar la organización. En cuanto al grado en que el mayor compromiso por desarrollar el capital intelectual y su proceso de medición en la compañía sirvió para que a partir de esa información se repensara la organización, sus puntos fuertes, sus débiles y su futuro, se tuvieron los siguientes resultados:

1. El 61% de los directivos encuestados consideró que el método de trabajo utilizado para identificar y desarrollar su capital intelectual en Almacén Éxito ha sido en alto grado apropiado para realizar algunas correcciones en actividades que no funcionaban bien, al mismo tiempo, para potenciar otras, catalogadas como fortalezas en la compañía, pues, con el acuerdo existente entre los miembros del equipo directivo sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a estructurar las metas para cada indicador e identificar los generadores de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

2. Por otro lado, el 22% percibe que el método de medición del capital intelectual empleado, si bien no ha sido excelente, por lo menos, reconoce que aportó en un grado medio a reorganizar sus estructuras administrativas y de gestión, y considerarán que es susceptible de mejoras que contribuyan al incremento de la productividad del recurso humano.

3. En contraste, un 17% piensa todo lo contrario, pues percibe dificultades para desempeñar sus tareas y métodos de trabajo a partir del uso de indicadores de capital intelectual, por lo que provoca un incremento de los errores en la interpretación de la información sobre el tema de la gestión de los activos intangibles. Así, se percibe que en esta empresa todavía no se han establecido formalmente unos parámetros preliminares para su implantación en la organización. Para ello puede ser necesario que el equipo guía proceda a formar grupos especiales de apoyo por áreas o temas estratégicos a efectos de enfocar responsabilidades y acelerar el proceso de medición del capital intelectual.



Gráfica 15. Grado en que el mayor compromiso por desarrollar el capital intelectual en la compañía sirvió para mejorar la organización.

Complementando la información anterior, como se puede apreciar en la gráfica 15, es de señalar entonces que más del 60% de los entrevistados tienen claridad sobre los aportes que la gestión del capital intelectual ha hecho al interior de la empresa. De igual forma, evidencia esta cifra que dichos directivos definen sus estrategias de medición del capital intelectual con criterios claros, permitiendo no solo que puedan llevarlas a cabo efectivamente sino también contrastarlos con los objetivos empresariales de Almacenes Éxito.

En general, muy aparte de estos resultados, de igual manera los entrevistados destacaron la relevancia del capital intelectual en la importancia de tener en cuenta la capacidad creativa de las personas, dentro de la cual, la imaginación desempeña un papel fundamental en el proceso de creación de ideas que pueden contribuir en la proyección futura de la empresa. Además, existe consenso en que la principal expectativa es que los resultados se traduzcan finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la compañía para sus accionistas.

5.3.4 Cambios en el modelo propuesto de medición del capital intelectual.

Muy a pesar que el tema estudiado apenas comienza a tener una significancia en el sector de los supermercados, no está demás advertir que los modelos informales aplicados para la medición del capital intelectual en la empresa Éxito deben mejorar sustancialmente en aspectos como:

- Enfocar el capital intelectual a partir de la contabilidad financiera.
- Integrar el capital intelectual al balance previsto por la contabilidad tradicional.
- Determinar el valor financiero del capital intelectual de modo que pueda ser registrado por la contabilidad de partida doble.
- Identificar los conceptos de capital intelectual con el de activos intangibles.

6. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA IDENTIFICACION Y MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL

En el contexto actual del sector de los supermercados de Cartagena ya no basta la tecnología y el mejoramiento continuo para asumir el reto de competir; es necesario que las empresas también gestionen el desarrollo de la inteligencia humana, pues de acuerdo con las tendencias futuras, indudablemente, el uso de los sistemas de capital intelectual en aplicaciones del sector se extenderá considerablemente en los años venideros, pues en concordancia con los resultados del trabajo se ha percibido una fuerte tendencia en esa dirección.

En aras de mejorar el grado de efectividad ya analizada para capturar, medir, y manejar su capital intelectual, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones.

6.1 DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL

A fin de desarrollarlo sistemáticamente se propone considerar los siguientes factores:

Incorporar el sistema de capital intelectual a la visión de la compañía. Esto quiere decir que el rumbo, el propósito, la visión y/o misión de la compañía debe ser el punto de partida del sistema de capital intelectual, independientemente de las características propias del negocio dentro del sector de supermercados. En consecuencia, el sistema tiene que registrar sólo el aumento o la disminución del capital intelectual que modifique la capacidad de generar ganancias a largo plazo para la compañía. Este procedimiento proporcionará el marco para lo que se medirá y, eventualmente, para lo que necesite manejarse mejor al interior de la

organización. Además, es necesario que el sistema de capital intelectual esté arraigado en la cultura organizacional de la compañía para que pueda ser comprendido perfectamente por todo el personal.

Un sistema de capital intelectual requiere categorizaciones. Es decir, para poder medirse, el capital intelectual debe categorizarse. Siendo entonces, el objetivo crear lo que bien se puede denominar como lenguaje común que usará la compañía para discutir y evaluar el sistema de identificación y medición del capital intelectual por área o actividades. Ahora bien, es necesario tener en cuenta que el proceso de establecer categorías representativas para esta materia consiste, fundamentalmente, en obtener información valiosa, vale decir, establecer lo que se considera realmente importante para la compañía. Esto, a su vez, requiere identificar categorías bien definidas, y que puedan comprenderse y aceptarse tanto en el equipo gerencial como en el resto de empleados. De igual manera, categorizar los procesos redundaría en un mejor conocimiento de los factores que generarán ganancias futuras para la empresa.

Se recomienda hacer aproximaciones y no exactitudes. Como se dijo, para medir el capital intelectual se necesita un conjunto de indicadores a emplear por cada categoría, mediante un proceso de desarrollo y refinamiento de la medición, ya que cada unidad tiene que desarrollar sus propios indicadores para la misma categoría por separado; teniendo en cuenta que las mediciones deben tener significado para las personas que las realizan y ser comprendidas por quienes van a ser medidos en el desempeño de sus actividades, por ejemplo. Así, el trabajo que implica el desarrollo de los indicadores aumenta la concientización de lo que es realmente importante para la actividad diaria de la compañía, pues los sistemas de capital intelectual (a diferencia de los principios de contabilidad) son únicos para cada compañía, dadas las características de la empresa.

6.2 FACTORES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Es importante tener en cuenta los principales elementos para poder implementar correctamente el proceso de identificación y medición del capital intelectual:

6.2.1 Análisis de la información. Para que la empresa pueda obtener información sistemática y confiable debe diseñar un sistema informativo que genere los datos necesarios. El modelo de medición del capital intelectual debe estar enfocado con sistema integrado para identificar, administrar y compartir todos los activos de información de una empresa, incluyendo bases de datos, documentos, políticas y procedimientos, así como experiencia y habilidades previas de trabajadores en lo individual o grupal. Fundamentalmente, se trata de hacer que la información y experiencia colectivas de la organización estén disponibles para el análisis de los indicadores de cualquier actividad bien sea a nivel de los empleados o de la compañía en general, quienes son responsables de usarlos inteligentemente. En esta perspectiva, para interpretar y analizar la información del capital intelectual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. El aumento o la caída del capital intelectual puede ser una señal de advertencia sobre el futuro desempeño financiero de la empresa; las mediciones de capital intelectual estarán en primer término cuando se discuta la estabilidad y los valores de la compañía, dentro y fuera de ella, simplemente porque sirven para conocer la capacidad de la empresa para generar ganancias a largo plazo.
2. El sistema de capital intelectual envía una señal interna muy importante al proceso gerencial de la compañía; por ejemplo, indica que es necesario que todos los empleados adopten una actitud práctica diferente para influir en las variables que pueden producir las futuras ganancias. De esta manera, el capital intelectual proporciona un nuevo aporte y herramienta al liderazgo y,

paralelamente, se convierte en la base de una gestión moderna en las compañías.

3. Los mercados financieros están particularmente interesados en los activos ocultos de las compañías. Por ello, el sistema de capital intelectual que divulgue la empresa enviará una señal fuerte a los accionistas actuales y a los futuros, así como a otros grupos de interés, sobre el valor de mercado de la compañía.

En este mismo sentido, cabe considerar que, en opinión de algunos autores: "...El próximo nivel de la práctica del capital intelectual consiste en desarrollar los denominados índices de *"libre dimensión"*, a partir de los cuales podrá realizarse una consolidación de varias categorías de capital intelectual en un solo índice. Aunque resulta más fácil decirlo que hacerlo, debería ser la base de una actividad gerencial que apunte a conocer aún más la capacidad de generar futuras ganancias que tiene una empresa"⁹.

6.3 CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Primero que todo, la necesidad de administrar este factor tiene que estar claramente articulada y comprendida para lo cual es imprescindible revisar permanentemente el desarrollo del modelo mediante discusiones entre directivos y empleados enfocándose a descubrir qué pasó, por qué pasó y cómo mantener fortalezas y mejorar debilidades, en los resultados del capital intelectual. Ahora, entre los principales factores para mejorar la calidad de la administración del capital intelectual se pueden mencionar:

⁹ <http://www.ciberconta.unizar.es.capitalintelectual>.

1. Emplear la información de los indicadores de capital intelectual en los procesos individuales o colectivos para tomar decisiones, solucionar problemas o innovar al interior de la compañía.
2. Crear valor para la empresa a partir de los activos intangibles de la organización.
3. Compilar, transformar, almacenar y compartir el conocimiento del capital intelectual tanto con los empleados como con las otras empresas del sector con el fin de que haya retroalimentación.
4. Disponer de los parámetros necesarios para evaluar los indicadores.

Modelo contable de medición del capital intelectual. A diferencia de la evolución tanto cuantitativa como cualitativa que ha experimentado la necesidad de medir los activos intangibles, los sistemas contables de la empresa objeto de estudio no puede permanecer estancado en los mismos principios en que se basaron cuando fueron diseñadas. Con la aparición de las técnicas de medición del capital intelectual como la desarrollada por la organización de seguros Skandia, dicha compañía tiene que hacer mayor esfuerzos en crear un nuevo paradigma para su contabilidad, que en esta perspectiva cambia la percepción que se tenía de la empresa a partir de una contaduría basada solamente en los activos tangibles.

Es importante hacer notar que, aunque los sistemas de capital intelectual de algunas compañías extranjeras como Dow Chemical, Chevron y Skandia presentan varias ventajas con respecto a las técnicas tradicionales de gestión del capital intelectual que suelen utilizar en diversas áreas, su análisis y posible adaptación al caso de empresas del sector supermercados de Cartagena no intenta reemplazar totalmente a los modelos aplicados hasta ahora por estas compañías, sino más bien auxiliarlos para realizar más rápida y eficientemente su tarea de identificar y medir los activos intangibles. En otras palabras, se propone

que empleen un modelo adaptado a su entorno y sobre la base de las experiencias anteriores.

Para tal efecto, es trascendente que la empresa no se conforme solamente con comenzar a experimentar la medición y supervisión del capital intelectual, sino que también avance en informar y hacer públicos algunos de sus activos intangibles.

Se recomienda tener en cuenta que, si bien el modelo aplicado prevee llegar a determinar el valor financiero del capital intelectual y de cada uno de los componentes de los activos intangibles como vía de actualizar el valor real de la empresa en sus libros contables y de permitir la comparación entre diferentes empresas así como la consolidación de información en el ámbito de grandes organizaciones, la información realmente de utilidad para la gestión del capital intelectual dentro de la empresa será el informe que debe acompañar al balance con los análisis de variaciones, tendencias, gráficos de crecimiento y cualquier otra herramienta o técnica estadística que facilite su presentación.

6.4 PERTINENCIA DE LOS INDICADORES

Se demanda crear verdaderas estructuras en las que lo importante no sean únicamente los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc. Esto se justifica en que actualmente las estrategias empresariales hacia la competitividad terminan generando elementos de diferenciación a partir incluso de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno como era el capital intelectual. De allí que se sugiera a esta empresa profundizar en la construcción de indicadores por ejemplo de redes de colaboración entre la función

de prestación del servicio como tal y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc.

6.5 IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO

En general, como se sabe, uno de los componentes clave en esta estructura de activos intangibles es el factor humano. Entonces, la contribución que efectúan los directivos y colaboradores de la organización a favor de los objetivos del capital intelectual de la empresa será un punto a favor. Así, se recomienda que el modelo de medición de activos intangibles esté relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de las empresas por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

En este sentido, la compañía, por supuesto, debe tratar de atraer a los mejores empleados y de brindarles las herramientas necesarias para hacer su trabajo. Sin embargo, esto no es suficiente, pues, si se pretende que apliquen sus conocimientos con éxito, los empleados deben beneficiarse de la infraestructura de la compañía y desarrollar relaciones útiles, ya que como se dijo en los capítulos precedentes, el capital intelectual no incluye sólo el conocimiento y las habilidades de cada uno, sino además, la infraestructura, las relaciones con el cliente, la motivación de los empleados y otros procesos.

La empresa hoy en día para asegurar su capital intelectual implementa eventos encaminados a resaltar y descubrir dentro de su recurso humano las habilidades de cada uno, identificando así aproximadamente hasta cuánto puede llegar su grupo de trabajo en todos los almacenes a obtener resultados propuestos desde presidencia. Dado a las conversiones actuales de las marcas CARULLA – VIVERO a marca ÉXITO, los resultados reflejados en las encuestas no son los óptimos, hay que tener en cuenta que existe personal que no se encuentra dispuesta a asumir el cambio de marca comercial y políticas como el de los

demás, preocupación por las directrices a nivel nacional. Esta situación es un llamado urgente para implementar eventos que ayuden a contrarrestar esta pérdida de compromiso con la empresa, eventos que generen ese grado de responsabilidad, amor y pasión por obtener los resultados como lo representa la cultura ÉXITO, por consiguiente la empresa implementa su nueva estrategia a nivel nacional llamada Gente con Éxito en donde resalta puntos importantes de atención al cliente con premios absolutamente notables, representado en dinero, publicidad a nivel nacional como ejemplo y hasta obtener contratos a termino indefinidos.

Adicional propone un intensivo programa de capacitación presencial por parte del Departamento de Formación y Desarrollo junto con el SENA, teniendo como objetivo comprender a la empresa como una red de valor agregado y definir el nuevo rol gerencial dentro de esta concepción como una gestión de coordinación, que focaliza, canaliza e incita a la acción a su equipo, ya que, en el nuevo escenario organizacional y, la visión de los negocios dominante de principios del siglo XXI, generan una de las principales transformaciones que es la concepción de la gestión gerencial, específicamente en lo que se refiere al trabajo con las personas. Los conceptos sobre los cuales se fundamentó la gerencia, o mejor ser jefe, quedaron obsoletos, y lo que se requiere actualmente para acompañar el desarrollo de los procesos, son líderes. Este hecho deberá evolucionar para convertirse en coordinación de equipos de alto desempeño.

6.6 CREAR VALOR FUTURO

La consideración de esta perspectiva se encuentra dentro del modelo Balanced Scorecard, el cual fortifica la importancia de invertir para crear valor futuro no sólo en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día por sí solas no responden al

nuevo contexto de las empresas del sector supermercados. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Margen de competencias clave.
- Desarrollo de competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- Ciclo de toma de decisiones clave.
- Disponibilidad y uso de información estratégica.
- Progreso en sistemas de información estratégica.
- Satisfacción del personal.
- Clima organizacional.

CONCLUSIONES

- El 84.21% de los directivos de la empresa comienzan a preguntarse sobre la forma posible de registrar los nuevos y complementarios activos de capital intelectual, teniendo en cuenta valores tan importantes como la capacidad innovadora y emprendedora de los empleados, la lealtad de los clientes hacia la empresa, el valor de las personas, los índices de empowerment o el coeficiente representativo del talento de la gente en función de sus labores.
- Para los directivos encuestados el balance de la contabilidad actual no recoge adecuadamente el valor de los activos intangibles de la compañía, para lo cual proponen la invención de nuevos conceptos y prácticas contables para este aspecto.
- En general, el valor real de la empresa estudiada no es medido únicamente por los métodos contables tradicionales, aunque todavía se aplica con rigor en el 34.21% de los encuestados, lo que aún así evidencia un importante nivel de insatisfacción por estas técnicas al momento de calcular el valor de mercado de la compañía.
- El procedimiento que más utiliza la empresa para la medición del capital intelectual es el desarrollo de un sistema métrico propio, el cual fue seleccionado por el 37% de los directivos encuestados.
- El modelo de gestión del capital intelectual en este sector está muy centralizado en la sede principal a nivel nacional, por lo que no es difundido y aplicado ampliamente entre los directivos de las diferentes plazas de otras ciudades, los cuales no conocen las directrices de este tema en la compañía.

- El 26% de los directivos encuestados justifica la asesoría externa en temas de manejo del capital intelectual argumentando que a veces tienden a evitar el uso de indicadores de capital intelectual porque son difíciles de diseñar y en otras porque son difíciles de relacionar unos con otros, por lo que se evidencia la incapacidad de la empresa para valorar su propio capital intelectual.
- Para calcular su capital intelectual esta compañía se basa en el método de la razón entre el valor de mercado y el valor contable, por ser el método más sencillo y rápido de aproximación al valor de los activos intangibles.
- Los resultados del trabajo confirman la importancia que tiene el recurso humano en el nuevo modelo de gestión empresarial de los supermercados donde se promueve el desarrollo motivacional, los programas de participación laboral en la toma de decisiones y las actividades de integración al interior de la empresa.
- La importancia de estos aspectos, es que se debe educar sobre el valor de contribuir, cooperar y compartir, es un medio adecuado para el logro de metas comunes impuestas por la compañía y para el empleado mismo. Es imprescindible usar el conocimiento, transferirlo y adquirir otro nuevo, ya que, el conocimiento individual disminuye en el tiempo y el valor de lo que cualquier persona sabe, se reduce día a día. Eso es precisamente, lo que resulta vital para la supervivencia en este mercado comercial tan exigente, una economía y una sociedad basada en el conocimiento. Capacitación continua.

BIBLIOGRAFIA

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 1998.

FESSARD, Jean-Luc. El tiempo del servicio. El reto del tiempo en las actividades de servicio. Editorial Alfaomega Marcombo. 1996.

FITZ-ENZ, Jac. Cómo medir la gestión de los recursos humanos. España: Ediciones Deusto S.A., 1999.

GUBMAN, Edward L. El talento como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, 2000. P. 119.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestión del conocimiento. Editorial Deusto S.A. 2000.

INTERNET.<http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-capital-intelectual.htm>.

INTERNET. <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-sveiby>.

KOULOPOULOS, Thomas M. y FRAPPAOLO, Carl. SMART. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Editorial McGraw Hill, 2000.

TISSSEN, René; ANDRIESSEN, Daniel; LEKANNE DEPREZ, Frank. El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas. Editorial Prentice Hall. 2001.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

**“IDENTIFICACION Y MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS GRANDES
SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA: CASO DEL ALMACÉN ÉXITO”**

OBJETIVO: Analizar los métodos de identificación y medición del capital intelectual en el Supermercado Éxito localizado en la ciudad de Cartagena.

Fecha: _____

Razón social: _____

Dirección: _____ **Teléfono:** _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

1. ¿En qué grado considera usted que la inteligencia humana y los recursos intelectuales de su empresa son los activos más valiosos de la compañía para crear riqueza y valor?
 - a) Alto_____
 - b) Medio_____
 - c) Bajo_____
 - d) Nulo_____

2. ¿En qué grado el valor real de la empresa es medido solamente por las medidas contables tradicionales?
 - a) Alto_____
 - b) Medio_____
 - c) Bajo_____
 - d) Nulo_____

3. ¿En qué grado considera que, renglones del balance tradicional de la empresa como edificio, tecnología y equipos, ya no ofrecen mucha idea sobre la competitividad actual de la compañía ni sobre su potencial de ganancia futura?

- a) Alto_____
- b) Medio_____
- c) Bajo_____
- d) Nulo_____

4. ¿Señale el grado de importancia en que la contaduría actual de la compañía valora los activos intangibles?

a. Alto_____ Medio_____ Bajo_____ Nulo_____

b. ¿En qué se ve reflejado ese grado de importancia? _____

5. ¿Qué porcentaje del valor de mercado de la empresa se le atribuye a los activos intangibles de la compañía?

- a) Entre 0% - 20%_____
- b) Entre 21% - 40%_____
- c) Entre 41% - 60%_____
- d) Entre 61% - 80%_____
- e) Más del 81%_____

6. ¿Para descubrir o identificar los activos intangibles de la compañía qué factores claves se utilizan? _____

7. ¿Qué pasos o sistema de valoración sigue la empresa para medir esos factores intangibles? _____

8. ¿Señale los criterios que utiliza la compañía al momento de formular un instrumento de medida del capital intelectual?

- a) Servir de guía_____
 - b) Mostrar la posición y dirección de la empresa_____
 - c) Que organice_____
 - d) Aprovechar al máximo la tecnología_____
 - e) Procesar y analizar datos para obtener perspectivas_____
 - f) Comprender al usuario_____
 - g) Otras. ¿Cuáles? _____
-
-
-

9. ¿Cuáles son las principales herramientas para administrar los activos ocultos en la compañía? _____

10. Para la medición del capital intelectual en la empresa:

- a) Se desarrolló un sistema métrico propio_____
 - b) Se utilizó un modelo común para el sector_____
 - c) Fue contratada una consultoría externa_____
 - d) Otro. ¿Cuál? _____
-

11. ¿Describa brevemente el modelo de gestión del recurso humano basado en la identificación y medición del capital intelectual que utiliza la empresa: _____

12. Califique cada uno de los siguientes indicadores, según su efectividad para medir los activos intangibles relacionados con el capital humano¹⁰ de la compañía. Califíquelos como: Muy bueno, Bueno, Regular, Malo o Muy malo.

- a) Índice de liderazgo_____
- b) Índice de motivación_____
- c) Número de empleados_____
- d) Rotación de empleados_____
- e) Promedio de años de servicio a la compañía_____
- f) Gasto de entrenamiento/empleo_____
- g) Promedio de edad de los empleados_____
- h) Tiempo de entrenamiento_____

13. Mencione otros indicadores utilizados por la compañía para medir el capital intelectual relacionado con la educación, experiencia, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa: _____

14. Califique cada uno de los siguientes indicadores, también según su efectividad para medir los activos intangibles relacionados con el capital estructural¹¹ de la compañía. Califíquelos como: Muy bueno, Bueno, Regular, Malo o Muy malo.

- a) Computadoras personales/empleo_____
- b) Gastos administrativos/empleo_____
- c) Tiempo de proceso_____
- d) Gasto en tecnología informática/empleo_____
- e) Contratos registrados sin errores_____
- f) Costo por error administrativo/ingresos administrativos_____
- g) Rendimiento corporativo/meta de calidad_____

¹⁰ Este concepto incluye los criterios para medir las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas, la experiencia, creatividad e inventiva de los empleados y gerentes de la empresa.

¹¹ Se refiere a los indicadores para determinar la estructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano al interior de la empresa. También incluye la medición de la calidad y alcance de los sistemas de informática, organización, innovación y proceso.

15. ¿Qué otros indicadores, diferentes a los mencionados, utiliza la compañía para medir el capital intelectual relacionado con los activos de la estructura interna de la empresa, tales como la estructura organizativa formal e informal; los métodos y procedimientos de trabajo; el software, las bases de datos, la investigación y desarrollo; los sistemas de dirección y gestión; y la cultura de la empresa? _____

16. Siguiendo el mismo sistema de las preguntas 12 y 14, califique cada uno de los siguientes indicadores, según su importancia para medir los activos intangibles relacionados con el capital clientela¹² de la compañía:

- a) Porcentaje de participación en el mercado _____
- b) Número de cuentas _____
- c) Número de clientes perdidos _____
- d) Puntos de venta _____
- e) Número de contratos _____
- f) Número de visitas de los clientes a la compañía _____
- g) Porcentaje de cubrimiento del mercado _____
- h) Índice de empleados satisfechos _____

17. Mencione otros índices empleados por la compañía para medir el capital intelectual contenido en activos de la cartera de clientes (relaciones con los proveedores, bancos y accionistas; acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales; marcas comerciales e imagen de la empresa). _____

¹² Criterios para medir y valorar los valores ocultos en las relaciones de la empresa con sus clientes.

18. Califique las siguientes áreas según su mayor relación con el uso de indicadores de capital intelectual al interior de esta compañía. Califíquelos como Bajo (1), Medio (3), Alto (5).

- a) Servicios_____
- b) Contabilidad y finanzas_____
- c) Nómina_____
- d) Venta_____
- e) Cartera_____
- f) Mercadeo_____
- g) Informes administrativos_____
- h) Otros. ¿Cuáles? _____

19. Los medios empleados por la empresa para informar a los empleados sobre los planes y resultados de gestión del capital intelectual de la compañía son:

- Boletín informativo_____
- Cartelera_____
- Revistas_____
- Conferencias_____
- Verbalmente_____

20. ¿Enumere cinco activos intangibles de la compañía que en la actualidad todavía están valorados en cero en el balance general?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

21. ¿En qué grado de dificultad considera usted que el capital intelectual puede acomodarse dentro de los modelos tradicionales de contabilidad?

a. Alto ____ Medio ____ Bajo ____

b. ¿En qué se ve reflejado ese grado de dificultad? _____

22. Califique (Alto, Aceptable, Muy limitado o nulo) el aporte que el capital intelectual dio a la compañía para mejora los procesos existentes en:

a) Desarrollo de nuevos mercados _____

b) Desarrollo de nuevos servicios _____

c) Compra de equipos _____

d) Sistematización de procesos operativos y administrativos _____

e) Desarrollo de imagen de la empresa _____

f) Capacitación y desarrollo del personal _____

g) Otros. ¿Cuáles? _____

23. ¿En su opinión, como cree que perciben los empleados los resultados obtenidos por el sistema de medición del capital intelectual de la empresa?

a. Adecuados ____ Insuficientes ____ Muy insuficientes ____

b. ¿Por qué? _____

24. Califique (Alto, Medio, Bajo) los beneficios que le ha traído a la empresa la implementación de indicadores de capital intelectual, en los siguientes aspectos:

a) Aumento de ingresos _____

b) Reducción de costos indirectos _____

c) Mejora de la productividad _____

d) Participación de mercado _____

e) Otros. ¿Cuáles? _____

25. ¿En general, en qué grado el mayor compromiso por desarrollar el capital intelectual y el proceso de medición en la compañía sirvió para que a partir de esa información se repensara la organización, sus puntos fuertes, sus débiles y su futuro?

a. Alto _____

b. Medio _____

c. Bajo _____

26. ¿Qué acciones se adelantan para aumentar el capital intelectual en la empresa? _____
