UNIVERSIDADE
DE VIGO

**FACULTADE DE CIENCIAS
EMPRESARIAIS E TURISMO
DE OURENSE**

ESTUDIO DE CASOS DE CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS GALLEGAS

Curso Puente Grado en ADE 2012/2013

JUNIO 2013

TRABAJO FIN DE GRADO

ESTUDIO DE CASOS DE CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS GALLEGAS

FACULTADE DE CIENCIAS EMPRESARIAIS E TURISMO

UNIVERSIDADE DE VIGO

JUNIO 2013

Resumen:

El Capital Intelectual ha ido adquiriendo cada vez más importancia para las empresas en los últimos años. En este trabajo se tratará de profundizar en el concepto del Capital Intelectual, analizando distintas definiciones expuestas hasta la fecha, las partes que lo componen y modelos que se han utilizado hasta ahora para su medición. Todo ello enfocado hacia el objetivo principal del trabajo, que es el de conocer la percepción que tienen algunas empresas gallegas sobre el Capital Intelectual y cómo gestionan sus activos intangibles. Para ello, se han realizado una serie de entrevistas a algunas empresas de la zona, con la ayuda de un cuestionario y recogiendo algunas experiencias que las personas entrevistadas, Directores Generales o similar, han querido compartir durante la entrevista. Con ello se han obtenido unos resultados y unas conclusiones que se reflejan en la parte final del trabajo.

Abstract:

Intellectual Capital has acquired increasing importance for organizations in the last few years. In this work, we try to get a deeper understanding of the concept of Intellectual Capital, analyzing different definitions, the component parts and models that have been used up to now for its measurement. This has been focused on the main objective of the work, which is to know the perception of some Galician companies about the Intellectual Capital and how to manage their intangible assets. To do this, some interviews have been carried out to some companies in the area. We have used a questionnaire in order to collect some experiences from the interviewees, Managing Director or similar. The results and conclusions obtained are reflected in the final part of the work.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1. TEMA A TRATAR, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS 1
1.2. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA 2
2. EL CAPITAL INTELECTUAL 3
2.1. ANTECEDENTES: HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL ... 3
2.2. DEFINICIONES DE CAPITAL INTELECTUAL 6
2.3. DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL 9
2.3.1. EL ENFOQUE DE ANNIE BROOKING 9
2.3.2. EL ENFOQUE DE EDVINSSON Y MALONE 10
2.3.3. CLASIFICACIÓN GENÉRICA 11
2.3.4. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL ... 16
2.4. VARIABLES QUE JUSTIFICAN EL CAPITAL INTELECTUAL 18
2.4.1. INTRODUCCIÓN 18
2.4.2. VARIABLES 18
2.4.3. MEDIDORES PARA LAS VARIABLES DEL CAPITAL INTELECTUAL 22
2.4.4. CONCLUSIÓN 25
2.5. MODELOS PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL 26
2.5.1. BALANCED SCORECARD 27
2.5.2. NAVEGADOR DE SKANDIA 29
2.5.3. TECHNOLOGY BROKER 30
2.5.4. INTELLECTUAL ASSETS MONITOR 31
2.5.5. MODELO INTELECT 32
2.5.6. CUADRO RESUMEN 36
2.5.7. CONCLUSIÓN 36
2.6. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS 38
2.6.1. IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS EMPRESAS 38
2.6.2. PROBLEMÁTICA ENTRE CAPITAL INTELECTUAL Y CONTABILIDAD .. 40
3. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS GALLEGAS 41
3.1. ESTUDIO DE CASOS 41
3.1.1. EMPRESAS INCLUÍDAS EN EL ESTUDIO 41
3.1.2. CUESTIONARIO PARA LAS EMPRESAS 44
3.2. MEDIDORES DE CONCEPTOS DEL CUESTIONARIO 45
3.3. RESULTADOS 48
3.3.1. RESULTADOS POR EMPRESA 48
3.3.2. COMPARATIVO DE EMPRESAS 65

4. CONCLUSIONES 71
5. BIBLIOGRAFÍA 79
6. ANEXOS 85
6.1. ANEXO I: CUESTIONARIO PARA LAS EMPRESAS 85
6.2. ANEXO II: RESPUESTAS OBTENIDAS EN LAS ENTREVISTAS 91
6.2.1. ROBERTO VERINO 91
6.2.2. GRUPO CUEVAS 95
6.2.3. CTAG 100
6.2.4. COREN 104
6.2.5. CEAMSA 108
6.2.6. SELMARK 112
6.2.7. ADOLFO DOMÍNGUEZ 117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CAPITAL HUMANO ROBERTO VERINO 48
GRÁFICO 2: CAPITAL ESTRUCTURAL ROBERTO VERINO 49
GRÁFICO 3: CAPITAL RELACIONAL ROBERTO VERINO 50
GRÁFICO 4: CAPITAL HUMANO GRUPO CUEVAS 51
GRÁFICO 5: CAPITAL ESTRUCTURAL GRUPO CUEVAS 52
GRÁFICO 6: CAPITAL RELACIONAL GRUPO CUEVAS 52
GRÁFICO 7: CAPITAL HUMANO COREN 53
GRÁFICO 8: CAPITAL ESTRUCTURAL COREN 54
GRÁFICO 9: CAPITAL RELACIONAL COREN 55
GRÁFICO 10: CAPITAL HUMANO CTAG 56
GRÁFICO 11: CAPITAL ESTRUCTURAL CTAG 56
GRÁFICO 12: CAPITAL RELACIONAL CTAG 57
GRÁFICO 13: CAPITAL HUMANO CEAMSA 58
GRÁFICO 14: CAPITAL ESTRUCTURAL CEAMSA 59
GRÁFICO 15: CAPITAL RELACIONAL 59
GRÁFICO 16: CAPITAL HUMANO SELMARK 60
GRÁFICO 17: CAPITAL ESTRUCTURAL SELMARK 61
GRÁFICO 18: CAPITAL RELACIONAL SELMARK 62
GRÁFICO 19: CAPITAL HUMANO ADOLFO DOMÍNGUEZ 63
GRÁFICO 20: CAPITAL ESTRUCTURAL ADOLFO DOMÍNGUEZ 63
GRÁFICO 21: CAPITAL RELACIONAL ADOLFO DOMÍNGUEZ 64
GRÁFICO 22: CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS 65
GRÁFICO 23: CAPITAL ESTRUCTURAL DE LAS EMPRESAS 67
GRÁFICO 24: CAPITAL RELACIONAL DE LAS EMPRESAS 68

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL 11
FIGURA 2: CAPITAL HUMANO 13
FIGURA 3: CAPITAL ESTRUCTURAL 14
FIGURA 4: CAPITAL RELACIONAL 15
FIGURA 5: BALANCED SCORECARD 27
FIGURA 6: BALANCED SOCRECARD 28
FIGURA 7: NAVEGADOR DE SKANDIA 29
FIGURA 8: TECHNOLOGY BROKER 30
FIGURA 9: BALANCE DE ACTIVOS INTANGIBLES 31
FIGURA 10: MODELO INTELECT 33

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVOLUCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL 5
TABLA 2: PRINCIPALES DEFINICIONES DE CAPITAL INTELECTUAL 6
TABLA 3: VARIABLES DE CAPITAL HUMANO 19
TABLA 4: VARIABLES DE CAPITAL ESTRUCTURAL 20
TABLA 5: VARIABLES DE CAPITAL RELACIONAL 21
TABLA 6: MEDIDORES DEL CAPITAL HUMANO 22
TABLA 7: MEDIDORES DEL CAPITAL ESTRUCTURAL 23
TABLA 8: MEDIDORES DEL CAPITAL RELACIONAL 24
TABLA 9: INTELLECTUAL ASSETS MONITOR 32
TABLA 10: ELEMENTOS DEL CAPITAL HUMANO EN EL MODELO INTELECT 34
TABLA 11: ELEMENTOS DE CAPITAL ESTRUCTURAL EN EL MODELO INTELECT 34
TABLA 12: CUADRO RESUMEN DE MODELOS 36
TABLA 13: INTENSIDAD ESPERADA EN CAPITAL INTELECTUAL DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO 43
TABLA 14: MEDIDORES DE CAPITAL HUMANO 45
TABLA 15: MEDIDORES DE CAPITAL ESTRUCTURAL 46
TABLA 16: MEDIDORES DE CAPITAL RELACIONAL 47
TABLA 17: COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS ESPERADOS 73

1. INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA A TRATAR, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

El tema elegido para el desarrollo del Trabajo Fin de Grado ha sido el de "Capital Intelectual". El principal motivo para su elección ha sido mi deseo de conocer más en profundidad la importancia que los activos intangibles han ido adquiriendo en los últimos años para las organizaciones. Dichos activos están estrechamente relacionados con el capital intelectual.

Ya desde los últimos meses de mis estudios de Diplomatura en Ciencias Empresariales en la Escuela de Ciencias Empresariales de Vigo, había escuchado hablar acerca de la importancia de los activos intangibles para las empresas. La globalización ha hecho que prácticamente todas las empresas puedan acceder a la misma tecnología, siempre y cuando posean la capacidad económica para ello. Por eso, ya no supone una ventaja, por ejemplo, el hecho de que una organización se encuentre cerca de otra empresa que desarrolle tecnología que mejore sus procesos, si no que cualquier organización puede contactar con esa empresa para comprar la tecnología que desarrolla. Las largas distancias hace años que ya no son un problema para el transporte de mercancías.

Así, aspectos como el factor humano se han puesto a la cabeza a la hora de generar ventajas competitivas de mercado para una empresa. Si todas las empresas de un mismo sector poseen la misma tecnología y las mismas herramientas en sus procesos productivos, lo que muy probablemente marcará la diferencia y le permitirá a una empresa conseguir una ventaja competitiva de mercado será, entre otros factores del capital intelectual, su capital humano.

Como consecuencia, el capital intelectual se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva. Por eso, considero que, profundizar en el tema será muy positivo para mi formación, ya que no es solo una preocupación para el presente de las empresas, sino también, y sobre todo, para su futuro.

Con la realización de este trabajo se pretende saber qué se entiende por Capital Intelectual, realizando un estudio de la bibliografía más relevante y recogiendo los puntos de vista de diferentes autores. Todo ello enfocado hacia el objetivo principal que es, a través del estudio de casos, conocer la percepción del capital intelectual que tienen algunas empresas gallegas a través de la opinión de sus directivos.

1.2. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

Dado que me enfrentaba a un tema novedoso para mí, en primer lugar tuve que realizar un estudio detallado de la teoría sobre Capital Intelectual. Por este motivo, la primera parte del trabajo presenta los antecedentes del capital intelectual y cuáles fueron los motivos por los cuales éste ha ido adquiriendo cada vez más importancia con los años.

Dentro del marco teórico, se continúa con una recopilación de diferentes definiciones de capital intelectual según diferentes autores, para proponer una definición propia que recoja los conceptos más importantes del capital intelectual.

Siguiendo con esta parte teórica, se han expuesto las dimensiones del capital intelectual. Para ello, se muestran las aproximaciones de los autores más conocidos y la clasificación de las dimensiones que se ha ido consolidando como más general en el estudio del tema de capital intelectual.

También se ha realizado una exposición sobre algunas de las variables que pueden justificar las distintas dimensiones del capital intelectual añadiendo, para el caso, algún ejemplo de medidor para cada concepto. Además, se presentan una serie de modelos para la medición del capital intelectual que han sido desarrollados por diferentes empresas y autores.

Por último, dentro de la parte teórica, se habla sobre el capital intelectual en las empresas y cuáles son los motivos para la importancia del mismo, sin olvidarse de la problemática que siempre ha existido con la contabilidad desde el inicio del estudio sobre capital intelectual.

La segunda parte del trabajo, desde el capítulo 3, ofrece una vertiente más práctica y aplicada. Aquí se presenta la parte más personal y marca el objetivo final del trabajo: conocer, a través del estudio de casos, la precepción del capital intelectual que tienen algunas empresas gallegas. Para ello, se ha decidido analizar cómo perciben y gestionan el capital intelectual algunas empresas gallegas que, a nuestro entender, son intensivas en cualquiera de las dimensiones del capital intelectual. Dicho estudio se ha llevado a cabo a través de entrevistas que se han desarrollado con la ayuda de un cuestionario con preguntas relacionadas con diferentes aspectos del capital intelectual. Las entrevistas se han realizado presencialmente y siempre atendidas por un responsable de la empresa, Director General o similar, con amplia experiencia y una visión global de la entidad. Los datos obtenidos en las entrevistas serán tratados y analizados en este apartado.

Por último, se han extraído una serie de conclusiones relacionadas, principalmente, con las entrevistas realizadas a las empresas y los resultados obtenidos en las mismas, encuadrándolo dentro del tema de capital intelectual. Además, a lo largo del trabajo se han ido sacando conclusiones que, de forma parcial, se presentan en alguna de las partes del trabajo.

2. EL CAPITAL INTELECTUAL

2.1. ANTECEDENTES: HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

En este apartado se trata de explicar en qué momento comenzó a utilizarse el término de capital intelectual, además de hacer un breve repaso por los hechos que han marcado el desarrollo del capital intelectual a lo largo de los últimos años. Para ello, se utiliza información recogida los estudios de Rivero et al (2008), Bueno (2005) y Garcia-Parra et al (2006).

De acuerdo con lo que dice Savage (1991), los factores de creación de riqueza en una economía son cuatro: la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, aunque a lo largo del tiempo ha ido variando la importancia de cada uno de ellos. Rivero et al (2008) hacen referencia a una frase del autor Drucker: "El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni la tierra, ni el capital, ni el trabajo; es el conocimiento". Por eso la influencia de factores tales como la satisfacción del personal, el conocimiento de las personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de innovación, la cultura organizacional, la filosofía del negocio, la imagen de las empresas o la estructura de la organización, entre otras muchas cosas, convierten a los mecanismos de transmisión de conocimientos en elementos clave a la hora de obtener ventajas competitivas de mercado. Rivero et al (2008) vuelven a hacer referencia a otro autor, esta vez Walter Wriston, en su libro *The Twilight of Sovereignty*, que escribe: "En efecto, la nueva fuente de riqueza no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor".

Por su parte, Bueno (2005) comenta que el origen del estudio del capital intelectual se sitúa en la primera mitad de la década de los noventa del siglo pasado, disputándose su autoría autores como los conocidos Stewart y Edvinsson y Malone, que en 1997 publicaron sus respectivos libros sobre capital intelectual. Previamente, como recogen los autores Garcia-Parra et al (2006), ya en los años ochenta había comenzado a aparecer el concepto de valor intangible.

Para Rivero et al (2008) los avances tecnológicos de los últimos años han propiciado que el conocimiento sea utilizado por las empresas cada vez más a menudo para desarrollar productos y servicios con valor añadido, aprovechando los recursos tecnológicos y económicos de los que disponen las mismas. El valor de una empresa viene determinado, cada vez en mayor medida, por sus activos intangibles. Así, las empresas que operan en el ámbito de dichos activos, como puede ser el caso de una consultora, que basa su actividad en el conocimiento de sus empleados, tienen la necesidad, según Rivero et al (2008), de adquirir del entorno y compartir con éste el conocimiento necesario para el desarrollo de su negocio. Es así como se incrementa la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de una empresa.

Según Bueno (2005), es a partir de la segunda mitad de la década de los noventa cuando comienza a demostrase el interés por el capital intelectual como medio para explicar cómo valorar en los mercados financieros las empresas que eran más intensivas en I+D o en inversiones de esta naturaleza, es decir, aquellas empresas "basadas en el conocimiento". A partir de ese momento comenzó a incrementarse el interés por explicar las diferencias entre el valor de mercado de las empresas y su valor contable (Bueno, 2005).

A lo largo de los últimos años se ha comprobado que el conocimiento permite que las empresas puedan desarrollarse con éxito, ya que les permite a las mismas crear ventajas competitivas de

mercado frente a las demás, según Rivero et al (2008), que hacen referencia a una frase referente a este tema de Goldfinger: “La transición hacia una economía basada en el conocimiento está cambiando el mundo de los negocios”. Por lo tanto, según estos autores, las empresas deben mejorar su capacidad para identificar el conocimiento, medirlo y gestionarlo con eficiencia.

Según Rivero et al (2008), los activos intangibles surgen en el momento en el que la comunidad contable se da cuenta de que existen elementos diferentes a los de tipo tangible que pueden afectar al valor real de una empresa. Es en este momento cuando comienza a tomar fuerza la idea de que los activos tangibles no son suficientes por sí solos en una empresa, si no que deberían ir acompañados de los activos intangibles y alcanzar de esta forma una mayor eficiencia en el funcionamiento de la empresa y obteniendo, por consiguiente, ventajas competitivas de mercado.

Rivero et al (2008) comentan también que es a partir de mediados de la década de los noventa cuando algunas empresas, en especial de países nórdicos, comienzan a desarrollar conceptos relacionados con el capital intelectual y la gestión del mismo. Empresas entre las cuales se puede destacar Skandia. El capital intelectual ha ido evolucionando enfocado en conseguir medir el valor de los activos intangibles de la empresa (Rivero et al; 2008).

Por último, Rivero et al (2008) expresan su idea de que posiblemente exista en la actualidad un fallo sistémico en la manera de medir el valor de las empresas, una diferencia fundamental entre lo que cuenta el balance general y lo que realmente viven a diario las propias empresas.

Los autores Garcia-Parra et al (2006) hacen un repaso de los acontecimientos más relevantes sobre la evolución del capital intelectual que han ocurrido hasta principios del siglo XXI. Estos acontecimientos están resumidos en la siguiente tabla, que se ve complementada con información de Rivero et al (2008):

Tabla 1: Evolución del capital intelectual

PERÍODO	PROGRESO
A principios de 1980	Nociones generales del valor intangible.
A mitad de 1980	La edad de "la información" toma la iniciativa y el espacio entre el valor contable y el mercado se amplía notablemente para muchas compañías.
A finales de 1980	Primeros intentos realizados por especialistas para construir las bases para medir el capital intelectual (Sveiby, 1988).
A principios de 1990	Iniciativas sistemáticas para medir e informar del capital intelectual al exterior. En 1990 Skandia AFS designa como "Director de Capital Intelectual" a Leif Edvinsson. Esta es la primera vez que el papel de manejar el capital intelectual es elevado a una posición formal, con un aire de legitimidad corporativa. Kaplan y Norton introducen el concepto de cuadro de mando integral (1992).
A mitad de 1990	Nonaka y Takeuchi (1995) presentan su trabajo sumamente influyente en "La compañía creadora de conocimiento". La herramienta de simulación Tango, creada por Celemi, se lanza en 1994. Tango es el primer producto extensamente habilitado para la educación ejecutiva en la importancia de los intangibles. También en 1994, un suplemento del informe anual de Skandia se realiza enfocado a la presentación de una evaluación de los stocks de la compañía en capital intelectual.
A finales de 1990	Comienza a popularizarse el capital intelectual entre los investigadores. Las conferencias académicas, artículos de trabajo y otras publicaciones encuentran una audiencia notable. Un número creciente de proyectos a gran escala comienzan a estandarizar conceptos y clasificaciones con el objetivo de introducir mayor rigor académico en la investigación del capital intelectual. En 1999, se convoca un simposio internacional en Ámsterdam sobre capital intelectual.
A principios del 2000	Caddy (2000) define el capital intelectual como diferencia entre activos y pasivos intangibles. Kaplan y Norton (2004) en su libro "Strategic Maps" proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización.
A finales del 2000	La era de la información coge definitivamente más fuerza y el capital intelectual es investigado y medido no solo en empresas de los países nórdicos, ni en Europa fundamentalmente, sino también en Cuba, en la rama hotelera específicamente.

Fuente: Garcia-Parra et al (2006) y Rivero et al (2008).

2.2. DEFINICIONES DE CAPITAL INTELECTUAL

No existe una definición de capital intelectual universal o genérica a la que se haya llegado mediante el consenso. No obstante, existen aspectos en los que todos los estudiosos de la materia están de acuerdo como, por ejemplo, que se trata de algo inmaterial. A continuación se presentan distintas definiciones de capital intelectual según diferentes autores. A partir de ellas, se extraerán las ideas comunes a todos o a la mayoría de ellos con el fin de establecer una definición genérica.

Tabla 2: Principales definiciones de capital intelectual

AUTOR	DEFINICIÓN
Brooking (1997: 25)	"Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que hace funcionar a la empresa."
Bradley (1997)	El capital intelectual es la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza, tanto en las empresas como en los países.
Stewart (1998)	El capital intelectual es todo aquello que no se puede tocar pero que puede hacer obtener beneficio a la empresa.
Edvinsson y Malone (1999)	La posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.
Sveiby (2000)	El valor del capital intelectual viene dado por la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor contable de la misma.
Malhotra (2000)	El capital intelectual representa al colectivo de los activos intangibles que pueden ser identificados y medidos.
Petty y Guthrie (2000)	El concepto de capital intelectual es diferente al de activo intangible.
Roos et al (2001)	Es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica de dicho conocimiento.
Nevado y López (2002: 25)	"El conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros."
Lev (2003)	Los activos intangibles son aquellos que tienen la capacidad de generar valor para la empresa en el futuro, aunque no tienen un cuerpo físico o financiero.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez et al (2007).

A continuación se realizará un breve análisis de las definiciones anteriormente expuestas, con el objeto de proponer una definición propia.

Para Brooking (1997: 25) el capital intelectual "surge desde el momento en el que un comercial establece una buena relación con un cliente" y añade que la empresa está formada a su vez por los activos materiales más el capital intelectual.

Por su parte, Bradley (1997) emplea una metáfora para ayudar a comprender el capital intelectual. Así, según recogen Sánchez et al (2007: 101) "el autor plantea la organización como una gran cocina en la que existen diversas materias primas procedentes de diferentes lugares del mundo. En dicha cocina hay también maquinaria y utensilios cuyo origen también puede ser diverso y que, de la misma manera que ocurriría con las materias primas, tienen dentro de sí parte del conocimiento de quien los cultivó o diseñó y construyó. En la cocina también está presente el factor humano, que en este caso será el cocinero. Sin embargo, para que estas materias primas aporten valor se necesita el libro de recetas que permita al cocinero combinarlas para realizar un plato de comida. Cabe destacar que aunque pueda ser laborioso y costoso diseñar las recetas de cocina, una vez que están diseñadas se podrán utilizar en múltiples ocasiones sin coste adicional. En definitiva, para Bradley el capital intelectual es la habilidad para combinar los *inputs* físicos con relativamente bajo valor intrínseco, de forma que la mezcla tenga un alto valor potencial. Además, para este autor, una de las principales ventajas del capital intelectual es que una vez que éste es manejado, el número de ideas que se pueden producir no tiene límite y cada una de ellas puede llevar a incrementar el valor de la empresa."

Por su parte, Edvinsson y Malone (1999), autores pioneros en el estudio de la materia, además de la definición que figura en la Tabla 2, describen el capital intelectual, usando el símil de un árbol: "Concibamos la empresa como un árbol, donde el tronco, las ramas y las hojas representan los informes anuales, los organigramas, los estados trimestrales,… El inversor inteligente estudia este árbol en busca de fruta madura para cosechar. Pero suponer que todo lo que importa del árbol es lo que se ve es un error. La mitad de lo que importa, o quizá más, está bajo tierra, en el sistema de raíces. Este sistema de raíces ayudará al inversor a conocer cómo estará el árbol en los próximos años. Un hongo que aparezca bajo tierra puede acabar con ese árbol" (Edvinsson y Malone, 1999: 26). De esta forma, se observa cómo estos dos autores entienden el capital intelectual como lo oculto de la empresa pero que, en realidad, es lo que aporta valor, como pueden ser las relaciones con los clientes y los proveedores, la infraestructura de la empresa, el conocimiento, las habilidades y pericia de sus miembros, etc.

Es interesante resaltar también la definición aportada por Sveiby (2000), para el cual el valor del capital intelectual es simplemente la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y el valor contable o en libros de la misma. Poniendo un ejemplo, podríamos decir que si una empresa que cotiza en bolsa está valorada por el mercado en 100 millones de euros, y en sus libros solo se refleja un valor de 25 millones de euros, esa diferencia de 75 millones de euros sería explicada por el capital intelectual de la misma. Esta diferencia podría venir determinada por su potencial en I+D, por el conocimiento, por las habilidades y la pericia de sus trabajadores, por su cartera de patentes, por los nombres de sus productos, por la buena imagen entre su clientes, etc.

Malhotra (2000) destaca que los componentes del capital intelectual pueden medirse. El autor difiere del concepto tradicional de capital intelectual, es decir, de conocimiento como saber y aprender. De este modo, para el autor el capital intelectual hace referencia a cómo la empresa

adquiere, usa o comparte el conocimiento, todo ello contando con la ayuda de la tecnología y los procesos organizativos (Sánchez et al, 2007).

Roos et al (2001) centran su definición de capital intelectual en los conocimientos de los miembros de una empresa y en cómo estos aplican dichos conocimientos a la práctica en el día a día de la misma. De esta forma se podría decir que el valor de una consultora/asesoría vendría determinado casi en su totalidad por los conocimientos de sus trabajadores y por la forma en la que estos lo aplican en la práctica para dar soluciones a sus clientes.

Nevado y López (2002) se refieren al capital intelectual como aquellos activos que aportan valor a la empresa y que le permitirán aprovechar mejor las oportunidades que sus competidoras, lo que repercutirá en mayores beneficios en el futuro.

Cabe resaltar la matización realizada por Petty y Guthrie (2000). Los autores difieren de la línea marcada por los demás estudiosos en cuanto a que, para ellos, el término de capital intelectual no puede sustituirse por el de activos intangibles. Estos dos autores "consideran que existen activos intangibles que no pueden formar parte del capital intelectual. Como ejemplos citan la reputación de las empresas o la fidelidad de los clientes, la cuales, aunque son consecuencia de la gestión del capital intelectual de la empresa, según estos autores, no pueden ser considerados como capital intelectual *per se*" (Sánchez et al, 2007: 102).

Por último, Lev (2003) destaca la naturaleza intangible del capital intelectual y la capacidad del mismo para aportar valor a la empresa, idea que está en línea con la de Sveiby (2000) y la de Nevado y López (2002).

Como se ha podido comprobar, la definición de capital intelectual puede tener pequeñas diferencias según cada autor, pero todas ellas tratan de resaltar la naturaleza intangible del capital intelectual y la capacidad de éste para aportar valor a la empresa. La mayoría de autores tratan de dar a entender que el capital intelectual es algo que no se puede tocar pero que está en algún lugar de la empresa, aportando valor a las actividades que ésta realiza y permitiéndole generar una ventaja competitiva de mercado.

Para finalizar, y a modo de resumen, se presenta una definición de capital intelectual que pretende recoger los aspectos más importantes aportados por los autores anteriormente citados:

El Capital Intelectual engloba el conjunto de activos intangibles que posee una empresa y que añaden valor a las actividades que ésta realiza, lo que le va a permitir generar una ventaja competitiva de mercado.

2.3. DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL

Tras haber expuesto diferentes definiciones de capital intelectual y haber propuesto una definición que trata de ser genérica, a continuación se procederá a exponer las clasificaciones de los tipos de capital intelectual de algunos autores y se detallará una más genérica que viene siendo utilizada, cada vez más, por diversos autores.

A la hora de distinguir las dimensiones o tipos de capital intelectual, existe consenso en dividir el capital intelectual en tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional. También es cierto que existen otras clasificaciones, como la de Brooking (1997) que quizás sea algo más detallada que la anterior, pero no introduce grandes novedades. Por otra parte, Edvinsson y Malone (1999) establecen una clasificación diferente en algunos matices, pero que viene a recoger prácticamente la misma información que las demás. Ambas serán explicadas a continuación.

No debemos olvidar la relación existente entre los diferentes componentes del capital intelectual. Los vínculos entre ellos generan sinergias favorables para la empresa que serán tratadas al final de este apartado.

2.3.1. EL ENFOQUE DE ANNIE BROOKING

Esta autora establece cuatro dimensiones del capital intelectual. Para Brooking (1997) el capital intelectual se estructura de la siguiente forma:

Activos de mercado

Los activos de mercado son aquellos componentes tales como las marcas-tanto corporativas como de servicio o producto-, los clientes y la fidelidad de los mismos, las reservas de los pedidos que hagan los clientes así como la posibilidad de que estos repitan en el negocio, los canales de distribución que tenga la empresa, las licencias -como puede ser el caso de los contratos de franquicia-, etc.

Todos estos factores pueden dar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Las marcas denotan propiedad de los productos y servicios. La lealtad de los clientes asegura la repetición de las ventas que a su vez se traduce en reservas de pedidos. Y un buen canal de distribución garantiza el servicio a todo el mercado de clientes potenciales y maximiza los ingresos por ventas (Brooking, 1997).

Activos de propiedad intelectual

En este apartado se incluyen activos como el *know-how*, los secretos de fabricación, el *copyright*, las patentes y derechos de diseño, así como las marcas de fábrica y de servicios (Brooking, 1997).

Para las empresas, la propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de innumerables activos, como por ejemplo los inventos, que se traducirán en productos que la empresa comercializará.

El *know-how* hace referencia al conocimiento que posee un trabajador de la empresa sobre un tema determinado. “Algunos conocimientos son relativamente fáciles de explicar (cómo rellenar

una orden de pedido), mientras que otros pueden ser mucho más profundos (cómo diseñar las alas de un avión)" (Brooking, 1997:56).

Activos centrados en el individuo

Los activos centrados en el individuo son aquellos que se refieren a la pericia colectiva de los trabajadores de la empresa, su capacidad creativa, su habilidad para resolver los problemas o el liderazgo y su capacidad de gestión. Esta autora entiende cada individuo como un ente individual dinámico capaz de trabajar de manera diferente a los demás en cada situación, contribuyendo lo máximo al beneficio colectivo (Brooking, 1997).

Para Brooking (1997) no hay negocio que pueda funcionar sin personas, aunque destaca que éstas no pertenecen a la organización, por lo que los conocimientos del individuo solo le pertenecen a éste y no a la empresa. La empresa siempre estará expuesta a que el trabajador la abandone y se lleve consigo todo su conocimiento.

Activos de infraestructura

Según Brooking (1997) los activos de infraestructura son aquellos elementos que definen la forma de trabajo de la organización y de cómo ésta utiliza los medios que tiene a su alcance para llevar a cabo dicha forma de trabajo. Por ejemplo, la habilidad que pueda tener una empresa para vender productos a través de Internet le proporciona un canal de distribución y, por lo tanto, un activo.

2.3.2. EL ENFOQUE DE EDVINSSON Y MALONE

Por su parte, Edvinsson y Malone (1999) establecen una clasificación propia de las dimensiones del capital intelectual. Para ellos, el capital intelectual se estructura bajo la siguiente clasificación:

Capital humano

En este apartado se incluyen las capacidades de los trabajadores de la empresa, sus conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la organización, su habilidad para resolver problemas, su capacidad para trabajar en equipo, etc. (Edvinsson y Malone, 1999). Este apartado puede ser considerado análogo al de Brooking (1997) sobre "activos centrados en el individuo".

Capital estructural

Éste, a su vez está dividido en capital clientela y capital organizacional.

a) El capital clientela se refiere a la valoración de las relaciones con los clientes. Considera principalmente la base de clientes leales de la empresa. Según Edvinsson y Malone (1999) este concepto siempre ha existido y ha estado recogido tradicionalmente bajo la partida de fondo de comercio. Sin lugar a dudas, como bien dicen Malgioglio et al (2001: 352), en referencia a la clasificación de Edvinsson y Malone (1999), "nadie duda que una clientela satisfecha es el mejor seguro de continuidad de una empresa. Asimismo constituye el motivo por el cual una empresa puede ser adquirida por una suma superior al valor de sus activos netos identificables". En referencia a esta afirmación, Malgioglio et al (2001) considera que la causa de que una empresa sea adquirida por una suma de dinero superior a su valor en libros es que sus compradores quizás hayan detectado que la clientela de dicha empresa puede ser mejor explotada si

se cuenta con un equipo humano eficiente y una estructura organizacional diferente, lo que repercutiría positivamente en los beneficios de la empresa.

b) El capital organizacional es la infraestructura que sostiene al capital humano y que hace posible el funcionamiento de la empresa. Dentro de este apartado está incluida la cultura corporativa, los sistemas informáticos y de comunicación, las bases de datos y métodos de dirección, etc. y, en definitiva, todos los recursos utilizados por los trabajadores de la organización y que permiten incrementar la eficiencia de la actividad que realiza dicha organización (Edvinsson y Malone, 1999).

2.3.3. CLASIFICACIÓN GENÉRICA

Como se ha dicho al comienzo de este apartado, existe una clasificación que se ha ido asentando entre multitud de autores y que facilita la comprensión a la hora de referirse a los diferentes componentes del capital intelectual. Esta clasificación es en la que se apoyan Sánchez et al (2007). El estudio realizado por estos autores ha sido utilizado como base para la clasificación genérica que se detallará a continuación, introducida por la siguiente figura:

Figura 1: Dimensiones del capital intelectual

Fuente: elaboración propia a partir de Shakina y Barajas (2012)

CAPITAL HUMANO

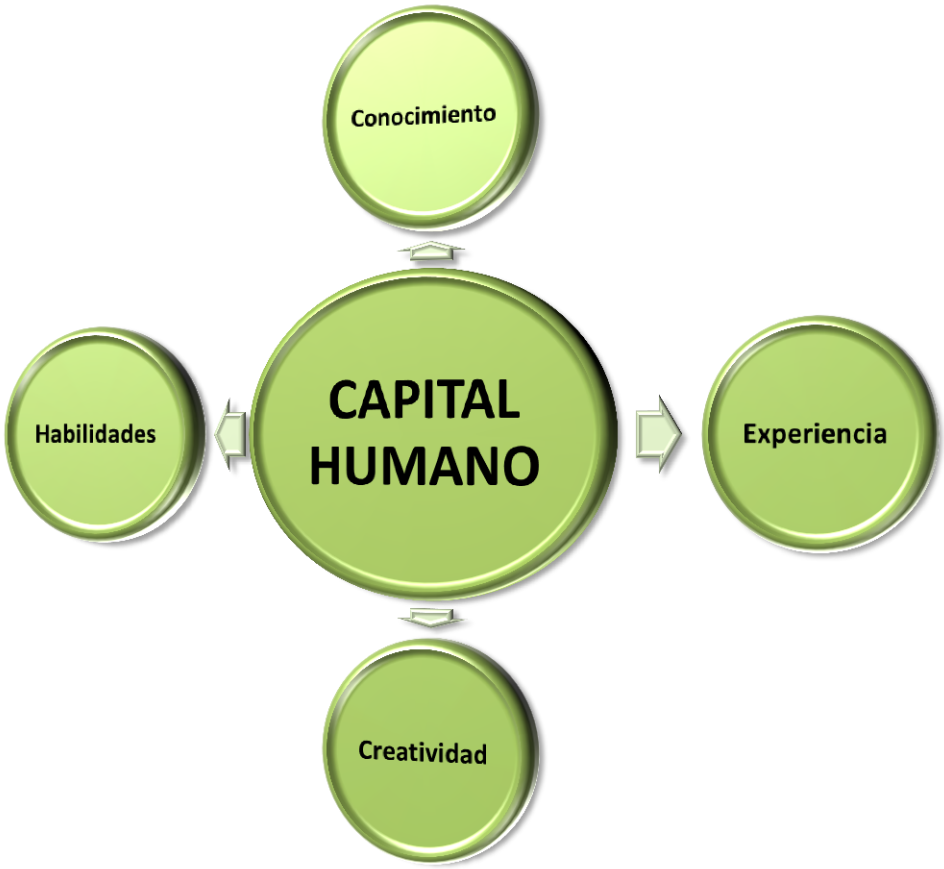
Los rápidos avances que han tenido lugar en los últimos años en materia de tecnología, telecomunicaciones e informática han favorecido el llamado proceso de globalización (Sánchez, et al, 2007). Esto ha provocado, entre otras cosas, que prácticamente todas las empresas tengan la oportunidad de acceder a la misma tecnología, maquinaria y herramientas para desarrollar su actividad. Como consecuencia, las empresas no se diferencian entre sí por la tecnología que emplean en sus procesos productivos.

Es en este punto en el que el capital humano toma protagonismo. Se entiende por capital humano a todas aquellas capacidades o habilidades inherentes a los integrantes de una organización. Como ejemplos de ello se pueden citar, entre otras, la formación de los empleados de una empresa, su habilidad para resolver problemas, su pericia realizando las tareas -lo cual puede incrementar su productividad y optimizar el proceso-, su capacidad de trabajo en grupo, etc.

Este factor es fundamental para la empresa, ya que afecta de manera directa a las otras dos dimensiones, el capital estructural y el capital relacional. Por lo tanto se puede afirmar, tal y como dicen Edvinsson y Malone (1999), que la carencia de una adecuada condición humana condicionará de forma negativa el resto de actividades que crean valor para la empresa.

También cabe resaltar que el conocimiento es un factor que pertenece a los integrantes de la organización (Brooking, 1997; Sveiby, 2000), y no a la organización propiamente dicha. Por lo tanto, la empresa debe asegurarse de no perder ese conocimiento y tratar de que los trabajadores que lo poseen lo transmitan a los demás, con el fin de evitar que la marcha de alguno de ellos pueda suponer la pérdida de conocimientos clave para la organización. Según Brooking (1997), los responsables de Recursos Humanos serán los encargados de analizar cuál es el capital humano del que se dispone en la organización para posteriormente desarrollarlo e identificar "las piezas que faltan". Para esta autora, este análisis ayudará a la organización a saber dónde reside el conocimiento y le permitiría emprender planes de transmisión de dicho conocimiento para evitar perderlo.

Figura 2: Capital humano



Fuente: http://myoutlookonpoverty.blogspot.com.es/2010/10/session-6-update-economics-and-causes.html

Es interesante también resaltar la matización realizada por Sveiby (2000), pues considera que dentro del capital humano no deberían ser incluidos todos los trabajadores de la empresa, sino sólo los expertos. Por lo tanto, según el autor, sería pertinente establecer una subcategoría de capital intelectual para encuadrar a los demás trabajadores.

En resumen, podríamos decir que el capital humano son todas aquellas habilidades y conocimientos que poseen los integrantes de una organización, que favorecen el incremento del valor de ésta y su capacidad innovadora y le permiten generar, por consiguiente, una ventaja competitiva de mercado.

CAPITAL ESTRUCTURAL

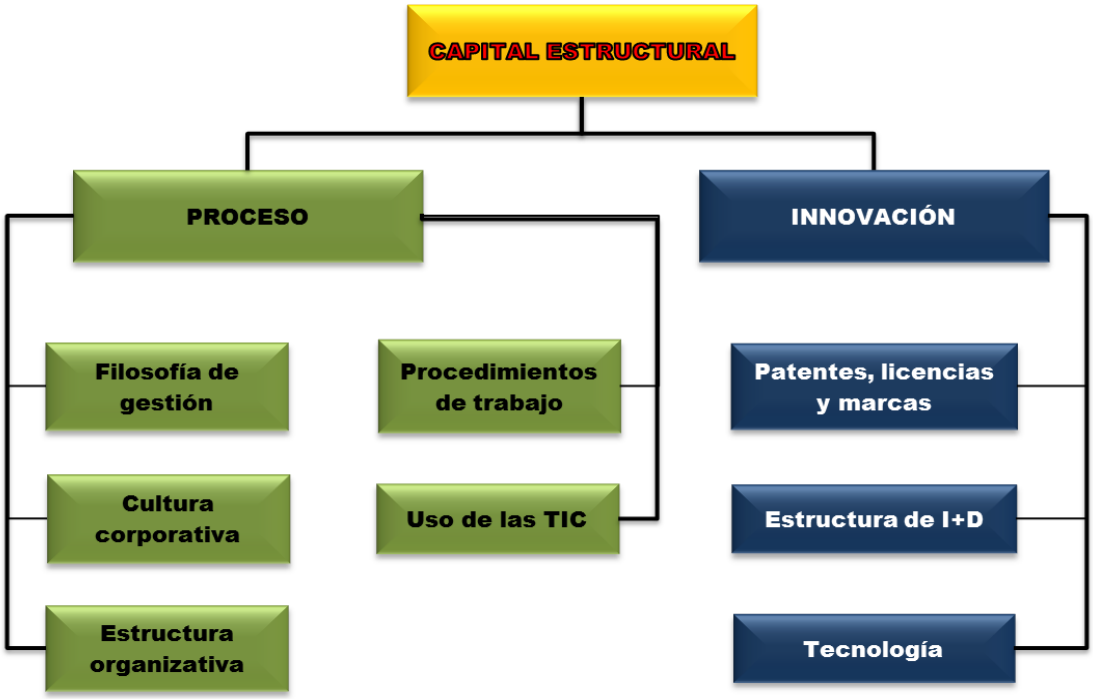
El capital estructural es otra de las dimensiones que se ha ido generalizando entre los diferentes autores. El capital estructural puede ser definido como aquel conocimiento que la empresa ha sido capaz de interiorizar con el paso del tiempo y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados abandonan la empresa (Bontis et al 2000).

En esta dimensión irían incluidos desde la cultura de la organización hasta los sistemas de información o bases de datos, pasando por los procesos internos, las patentes o la tecnología utilizada por la empresa.

En el punto anterior sobre el capital humano, se hacía referencia a él como el conocimiento que reside en los trabajadores y que la empresa debe asegurarse de retener cuando el trabajador abandone la organización. Ese conocimiento que formaba parte del trabajador y que la empresa ha sido capaz de interiorizar con el fin de evitar perderlo pasa a formar parte del capital estructural.

A su vez, el capital estructural podemos dividirlo en dos componentes, el capital proceso y el capital innovación, tal y como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 3: Capital Estructural[1]



Fuente: elaboración propia a partir López Viñegla (2001) de http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/510.HTM.

Hay autores como Edvinsson y Malone (1999) que incluyen, además, el capital clientela dentro del capital estructural. Pero en una clasificación más extendida, el capital clientela se incluirá dentro de la dimensión de capital relacional, que será explicada a continuación de ésta.

Por lo tanto, tal y como se puede apreciar en la anterior figura, el capital estructural lo forman por una parte, la filosofía de gestión, la cultura corporativa y su estructura organizativa, la forma de trabajar de sus integrantes, cómo utilizan los sistemas de información y comunicación disponibles a su alcance para trabajar, etc.

Por otro lado, el capital estructural está formado por la parte más innovadora de la organización, es decir, las patentes, la tecnología, modelos de dirección y gestión innovadores, y sobre todo

[1] Se ha optado por reducir el cuadro original propuesto por López Viñegla (2001) y exponer menos elementos para ofrecer un ejemplo más claro y sencillo.

por su estructura de I+D, a través del cual la empresa articula el conocimiento y habilidades de sus trabajadores, es decir, su capital humano, con su capital estructural. Con esto podrá obtener, por ejemplo, nuevas patentes que a su vez le permitirán generar una ventaja competitiva de mercado y obtener beneficios.

A la vista de lo expuesto, se puede concluir que el capital estructural es el capital no pensante de la empresa (Roos et al., 2001) tal como la filosofía de gestión, la cultura corporativa, la estructura organizativa, las bases de datos, la tecnología empleada, su estructura de I+D o sus patentes, que favorecen el buen funcionamiento de la organización y añaden valor a ésta, además de permitirle generar una ventaja competitiva de mercado como puede ocurrir en el caso de las patentes.

CAPITAL RELACIONAL

Las empresas no son sistemas aislados. Para subsistir y crecer necesitan relacionarse con su entorno, con sus proveedores, con sus clientes, con accionistas, con otras empresas, etc. Es decir, la empresa se relaciona con sus *stakeholders* o grupos de interés. Estas relaciones pueden llegar a aportar un gran valor para la empresa y a esto es a lo que se conoce como capital relacional.

Figura 4: Capital relacional

Fuente: elaboración propia a partir de http://www.expoknews.com/2009/02/03/que-son-los-stakeholders/

Como se puede apreciar en la anterior figura, para la empresa existen relaciones internas, como las que tiene con sus empleados, gerentes o accionistas, y relaciones externas, como las que puede tener con sus clientes, proveedores, Gobierno, sociedad, etc.

Una buena relación de la empresa con un proveedor puede repercutir, por ejemplo, en una mejora de las condiciones de compra, bien sea una bajada de los precios por parte del proveedor o bien un aumento de la calidad de los productos que vende a la empresa. Por otra parte, una buena relación de la empresa con sus clientes es esencial, ya que de no ser así los clientes no comprarían los productos de la empresa y esta estaría abocada a la desaparición.

Los accionistas son otra pieza clave. Son ellos los que aportan parte de la financiación de la empresa. Y hablando de financiación, no se puede descuidar a los bancos. Cualquier motivo que provoque la desconfianza de los mismos puede suponer un encarecimiento de la financiación externa de la empresa.

También cabe destacar el papel que juega la sociedad. Una empresa con unos valores de acuerdo con los de la sociedad siempre será bien vista y puede favorecer, entre otras cosas, que se incremente su número de clientes. Por lo tanto, una buena relación de la empresa con la sociedad es también esencial, y cada vez más, dado que por ejemplo, cada vez es mayor la preocupación por la ética empresarial y las buenas prácticas empresariales.

Todo ello lleva a que la empresa se configure una imagen en el mercado frente a sus competidores, una reputación, la satisfacción de sus clientes y posterior lealtad que garantizarán que repitan negocio en la empresa, etc., es decir, incrementará el valor de la empresa en el mercado.

En resumen, se puede decir que el capital relacional es el conocimiento que se encuentra en las relaciones de la empresa con sus grupos de interés (Bontis, 1998, 1999). Dicha relación va a repercutir directamente en la empresa, para bien o para mal. La empresa debe conseguir que las relaciones con sus grupos de interés sean lo más favorable posible, dado que ésta es la forma de incrementar su valor.

2.3.4. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL

Una vez detalladas las distintas dimensiones del capital intelectual, se debe destacar que cada una de estas dimensiones no funciona de manera aislada dentro de la empresa. A pesar de que es una faceta del capital intelectual sobre lo que no hay mucho escrito, salta a la vista que es necesario que exista una interrelación entre las dimensiones del capital intelectual para que funcionen de manera eficiente (Sánchez et al., 2007). Esto es más fácil verlo con un ejemplo.

Pongamos por caso una empresa que fabrica un determinado producto. Para vender ese producto cuenta con una serie de agentes comerciales que se encargan de ponerse en contacto con posibles clientes para vendérselo.

Para que el comercial pueda ponerse en contacto con los clientes potenciales, la empresa debe proporcionarle una base de datos en la que figuren dichos clientes y los medios necesarios para contactar con ellos, como pueden ser un teléfono o un ordenador con conexión a Internet (capital estructural). Entonces el agente comercial pondrá en práctica sus habilidades y

experiencia para tratar de convencer al cliente de que ese producto es el que debería comprar en lugar del de la competencia (capital humano). Por último, si el agente comercial consigue realizar la venta y establecer una buena relación con el cliente, éste casi seguro que repetirá negocio con la empresa en un futuro (capital relacional).

Este es un ejemplo de los múltiples que se podrían poner. Pero como se ha podido comprobar, la correcta interrelación entre las dimensiones del capital intelectual ha sido esencial para que el comercial haya podido realizar la venta y a su vez añadir un cliente más a la cartera de clientes de la empresa. De esta forma la empresa irá incrementando su cuota de mercado y aumentará sus beneficios.

2.4. VARIABLES QUE JUSTIFICAN EL CAPITAL INTELECTUAL

Tras haber explicado en el apartado anterior las dimensiones del capital intelectual, en este apartado se pasará a proponer una serie de variables que pueden servir como indicadores o medidores de las dimensiones del capital intelectual anteriormente mencionadas.

2.4.1. INTRODUCCIÓN

En la teoría se puede comprender relativamente fácil cuales son los componentes que forman el capital intelectual y a qué dimensión pertenece cada uno de ellos. El problema surge cuando el gerente de una organización quiere medir con cierta precisión los diferentes componentes de capital intelectual que alberga su empresa, bien con el objetivo de conocer su eficiencia o bien con el objetivo de mejorarlos. Esto está en línea con la idea de Miles y Quintillán (2005:3) de que "la capacidad que posee una organización para conocer, medir y gestionar sus recursos intangibles pasa a ser un elemento clave en la creación de ventajas competitivas sostenibles".

Estos autores también destacan la importancia de evaluar el capital intelectual: "Una organización aprende cuando, en un proceso participativo, reflexiona y evalúa su realidad, detecta las oportunidades de mejora e implanta y sigue las acciones necesarias para mejorar." (Miles y Quintillán, 2005, 12).

Por lo tanto, para evaluar el capital intelectual el gerente deberá establecer unas variables que se ajusten a dicha organización, teniendo en cuenta diferentes factores como pueden ser la actividad que desarrolla la empresa o su tamaño. Para empresas grandes podría darse el caso de la necesidad de creación de un grupo de expertos que puedan evaluar el capital intelectual de la empresa, como por ejemplo ocurrió en su momento en la empresa sueca Skandia, y que Edvinsson y Malone (1999) relatan en su libro.

A continuación, con ayuda de Shakina y Barajas (2012) y Euroforum (1998), se presentarán una serie de variables genéricas o indicadores correspondientes a cada dimensión del capital intelectual. Con estas variables se pretende poner un ejemplo a partir del cual se podría desarrollar un modelo de medición del capital intelectual.

2.4.2. VARIABLES

Variables de capital humano

En la siguiente tabla se presentan, a modo de ejemplo, algunas variables que podrían ser utilizadas para medir el capital humano de una empresa:

Tabla 3: Variables de capital humano

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Proporción de salarios sobre costes	Indicador de la inversión en capital humano
Inversión en capacitación por empleado	Indicador de la inversión en desarrollo de capital humano
Nivel de cualificación de los empleados	Indicador de la cualificación del capital humano
Ganancia por empleado	Indicador de la calidad del capital humano

Fuente: elaboración propia a partir de Shakina y Barajas (2012) y Euroforum (1998).

Como se puede observar en la Tabla 3, tanto la *proporción de salarios sobre costes* como la *inversión en capacitación por empleado* son variables que miden la inversión que una organización realiza en su capital humano. La primera de ellas mide la cantidad de dinero que la empresa invierte en pagar a sus trabajadores. La segunda de ellas es quizás la más importante, puesto que mide lo que una organización invierte en desarrollar las capacidades de sus trabajadores, lo que sin duda reportará una mejora continua del capital humano con los consiguientes beneficios que supondrán para la empresa.

En cuanto al *nivel de cualificación de los empleados*, es esencial que sea una variable conocida por la empresa, ya que de no ser así ésta no podría emprender acciones para desarrollar la capacitación de su capital humano.

Por último, la variable *ganancia por empleado* podría indicarle a una empresa el beneficio que obtiene en relación al capital humano que posee y por consiguiente la calidad de éste. De esta forma podría analizar si sus ganancias podrían incrementarse o reducirse al variar su capital humano. Esta variable es muy susceptible de modificarse según el tipo de actividad que realice la empresa.

Poniendo como ejemplo una empresa comercial, a mayor ganancia por empleado mayor calidad de sus trabajadores, ya que significaría que realizan muchas ventas a un precio adecuado.

También podría medirse la ganancia en función de la inversión en capacitación y de esta forma medir la repercusión económica que tiene un incremento en la inversión en capacitación sobre los beneficios de la empresa.

Variables de capital estructural

A continuación se presenta una tabla con algunos ejemplos de variables que podrían ser utilizadas para medir el capital estructural de una organización:

Tabla 4: Variables de capital estructural

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Inversión en I+D	Indicador de inversión en capital estructural
Patentes, licencias y marcas	Indicador de la propiedad intelectual de la empresa
Porcentaje de beneficios de productos patentados	Indicador de la calidad de I+D
Inversión en TI y sistemas de gestión de la calidad	Indicador del uso de la tecnología al alcance
Estabilidad del crecimiento financiero	Indicador del desarrollo estable de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de Shakina y Barajas (2012) y Euroforum (1998).

La primera variable que se observa en la Tabla 4 es la *inversión en I+D*. Esta variable mide la inversión que la organización realiza en investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos productivos y organizativos, nuevos mercados, etc. Por lo tanto, se podría decir que esta es una variable que nos indica la preocupación de la empresa por la búsqueda de una mejora continua de su capital estructural.

Las *patentes, licencias y marcas* son un indicador de la cantidad de propiedad intelectual que posee la empresa, que normalmente es la consecuencia de la inversión en I+D, aunque a veces la organización puede optar por adquirirlas. Se debe tener en cuenta que estos activos intangibles proporcionan a la organización un derecho exclusivo para su explotación, en el caso de las patentes durante un periodo de tiempo determinado. Con lo cual pueden otorgar a la organización una ventaja competitiva de mercado. La empresa puede explotar dichos activos o puede optar por venderlos o ceder su explotación a terceros bajo unas condiciones determinadas. En cualquier caso, las patentes, licencias y marcas proporcionarán beneficios a la organización.

Otra variable que se observa en la Tabla 4 es el *porcentaje de beneficios de productos patentados*, es decir, el beneficio que proporcionan a la organización las patentes, licencias y marcas que ha desarrollado o adquirido. Esta variable puede servir como indicador de la calidad de estos activos intangibles puesto que, observando dicho indicador, si el porcentaje de beneficios obtenidos de dichos activos intangibles es elevado, la calidad de estos podría decirse que es buena, ya que proporcionan una buena cantidad de ingresos para la empresa.

Con la variable *Inversión en TI y sistemas de gestión de la calidad* se pretende medir la inversión que la organización realiza para aprovechar la tecnología disponible a su alcance. Aplicando esta tecnología la empresa puede mejorar de manera significativa su funcionamiento tanto interno como externo, lo que repercutirá en un incremento de su productividad.

A través de los denominados sistemas de planificación de recursos empresariales, también conocidos como sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), la empresa puede gestionar la producción, logística, inventario, facturas, contabilidad, recursos humanos, etc.

Por último en el apartado de variables para la medición del capital estructural de la organización, tendremos en cuenta la *estabilidad del crecimiento financiero* de la organización. Si la empresa no crece a un ritmo adecuado económicamente hablando, será indicador de que algo no funciona de la manera correcta.

Variables de capital relacional

En la siguiente tabla se presentan algunas variables orientadas a la medición del capital relacional de una organización:

Tabla 5: Variables de capital relacional

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Porcentaje de gastos comerciales	Indicador de inversión en capital relacional
Satisfacción de los clientes	Indicador de la calidad del capital relacional
Lealtad de clientes	Indicador de la repetición del negocio
Reconocimiento de marca	Indicador de la calidad de capital relacional

Fuente: elaboración propia a partir de Shakina y Barajas (2012) y Euroforum (1998).

Tal y como se ha hecho con las variables de capital humano y capital estructural, la primera variable de la Tabla 5 es una que se puede utilizar para medir la inversión en capital relacional, tal como el *porcentaje de gastos comerciales*. Esta variable nos da la oportunidad de medir cuál es la inversión que una organización realiza en capital relacional, incluyendo en gastos comerciales los derivados de las relaciones con todos los grupos de interés de la empresa, los gastos en publicidad y relaciones públicas, etc.

Una empresa invierte en los denominados gastos comerciales para garantizar y preservar la buena relación con sus *stakeholders* y también con la finalidad de mantener y mejorar tanto su imagen como la de sus productos y/o servicios.

Por su parte, la variable *satisfacción de los clientes* podría indicar la calidad del capital relacional. A través de encuestas a los clientes o bien gracias de la relación directa con ellos a través de los trabajadores comerciales, la empresa puede llegar a determinar el grado de satisfacción de los clientes con sus productos y servicios.

La siguiente variable que se observa en la Tabla 5 es la *lealtad de los clientes*, que se traduce en la repetición en el negocio por parte de los mismos. Esta repetición va asociada a la satisfacción

de los clientes, ya que si cada vez que la organización realiza un negocio con un nuevo cliente y consigue que quede satisfecho, éste pasará a formar parte de la cartera de clientes de la empresa.

Por último, el *reconocimiento de marca* es otra variable que puede ayudar a la empresa a medir la calidad de su capital relacional. El hecho de que la empresa goce de una buena imagen tanto propia como de sus productos y/o servicios en el mercado es esencial.

2.4.3. MEDIDORES PARA LAS VARIABLES DEL CAPITAL INTELECTUAL

Una vez presentado una serie de variables que pueden ser útiles a la hora de desarrollar un modelo de medición del capital intelectual de una empresa, es indispensable conocer cómo se van a medir dichas variables.

Esto permitirá a la empresa compararlas a lo largo de periodos de tiempo y extraer información de ellas, determinando si debe llevar a cabo acciones correctoras para evitar alejarse de unos objetivos previamente establecidos.

A continuación se presenta una forma de medir las variables del capital intelectual anteriormente descritos.

Capital humano

Tabla 6: Medidores del capital humano

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	MEDIDOR
Proporción de salarios sobre costes	Indicador de la inversión en capital humano	% de salarios sobre el coste total
Inversión en capacitación por empleado	Indicador de la inversión en desarrollo de capital humano	% de la inversión en capacitación sobre la inversión total
Nivel de cualificación de los empleados	Indicador de la cualificación del capital humano	Valoración de puestos por competencias
Ganancia por empleado	Indicador de la calidad del capital humano	% de ventas por empleado sobre ventas totales

Fuente: elaboración propia a partir de Shakina y Barajas (2012) y Euroforum (1998).

La variable *proporción de salarios sobre costes* podría ser medida en porcentaje, teniendo en cuenta lo que representa el coste total de los salarios sobre los costes totales de la empresa. De esta forma, la empresa podrá comparar cómo varía su inversión en capital humano en función de los costes totales en los que incurra en cada momento.

Al igual que la anterior, la variable *inversión en capacitación por empleado* podría ser medida en porcentaje en base a la inversión total que realiza la empresa. De este modo, la empresa conocerá la cantidad de recursos que destina a la capacitación de sus empleados sobre la inversión total.

Por su parte, el *nivel de capacitación de los empleados* podría ser medido a través de la valoración de puestos por competencias. Este método permite establecer una serie de competencias comunes a todos los trabajadores de la empresa y valorarlas dentro de una escala en función de cada trabajador. A mayor puntuación obtenida por el trabajador, mayor será su capacitación.

Por último, la *ganancia por empleado* supondría conocer, en porcentaje, cuánto representa las ventas de cada empleado sobre las ventas totales de la empresa. Es un indicador que iría más enfocado al área comercial de una empresa.

Capital estructural

Tabla 7: Medidores del capital estructural

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	MEDIDOR
Inversión en I+D	Indicador de inversión en capital estructural	% inversión en I+D sobre inversión total
Patentes, licencias y marcas	Indicador de la propiedad intelectual de la empresa	% de patentes, licencias y marcas sobre inversión total en I+D
Beneficios de productos patentados	Indicador de la calidad de I+D	% beneficios de patentes, licencias y marcas sobre beneficio total
Inversión en TI y sistemas de gestión de calidad	Indicador del uso de la tecnología al alcance	% inversión en TI sobre inversión total
Estabilidad del crecimiento económico/financiero	Indicador del desarrollo estable de la empresa	Rentabilidad económica/Rentabilidad financiera

Fuente: elaboración propia a partir de Shakina y Barajas (2012) y Euroforum (1998).

La primera variable, *inversión en I+D*, sería medida por el porcentaje que realiza la empresa en I+D en relación al total de sus inversiones. De esta forma, la organización podría determinar si su inversión en I+D es adecuada en relación a su inversión total y a la actividad a la que se dedica.

Las *patentes, licencias y marcas* podrían ser medidas en base al porcentaje de éstas sobre la inversión que realiza la empresa en I+D. Así, la empresa podría conocer el porcentaje de patentes resultantes de su proceso de I+D con el propósito de determinar la calidad de dicho proceso.

Los *beneficios de productos patentados* serían medidos en porcentaje en base al beneficio total de la empresa. Es una forma de conocer el beneficio que aportan los productos patentados de la organización.

La *inversión en Tecnologías de la Información* vendría medida en porcentaje en relación a la inversión total de la empresa, lo cual sería indicador de la cantidad de recursos que invierte la empresa para aprovecharse de las tecnologías de la información a su alcance.

Por último, es indispensable conocer la *estabilidad del crecimiento económico/financiero* de la empresa. Este indicador podría ser medido por la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera. Dependiendo de la empresa, ésta establecería el parámetro económico que considere mejor para su caso.

Capital relacional

Tabla 8: Medidores del capital relacional

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	MEDIDOR
Porcentaje de gastos comerciales	Indicador de inversión en capital relacional	% gastos comerciales sobre costes totales
Satisfacción de los clientes	Indicador de la calidad del capital relacional	Cuestionarios
Lealtad de clientes	Indicador de la repetición del negocio	% clientes que repiten negocio
Reconocimiento de marca	Indicador de la calidad de capital relacional	Estudios de mercado

Fuente: elaboración propia a partir de Shakina y Barajas (2012) y Euroforum (1998).

La variable *porcentaje de gastos comerciales* indica a la empresa la inversión que ésta realiza en dichos gastos en relación a sus costes totales. Una mayor inversión en gastos comerciales puede implicar, por ejemplo, una mejora de la red comercial de la organización, lo que puede repercutir en un aumento de la cartera de clientes con el consecuente incremento de los ingresos.

La *satisfacción de los clientes* podría ser medida a través de cuestionarios de satisfacción. La empresa debería realizar un cuestionario con preguntas que ayuden a conocer el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios y/o productos de la organización. Se le asignaría un número al grado de satisfacción en cada pregunta y a mayor puntuación en el resultado, mayor satisfacción.

La *lealtad de los clientes* podría medirse por las veces que un cliente repite negocio con la empresa. Una vez obtenidos estos resultados, podría establecerse una escala en la que se encuadrarían los clientes, en función de las veces que repita cada uno. De este modo, sabríamos qué clientes son los que repiten más veces negocio y por consiguiente, los que mayor beneficio aportan a la empresa.

Para medir el *reconocimiento de marca* pueden realizarse una serie de encuestas dirigidas a un determinado sector del mercado que interese a la empresa. A través de estas encuestas la empresa podrá determinar cómo es percibida por el mercado, tanto ella misma como la actividad que desarrolla y los productos y servicios que comercializa.

2.4.4. CONCLUSIÓN

Tal y cómo se ha dicho al comienzo de este apartado, las variables anteriormente presentadas son variables genéricas que sirven sobre todo a modo de ejemplo. Una empresa, a la hora de establecer unas variables para la medición de su capital intelectual, deberá atender a la naturaleza de su negocio y a las actividades que desarrolla.

Una vez que la empresa haya determinado cuáles son las variables que debe utilizar para la medición del capital intelectual, podrá desarrollar un modelo para la medición del mismo. El modelo de capital intelectual ayudará a la empresa a registrar, medir y controlar su capital intelectual, lo cual, muy probablemente, le permitirá crear valor añadido y generar ventajas competitivas de mercado.

2.5. MODELOS PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Para continuar con el tema de la medición del capital intelectual se expondrán a continuación los motivos que, según algunos autores, han originado la necesidad de búsqueda de formas de medir dicho capital en las organizaciones.

Además, se describirán una serie de modelos para la medición del capital intelectual, desarrollados por empresas intensivas en dicho capital que se han dado cuenta de la importancia que habían adquirido en los últimos años sus activos intangibles. Algunas de éstas empresas, como es el caso de la sueca Skandia, llegaron incluso a crear un departamento de capital intelectual dedicado a identificar los activos intangibles de la empresa con el objetivo de establecer un modelo para su medición.

Según Nevado y López (2000), los activos intangibles se han convertido en uno de los factores claves de éxito de las empresas y éstas invierten cada vez más recursos en este tipo de activos. Según estos autores, el hecho de que hoy en día una empresa tenga unas instalaciones modernas no le garantiza de por sí una posición competitiva. Añaden además que, para ser competitiva, la empresa debe contar con un equipo humano con las competencias adecuadas, debe innovar, debe contar con una clientela fiel, etc. Finalmente, puntualizan que los cambios producidos en la economía mundial en los últimos años, han implicado que el conocimiento sea considerado por las empresas como un elemento básico. Por esto, no es extraño el creciente interés de las empresas por definir, valorar, controlar y gestionar su capital intelectual.

Arango et al. (2008) también coinciden en que en los últimos años, las empresas han realizado considerables esfuerzos tratando de buscar metodologías y modelos que les permitan gestionar el capital intelectual. Estos autores destacan que esta búsqueda no ha dado los buenos resultados que se esperaban, debido en gran parte a la naturaleza intangible de los activos que componen el capital intelectual y a que cada negocio tiene su propia combinación de elementos intangibles.

Sveiby (1997) apuntó los motivos de la escasa difusión de la valoración de los activos intangibles:

- La inexistencia de un modelo teórico riguroso para la valoración de los activos intangibles, lo que provoca un encarecimiento y una dificultad a la hora de desarrollar indicadores clave.
- La falta de interés por el capital intelectual de muchos gestores de empresas.
- El temor de que los indicadores puedan ofrecer demasiada información acerca de la empresa.

A pesar de las dificultades para la valoración de los activos intangibles, se han desarrollado una serie de modelos. Arango et al. (2008), los recogen en su estudio, del cual se extrae cierta información que se presenta a continuación.

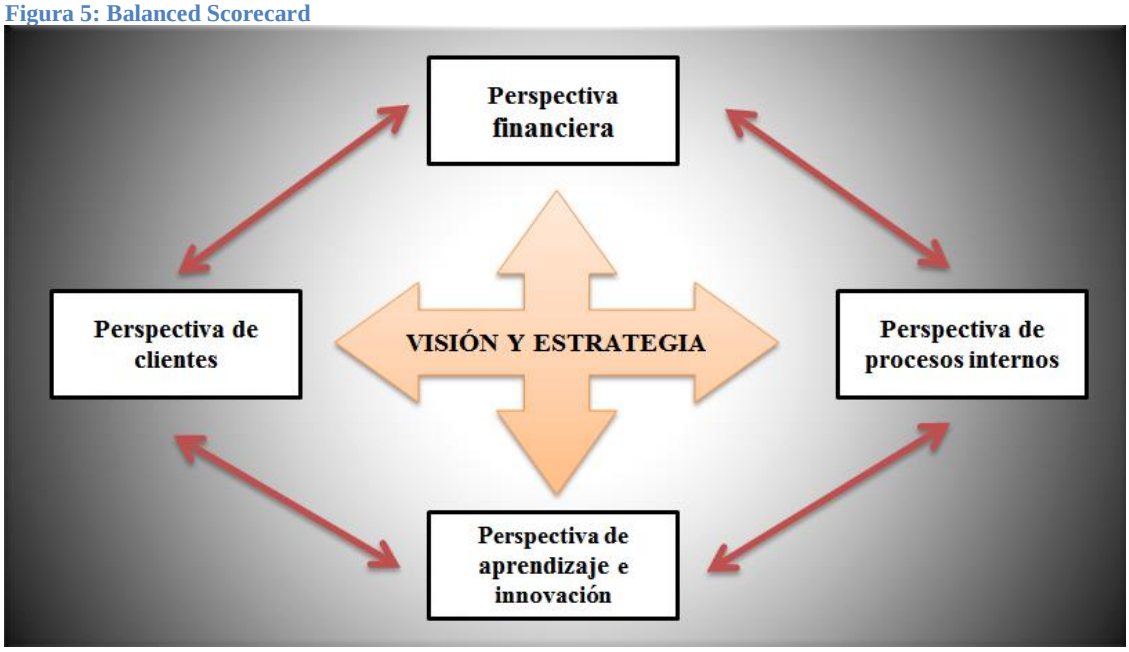
2.5.1. BALANCED SCORECARD

Este modelo fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992). Según estos autores, en referencia a los activos intangibles de la empresa, "si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo" (Kaplan y Norton, 2000:41). Insisten en la idea de que "las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan" (Kaplan y Norton, 2000:37).

Estos autores establecen en su libro una comparación entre una empresa y un avión. Si el piloto del avión debe ser capaz de controlar de manera eficiente la altitud de vuelo, la velocidad, los niveles de combustible y todos los parámetros necesarios para garantizar la seguridad y un correcto funcionamiento del avión, un director de una organización debe también capaz de controlar de manera eficiente todos los parámetros relativos a su empresa. El Balanced Scorecard proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para alcanzar el éxito competitivo de la organización (Kaplan y Norton, 2009), y los obliga "a centrarse en un puñado de medidas que son más críticas" (Kaplan y Norton, 1992:72).

Por lo tanto, se puede decir que el principal objetivo del desarrollo de este modelo era proporcionar información a los directivos para facilitar la toma de decisiones.

Figura 5: Balanced Scorecard



Fuente: elaboración propia a partir de Arango et al. (2008)

Tal y como se aprecia en la figura, y según exponen Kaplan y Norton (1992), el Balanced Socorecard permite a los directivos ver la empresa desde cuatro perspectivas diferentes (Kaplan y Norton 1992):

- ✓ Perspectiva financiera: esta perspectiva se corresponde con los indicadores financieros, que se deben complementar con otros con el objetivo de reflejar la realidad empresarial.
- ✓ Perspectiva de clientes: el objetivo de esta perspectiva es el de identificar las relaciones de la empresa con sus clientes y lo que es importante para los mismos con el objetivo de incrementar su competitividad.
- ✓ Perspectiva de procesos internos de negocio: en este apartado se analizan los procesos internos de la empresa para incrementar el rendimiento financiero y, sobre todo, la satisfacción de los clientes. Según Arango et al. (2008) se distinguen tres tipos de procesos internos: la innovación, las operaciones y el servicio postventa.

- ✓ Perspectiva de aprendizaje e innovación: esta perspectiva es el conjunto de activos que permiten a la empresa mejorar y crear valor. Arango et al. (2008) destacan que éste es el bloque menos desarrollado.

En la figura que se presenta a continuación, Kaplan y Norton (1992) plantean una serie de objetivos con unos medidores para cada perspectiva:

Figura 6: Balanced Socrecard

Perspectiva financiera	
Objetivos	**Medidor**
Sobrevivir	Flujo de caja
Tener éxito	Crecimiento de las ventas y beneficios de explotación trimestrales por división
Prosperar	Aumento de la cuota de mercado y del rendimiento de los fondos propios

Perspectiva del cliente	
Objetivos	**Medidor**
Productos nuevos	Porcentaje de ventas de productos nuevos y porcentaje de ventas de productos registrados
Suministro adecuado	Entrega a tiempo; cuota de compras de las cuentas claves; cifra de ventas por clientes claves.
Asociación con los clientes	Número de actividades de ingeniería en cooperación.

Perspectiva interna de la empresa	
Objetivos	**Medidor**
Capacidad tecnológica	Geometría de fabricación frente a la competencia
Excelencia en la fabricación	Tiempos de los ciclos; coste unitario; Rendimiento.
Productividad del diseño	Eficiencia de silicio; Eficiencia en la ingeniería.
Introducción de nuevos productos	Programa de introducción real frente al planeado.

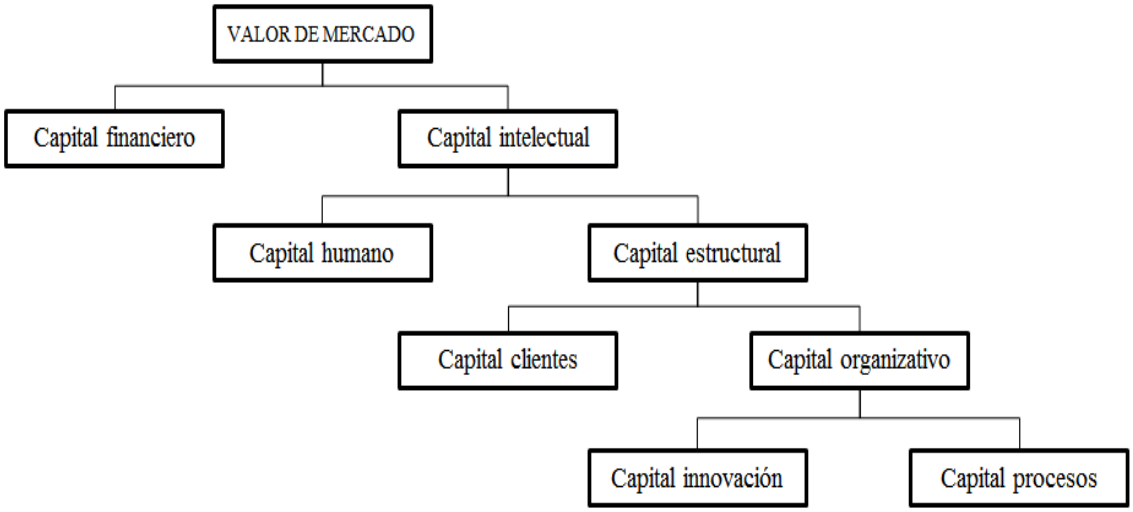
Perspectiva de innovación y aprendizaje	
Objetivos	**Medidor**
Liderazgo tecnológico	Plazo para desarrollar la siguiente generación.
Aprendizaje fabricación	Tiempo de proceso hasta la madurez.
Producto central	Porcentaje de productos que representan 80% de ventas.
Plazo de introducción en mercado	Introducción de los productos nuevos frente a la competencia.

Fuente: Kaplan y Norton (1992)

2.5.2. NAVEGADOR DE SKANDIA

Este modelo, creado por Edvinsson y Malone (1999), es muy importante ya que ha sido uno de los primeros modelos para la medición del capital intelectual y ha servido como base para la creación de otros. Dicho modelo fue creado para la empresa sueca Skandia, que publicó el primer informe del mundo sobre capital intelectual en 1995 en un proyecto dirigido por Leif Edvinsson, tal y como relata el mismo autor en su libro (Edvinsson y Malone, 1999).

Figura 7: Navegador de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1999)

En este modelo, Edvinsson y Malone (1999) parten de que el valor de mercado de la empresa viene determinado por su capital financiero y por su capital intelectual. Éste último se descompone, a su vez, en los bloques que se describen a continuación:

- ✓ Capital Humano: formado por los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados de la organización.
- ✓ Capital Estructural: formado, a su vez, por los clientes (capital clientes), la capacidad de innovación de nuevos productos, servicios o procesos (capital innovación), y los procesos a través de los cuales la empresa genera valor añadido a sus actividades (capital procesos).

2.5.3. TECHNOLOGY BROKER

La autora de este modelo, Brooking (1997), se basa en el mismo concepto que el Navegador de Skandia, y parte de la idea de que el valor de mercado de una empresa viene determinado por la suma de su capital intelectual y de sus activos intangibles.

Este modelo da mayor importancia a cuestiones cualitativas en lugar de las cuantitativas. Además, Brooking (1997) resalta la necesidad de crear una metodología que permita auditar toda la información relacionada con el capital intelectual.

La autora clasifica los activos intangibles en cuatro categorías:

- ✓ Activos de mercado: como pueden ser las marcas, los clientes, la imagen de la empresa, distribución, colaboraciones, etc.
- ✓ Activos de propiedad intelectual: Patentes o derechos de explotación entre otros.
- ✓ Activos humanos: la autora le da considerable importancia a los integrantes de la organización, llegando a afirmar que a los trabajadores se les exigirá formar parte de los proyectos de la empresa y una capacidad de aprendizaje continúa. Indicadores ejemplo serían la formación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, etc.
- ✓ Activos de infraestructura: formados por los procesos, métodos y tecnologías que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Ejemplos de indicadores podrían ser las bases de datos con las que cuenta la empresa, los sistemas de información, la cultura corporativa, etc.

Figura 8: Technology Broker

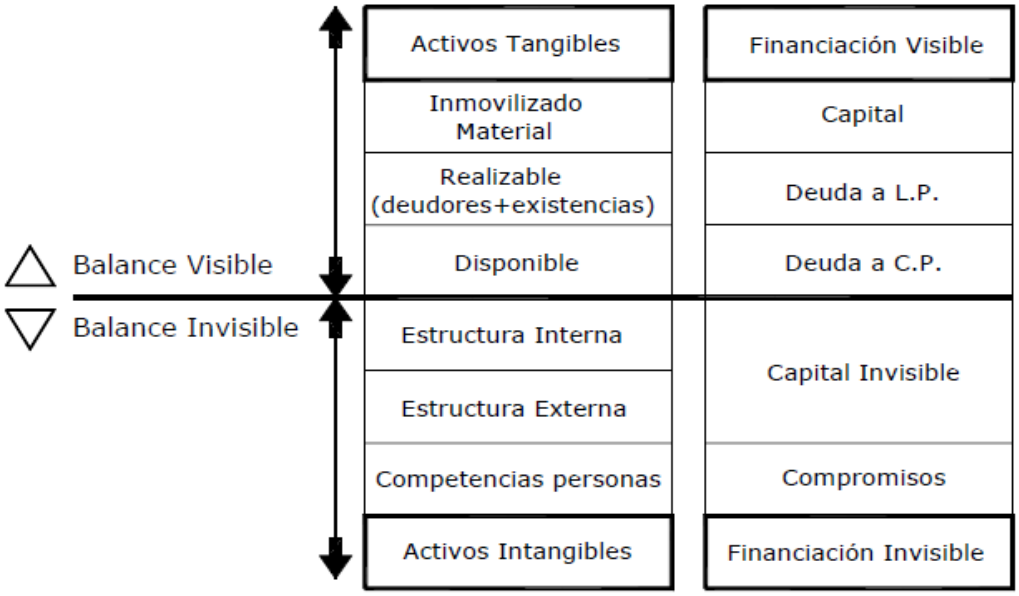
Fuente: Brooking (1997)

Cabe destacar que el modelo propuesto por Brooking (1997) se enfoca más hacia la medición cualitativa del capital intelectual que a la cuantitativa. Aun así, es de resaltar la importancia que le da a la propiedad intelectual de la empresa. Otra de las aportaciones que realiza con este modelo es que plantea medir el capital intelectual en relación a los objetivos corporativos de la organización.

2.5.4. INTELLECTUAL ASSETS MONITOR

Este modelo, propuesto por Sveiby (1997) tiene la característica de que es el primero en proporcionar un balance de activos intangibles en el que se refleja la diferencia entre capital estructural y capital humano, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 9: Balance de activos intangibles



Fuente: Arango el al. (2008)

Como se puede observar, el balance de activos intangibles recoge las siguientes categorías:

- ✓ Competencia de las personas: con el que se miden las capacidades de las personas. Sveiby (1997) considera que las personas son las encargadas de crear las categorías de estructura interna y estructura externa.
- ✓ Estructura interna: se refiere a, dentro de la propia organización, las patentes que posee, su funcionamiento, su cultura, etc.
- ✓ Estructura externa: hace referencia a la imagen de la empresa, a las relaciones con clientes y proveedores, a las marcas comerciales de la organización, etc.

Además de esto, Sveiby (1997) propone para cada una de las anteriores categorías, tres tipos de indicadores:

- ➢ ***Indicadores de crecimiento e innovación***: para medir el potencial de la empresa.
- ➢ ***Indicadores de eficiencia***: para conocer la eficiencia de los activos intangibles.
- ➢ ***Indicadores de estabilidad***: para medir el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

En la siguiente tabla se muestra la relación entre los indicadores y las categorías anteriormente citadas:

Tabla 9: Intellectual Assets Monitor

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	- Experiencia - Nivel de Educación - Rotación - Clientes que fomentan las competencias	- Inversiones en nuevos métodos y sistemas - Inversión en los sistemas de información - Contribución de los clientes a la estructura interna	- Rentabilidad por cliente - Crecimiento orgánico
Indicadores de Eficiencia	- Proporción de profesionales - Valor añadido por profesional	- Proporción del personal de apoyo - Ventas por personal de apoyo - Medidas de valores y actitud	- Índice de satisfacción de los clientes - Índice éxito / fracaso - Ventas por clientes
Indicadores de Estabilidad	- Edad Media - Antigüedad - Posición remunerada relativa - Rotación de profesionales	- Edad de la organización - Rotación del personal de apoyo - El ratio rookie[7]	- Proporción de grandes clientes - Ratios de clientes fieles - Estructura de antigüedad - Frecuencia de repetición

Fuente: Arango el al. (2008)

2.5.5. MODELO INTELECT

Este modelo, desarrollado por el Instituto Universitario Euroforum Escorial, es uno de los proyectos más importantes llevados a cabo en España sobre la medición del capital intelectual, dirigido por el profesor Eduardo Bueno.

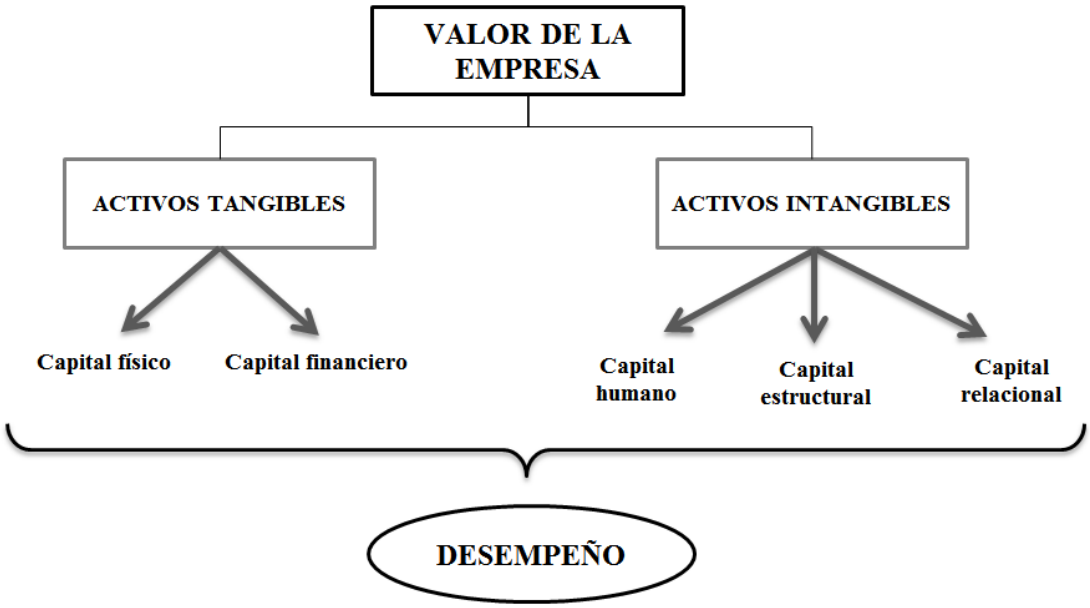
El modelo pretende, por una parte, acercar el valor real de la organización a su valor contable. Por otra parte, intenta proporcionar información, tanto a los gestores de una organización para facilitar la toma de decisiones, como a terceros para informar sobre el valor de la empresa (Euroforum Escorial, 1998).

Tal y como describen Arango et al. (2008), el Modelo Intelect utiliza los siguientes elementos:

- ✓ Bloques: en los que están agrupados los activos intangibles según su naturaleza. Se consideran tres bloques relevantes:
  - Capital humano
  - Capital estructural
  - Capital relacional
- ✓ Elementos: cada uno de los activos intangibles dentro de cada bloque. Cada empresa elegirá diferentes elementos según sus necesidades.
- ✓ Indicadores: es la forma de medir los elementos.

A continuación se muestra una figura en la que se recoge el Modelo Intelect:

Figura 10: Modelo Intelect



Fuente: Euroforum Escorial (1998)

Además, el modelo incorpora las siguientes dimensiones (Euroforum Escorial, 1998):

- Presente/Futuro: en la cual se miden los activos intangibles en el momento actual y se pretende revelar el futuro previsible de la empresa en función del potencial de su capital intelectual y de los esfuerzos en su desarrollo.
- Interno/Externo: Se consideran tanto los activos intangibles internos (creatividad de los empleados) como los externos (alianzas).
- Flujo/Stock: Debido al carácter dinámico del modelo, además de considerar el stock de capital intelectual en un momento concreto, también se consideran los procesos de conversión entre los diferentes bloques.
- Explícito/Tácito: Se consideran tanto los conocimientos fácilmente transmisibles (explícitos), como los que no lo son tanto, los más personales y (tácitos).

A continuación se desarrollará una breve explicación de cada bloque de capital intelectual, presentando además los elementos recogidos dentro de cada uno Arango el al. (2008):

- ***Capital humano***: hace referencia al conocimiento que poseen las personas y que es útil para la empresa, así como la capacidad de las mismas para aprender. Euroforum Escorial (1998) considera que este componente del capital es la base para para el desarrollo de los otros dos componentes y, compartiendo la idea de Brooking (1997), destaca que no pertenece a la empresa.

Tabla 10: elementos del capital humano en el Modelo Intelect

PRESENTE	FUTURO
Satisfacción del personal	Mejora de las competencias
Tipología del personal Competencia de las personas	Capacidad de innovación de las personas y equipos
Liderazgo Trabajo en equipo Estabilidad: riesgo de pérdida	

Fuente: Arango el al. (2008)

- ***Capital estructural***: este sí es propiedad de la empresa. Abarca todo aquel conocimiento que en principio puede pertenecer las personas pero que la empresa consigue hacerlo propio para, a través de procesos de trabajo, sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, las patentes y sistemas de gestión, mejorar la eficiencia interna de la organización.

Tabla 11: Elementos de capital estructural en el Modelo Intelect

PRESENTE	FUTURO
Cultura organizacional	
Filosofía de negocio	
Procesos de reflexión estratégica	
Estructura de la organización	
Propiedad intelectual	
Tecnología de proceso	Procesos de innovación
Tecnología de producto	
Procesos de apoyo	
Procesos de captación de conocimiento	
Mecanismos de transmisión y comunicación	
Tecnología de la información	

Fuente: Arango el al. (2008)

- ***Capital relacional***: hace referencia a la relación de la empresa con su entorno: las relaciones con los clientes, relaciones con sus proveedores, alianzas con otras empresas, la relación con los competidores, etc.

Tabla 12: Elementos del capital relacional en el modelo Intelect

PRESENTE	FUTURO
Base de clientes relevantes	
Lealtad de clientes	
Intensidad de la relación con clientes	
Satisfacción de clientes	
Procesos de servicio y apoyo al cliente	
Cercanía al mercado	Capacidad de mejora/Recreación de la base de clientes
Notoriedad de marcas	
Reputación/Nombre de la empresa	
Alianzas estratégicas	
Interrelación con proveedores	
Interrelación con otros agentes	

Fuente: Arango el al. (2008)

2.5.6. CUADRO RESUMEN

A continuación se presenta un cuadro en el que se resumen las características más relevantes de cada uno de los modelos presentados en este apartado:

Tabla 12: Cuadro resumen de modelos

MODELO	CARACTERÍSITICAS
Balanced Scorecard	Ofrece indicadores para facilitar la toma de decisiones y mejorar el rendimiento financiero, sin olvidarse del capital humano de la organización.
Navegador Skandia	El valor de la empresa viene dado por la suma de su capital financiero y su capital intelectual, sobre todo por este último, que es la suma del capital humano y del capital estructural de la organización.
Technology Broker	Más centrado en mediciones cualitativas que cuantitativas. Plantea la medición del capital intelectual de la organización en función de los objetivos corporativos de la misma.
Intellectual Assets Monitor	Pionero en aportar un balance de activos intangibles recogiendo capital humano y capital estructural por separado. Propone indicadores para medir potencial, eficiencia y estabilidad de los activos intangibles.
Modelo Intelect	Tiene como principal objetivo el de proporcionar información tanto a gestores como a los grupos de interés de la organización. Proporciona indicadores para las tres dimensiones del capital intelectual, tanto presentes como futuros para determinar su potencial.

Fuente: elaboración propia.

2.5.7. CONCLUSIÓN

Se podría decir que no existe un modelo único para la medición del capital intelectual y aplicable a todas las organizaciones. Cada empresa debe analizar sus necesidades, la actividad que desarrolla o la naturaleza de su negocio y, en función de eso, crear un modelo.

También es cierto que muchos de los modelos expuestos, como puede ser el caso del *Balanced Scorecard* o del *Intellectual Assets Monitor*, exponen variables o indicadores que pueden ser aplicables a otras empresas, independientemente de la naturaleza de su negocio o del sector en el que desarrollen su actividad.

Quizás sean modelos como los dos mencionados en el anterior párrafo aquellos en los que se fijen las empresas interesadas en diseñar su propio modelo para la medición de sus activos intangibles. Al contrario del *Technology Broker* expuesto por Brooking (1997), tanto el *Balanced Scorecard* como el *Intellectual Assets Monitor* proponen una serie de variables con sus respectivos indicadores para medirlas. Esto, sin duda, facilitará la labor de aquellas empresas que estén en la búsqueda de su propio modelo. Aun así, el *Technology Broker* aporta una idea muy interesante como es la de medir el capital intelectual en relación a los objetivos corporativos de la organización.

El Modelo Intelect también es un modelo interesante ya que presenta, para cada una de las dimensiones del capital intelectual, una serie de variables o indicadores que permiten la medición presente y futura de los activos intangibles que posee con el objetivo de conocer el potencial de desarrollo de los mismos.

Por lo tanto, se puede afirmar que no existe un modelo para la medición del capital intelectual mejor que otro. Lo que puede hacer una empresa que esté interesada en crear un modelo propio de medición para su capital intelectual es apoyarse en los modelos expuestos anteriormente, tomando las ideas y propuestas que considere más oportunas de cada uno y adaptándolas al propio, teniendo en cuenta la naturaleza de su negocio y las actividades que desarrolla para conseguir establecer las variables y sus respectivos medidores que le proporcionen la mejor información posible sobre su capital intelectual.

2.6. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS

A continuación se desarrollarán una serie de argumentos sobre la importancia del capital intelectual en las empresas defendidos por algunos autores estudiosos del capital intelectual. Además, se tratará brevemente la problemática del capital intelectual y la contabilidad, un tema tan antiguo como el del propio capital intelectual.

2.6.1. IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LAS EMPRESAS

Como se ha ido desarrollando en el apartado de "antecedentes", en los últimos años el capital intelectual ha ido tomando cada vez más importancia para las empresas, convirtiéndose en una importante fuente de ventaja competitiva.

Según Nevado y López (2000), cada vez es más importante para las empresas lo que consigan hacer para preparar a sus trabajadores, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar la información en detrimento de la importancia que habían tenido hasta ahora los procesos productivos.

Tal y como dijo Peter Drucker, en la sociedad del conocimiento que se está desarrollando los recursos económicos básicos ya no son el capital, los recursos materiales, ni la mano de obra, sino el saber, y los empleados que posean los conocimientos jugarán un papel importante (Drucker, 1995).

Para Nevado y López (2000) los intangibles son elementos clave hoy en día para poder obtener ventajas competitivas. Este ha sido el motivo por el cual ha aumentado la preocupación de las empresas por su identificación y la inversión en los mismos, ya que el valor de la empresa depende, en gran medida, de dichos activos. La consecuencia de esto es, según los mismos autores, que se ha incrementado el problema sobre la cuantificación y la publicación en el Balance del valor de los activos intangibles.

Lev (1999) lleva a cabo un estudio en el que se demuestra que las empresas de las principales bolsas mundiales tienen un valor, en promedio, del doble del que se ve reflejado en libros. El autor analiza como fluctúa el ratio capitalización bursátil/valor contable de 300 empresas desde 1973 hasta 1992. En este periodo de tiempo el valor pasa de 0,811 a 1,692, lo que deja en evidencia el desfase entre el valor contable de las empresas y el valor real según los inversores.

Según Nevado y López (2000), la diferencia de valor obtenida en el estudio de Lev (1999) es debido a que las técnicas de medición tradicionales son cada vez menos útiles y que el proceso de creación de valor en las empresas ya no se lleva a cabo fundamentalmente en el proceso productivo, si no que cada vez se centra más en las actividades de I+D, que ha favorecido el desarrollo de procesos de innovación y del capital intelectual.

Por otra parte, Gutiérrez (2011) considera que la información contable es una herramienta fundamental para la toma de decisiones tanto a nivel gerencial y administrativo como para los grupos de interés, entre los que están los inversores. Según el autor, los estados contables deben reflejar en todo momento la realidad y esencia económica de la empresa. Por su parte Nevado y López (2000) consideran que la falta de información, o su mala calidad, perjudica a los usuarios

de la misma, ya que son los responsables de que las empresas alcancen sus objetivos y los causantes de la diferencia entre el valor contable y el valor real.

Nevado y López (2000) hacen hincapié en que la presentación de información sobre activos inmateriales sea más importante en grandes empresas, puesto que son las empresas más intensivas en capital intelectual. Las grandes empresas son las que poseen un mayor capacidad para invertir en I+D y conseguir más patentes; son las que poseen mayores recursos para invertir en campañas publicitarias y mejorar su imagen y la de sus marcas; son las que pueden proporcionar una formación continua de mayor calidad para su capital humano, etc. Por este motivo, y en la línea de lo que explican Nevado y López (2000), son las grandes empresas las que se han visto obligadas a definir y elaborar indicadores que les permitan medir su capital intelectual para, a través de esa información, establecer estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas.

Cabe destacar la idea de García et al (2010), que mantienen que un activo intangible no es productivo por sí mismo, si no que su valor se obtiene en conjunto con otros recursos.

De esta forma podemos hablar del ejemplo de la aerolínea holandesa KLM. Esta empresa llevó a cabo una campaña en la que, tras haber obtenido información a través de las redes sociales de los pasajeros que iban a volar con ellos, localizaban al pasajero en la terminal del aeropuerto y le regalaban un obsequio personalizado antes de subir al avión. El objetivo de esta campaña era el hacer vivir una experiencia feliz a sus clientes a través de regalos personalizados.

Otros ejemplos pueden ser el de un banco turco que regalaba comidas y cenas al pagar con sus tarjetas en restaurantes asociados a esa promoción; o una cadena china de supermercados que, de forma aleatoria, regalaba a sus clientes el 50% de la cesta de la compra si se encontraban en el interior del supermercado en un momento concreto. Y como estos se podrían mencionar muchos más ejemplos.

Lo que estas empresas están tratando de hacer es incrementar el valor añadido de los servicios que ofrecen a sus clientes, con el objetivo de aumentar la fidelidad de los mismos. De esta forma, los clientes preferirán esta empresa a otra de la competencia. Esto va a provocar que estas empresas generen una ventaja competitiva de mercado, lo cual, muy probablemente, repercutirá de manera beneficiosa en sus cuentas de resultados.

Se podría decir que la obtención de ventajas competitivas de merado es, quizás, la principal razón por la cual a las empresas les interesa medir su capital intelectual. Para ello las empresas tratan de ofrecer valor añadido a los clientes a través de sus productos, servicios, actividades, etc., es decir, ofrecer a sus clientes algo que la competencia no puede ofrecerles, o realizar alguna actividad que la competencia no puede imitar; algo que provoque que la empresa sea mejor valorada que sus competidoras.

Además, las empresas deben establecer indicadores que les permitan medir y conocer la calidad de sus activos intangibles. Esto les permitirá, por ejemplo, orientar de manera eficiente sus acciones para incrementar el valor añadido y lograr así la ya mencionada ventaja competitiva.

Por lo tanto, el hecho de disponer de un modelo para la medición del capital intelectual es clave a la hora de alcanzar ventajas competitivas de mercado, pero también lo es para valorar, controlar y gestionar de la manera más eficiente posible sus activos intangibles y, por consiguiente, su capital intelectual.

2.6.2. PROBLEMÁTICA ENTRE CAPITAL INTELECTUAL Y CONTABILIDAD

Tal y como se ha ido desarrollando a lo largo de este trabajo, el conocimiento ha ido adquiriendo una importancia tal para las organizaciones de la actualidad que se ha convertido en un factor clave de éxito y de obtención de ventajas competitivas para las mismas.

Los activos intangibles de una organización desprenden una gran cantidad de información que resulta clave para la consecución de los objetivos de la misma. La empresa debe recoger toda esa información, no solo para valorarla, sino también para controlar y gestionar de la manera más eficiente posible su capital intelectual.

Además, como ya se ha visto en apartados anteriores, la información de la empresa relativa a su capital intelectual no es solo de interés para la misma, sino que existen grupos de interés, como los accionistas, clientes o proveedores entre otros, a los que la empresa debe mantener informados.

Según Edvinsson y Malone (1999), el modelo de contabilidad tradicional ya no puede seguir el ritmo de la revolución que se está dando en las empresas de la actualidad debido al aumento de la importancia del capital intelectual. Los documentos financieros son cada vez más estáticos frente al dinamismo del capital intelectual.

A pesar de todo, Pacheco y Juan (2008) defienden que los organismos reguladores contables y las agencias internacionales han ido reconociendo con los años la necesidad de incluir el capital intelectual en la información financiera.

Los autores hacen referencia a la forma en la que la Norma Internacional de Contabilidad número 38 se refiere a los activos intangibles. Según la misma, "un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física" (NIC 38:3).

Aun así, las diferencias entre el valor contable y el valor real de las empresas siguen siendo dispares, y la estaticidad de la contabilidad, a pesar de sus intentos por adaptarse, continúa siendo notable.

Todo esto hace pensar que parece obvio que el valor de las empresas no se puede estimar tan solo por las medidas tradicionales de contabilidad, si no que hace falta algo más, como por ejemplo, utilizar un modelo para la medición del capital intelectual que complemente la información que proporciona la contabilidad.

3. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS GALLEGAS

3.1. ESTUDIO DE CASOS

Tras haber desarrollado una parte teórica sobre el concepto de capital intelectual y sus dimensiones, así como una exposición de los modelos de medición del capital intelectual más destacados, se procederá a analizar la gestión del capital intelectual en algunas empresas gallegas, dado las dificultades para el desplazamiento a otras zonas más lejanas. También cabe mencionar que, en un principio, se pretendía hacer un estudio de al menos diez empresas, pero algunas de ellas no disponían del tiempo suficiente para atender a una entrevista y, finalmente, el estudio se ha tenido que realizar contando con siete empresas.

Las entrevistas se han desarrollado utilizando el cuestionario que se adjunta en ANEXO I. El interés de este estudio radica en analizar la percepción que tienen algunas empresas gallegas sobre el capital intelectual.

3.1.1. EMPRESAS INCLUÍDAS EN EL ESTUDIO

A continuación se describen las empresas elegidas para el estudio, las cuáles se ha considerado que son intensivas en cualquiera de las dimensiones del capital intelectual, si bien cada una de ellas destaca por ser más intensiva en determinados aspectos.

CEAMSA

"Compañía Española de Algas Marinas S.A., CEAMSA, produce y suministra una completa gama de carrageninas y pectinas de alta calidad a la industria alimenticia en su conjunto"[2]. CEAMSA es una empresa que extrae componentes de algas marinas y otros elementos naturales para utilizarlos en la industria alimenticia como conservantes y demás. Se ha considerado interesante incluirla en este estudio ya que para llevar a cabo su actividad necesita una buena actividad de I+D, para lo cual es imprescindible contar con los medios necesarios, tanto técnicos como humanos.

ROBERTO VERINO

Roberto Verino es una empresa ourensana del sector textil conocida tanto a nivel nacional como internacional. Se ha decidido incluir esta empresa en el estudio debido a su necesidad de mantener una buena relación tanto con clientes como con proveedores, trabajar con una buena imagen de marca, crear diseños innovadores cada temporada y conjugar todo esto con un proceso productivo eficiente. Todo ello implica que se trata de una empresa intensiva en capital intelectual.

GRUPO CUEVAS

Grupo Cuevas es una empresa presente en diferentes sectores como el de la distribución alimentaria, la industria agroalimentaria o incluso el sector de la automoción. Se trata de una empresa en contacto con proveedores y clientes de muy diferentes características, mostrando una gran capacidad de relación con ellos y con una imagen de marca muy reconocida, sobre todo a nivel local y autonómico. Por todo ello, parece pertinente analizar la gestión que esta empresa realiza del capital intelectual.

[2] Información extraída de la página web de la empresa el 10 de abril de 2013: http://www.ceamsa.com/Index.aspx

COREN

Coren es una cooperativa agroalimentaria formada por cerca de unas 6.000 familias. "Es la Cooperativa Agroalimentaria más importante de todo el panorama nacional"[3]. Será interesante analizar cómo gestiona esta empresa su capital relacional, es decir, cómo integra la relación entre este gran número de familias y con sus proveedores y clientes. Además, es una empresa con un departamento de I+D propio, lo que resultará interesante de cara a conocer el desarrollo de proyectos que puedan fortalecer su capital estructural, ya que realiza colaboraciones con otras empresas.

CTAG

Centro Tecnológico de Automoción de Galicia es, como su propio nombre indica, un centro tecnológico en el que se desarrolla tecnología para el sector de la Automoción. "Desde su puesta en marcha, CTAG ha apostado por aumentar la competitividad del sector de Automoción, constituyéndose como uno de los centros de I+D+i más modernos de Europa"[4]. Por este motivo, se ha considerado interesante analizar la gestión del capital intelectual que se lleva a cabo en esta empresa, ya que al tratarse de una organización muy intensiva en I+D es lógico pensar que dispone de un fuerte capital intelectual, tanto humano como estructural y relacional.

ADOLFO DOMINGUEZ

Al igual que ocurre con Roberto Verino, Adolfo Dominguez apuesta por sus diseños y su imagen de marca, sin descuidar sus actividades vinculadas a su capital relacional. Estos elementos suponen una considerable actividad en capital intelectual que debe gestionar con eficiencia. Con lo cual, se ha decidido incluir esta empresa en el estudio para analizar la forma en la que gestiona su capital intelectual.

SELMARK

Selmark es una empresa textil gallega de lencería femenina. Es una empresa que diseña sus propios productos, con lo que debería poseer un buen capital humano, o al menos una parte de él. Además, realiza campañas publicitarias contando con modelos de prestigio nacional, como es el caso de Sofía Mazagatos o Mar Saura, e incluso de prestigio internacional, como fue el caso de Naomi Campbell. Por lo tanto, es una empresa que se preocupa por la imagen de marca de sus productos, que forma parte del capital relacional de la empresa. Además, para el proceso de fabricación, emplea tecnología cada vez más avanzada, con el fin de garantizar la calidad y comodidad de sus productos.

[3] Información extraída de la página web de la empresa el 10 de abril de 2013: http://www.coren.es/coren-un-grupo-lider

[4] Información extraída de la página web de la empresa el 1 de mayo de 2013: http://www.ctag.com/?setLang=es

En la Tabla 13, se presentan las empresas incluidas en el estudio junto con un impresión subjetiva de lo intensivas que se espera que sean *a priori* en cada dimensión del capital intelectual.

Se considera que una empresa es poco intensiva en determinada dimensión si esa dimensión no es clave para la empresa, sin dejar de ser importante. Por el contrario, una empresa será muy intensiva en una dimensión si se entiende que dicha dimensión es esencial para la empresa.

Cabe destacar que la tabla mencionada se basada en criterios subjetivos y ha sido elaborada observando el tipo de negocio y actividades que desarrolla cada empresa. Este criterio subjetivo tratará de objetivarse a través de las entrevistas realizadas a cada una de las empresas.

Tabla 13: Intensidad esperada en Capital Intelectual de las empresas del estudio

	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
ROBERTO VERINO	✓✓	✓✓	✓✓✓
GRUPO CUEVAS	✓✓	✓✓	✓✓✓
COREN	✓✓	✓✓	✓✓
CTAG	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
CEAMSA	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
SELMARK	✓✓	✓✓	✓✓✓
ADOLFO DOMINGUEZ	✓✓	✓✓	✓✓✓

Leyenda:
Poco intensiva: ✓
Intensiva: ✓✓
Muy intensiva: ✓✓✓

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar como se ha puntuado, para cada una de las dimensiones del capital intelectual, a cada empresa según lo intensivas que se espera que sean. Esto se corresponde con los valores de la escala de Likert que se utilizarán en el cuestionario. Así: *poco intensiva* recoge las puntuaciones entre 1,0 y 4,0; *intensiva* se corresponde con las puntuaciones comprendidas entre 4,1 y 5,9; *muy intensiva* se corresponde con las puntuaciones entre 6,0 y 7,0.

3.1.2. CUESTIONARIO PARA LAS EMPRESAS

Aquí, se describe el cuestionario utilizado en las entrevistas realizadas a las empresas anteriormente mencionadas y que se adjunta en ANEXO I. Además, se han establecido unos posibles medidores para algunas de las cuestiones utilizadas en dicho cuestionario, para tratar de aportar una posible forma de medida del concepto que se trata en la cuestión.

Con dicho cuestionario se tratará de analizar la forma de gestionar el capital intelectual de cada empresa, así como conocer las posibles estrategias de capital intelectual de cada una de ellas.

Se trata de un cuestionario tipo Likert en el que se dan 7 opciones de respuesta al entrevistado. Éste debe responder la opción que mejor se adapte a las características de su empresa. Además, en cada una de las preguntas, el entrevistado podrá aportar la información que considere oportuna en relación al tema que se está tratando. Con ello se pretende conocer más en profundidad las prácticas en capital intelectual que llevan a cabo las diferentes empresas y averiguar en qué aspectos del capital intelectual son más intensivos y en cuáles lo son menos.

Por último, a través de este cuestionario también se pretende conocer si la empresa posee o aplica algún tipo de modelo de medición del capital intelectual, bien sea propio o ajeno, y obtener información sobre la forma en que la empresa emplea dicho modelo.

3.2. MEDIDORES DE CONCEPTOS DEL CUESTIONARIO

A continuación se presenta una serie de variables que podrían ser utilizadas para la medición de algunos de los conceptos relacionados con las preguntas que se han utilizado en el cuestionario para la realización de la entrevista, que se figura en ANEXO I. El objetivo de este apartado es ofrecer una serie de ejemplos de la forma de medir diferentes conceptos relacionados con el capital intelectual en cada una de sus dimensiones.

No todos los conceptos que aparecen en el cuestionario son susceptibles de ser medidos ya que, por poner un ejemplo, existe una gran dificultad a la hora de medir si los empleados presentan una actitud positiva hacia los cambios.

Las que se presentan a continuación son algunas de las variables que podrían ser utilizadas a la hora de medir los conceptos de las preguntas del cuestionario inherentes al capital humano:

MEDIDORES DE CAPITAL HUMANO

Tabla 14: Medidores de capital humano

Nº DE PREGUNTA Y CONCEPTO	MEDIDOR
3. Capital humano	*% de inversión en formación sobre inversión total*
6. Trabajo en equipo	*Nº de participantes en grupos de trabajo en cada proyecto*
8. Compromiso	*Media de estancia de los trabajadores en la empresa (años)*
10. Formación académica	*% de trabajadores con carrera universitaria sobre el total*
11. Formación continua	*Nº de cursos ofrecidos por la empresa (anual)*
12. Participación cursos	*% empleados participantes en cursos sobre empleados totales*
15. Prácticas compartidas	*% formadores internos sobre empleados totales*
16. Reuniones discusión	*Nº reuniones de discusión que se llevan a cabo (anual)*

Fuente: elaboración propia

Una variable que se podría utilizar para la medición de la importancia que la empresa le da a su capital humano es el % que invierte la empresa en la formación de sus empleados sobre la inversión total.

Por su parte, la media de estancia en la empresa de los trabajadores, en años, podría indicar su grado de compromiso. Si la media es baja podría ser indicativo de que los trabajadores no se

sienten comprometidos con la empresa, lo cuál podría ser un problema interno de la misma al no saber transmitir, por ejemplo, su misión, sus valores y sus objetivos a los empleados.

A continuación, se presentan las variables con las que podrían ser medidos algunos conceptos del capital estructural reflejados en el cuestionario:

MEDIDORES DE CAPITAL ESTRUCTURAL

Tabla 15: Medidores de capital estructural

Nº DE PREGUNTA Y CONCEPTO	MEDIDOR
5. Capital estructural	*% inversión en capital estructural sobre inversión total*
17. Patentes	*% de inversión en I+D sobre la inversión total*
20. Círculos de calidad	*Nº círculos de calidad llevados a cabo por la empresa (anual)*
21. Base de datos	*Nº procesos "intranetizados" anualmente*
22. Tecnología vanguardia	*% inversión en Tecnologías de la Información sobre inversión total*
23. Mantenimiento	*% inversión en mantenimiento sobre inversión total*
24. Clima laboral	*Encuestas de satisfacción a los empleados puntuadas sobre 10*
25. Comunicación interna	*Encuestas de satisfacción a los empleados sobre la comunicación interna puntuadas sobre 10*

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las bases de datos, contabilidad el número de problemas o procesos que la empresa añade a su base de datos anualmente puede ser un buen indicador para conocer el grado de preocupación de la misma por retener la información relativa a los problemas que surgen en las actividades de la empresa.

A la hora de medir el clima laboral o la comunicación interna, los empleados serían una buena fuente de información, ya que son los que viven ese clima laboral y los que desarrollan esa comunicación interna. Por este motivo, la opinión de los mismos puede ser un buen indicar de la calidad de ambos conceptos.

Por último, las que se presentan a continuación serían algunas variables que se podrían utilizar para medir los conceptos de capital relacional que se tratan en el cuestionario:

MEDIDORES DE CAPITAL RELACIONAL

Tabla 16: Medidores de capital relacional

Nº DE PREGUNTA Y CONCEPTO	MEDIDOR
4. Capital relacional	*% de inversión en capital relacional sobre inversión total*
26. Retener clientes	*Nº acciones para retener a sus clientes*
27. Opinión clientes	*Encuestas de satisfacción a clientes*
28. Valor añadido	*Nº estrategias para ofrecer valor añadido al cliente comparado con la media del sector*
29. Recuperar clientes	*Nº acciones para recuperar su cartera de clientes*
30. Colaboraciones	*Nº colaboraciones con otras empresas respecto a la media del sector*
32. Relación sólida proveedores	*% incidencias con los proveedores*
34. Alianzas	*Nº alianzas estratégicas respecto a la media del sector*
35. Alianzas en sectores	*Nº sectores en los que la empresa cuenta con alianzas*

Fuente: elaboración propia

Una buena medida para conocer la preocupación de la empresa para retener a sus clientes es contabilizar el número de acciones que la empresa lleva a cabo para tratar de retener a sus clientes, bien sean promociones, ofertas especiales, descuentos sobre compras, etc.

Para medir si la empresa se preocupa por ofrecer valor añadido a sus clientes se pueden tener en cuenta el número de estrategias o acciones que la misma lleva a cabo con el objetivo de ofrecer dicho valor añadido a sus clientes.

En cuanto a las alianzas, contabilizar el número de alianzas estratégicas de la empresa y compararlo con la media del sector puede ser una buena medida para analizar la preocupación dela empresa por estar presente en otros sectores.

Así mismo, el número de sectores en los que la empresa cuenta con alianzas, comparado con la media del sector, puede indicar si la empresa está presente en los suficientes sectores como su competencia o debe mejorar en este apartado.

3.3. RESULTADOS

La transcripción completa de las entrevistas realizadas, así como su ficha técnica, se pueden consultar en el ANEXO II. De toda la información obtenida, una vez analizada y sintetizada, se han obtenido una serie de resultados que se presentan a continuación. Dichos resultados se presentan por medio de una serie de gráficos acompañados de los correspondientes comentarios con el objetivo de facilitar su comprensión.

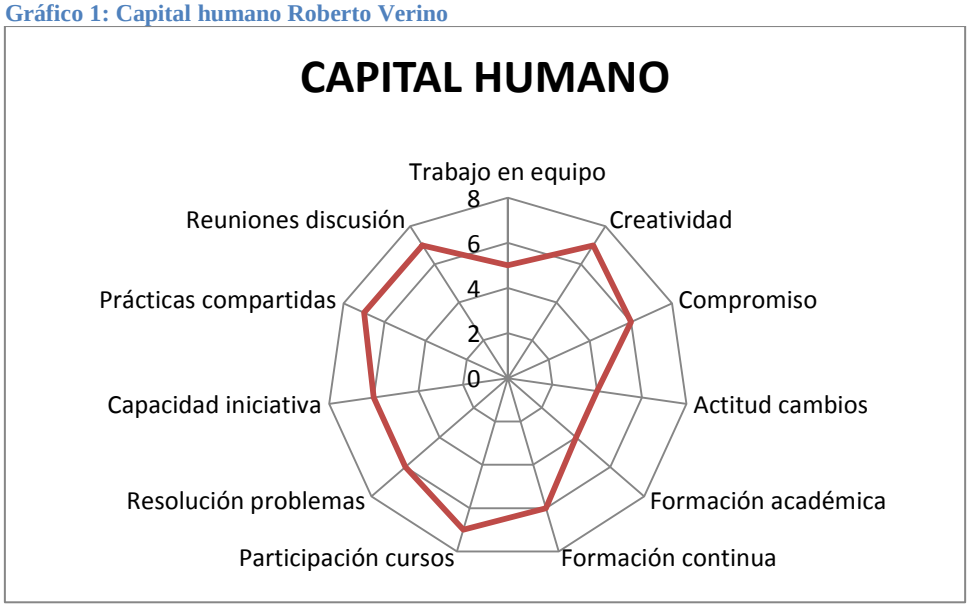
Se ha optado por analizar primero los resultados de cada empresa en particular para después analizar todas las empresas en conjunto, considerando cuales son las más y las menos intensivas en cada componente de Capital Intelectual.

3.3.1. RESULTADOS POR EMPRESA

ROBERTO VERINO

Como se ha podido observar, Roberto Verino resulta una empresa que se caracteriza por ser intensiva en capital relacional. A lo largo de la entrevista realizada a su director financiero, éste ha destacado en numerosas ocasionas que trabajan orientados a sus clientes y que la satisfacción de los mismos es su máxima preocupación. Tratan de conocer su grado de satisfacción con los productos de la empresa y también tratan de mejorar en función de sus necesidades o exigencias.

Gráfico 1: Capital humano Roberto Verino

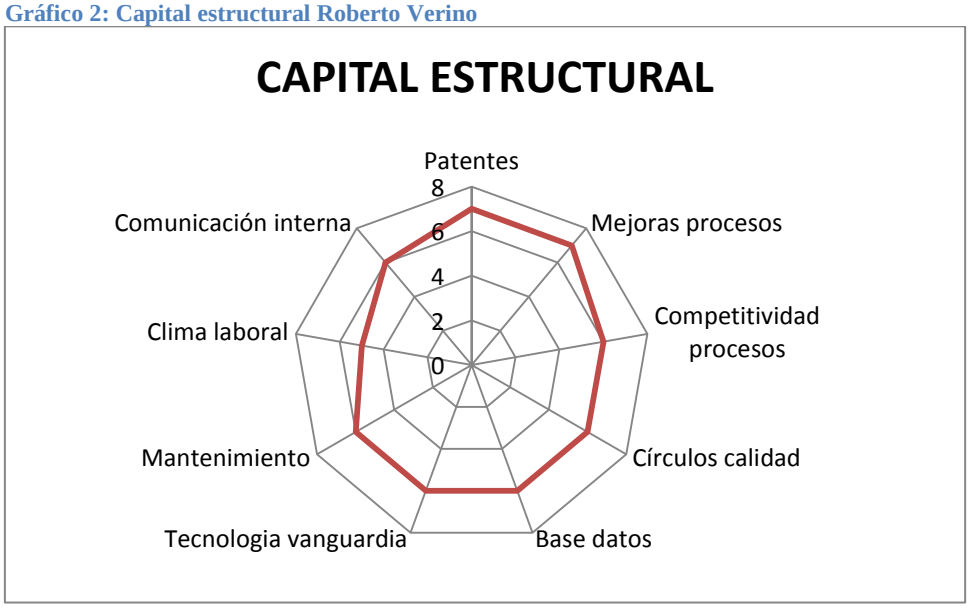


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, en cuanto a su capital humano se podría destacar el gran valor que le dan a la creatividad, sobre todo, en sus empleados de diseño, es algo esencial ya que se trata de una empresa textil que realiza sus propios diseños. Algo llamativo es el hecho de que existan directivos en la organización sin formación académica. Un equipo directivo con una mayor formación podría haber evitado que hayan tenido que recurrir a una consultora para incrementar la eficiencia de sus procesos productivos. También es de destacar la dificultad que presentan los trabajadores ante los cambios en la empresa.

Por otro lado, como fortalezas se podrían mencionar que en Roberto Verino se ofrecen numerosos cursos para mejorar la formación de sus empleados y que los mismos participan activamente en ellos. En la empresa también se valora la capacidad de resolución de problemas de sus trabajadores, así como su capacidad de iniciativa. Además, las mejores prácticas deben ser compartidas con la empresa para que ninguna tarea dependa de un único trabajador.

Gráfico 2: Capital estructural Roberto Verino



Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital estructural, la empresa cuenta con patentes en perfumería, cosmética o incluso en cerámica, protegiendo y reforzando de esta forma su imagen de marca. También cabe destacar que se ha contratado a una consultora recientemente para mejorar los procesos productivos de la empresa. En cuanto al uso de la tecnología de vanguardia, la empresa cuenta con un sistema que le permite analizar las ventas en cada momento y en tiempo real, preocupándose además por el buen mantenimiento tanto de la tecnología como de la maquinaria. Aunque en la empresa no disponen de bases de datos para recoger incidencias y evitar repetir errores, sí que disponen de procedimientos para realizar cada tarea y evitar así cometer fallos.

Como punto débil se podría mencionar el clima laboral que existe en la empresa, aunque se reconoce que en los tiempos actuales de crisis y con todo lo que está ocurriendo es difícil que exista un clima laboral tan bueno como antes.

Gráfico 3: Capital relacional Roberto Verino

Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital relacional, la empresa realiza un seguimiento profundo de la competencia. Para retener a sus clientes llevan a cabo acciones como regalar a los mismos un obsequio cuando ocurre algún problema con los productos que compran, reteniendo así al cliente y evitando que se vaya disgustado. Tratan de conocer la opinión de sus clientes para ofrecerles lo que buscan en cada momento. Tampoco se olvidan de los clientes que no son tan habituales, recordándoles a través de correos electrónicos y mensajes de texto promociones llevadas a cabo por la empresa, intentando así recuperar antiguos clientes.

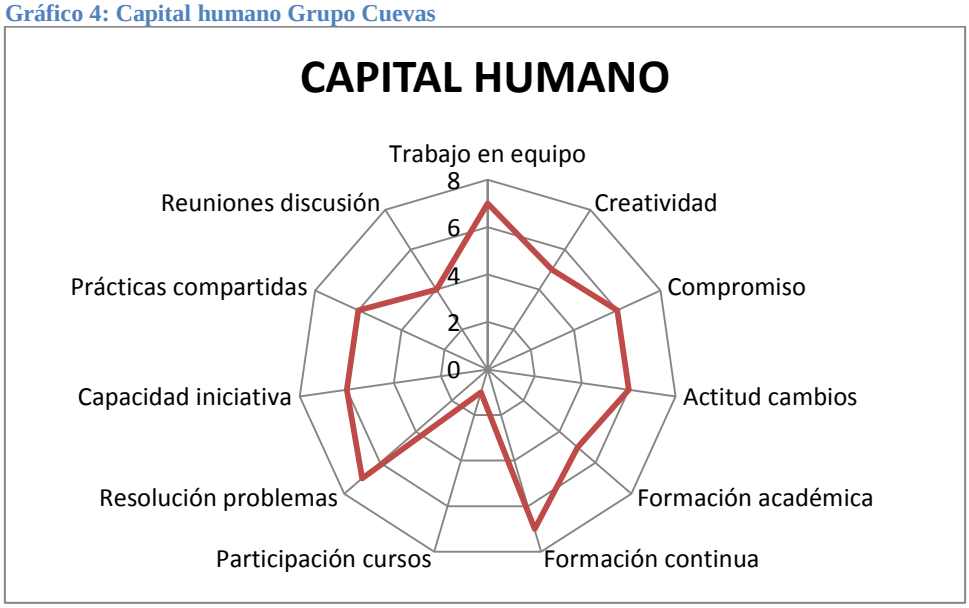
Quizás un punto débil sea el hecho de que Roberto Verino no cuenta con alianzas en sectores diferentes, aunque está presente en algunos como el de las perfumerías, las ópticas o las relojerías. Incrementar su preocupación por establecer más alianzas estratégicas podría favorecer su presencia en otros sectores y tendría la posibilidad de alcanzar a un mayor público objetivo.

Todos estos datos nos hacen ver que Roberto Verino es una empresa intensiva en capital intelectual, tal y como se consideraba antes de la realización de la entrevista, pero que podría serlo aún más, a pesar de no contar con un modelo, o cualquier otro medio, para la medición de su capital intelectual. A pesar de ello, saben perfectamente que deben trabajar orientados a sus clientes y llevan a cabo estrategias en esa dirección.

GRUPO CUEVAS

Tal y como se ha podido comprobar con la entrevista, Grupo Cuevas es una empresa intensiva en capital intelectual y, sobre todo, en capital relacional. A lo largo de la entrevista su Directo General, éste ha destacado en numerosas ocasiones que su principal valor son sus clientes. Trabajan orientados a la satisfacción de los mismos, cuidando al máximo la calidad de sus productos, ayudados para ello de un buen sistema de trazabilidad.

Gráfico 4: Capital humano Grupo Cuevas

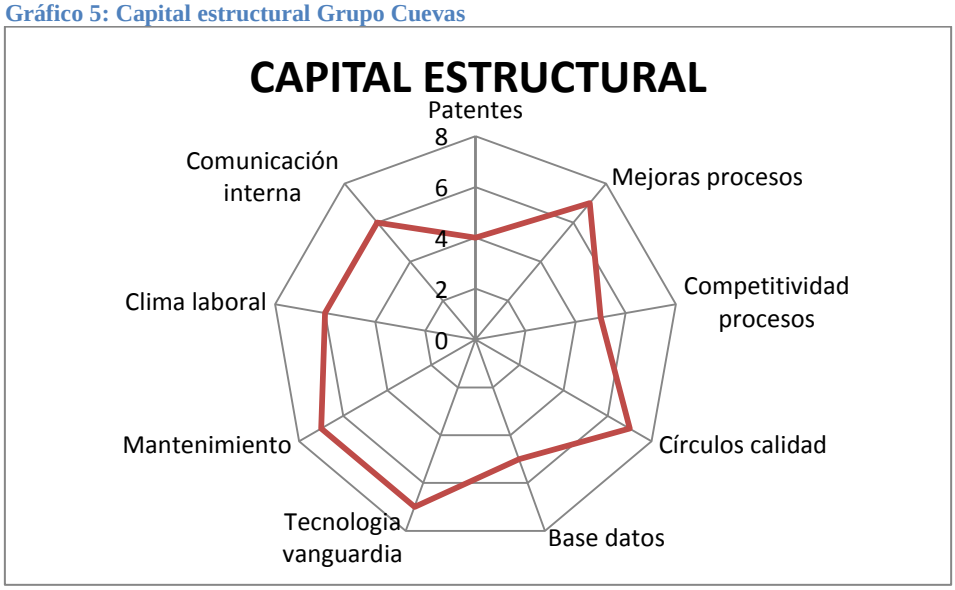


Fuente: elaboración propia

Empezando por su capital humano, se puede destacar que en la empresa se valora mucho el trabajo en equipo de sus empleados, todos trabajan sincronizados unos con otros. El compromiso de los empleados con la empresa es muy elevado, sobre todo por parte de los cargos más altos, los cuales presentan una actitud positiva hacia los cambios debido a una media de edad bastante joven. Grupo Cuevas es una empresa que se preocupa mucho por la formación continua de sus empleados, aunque la participación en los cursos sea puntuada con la nota más baja, ya que los mismos se diseñan expresamente para aquellos trabajadores que están interesados en desarrollarse profesionalmente. En este concepto la puntuación quizás debería haber sido un punto o dos superior, pero el entrevistado prefirió dar la puntuación más baja. Además, en la empresa se valora muy positivamente la capacidad de resolución de problemas en cualquier puesto.

Como debilidad se podría volver a mencionar la nula participación en los cursos por parte de los empleados, aunque como ya se ha explicado, éstos se diseñan solo en el momento en el que los empleados solicitan formación para su desarrollo profesional. Otro aspecto a mencionar es el hecho de que la formación académica no se considera imprescindible al corto plazo, si bien es cierto que a largo plazo es de gran ayuda, en palabras del entrevistado.

Gráfico 5: Capital estructural Grupo Cuevas

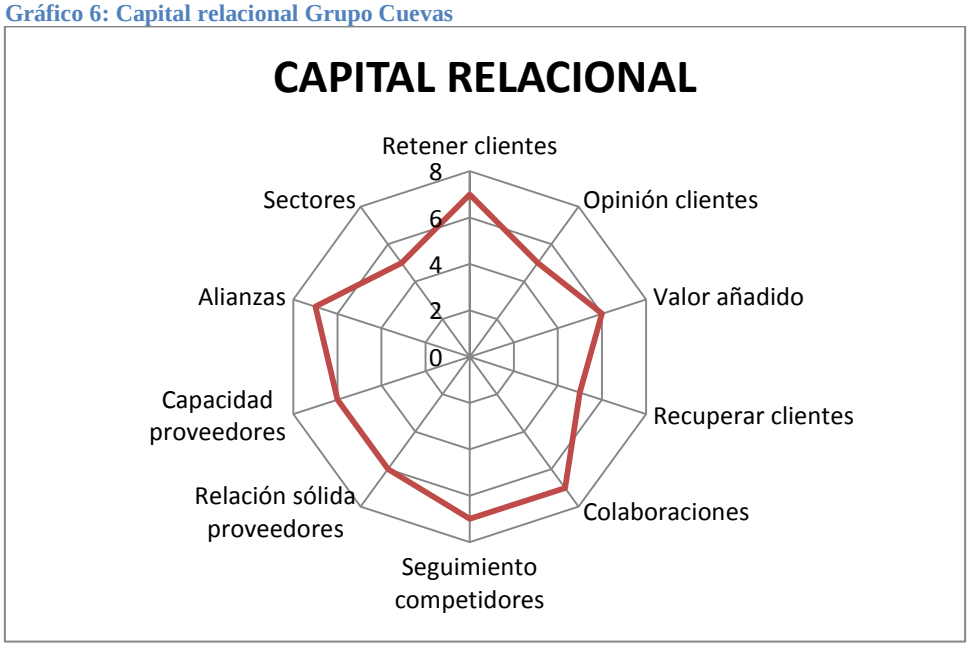


Fuente: elaboración propia

El capital estructural es otro aspecto importante para Grupo Cuevas. Invertir en herramientas y tecnología para que sus empleados trabajen de manera eficiente es algo vital para la empresa. Durante la entrevista, el entrevistado menciona en numerosas ocasiones la importancia que tienen para la empresa la mejora continua, tanto en su tecnología como en sus procesos. La empresa utiliza tecnología de vanguardia en sus procesos y además se preocupa por su buen mantenimiento. Se promueven mucho los círculos de calidad para garantizar los mejores servicios y productos a sus clientes.

Grupo Cuevas no se ve en la necesidad de patentar, solo si es necesario y con el objetivo de obtener beneficios. No existe una base de datos, pero en algunos departamentos hay manuales de procedimiento para realizar las tareas correctamente.

Gráfico 6: Capital relacional Grupo Cuevas



Fuente: elaboración propia

Dentro del ámbito del capital relacional, la empresa muestra su interés por establecer alianzas y colaborar con otras empresas y entidades, tales como las empresas que se encargan de acondicionar sus establecimientos, de su limpieza o del transporte en algunas ocasiones. También colabora con la Universidade de Vigo y con algunos ayuntamientos. Siguen muy de cerca las acciones de sus competidores y las relaciones con sus proveedores son bastante sólidas. Además, tratan de ofrecer valor añadido a sus clientes regalando obsequios, realizando campañas de marketing, promociones, etc.

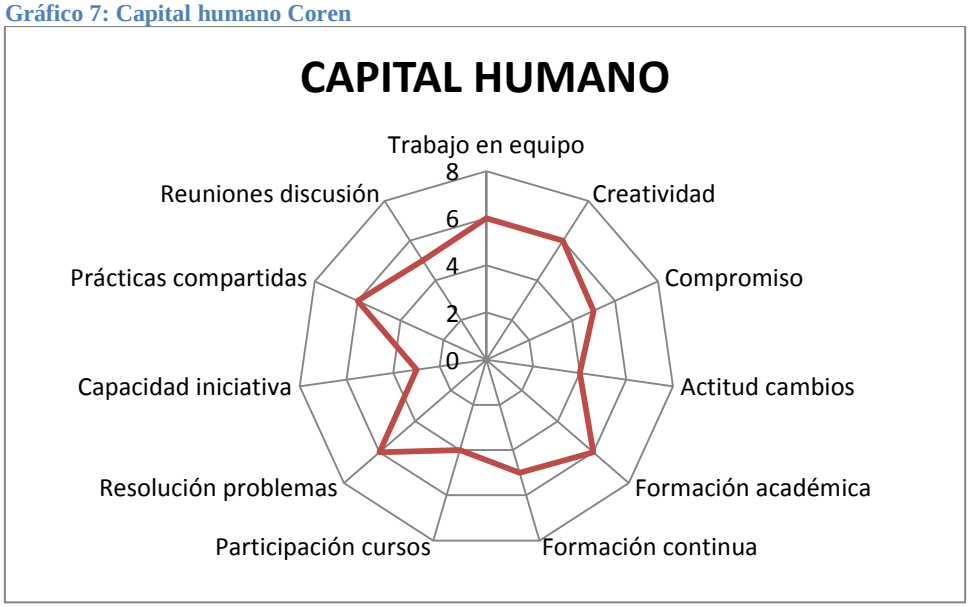
La empresa no cuenta con mecanismos para conocer la opinión de sus clientes y tampoco trata de llevar a cabo acciones para recuperar su cartera de clientes, ya que cuando los pierden no es por no haber intentado retenerlos.

Todo esto hace ver a Grupo Cuevas como una empresa intensiva en capital intelectual. A pesar de no contar con forma alguna para la medición de su capital intelectual, es una empresa que orienta de manera eficiente sus estrategias de capital intelectual, considerando a sus clientes como su principal valor pero sin descuidar ni su capital humano ni la tecnología de sus procesos.

COREN

Tras la entrevista realizada a Coren, y en vista de los resultados obtenidos, se puede decir que Coren no es una empresa que destaque especialmente en ningún ámbito del capital intelectual, si bien no deja de ser una empresa intensiva en el mismo.

Gráfico 7: Capital humano Coren

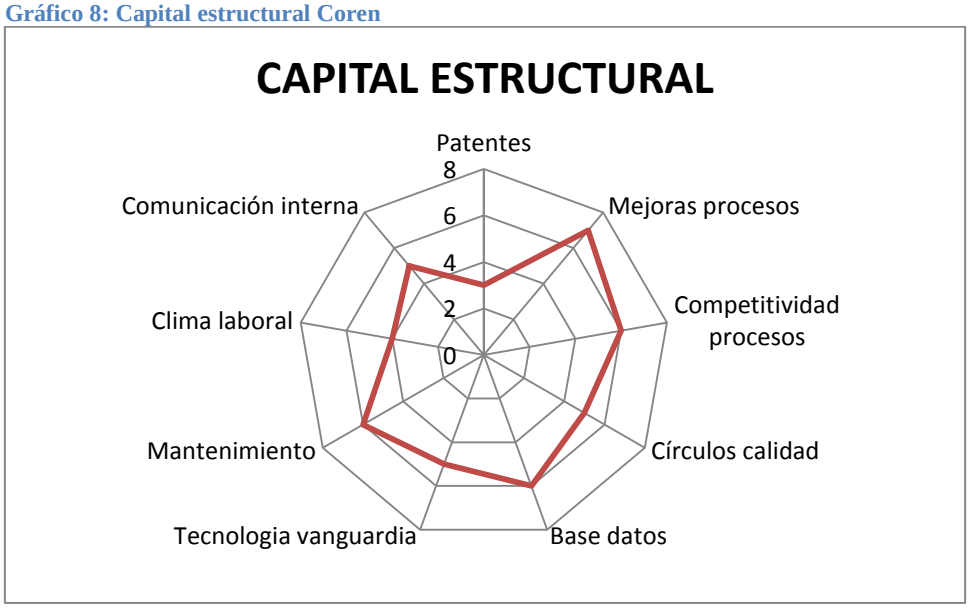


Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital humano cabría destacar la poca adaptabilidad a los cambios que presenta su plantilla de trabajadores, en especial sus operarios, ya que suelen ser personas mayores que llevan muchos años trabajando de la misma forma y son muy reacios a cambiar. La parte directiva está formada por gente más joven que presenta menor oposición a los cambios. El hecho de que los trabajadores sean reacios a los cambios quizás sea el motivo por el cual los mismos muestran poco interés por los cursos de formación que ofrece la empresa. La capacidad de iniciativa solo se considera importante a niveles directivos.

Un punto favorable a destacar en el capital humano de Coren es que cada vez se exige mayor formación académica a las nuevas incorporaciones de trabajadores en el ámbito directivo. El trabajo en equipo también es considerado como importante.

Gráfico 8: Capital estructural Coren

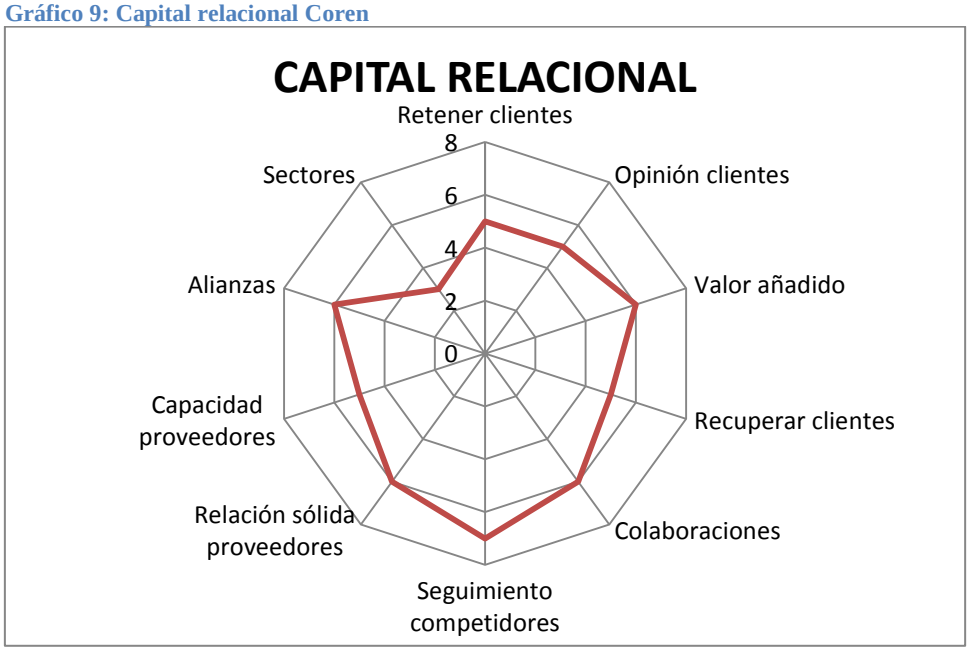


Fuente: elaboración propia

Sobre su capital estructural se podría decir que Coren no orienta su actividad a la búsqueda de patentes, si no que éstas surgen como producto del desarrollo continuo que lleva a cabo la empresa. Su clima laboral, dado la situación de crisis actual, no es todo lo bueno que debería, según reconoce el entrevistado. El clima laboral se ha visto perjudicado por la situación de crisis actual.

Sin embargo, Coren siempre busca la mejora en sus procesos productivos, así como la competitividad de los mismos, sin descuidar el mantenimiento de su maquinaria y tecnología. Además, en la empresa se crean protocolos, que hacen las funciones de bases de datos, cuando surgen problemas para recoger la información que los ha provocado y evitar que se vuelvan a repetir.

Gráfico 9: Capital relacional Coren



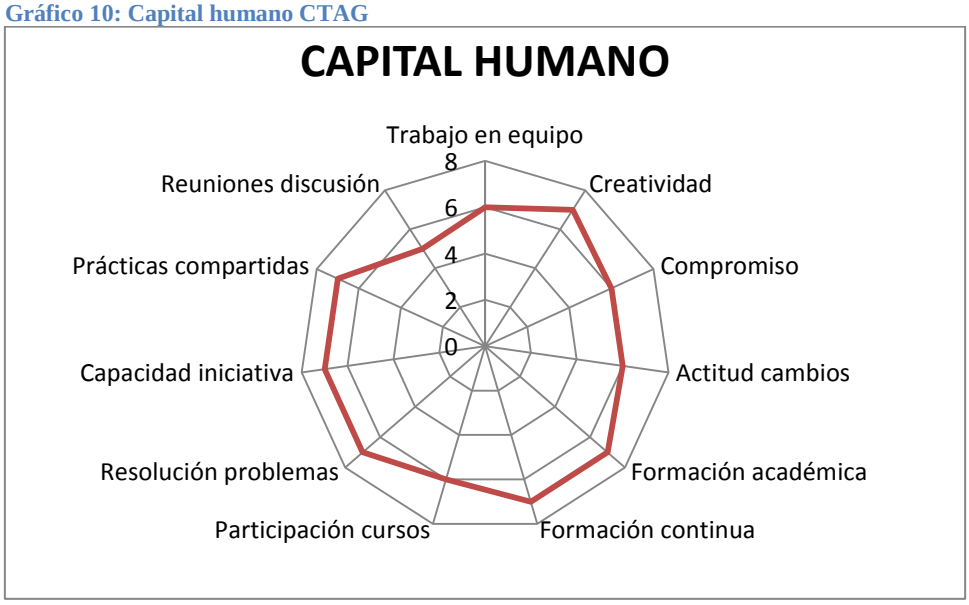
Fuente: elaboración propia

Por último, en lo referente al capital relacional, cabe destacar que Coren establece alianzas con otras empresas, sobre todo en otros países. También colabora con otras organizaciones fabricando productos para ellas y viceversa, buscando siempre la máxima calidad en los productos que vende, dado que siempre buscan ofrecer un elevado valor añadido a sus clientes. Tienen una sólida relación con sus proveedores, algunos de los cuales llevan suministrándole desde hace más de 50 años. La empresa realiza un intensivo seguimiento de las acciones de sus competidores para conocer el mercado y lo que ocurre en él.

CTAG

Como se ha podido comprobar con los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a su Director General, CTAG es una empresa intensiva en todas las dimensiones del capital intelectual.

Gráfico 10: Capital humano CTAG

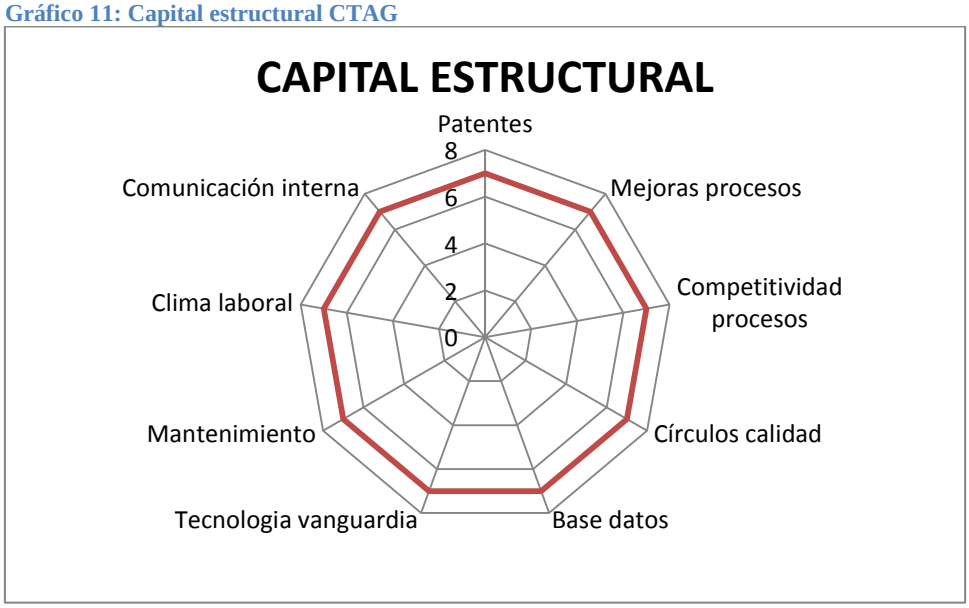


Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital humano, en CTAG son conscientes de que sus empleados deben ser creativos, fomentando la empresa esta actividad con la aplicación de la norma 166002. Además de creativos, los trabajadores deben tener una gran capacidad de resolución de problemas y de iniciativa. También es clave para el éxito de la empresa el hecho de que sus integrantes presenten una buena disposición a los cambios, que en el ámbito en el que opera CTAG ocurren a una gran velocidad. Como es lógico, la formación académica de sus trabajadores y la formación continua de los mismos es esencial para la empresa.

Quizás un punto a destacar como débil sea el hecho de que apenas se lleven a cabo reuniones de discusión, aunque dado las facilidades que la empresa pone a disposición de sus trabajadores en cuanto a comunicación interna quizás no sea muy necesario.

Gráfico 11: Capital estructural CTAG

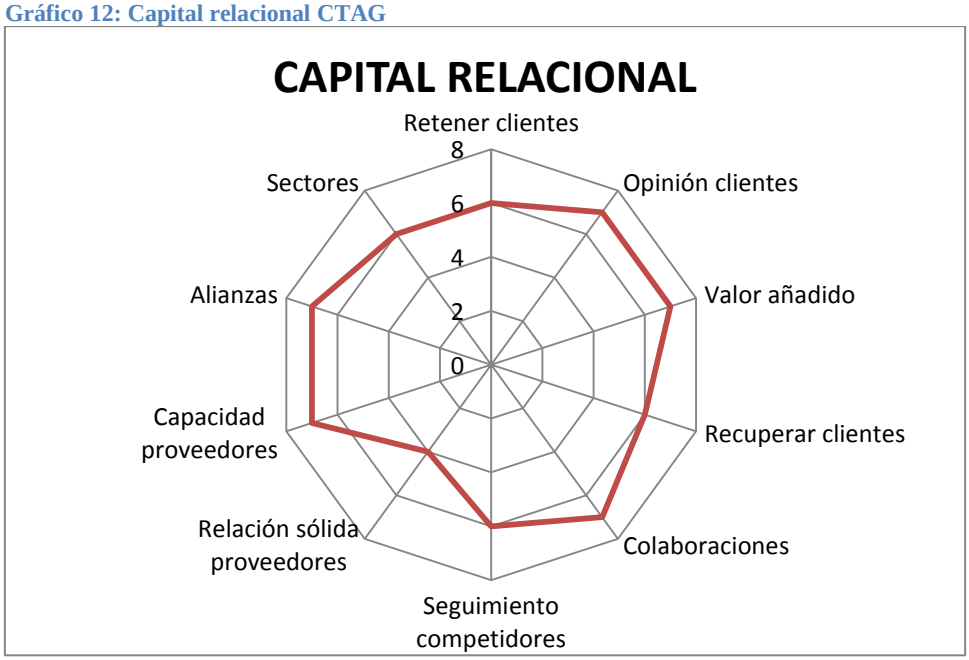


Fuente: elaboración propia

El ámbito en el que despunta la empresa es en el de capital estructural, en el cual la puntuación en cada uno de las cuestiones ha sido la máxima. Algo que parece lógico, ya que se trata de una

empresa del ámbito tecnológico enfocada a proyectos de I+D, para los cuales está obligada a contar con la tecnología, procesos productivos, patentes, comunicación interna, etc. de la mayor calidad y más desarrollados. Además, en la empresa se entiende que un buen clima laboral es clave para alcanzar la eficiencia del trabajo de sus empleados y el resultado de sus proyectos. Este clima laboral viene favorecido también por las facilidades de comunicación que la empresa pone a disposición de sus trabajadores.

Gráfico 12: Capital relacional CTAG



Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital relacional cabe destacar lo que puede parecer una debilidad, y es que las relaciones con sus proveedores suelen ser relaciones poco sólidas. El principal motivo es que algunos proveedores no son capaces de ofrecer la mejor tecnología en las mejores condiciones en cada momento, con lo que CTAG se ve obligada a buscar distintos proveedores en función de las necesidades de cada momento, sin que estos pierdan su capacidad de respuesta.

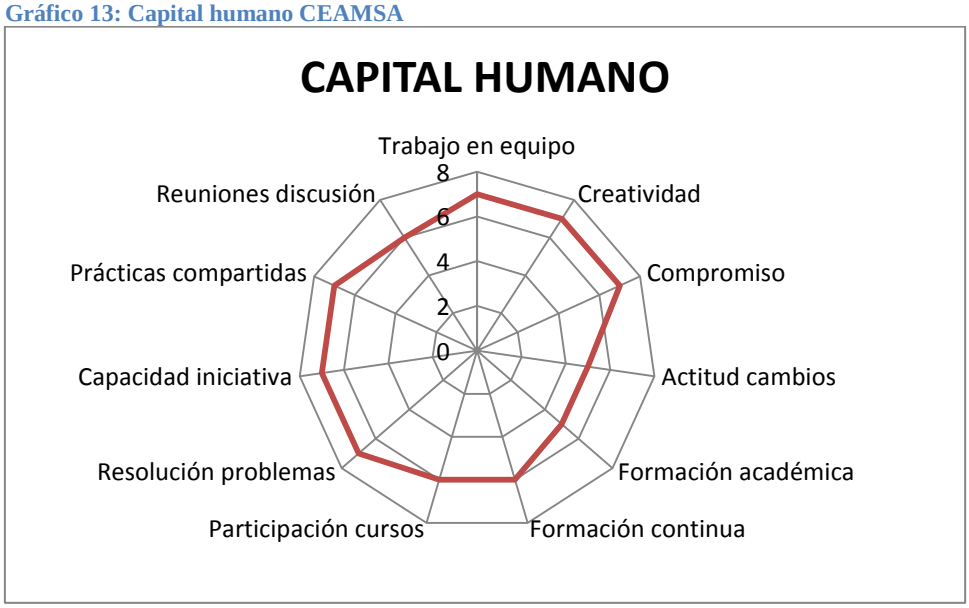
Aun así, es de destacar que la empresa colabora con un elevado número de empresas y es capaz de ofrecer un alto valor añadido a sus clientes, con los que mantiene contacto permanentemente para conocer su opinión y evitar perderlos.

Por todo esto, CTAG es una de las empresas más intensivas en capital intelectual que puede haber en Galicia.

CEAMSA

En vista de los resultados obtenidos en el cuestionario tras la realización de la entrevista, CEAMSA es una empresa intensiva en capital intelectual. A continuación se resumirán tanto sus puntos fuertes como sus debilidades.

Gráfico 13: Capital humano CEAMSA

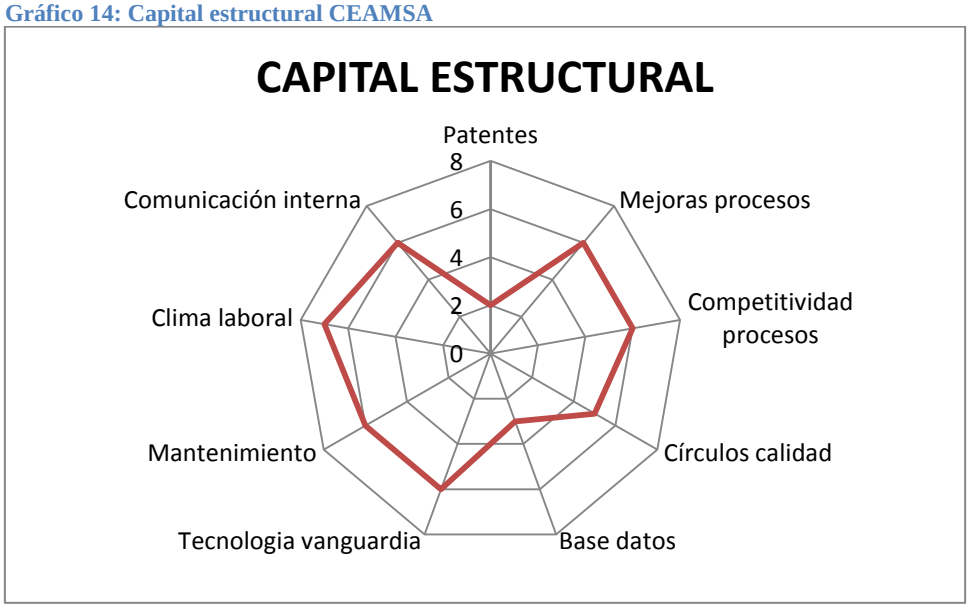


Fuente: elaboración propia

Comenzando por su capital humano hay que destacar que, a lo largo de la entrevista, la persona entrevistada hizo hincapié en numerosas ocasiones en que los jefes de la empresa tienen una especial preocupación por los trabajadores de la misma, lo que repercute en que el compromiso por parte de los empleados hacia la empresa sea total. Se puede observar también que en la empresa es esencial que los empleados posean las capacidades de iniciativa y de resolución de problemas. También se valora mucho la creatividad y el trabajo en equipo. Las mejores prácticas deben ser compartidas con toda la empresa, y para ello han contado con la ayuda de una consultora especializada. También se debe tener en cuenta que la empresa valora la formación académica de sus empleados pero también valoran con igual importancia otras habilidades.

Un punto débil quizás sea el hecho de que algunos de los trabajadores, sobre todo los mayores, no presenten una actitud a los cambios todo lo positiva que se exige por parte de la empresa, que está en continuo desarrollo y evolución.

Gráfico 14: Capital estructural CEAMSA

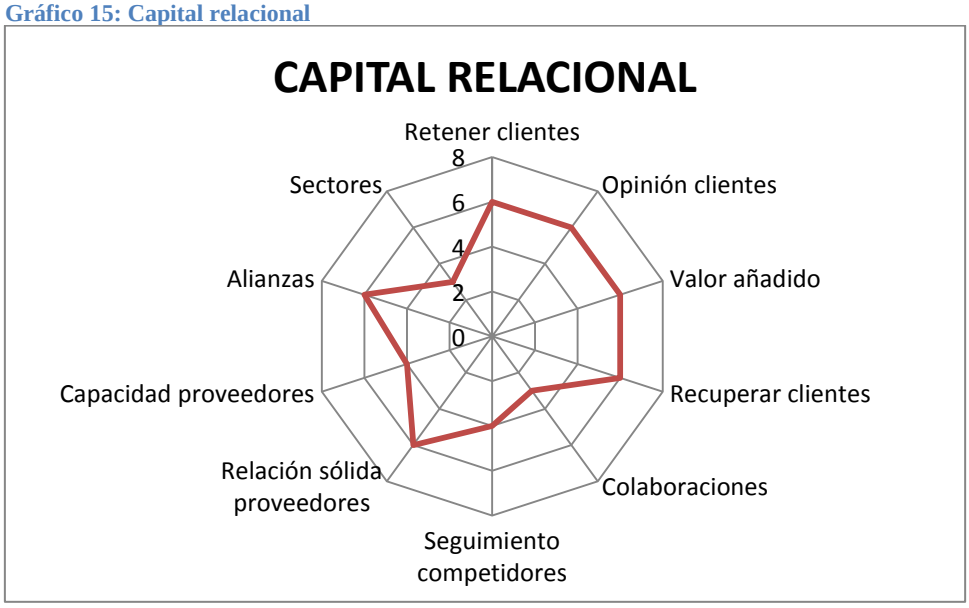


Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital estructural, la característica que más resalta quizás sea el buen clima laboral y de motivación que tratan de promover desde la dirección, y que la entrevistada reconoce que se consigue. La empresa siempre busca mejoras en los procesos y el incremento de la competitividad de los mismos, éste último ayudado por la consultora contratada.

En cuanto a sus debilidades, es de destacar que no emplean una base de datos para recoger los problemas que surgen, ya que reconocen que en su sector los cambios son continuos. En referencia a las patentes, la empresa no se ve en la necesidad de patentar, lo cual no es del todo una debilidad si se tiene en cuenta que de esta forma sus competidores conocerían en mayor profundidad los productos que elaboran, y eso a CEAMSA no le interesa.

Gráfico 15: Capital relacional



Fuente: elaboración propia

Por último, en lo referente a su capital relacional, la empresa reconoce que sí llevan a cabo acciones para tratar de evitar perder a sus clientes y acciones para recuperar clientes antiguos. Ofrecen un alto valor añadido a sus productos y las relaciones con sus proveedores son sólidas.

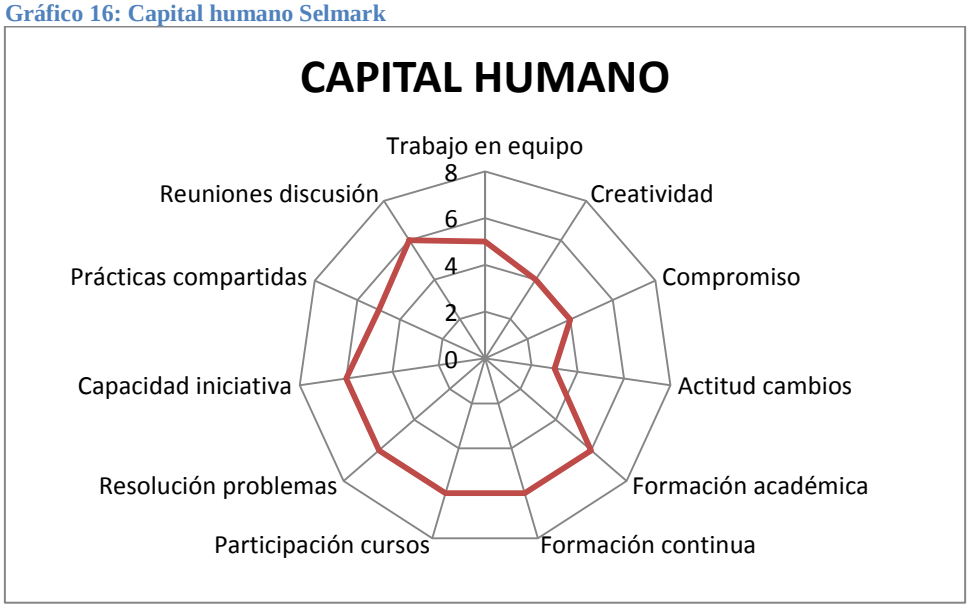
Es de destacar también que a la empresa no le interesa establecer colaboraciones con otras compañías, ya que sus experiencias pasadas no han sido buenas en este sentido, lo cual explica la escasa presencia en otros sectores. Reconocen que una de sus debilidades es la del escaso seguimiento que hacen de sus competidores. La capacidad de respuesta de sus proveedores es más bien baja, dado que existen pocos en el sector en el que operan.

CEAMSA se trata, por lo tanto, de una empresa intensiva en capital intelectual y sobre todo en capital humano. A pesar de no disponer de modelo alguno para medir su capital intelectual, es una empresa consciente de la importancia que tiene y que ha ido adquiriendo en los últimos años el capital humano.

SELMARK

Una vez llevada a cabo la entrevista, y al contrario de lo que consideraba la entrevistada, se puede considerar que Selmark es una empresa intensiva en capital intelectual. A lo largo de la entrevista, su Directora de Recursos Humanos destacaba en varias ocasiones que son una empresa que todavía tiene muchos aspectos por mejorar en el ámbito del capital intelectual.

Gráfico 16: Capital humano Selmark

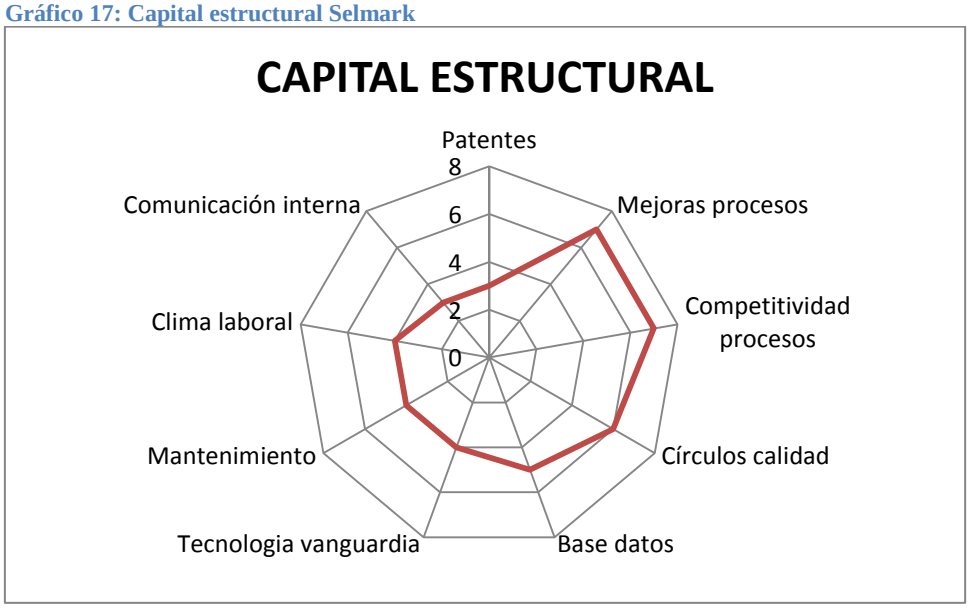


Fuente: elaboración propia

Comenzando por su capital humano, se podría decir que no es una de sus fortalezas. Se puede observar cómo la creatividad solo se valora en la parte de diseño e ingeniería, reconociendo la entrevistada que deberían darle un mayor valor. El compromiso de los trabajadores se ha visto afectado negativamente debido a la crisis, y la resistencia al cambio por parte, sobre todo, de los directivos, provoca que la empresa no potencie de manera eficiente su capital humano.

Como aspectos positivos se pueden destacar la elevada participación de los trabajadores en la gran cantidad de cursos formativos que oferta la empresa y que en Selmark se valora muy positivamente la capacidad de iniciativa y de resolución de los empleados.

Gráfico 17: Capital estructural Selmark

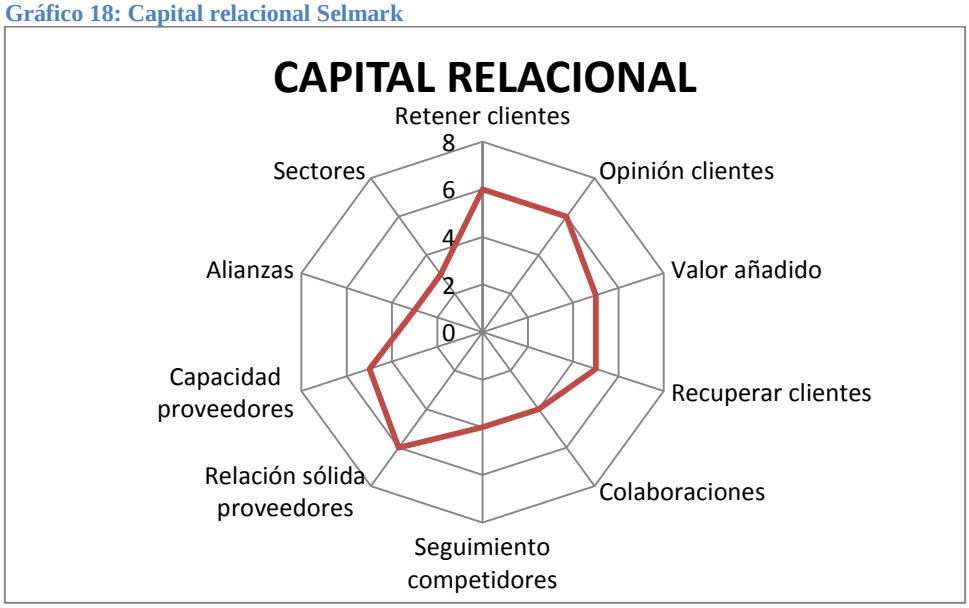


Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital estructural es necesario destacar que la empresa se preocupa bastante por potenciarlo. Como se ha podido observar, tratan de mejorar continuamente los procesos y de incrementar la competitividad de los mismos, añadiendo tecnología como el corte láser y reorganizando el almacén para incrementar su eficiencia. Cabe destacar su gran preocupación por la calidad de las materias primas que utilizan, llevando a cabo círculos de calidad externos con sus proveedores para garantizar los estándares de calidad.

En cuanto a las patentes, licencias o marcas, sobre todo las marcas, Selmark no se ve en la necesidad de crear más de las que tiene. Como puntos débiles se podrían también mencionar la mala comunicación interna de la empresa y la escasa utilización de tecnología informática adecuada a los tiempos que corren, que unido a la mala labor de mantenimiento que realizan tiene todavía peores consecuencias. El clima laboral no es demasiado bueno debido a las circunstancias actuales de crisis.

Gráfico 18: Capital relacional Selmark



Fuente: elaboración propia

Por último, y en referencia a su capital relacional, cabe destacar que Selmark trata de ofrecer valor añadido a sus clientes más importantes ofreciéndoles cursos informativos sobre el producto, sirviéndole además como un mecanismo para evitar la pérdida de los mismos. Utilizan a sus comerciales para estar informados de las necesidades de sus clientes, aunque también llevan a cabo una encuesta anual para conocer la opinión de los más importantes, lo cual les ha ayudado a mejorar en algunos aspectos. También cuenta con una buena relación con sus proveedores y éstos no tienen una mala capacidad de respuesta.

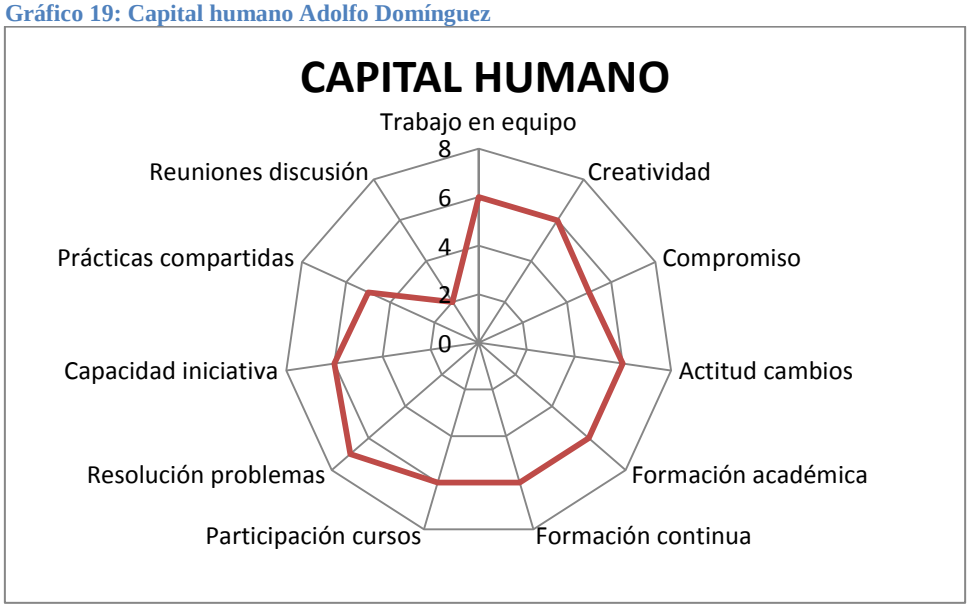
Como debilidades, resulta llamativo que la empresa siga de cerca los pasos de sus competidores pero siempre va un paso por detrás, debido a la resistencia al cambio que presentan sus directivos. Selmark cuenta con muy pocas alianzas estratégicas, con lo que no está presente en muchos más sectores aparte del textil.

Como se ha podido comprobar, Selmark es una empresa intensiva en capital intelectual, que cuenta con algunos puntos fuertes, sobre todo en su capital estructural, pero que, como ha reconocido en más de una ocasión su Directora de Recursos Humanos a lo largo de la entrevista, necesitan mejorar en muchos aspectos. La clave para que la empresa pueda mejorar su capital intelectual radica en el cambio de mentalidad de la parte directiva, que presenta una mentalidad muy resistente a los cambios.

ADOLFO DOMÍNGUEZ

En vista de los resultados obtenidos en la entrevista, se puede considerar que Adolfo Domínguez es una empresa intensiva en capital intelectual, tal y como se detallará a continuación.

Gráfico 19: Capital humano Adolfo Domínguez

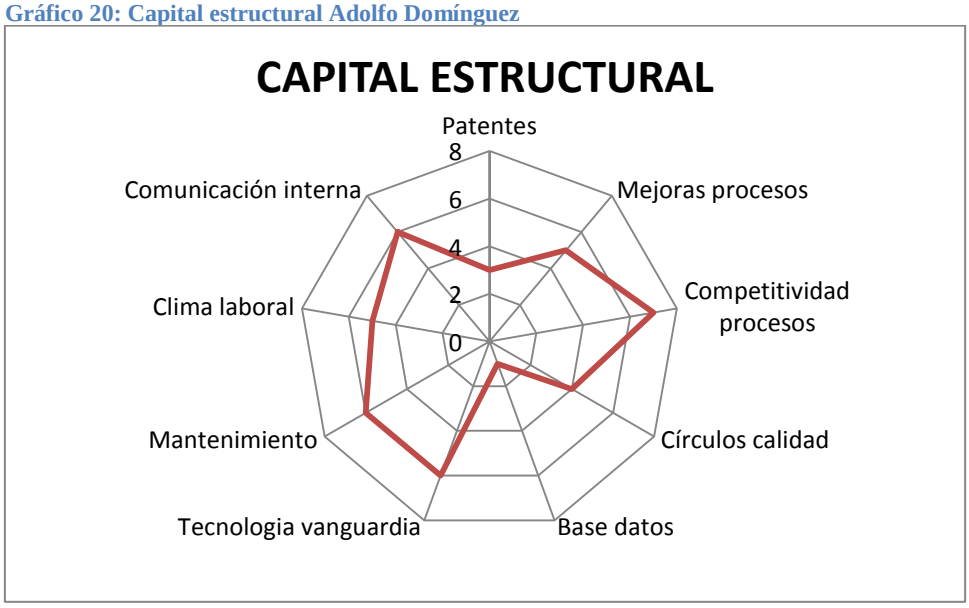


Fuente: elaboración propia

En cuanto a su capital humano, se puede apreciar cómo se trata de fomentar el trabajo en equipo, aunque no en todos los departamentos. La creatividad es muy valorada, como es lógico, en los puestos de diseño. En la empresa, a pesar de contar con gente joven y con gente no tan joven, los trabajadores presentan una actitud hacia los cambios bastante positiva, además de participar activamente en los cursos ofrecidos por la empresa. Además, se valora mucho que los trabajadores posean una buena capacidad de iniciativa y una gran capacidad para la resolución de problemas a todos los niveles de responsabilidad.

Como contrapunto, se puede destacar que en Adolfo Domínguez no se llevan a cabo reuniones de discusión, al menos de manera formal, para que los empleados compartan experiencias.

Gráfico 20: Capital estructural Adolfo Domínguez



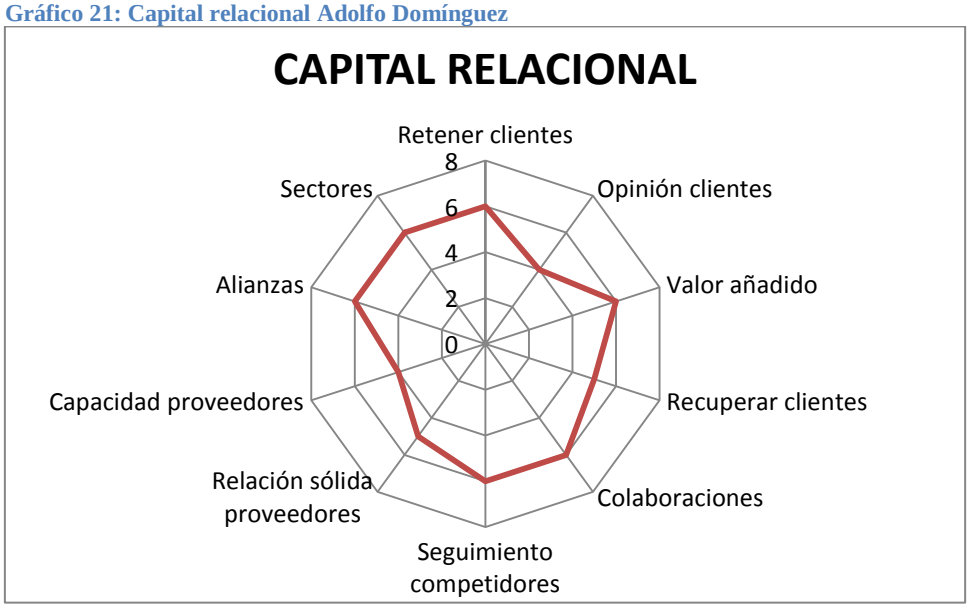
Fuente: elaboración propia

Dentro del ámbito del capital estructural es necesario señalar que en Adolfo Domínguez se preocupan mucho por la competitividad de sus procesos, siendo éste su punto más fuerte en esta

dimensión del capital intelectual. Además, también ofrecen una buena comunicación interna para sus trabajadores y utilizan tecnología de vanguardia, realizando también un buen mantenimiento interno de la misma.

Como debilidades es de resaltar el hecho de que no cuenten con una base de datos o similar a la que los empleados puedan acudir y resolver sus dudas basándose en problemas ya surgidos con anterioridad dentro de la empresa. También es de destacar que la empresa no se preocupa por la búsqueda de nuevas patentes o marcas en este caso, registrando únicamente sus marcas en cada país en el que venden sus productos.

Gráfico 21: Capital relacional Adolfo Domínguez



Fuente: elaboración propia

Por último, en cuanto a su capital relacional, se podría destacar que en la empresa se llevan a cabo promociones para retener y fidelizar a sus clientes. Además, tratan de ofrecer valor añadido con servicios que faciliten la compra a los clientes y que ninguna empresa excepto ellos ofrece. Tienen colaboraciones y alianzas con otras empresas y están presentes en otros sectores además del textil.

Como punto débil se podría considerar que la opinión de los clientes se conoce únicamente a través de sus comerciales. Además, los proveedores de Adolfo Domínguez están algo lejos geográficamente hablando, lo cual supone que en ocasiones la respuesta de los mismos ante cambios en el mercado sea algo lenta.

En vista de los resultados obtenidos se puede afirmar que, Adolfo Domínguez, es una empresa intensiva en capital intelectual a pesar de no disponer de un modelo de medición para el mismo.

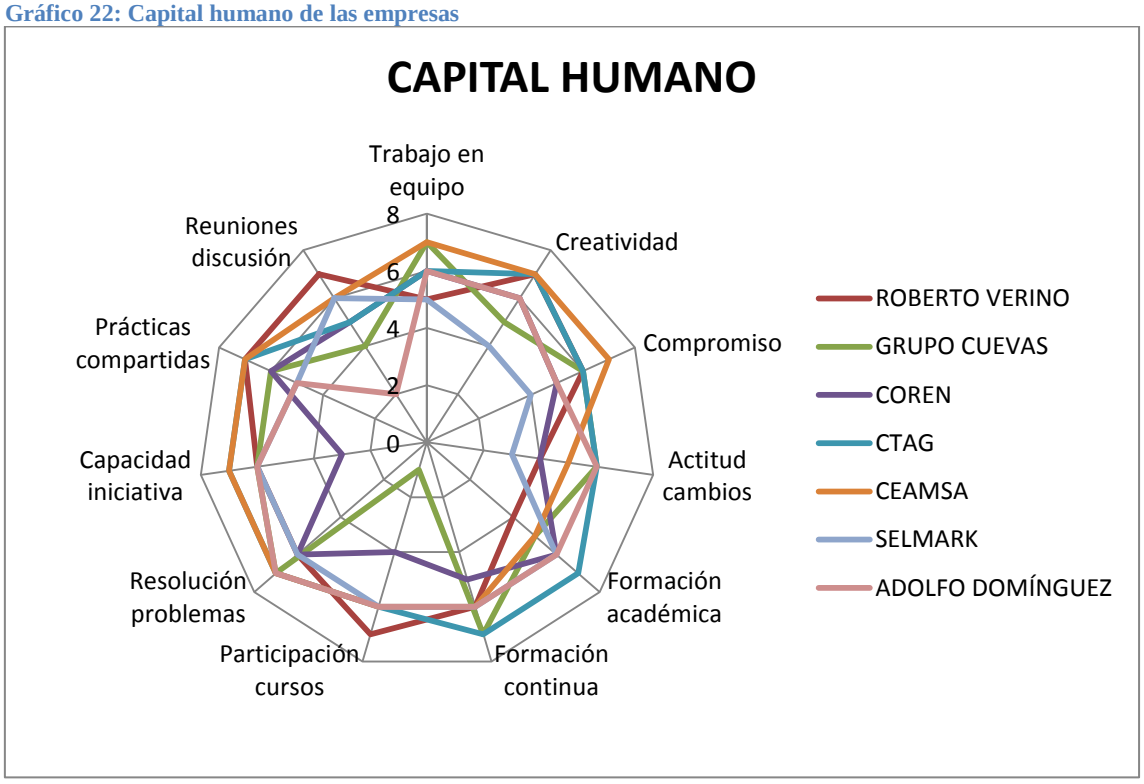
3.3.2. COMPARATIVO DE EMPRESAS

Tras haber expuesto los resultados obtenidos en cada una de las entrevistas en particular, a continuación se expondrán los resultados de una manera más global, presentando un gráfico para cada una de las dimensiones del capital intelectual en el que se recogen los datos de todas las empresas que han formado parte del estudio.

3.3.2.1. CAPITAL HUMANO

Se comenzará, tal y como se ha hecho hasta ahora a lo largo de todo el trabajo, por el capital humano.

Gráfico 22: Capital humano de las empresas



Fuente: elaboración propia

Respecto a esta dimensión del capital intelectual, se puede observar en el gráfico cómo tanto Grupo Cuevas como CEAMSA son empresas que valoran con la máxima puntuación el trabajo en equipo. Por el contrario, Selmark y Roberto Verino son las empresas que han menor han puntuado este concepto.

En el concepto de creatividad hay tres empresas que la consideran imprescindible para sus empleados o, al menos, para los más importantes. Son el caso de CEAMSA, CTAG y Roberto Verino. Por la contra, Selmark ha sido la empresa que ha puesto la puntuación más baja de todas las empresas en cuanto a creatividad, a pesar de que su equipo de diseño debe estar formado por personas creativas. Con esta puntuación quizás se trata de englobar a todos los trabajadores en general.

En cuanto al compromiso, solo CEAMSA cuenta con unos trabajadores que se muestran totalmente comprometidos con la empresa, mientras que los trabajadores de Selmark, debido a las circunstancias de crisis actuales muestran un compromiso menor hacia la organización.

Los trabajadores de Grupo Cuevas, los de CTAG y los de Adolfo Domínguez son los que muestran una actitud hacia los cambios más positiva. En el otro extremo vuelve a situarse Selmark, hecho que viene motivado por la actitud conservadora de los directivos de la empresa.

CTAG es la empresa que más valora la formación académica de sus empleados, seguida muy de cerca por Coren y Adolfo Domínguez. En el otro extremo se sitúa Roverto Verino, que cuenta entre sus directivos a empleados con poca formación académica.

La formación continua es considerada esencial tanto en CTAG como en Grupo Cuevas, mientras que las demás empresas no son descuidadas en este concepto ni mucho menos, ya que ninguna está por debajo del 5, como es el caso de Coren.

En cuanto a la participación en los cursos que ofrece la empresa, Roberto Verino es la compañía que más fuerte se muestra en este concepto, situándose en el extremo opuesto Grupo Cuevas, que, como se ha comentado anteriormente, diseña los cursos en función de las aspiraciones de desarrollo y la demanda de cada uno de sus empleados.

A la hora de valorar la resolución de problemas de sus trabajadores, CEAMSA, Adolfo Domínguez, Grupo Cuevas y CTAG se sitúa en la máxima puntuación, aunque las tres empresas restantes están tan solo un punto por debajo de la máxima puntuación.

CTAG y CEAMSA son las empresas que más valoran la capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor de sus empleados, no siendo el caso de Coren, que obtiene una baja puntuación debido a que la mayoría de sus empleados realizan tareas que no exigen gran capacidad de inicitiva.

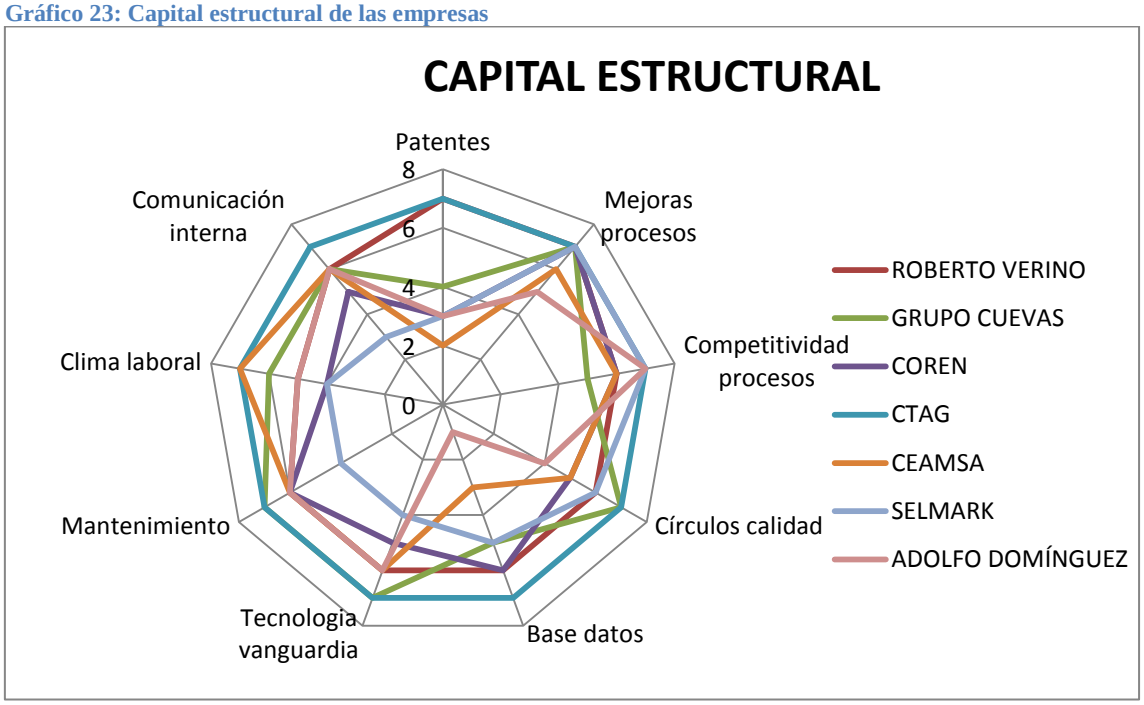
En cuanto a la idea de que sus empleados compartan con la organización sus mejores prácticas, tanto Roberto Verino como CTAG y CEAMSA se muestran totalmente de acuerdo, aunque esta es una cuestión que las demás empresas tampoco descuidan.

Para finalizar, solo Roberto Verino ha puntuado el concepto de reuniones de discusión con la puntuación más alta, situándose en el extremo casi opuesto Adolfo Domínguez, que apenas realiza actividades de esta naturaleza.

En vista de los resultados obtenidos, se podría decir que la empresa más intensiva en capital humano de todas las entrevistadas es CTAG, con una media de puntuación en este ámbito de 6,5 puntos, seguida muy de cerca por CEAMSA con una media de 6,4 puntos. Como empresa menos intensiva en capital humano se sitúa Coren, con una media de puntuación de 5,1.

3.3.2.2. CAPITAL ESTRUCTURAL

Gráfico 23: Capital estructural de las empresas



Fuente: elaboración propia

Continuando con el capital estructural, se puede apreciar en el gráfico como tanto Roberto Verino como CTAG son muy intensivas en cuanto a la búsqueda y posesión de patentes, marcas o licencias. En el extremo casi opuesto se sitúa CEAMSA, que no le ve interés a patentar sus productos para preservar la confidencialidad de su negocio.

En cuanto al concepto de la búsqueda de mejoras en los procesos, casi todas las empresas se muestran totalmente de acuerdo, a falta de Adolfo Domínguez y CEAMSA, que no distan mucho de la máxima puntuación.

Ocurre casi lo mismo con la competitividad de los procesos, ya que todas las empresas se sitúan entre el 5 y la máxima puntuación, siendo Grupo Cuevas la empresa que se sitúa más alejada de la misma.

Es esta misma empresa, Grupo Cuevas, junto con CTAG, la que se muestra totalmente de acuerdo en llevar a cabo círculos de calidad, mientras que en Adolfo Domínguez no se valora tanto.

En cuanto a las bases de datos, CTAG emplea métodos de retorno de experiencia para evitar volver a cometer los mismos errores del pasado, y puntúa la cuestión con la máxima nota. En el extremo opuesto se sitúa Adolfo Domínguez, que no dispone de ninguna base de datos o similar para recoger información relativa a problemas pasados.

Tanto CTAG como Grupo Cuevas son empresas que valoran al máximo la utilización de tecnología de vanguardia, mientras que Selmark es la empresa que más rezagada se muestra en este concepto.

En cuanto al mantenimiento de la tecnología y la maquinaria se obtienen prácticamente idénticos resultados que en el concepto anterior.

Desarrollar un buen clima laboral es una de las máximas preocupaciones tanto de CTAG como de CEAMSA, mientras que en Selmark y en Coren no se consigue, debido en gran parte a la situación de crisis actual.

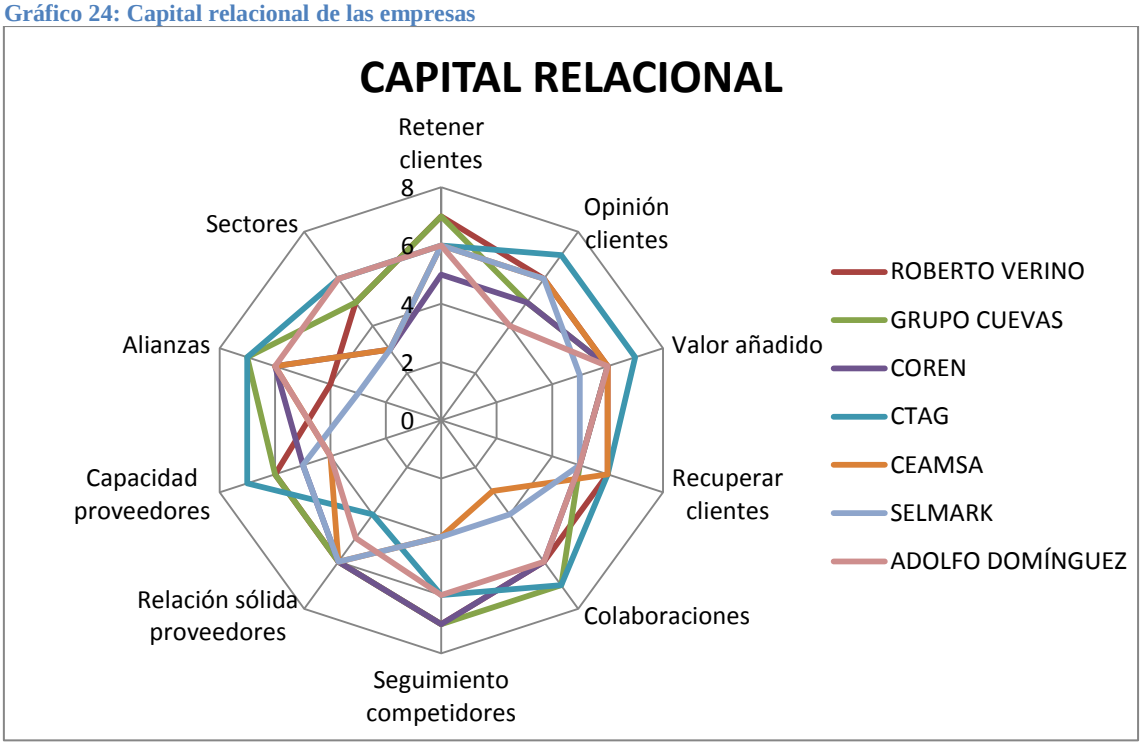
Por último, CTAG es la única empresa que se muestra totalmente de acuerdo con que sus empleados deben disponer de una comunicación interna lo mejor posible para, entre otras cosas, garantizar el trabajo en equipo. Por el contrario, la comunicación interna de los empleados de Selmark no es de una muy buena calidad.

En resumen, la empresa más intensiva en el ámbito del capital estructural es sin duda alguna y con diferencia sobre las demás CTAG, que ha obtenido una media de 7. Es lógico ya que se trata de una empresa que opera en un sector en el que disponer del mejor capital estructural es vital. Por otro lado, tanto Selmark como Adolfo Domínguez son las empresas más débiles de todas las entrevistadas, obteniendo ambas una media de puntuación de 4,8.

3.3.2.3. CAPITAL RELACIONAL

Por último, se procede a analizar los resultados obtenidos en la dimensión del capital relacional.

Gráfico 24: Capital relacional de las empresas



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las empresas que llevan a cabo acciones para retener a sus clientes nos encontramos como organizaciones que más se esfuerzan en ello a Roberto Verino y a Grupo Cuevas, destacando ambas empresas que sus clientes son su valor más grande y trabajan totalmente orientados a la satisfacción de los mismos. Por el contrario, Coren no pone tanto empeño en aplicar acciones en el mismo sentido.

CTAG es la empresa que mejores mecanismos emplea para conocer la opinión de sus clientes, ya que está en permanente contacto con los mismos, además de contar con una encuesta de

satisfacción. Adolfo Domínguez, por su parte, no dispone de más medios que sus propios vendedores para conocer la opinión de sus clientes.

También es CTAG la empresa que más valor añadido ofrece a sus clientes, orientando todos sus proyectos a ofrecer valor añadido a los mismos. Por el contrario, Selmark es la empresa menos intensiva en este concepto, aunque sin bajar de un 5 de puntuación.

En cuanto a emprender acciones para recuperar su cartera de clientes, todas las empresas se sitúan en torno a las puntuaciones de 5 y 6.

Grupo Cuevas y CTAG son las empresas que más colaboraciones con otras organizaciones establecen, mientras que CEAMSA no le ve demasiado interés debido a experiencias anteriores poco satisfactorias.

En cuanto al seguimiento que realizan sobre las acciones de sus competidores, tanto Roberto Verino como Grupo Cuevas y Coren se emplean al máximo. Por el contrario CEAMSA y Selmark no ponen tanto esfuerzo en ello, reconociendo que deberían mejorar en este aspecto.

Casi todas las empresas entrevistadas mantienen una relación sólida con sus proveedores, reconociendo algunas de ellas que es algo esencial para el éxito de su negocio. La que menos solidez muestra en dichas relaciones es CTAG, ya que, debido al entorno tan cambiante del sector en el que opera, se ve obligada a cambiar de proveedores con relativa frecuencia en búsqueda de la mejor calidad.

Uno de los motivos del frecuente cambio de proveedores de CTAG es que siempre busca que los mismos tengan la mejor capacidad de respuesta para suministrarles todo lo que necesitan. Por el contrario, los proveedores de CEAMSA y Adolfo Domínguez no tienen una capacidad de respuesta tan buena, los de la primera por existir pocos proveedores y los de la segunda por la distancia geográfica.

Grupo Cuevas y CTAG son las empresas que más se preocupan por establecer alianzas estratégicas. En Selmark, por su parte, reconocen que deberían mejorar en este aspecto.

Por último, CTAG y Adolfo Domínguez son las empresas que cuentan con más alianzas en diferentes sectores, mientras que Coren, CEAMSA y Selmark se centran en pocos más sectores que el propio.

Se podría decir que la empresa más intensiva en capital relacional es CTAG, con una puntuación media de 6,3 y seguida muy de cerca por Grupo Cuevas con un 6,1. En la otra parte se sitúa Selmark, con un 4,7 y, según la responsable de la empresa entrevistada, con algunos aspectos del capital relacional a mejorar.

Para finalizar este apartado cabe destacar que, en vista de los resultados, la empresa más intensiva en capital intelectual de todas las que han formado parte del estudio es CTAG, con una puntuación media de capital intelectual de 6,5. La puntuación se acerca bastante a la máxima posible y es algo lógico, dado que se trata de una empresa que basa su actividad en la Investigación y en el Desarrollo de componentes y procesos para la industria, con lo que debe ser muy intensiva en todas las dimensiones del capital intelectual.

Por otra parte, Selmark es la empresa menos intensiva en capital intelectual, con una puntuación de 4,9. La persona entrevistada ha destacado a lo largo de la entrevista que se trata de una

empresa que cuenta con un equipo directivo muy conservador, que unido al difícil momento de crisis actual provoca que no se lleven a cabo estrategias enfocadas a intensificar el capital intelectual.

A pesar de haber obtenido la nota más baja, se puede considerar que Selmark es una empresa intensiva en capital intelectual, hecho que se puede apreciar teniendo en cuenta, por ejemplo, sus esfuerzos en mejorar sus procesos productivos.

4. CONCLUSIONES

Tras haber profundizado en el concepto de capital intelectual y, por consiguiente, en sus diferentes dimensiones, a continuación se presentan las conclusiones que se han ido extrayendo a lo largo de la elaboración de este trabajo.

En vista de la variedad de definiciones sobre capital intelectual propuestas por los autores estudiados, no cabe duda de la dificultad que existe a la hora establecer una definición única que englobe los principales elementos que distinguen al capital intelectual. En este trabajo, se ha planteado una definición propia, que es la siguiente:

El Capital Intelectual engloba el conjunto de activos intangibles que posee una empresa y que añaden valor a las actividades que ésta realiza, lo que le va a permitir generar una ventaja competitiva de mercado.

Parece que existe un mayor consenso a la hora de establecer una clasificación de las dimensiones del capital intelectual. En este punto, se puede afirmar que existe una clasificación general aceptada por la mayoría de autores que estudian la materia. A pesar de que algunos de ellos plantean matices o proponen clasificaciones diferentes, todas ellas vienen a recoger los mismos conceptos del capital intelectual.

Un aspecto interesante a considerar es la relación existente entre las diferentes dimensiones del capital intelectual. Parece obvio que entre las distintas partes del capital intelectual debe haber una conexión y una sincronización. Si, por ejemplo, una empresa invierte una importante suma de dinero en cierta máquina o en cierto programa informático, es decir, en capital estructural, debe asegurarse de que sus empleados, o lo que es lo mismo, su capital humano, están capacitados para manejar dicha máquina o programa informático; y viceversa. Solo logrando la sincronización de las distintas dimensiones del capital intelectual logrará la empresa optimizar sus esfuerzos.

Otro aspecto que se ha puesto de manifiesto es la dificultad a la hora de elaborar un modelo para la medición del capital intelectual. Para ello es necesario establecer una serie de variables o indicadores, teniendo en cuenta la naturaleza del negocio de la empresa y las actividades que ésta desempeña. Se han presentado algunos modelos desarrollados por diferentes autores y que han sido utilizados para la medición del capital intelectual de algunas empresas, como es el caso de Skandia.

Además, se han establecido unos medidores para algunos de los conceptos del cuestionario que se ha utilizado en las entrevistas a las empresas. Con ello se ha corroborado la dificultad que existe a la hora de medir una variable del capital intelectual. La forma de medir la misma variable podría ser diferente para cada empresa en función de sus necesidades.

Tanto con la presentación de los diferentes modelos como con la exposición de las variables para medir los conceptos del cuestionario, se ha demostrado que la elaboración de un modelo para la medición del capital intelectual es una tarea complicada y minuciosa, que requiere de un conocimiento exhaustivo de la empresa por parte de la persona o personas encargadas de elaborarlo. Además, dicho modelo debe estar bajo continua revisión y actualización.

Pero el diseño de los modelos de medición de capital intelectual va ligado a la problemática que surge entre el capital intelectual y la contabilidad. Ésta última se ha visto obligada en los últimos años incluir modificaciones para poder recoger información relativa al capital

intelectual en forma de activos intangibles. Quizás no haya sido del todo adecuado que la contabilidad haya tomado ese camino, ya que ésta puede verse complementada con otros métodos de valoración, como podría ser un modelo de medición del capital intelectual. Se trata de un aspecto fundamental en los tiempos que corren, y en especial para las grandes empresas. Éstas cuentan con determinados grupos de interés, como son los accionistas, que requieren de toda la información posible acerca de la empresa, y dicha información debe ser fiable y reflejar la realidad de la empresa. La información que proporcionan los modelos para la medición del capital intelectual podría ser un buen complemento a la información contable.

La importancia del capital intelectual para las empresas es otro aspecto que se ha reflejado en este trabajo. Se ha visto la importancia que han adquirido, en detrimento de los procesos productivos, actividades como por ejemplo la Investigación y el Desarrollo, campañas de marketing para mejorar la imagen de la empresa, formación continua de los trabajadores, utilización de tecnología de vanguardia o, al menos, actualizada, y un largo etcétera de actividades vinculadas al capital intelectual. Ello hace ver que existen otras formas de generación de valor para la empresa que están adquiriendo gran importancia y que están relacionadas directamente con el capital intelectual.

También se ha visto cómo el conocimiento ha ido adquiriendo importancia a lo largo de los últimos años como factor de creación de riqueza, en detrimento de la tierra, el trabajo o el capital. Un aspecto que se ha reflejado en las entrevistas realizadas a los responsables de las diferentes empresas ha sido que reconocen la importancia que ha adquirido el capital intelectual en los últimos años y, en mayor medida desde su punto de vista, el capital humano.

Si se observan las definiciones de capital intelectual propuestas por los diferentes entrevistados, se puede apreciar cómo se resalta el capital humano por encima del relacional y del estructural. Llama la atención, por salirse de lo común, la visión del Director General del Grupo Cuevas, para quien el capital intelectual está compuesto tan solo por las personas que trabajan en la empresa, ya que las relaciones que la misma puede tener con sus proveedores, el capital relacional, no son solo de la empresa, sino que son compartidas con el proveedor y por lo tanto, desde su punto de vista, no son capital intelectual de la empresa. Quizás su perspectiva venga dada por la idea de que en la empresa solo se puede influir directamente sobre su personal y no sobre los elementos ajenos.

El hecho de que el capital humano sea prácticamente el único que se resalte como capital intelectual a lo largo de las entrevistas deja entrever que quizás los responsables de las empresas entrevistadas tienen un concepto de capital intelectual que no coincide con el manejado en el mundo académico. Esto está en línea con la idea de Miles y Quintillán (2005), que defienden que la empresa debe, en primer lugar, conocer los activos intangibles de los que dispone para, posteriormente, aplicar las acciones y estrategias necesarias para incrementar la eficiencia de los mismos y así obtener ventajas competitivas.

De todas formas, en algunas empresas las personas entrevistadas se han mostrado conscientes de la importancia de todas las dimensiones del capital intelectual. Este es el caso del responsable de CTAG, que a lo largo de la entrevista ha incidido en la importancia que tienen para su empresa tanto las relaciones con sus grupos de interés, en especial con sus clientes, como la tecnología que la empresa pone a disposición de sus empleados para que los mismos lleven a cabo sus tareas con la mayor eficiencia posible. Todo ello sin descuidar la importancia de la formación continua de sus trabajadores.

Otro ejemplo es el de CEAMSA. Uno de los aspectos que se pueden considerar más llamativos es la capacidad por parte de los responsables de la empresa para mantener motivados a sus trabajadores, los cuales observan cómo sus jefes se preocupan por incluir de forma continua mejoras en la organización para incrementar la eficiencia de su proceso productivo.

Tras la realización de las entrevistas a una serie de empresas que se consideraban intensivas en capital intelectual, se han obtenido unos resultados. Previamente se habían estimado los resultados que se esperaban obtener en cada una de las dimensiones del capital intelectual de las empresas, por lo que a continuación se presenta un cuadro comparativo con los resultados estimados y los resultados obtenidos:

Tabla 17: Comparación con los resultados esperados

	CAPITAL HUMANO		CAPITAL ESTRUCTURAL		CAPITAL RELACIONAL	
	Esperado	**Obtenido**	**Esperado**	**Obtenido**	**Esperado**	**Obtenido**
ROBERTO VERINO	4 - 6	**5,9**	4 - 6	**6,1**	6 - 7	**5,9**
GRUPO CUEVAS	4 - 6	**5,5**	4 - 6	**6,0**	6 - 7	**6,1**
COREN	4 - 6	**5,1**	4 - 6	**5,2**	4 - 6	**5,4**
CTAG	6 - 7	**6,5**	6 - 7	**7,0**	6 - 7	**6,3**
CEAMSA	6 - 7	**6,4**	6 - 7	**5,2**	4 - 6	**5,0**
SELMARK	4 - 6	**5,2**	4 - 6	**4,8**	6 - 7	**4,7**
ADOLFO DOMINGUEZ	4 - 6	**5,5**	4 - 6	**4,8**	6 - 7	**5,4**

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, con las entrevistas llevadas a cabo se corrobora que, según sus responsables, todas las empresas entrevistadas se consideran intensivas en capital intelectual.

Comenzando por el capital humano, se puede apreciar como el grado de intensidad esperado en esta dimensión coincide totalmente con el obtenido en las entrevistas para cada una de las empresas. Se esperaba que la mayoría de las empresas estuviesen en un rango de entre 4 y 6, exceptuando CTAG y CEAMSA, para las cuales se esperaba un capital intelectual muy intensivo de entre 6 y 7.

En cuanto al capital estructural ocurre algo muy parecido que con el anterior, salvo dos excepciones. Es el caso de Roberto Verino y de CEAMSA. En la primera de ellas, el resultado obtenido es ligeramente superior al esperado. Esta leve desviación viene dada por la buena puntuación otorgada en el cuestionario a la pregunta sobre patentes, licencias y marcas, para la cual el entrevistado consideró la máxima puntuación al tener Roberto Verino registradas diferentes patentes de la marca en distintos sectores; también la pregunta sobre la preocupación por la mejora de los procesos productivos ha influido positivamente, ya que también se ha puntuado la cuestión con la máxima puntuación por el hecho de estar trabajando la empresa con una consultora para la búsqueda de mejoras en los procesos productivos.

Para la segunda empresa, CEAMSA, se ha obtenido una puntuación por debajo de la esperada. Este dato en viene marcado por la baja puntuación obtenida en cuanto a patentes, licencias y marcas que desarrolla, ya que desde la empresa consideran inadecuado patentar para evitar ser imitados por la competencia. Además, la empresa apenas dispone de bases de datos para recoger

información sobre problemas pasados, lo cual también ha influido en la baja puntuación obtenida.

La desviación obtenida en CEAMSA se ve justificada perfectamente en la entrevista. La baja intensidad en cuanto al desarrollo de patentes parece más una estrategia que fortalece a la empresa en lugar de suponer una debilidad; además, el entorno cambiante en el que opera CEAMSA, según la persona entrevistada, hace que no tenga mucho sentido la creación de bases de datos para recoger problemas y evitar que se vuelvan a dar en un futuro.

Por último, en el apartado de capital relacional hay tres empresas que no han cumplido con las expectativas. Es el caso de Roberto Verino, Selmark y Adolfo Domínguez, ambas por debajo de la puntuación esperada. Se esperaba que fuesen empresas muy intensivas en capital relacional debido a que se trata de empresas textiles que deben mantener una buena relación con sus clientes, con sus proveedores para evitar problemas de suministro y con los demás grupos de interés.

Se ha observado que, tanto Roberto Verino como Selmark, han puntuado con una baja nota su preocupación por establecer alianzas estratégicas. Selmark, además, apenas está presente en otros sectores, no sigue muy de cerca a sus competidores y tampoco establece muchas colaboraciones con otras empresas. Adolfo Domínguez por su parte, no cuenta con muchos mecanismos para conocer la opinión de sus clientes, aspecto que quizás se podría mejorar con la realización de alguna encuesta periódica a dichos clientes. Tampoco cuenta con unos proveedores que tengan una buena capacidad de respuesta ante cambios en el mercado, aunque es un punto en el que están tratando de mejorar, contactando con proveedores más cercanos geográficamente hablando.

Las desviaciones observadas en las tres empresas mencionadas en el anterior párrafo pueden suponer una debilidad para las mismas, aunque es lógico dado los difíciles tiempos que corren. En las entrevistas realizadas a estas tres empresas se ha puesto de manifiesto las dificultades por las que pasan, tanto ellas como sus proveedores, debido a la crisis actual. Se trata de empresas que se ven muy afectadas por la crisis y de los comentarios realizados por las personas entrevistadas, tanto los recogidos en la entrevista como los informales, se puede desprender que están tratando de aguantar la crisis lo mejor que pueden. Se puede afirmar que las empresas textiles se están viendo más afectadas por la crisis de lo que se pueden ver afectadas otras empresas como, por ejemplo, CTAG o CEAMSA.

Se puede decir que, en general, los resultados obtenidos han sido los que se esperaban, si bien ha habido pequeñas desviaciones, sobre todo en la dimensión del capital relacional de las empresas textiles. Aun así, las diferencias no han sido muy significativas. Por lo tanto, tal y como se ha demostrado, se puede concluir que las empresas analizadas en el estudio son empresas intensivas en capital intelectual.

Una de las principales conclusiones que se puede extraer de las entrevistas realizadas a las empresas es que la clave para que las mismas sean intensivas en capital intelectual radica en que sus directivos y gestores son conscientes de la importancia que tiene dicho capital. La mayoría de las empresas hacen especial hincapié en la importancia que tiene para ellas el capital humano, pero ninguna descuida ninguna de las otras dos dimensiones. Ésta podría ser el punto de partida para que otras empresas menos intensivas en capital intelectual puedan mejorar.

El primer paso para que una empresa sea intensiva en capital intelectual sería que sus directivos reconozcan la importancia que ha adquirido el capital intelectual. Pero esta idea es solo la base para que los directivos de una organización emprendan medidas y acciones con el objetivo de potenciar el capital intelectual propio. Un claro ejemplo de estas acciones se aprecia en que todas las empresas entrevistadas llevan a cabo, de alguna forma o de otra, cursos de formación para desarrollar el potencial de su capital humano; o acciones destinadas a incrementar la eficiencia en sus procesos productivos; o que la mayoría de las empresas tomen medidas para conocer la opinión de sus clientes; etc.

Los mencionados en el anterior párrafo son solo algunos de los ejemplos que se podrían exponer para que empresas que no son intensivas en capital intelectual pasen a serlo, o las que ya lo son puedan mejorar.

Existen otros puntos a destacar en lo referente a las entrevistas realizadas. Por una parte, ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un modelo de medición del capital intelectual. No es un hecho sorprendente, debido a que algunas de ellas son PYMES, lo cual hace pensar que en empresas de este tamaño no compensa invertir en esfuerzos orientados en esta dirección. En las que no son PYMES, como puede ser el caso de Coren, parece que el hecho de que no dispongan de un modelo de capital intelectual vienen más propiciado por la falta de conocimiento del concepto en sí.

Por otra parte, en lo referente a la cuestión de si la empresa había obtenido ventajas competitivas de mercado aplicando políticas de gestión del capital intelectual, la mayoría de las empresas han puntuado la cuestión con un 5 o con un 6. Aunque no todas han puntuado la pregunta. Las que lo han hecho reconocen que han obtenido ventajas competitivas de mercado gracias a elementos que tienen que ver con su capital intelectual y han puesto ejemplos sobre ello. Las que no han puntuado la cuestión han reconocido que es difícil valorarla.

De todas formas, resulta difícil valorar en qué casos es aconsejable y rentable invertir esfuerzos en la creación de un modelo para la medición del capital intelectual. Si bien el caso de Skandia en Suecia se puede considerar un ejemplo de éxito, en España todavía queda mucho camino por andar en el mundo del capital intelectual. Puede ser que una de las claves sea el desconocimiento del capital intelectual por parte de los gestores de las organizaciones en general. Son conscientes de lo que el capital intelectual, sobre todo el humano, puede aportar a sus empresas, pero descuidan la parte de gestión de ese capital, sobre todo del estructural y del relacional.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los modelos de medición del capital intelectual quizás vayan más orientados a las grandes empresas, las cuales tienen que ofrecer información a sus inversores y accionistas sobre la parte que éstos no pueden ver de la empresa, los activos intangibles. Aunque la mayor dificultad puede que sea que cada empresa debe diseñarse su propio modelo de medición del capital intelectual.

Lo que se puede afirmar es que el capital intelectual es el futuro de las organizaciones. En un mundo globalizado en el que todas las empresas tienen acceso a la misma tecnología y maquinaria, lo que marca la diferencia es aquello que genera valor añadido a las actividades de una organización, bien sean sus trabajadores o las relaciones que la organización mantiene con sus grupos de interés. Las empresas deben identificar aquellos elementos que les permiten aumentar el valor añadido de sus productos y servicios y que, como consecuencia, les permitirán obtener ventajas competitivas de mercado.

5. BIBLIOGRAFÍA

ARANGO, M.D., PÉREZ, G. y GIL, H. (2008): "Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: Una revisión". *Contaduría Universidad de Antioquia*, No. 52, pp. 105-130.

BUENO CAMPOS, E. (2005): "Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales". Artículo extraído de Internet el día 7 de marzo de 2013: www.toptenms.com/archivos/119/descargas/GÉNESIS.pdf

BONTIS, N. (1998): "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, Vol. 36, Nº 2, pp. 63-76.

BONTIS, N. (1999): "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *International Journal of the Technology Management*, Vol. 18, Nº 5/6/7/8, pp. 433-462.

BONTIS, N., CHUA, W.C. Y RICHARDSON, S. (2000): "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-100.

BRADLEY, K. (1997): "Intellectual capital and the new wealth of nations", *Business Strategy Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 53-62.

BROOKING, A. (1997): *El Capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Paidós, Barcelona.

DRUCKER, P. (1995): "The information executives truly need", *Hardvar Business Review*, January. Texto extraído de Internet el 20 de mayo de 2013: http://es.scribd.com/doc/98009766/The-Information-Executives-Truly-Need-P-Drucker

EDVINSSON, L y MALONE, M.S. (1999): *El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Gestión 2000, Barcelona.

EUROFORUM ESCORIAL (1998): *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*. Madrid: Ed. I.U.

GARCÍA MERINO, J. D.; ARREGUI AYASTUY, G.; RODRÍGUEZ CASTELLANOS, A.; VALLEJO ALONSO, B. (2010): "Motivos "externos" e "internos" para la valoración
Financiera de los intangibles: antecedentes y consecuentes". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 3, pp. 145-171.

GARCIA-PARRA, M.; SIMO, P.; SALLAN, J. M. (2006): "La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes". *Intangible Capital*, Vol. 2 No 13, pp. 277-307.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M.: Entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos de Selmark el 28 de mayo de 2013.

GUTIÉRREZ ORTIZ, L. E. (2011): "Modelo de Gestión para develar Activos Intangibles en Entidades del Sector Salud de Barranquilla" *Dimensión Empresarial*, Vol. 9, No. 2, pp. 48-62.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992): The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 71-79.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2009): *El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona.

LEV, B. (1999): "The inadequate public information on intellectual capital and its consequences". OECD. *Symposium on Intellectual Capital*. Amsterdam. pp. 3-16.

LEV, B. (2003): *Intangibles: medición, gestión e información*, Deusto, D.L., Barcelona.

LÓPEZ LÓPEZ, D.: Entrevista realizada a la Directora Financiera de CEAMSA el 21 de mayo de 2013.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2001): "El Cuadro de mando, *Control de Gestión*". Información extraída de Internet el 10 de junio de 2013: http://www.5campus.com/leccion/cmando

MALGIOGLIO, J. Mª. et al. (2001): "Capital Intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio". *Trabajo presentado en las Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística".UNR*.

MALHOTRA, Y (2000): "Knowledge assets in the global economy: Assessment of national intellectual capital", *Journal of Global Information Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 5-15.

MILES, J. y QUINTILLÁN, I. (2005): "Autoevaluación del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa" *Revista electrónica FCE*, Agosto.

MORAIS VALLEJO, J.L.: Entrevista realizada al responsable de conservas de Frigolouro el 16 de mayo de 2013.

MORENO DIÉGUEZ, L.: Entrevista realizada al Director General de CTAG el 16 de mayo de 2013.

NEVADO PEÑA, D. y LÓPEZ RUIZ, V.R. (2000): ¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa? *Partida Doble*, No. 115, pp. 42-53.

NEVADO PEÑA, D. y LÓPEZ RUÍZ, V.R. (2002): *El Capital intelectual: valoración y medición: modelos, informes, desarrollo y aplicaciones*, Prentice Hall, Madrid.

NIC 38, extraído de Internet el día 2 de mayo de 2013:

ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2003): "Modelos de clasificación y medición del capital intelectual", Ponencia en la Universidad de Zaragoza, 28 de julio.
Información extraída de Internet el 11 de marzo de 2012: http://infonautica.net/docs/infomag/gescon/contenidos/textos/Ortiz.pdf

PACHECO R., J. C. (2008): "Un estudio del tratamiento contable del capital intelectual a la luz de la NIC 38", *Actualidad Contable FACES*, Año 11 No. 17, pp. 65-81. Venezuela.

PÉREZ MANTECÓN, M.: Entrevista realizada a trabajadora en Control de Gestión del departamento de Contabilidad de Adolfo Domínguez el 28 de mayo de 2013.

PETTY, R. Y GUTHRIE, J. (2000): "Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 2, pp. 155-176.

REGUEIRO VÁZQUEZ, J.: Entrevista realizada al Director Financiero de Roberto Verino el 13 de mayo de 2013.

RIVERO DÍAZ, D.; ABAD ALFONSO, A. y GUTIÉRREZ ROSALES, A. (2008): "Capital intelectual. Origen, evolución y desarrollo. Conceptualización". Información extraída de Internet el día 14 de mayo de 2013: http://www.gestiopolis.com/economia/capital-intelectual.htm.

ROOS, J., BAINBRIDGE, A., JACOBSEN, K. (2001): "Intellectual capital as a strategic tool", *Strategic & Leadership*, Vol. 29, No. 4, pp. 21-26.

ROOS, J., DRAGONETTI, N.C., EDVINSSON, L., ROOS, G. (2001): *Capital Intelectual: El Valor Intangible de la Empresa*, Paidós Empresa, Barcelona.

SÁNCHEZ MEDINA, A.J., MELIÁN GONZÁLEZ, A. y HORMIGA PÉREZ, E. (2007): "El concepto de capital intelectual y sus dimensiones", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, Nº 2, pp. 97-111.

SAVAGE, Ch. (1991): "Presentation at Decworld, the International Trade Show for Digital Equipment Corporation", Boston, Massachusetts.

SHAKINA, E. y BARAJAS ALONSO, A. (2012): "The Relationship between Intellectual Capital Quality and Corporate Performance: An Empirical Study of Russian and European Companies" *Economic Annals*, Vol. LVII, No. 192, pp. 79-98.

STEWART, T. A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Barcelona.

SVEIBY, K. E. (1997): The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge. *Berrett-Koehler Publishers Inc*. Traducido al español por Mazars (2000), bajo el título: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Paris: Gestión 2000.

SVEIBY, K.E. (2000): *La nueva riqueza de las empresas*, Gestión 2000, Barcelona.

YUSTE I TARRAGÓ, A.: Entrevista realizada el Director General de Grupo Cuevas el 13 de mayo de 2013.

PÁGINAS WEB

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_b_r/apendiceB.pdf: página utilizada para la elaboración del cuestionario.

http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/510.HTM: página web utilizada para la elaboración de la figura "Capital estructural".

http://enbuscadelafidelidad.com/category/marca/klm/: página web de la que se extraen los ejemplos del apartado "La importancia del capital intelectual para las empresas".

http://myoutlookonpoverty.blogspot.com.es/2010/10/session-6-update-economics-and-causes.html: página web utilizada para la elaboración de la figura “Capital humano”.

www.aceitesabril.com: página oficial de la empresa aceitera.

www.ceamsa.com: página oficial de la empresa química.

www.coren.es: página oficial de la empresa agroalimentaria.

www.ctag.com: página oficial del centro tecnológico de automoción.

www.expoknews.com/2009/02/03/que-son-los-stakeholders/: página web utilizada para la elaboración de la figura “Capital relacional”.

www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC38.pdf: página utilizada para extraer la definición de la Norma Internacional de Contabilidad 38.

6. ANEXOS

6.1. ANEXO I: CUESTIONARIO PARA LAS EMPRESAS[5]

Durante el proceso de búsqueda de información sobre el Capital Intelectual se halló una tesis presentada en la Universidad de las Américas Puebla. En dicha tesis se empleaba un cuestionario que consideramos apropiado para conocer la percepción del capital intelectual de algunas empresas gallegas. La base del cuestionario utilizado en este trabajo es la misma que el original, con algunas modificaciones como, por ejemplo, ampliar la escala en las respuestas, cambiar algunas cuestiones y prescindir de aquellas que no se consideraban adecuadas para nuestro estudio. Reproducimos aquí el texto que se pasado a las empresas.

Este cuestionario tiene como objetivo analizar la manera en la que su empresa gestiona el capital intelectual.

Por lo anterior, agradezco de antemano su cooperación y su tiempo para responder a las siguientes cuestiones.

PREGUNTAS

1. ***¿Podría describir el concepto de capital intelectual?***
2. ***¿De qué manera miden el capital intelectual en su empresa?***

Con la primera pregunta se pretende conocer si la empresa entrevistada es consciente de qué es el capital intelectual. Si la respuesta es afirmativa, se le preguntaría de qué manera miden el capital intelectual en su empresa.

Con la segunda pregunta se pretende obtener información sobre la importancia que le dan al capital intelectual.

Para las siguientes cuestiones por favor marque la respuesta que mejor se ajuste a su empresa entre 1 y 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

3. ***Considerando que el capital humano son las capacidades individuales, las habilidades, el conocimiento, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos. ¿Realiza su empresa alguna actividad para potenciar estas habilidades?***

   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

De esta forma se conocerá el grado de preocupación de la empresa por su capital humano y el desarrollo de éste. Se le permitirá al entrevistado explicar las actividades que realiza, en el caso de que las haya.

4. ***El capital relacional está formado por las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés tales como clientes, proveedores, accionistas, sociedad, etc. ¿Se le da importancia en su organización al capital relacional?***

   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

[5] Cuestionario elaborado a partir de la información extraída de una tesis el día 3 de abril de 2013 de Internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_b_r/apendiceB.pdf

Al igual que con la anterior pregunta, con ésta se tratará de obtener información sobre la preocupación de la empresa por su capital relacional. También se le permitirá al entrevistado explicar las actividades que llevan a cabo para potenciar el capital relacional.

5. ***El capital estructural incluye las patentes, marcas y licencias de la empresa, la I+D, las bases de datos, la calidad y el uso de la tecnología a su alcance, estilos de dirección y organización, cultura corporativa, procedimientos de trabajo, etc. ¿Se preocupa esta empresa por invertir en herramientas para que los empleados incrementen su eficiencia de trabajo?***

   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta pregunta se pretende conocer el grado de interés de la empresa por su capital estructural y el desarrollo del mismo. El entrevistado aportará las experiencias de la empresa en esta materia, si las hay.

CAPITAL HUMANO

6. ***En esta empresa se fomenta el trabajo en equipo***

   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Se trata de conocer si para la empresa el trabajo en equipo es importante para desarrollar un capital humano de calidad.

7. ***En esta empresa se valora la creatividad de los empleados***

   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

El objetivo es saber la importancia que da la empresa a la creatividad de sus trabajadores como fuente de mantenimiento y desarrollo del capital humano. Se solicitaría al entrevistado cómo llevan a cabo esta tarea en su empresa.

8. ***Se percibe un fuerte compromiso hacia la empresa por parte de los trabajadores***

   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Se pretende averiguar el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa. Se le permitirá al entrevistado justificar su respuesta.

9. ***El personal de esta empresa presenta actitud positiva hacia los cambios***

   1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

De esta forma se conocerá si los empleados de la organización pueden suponer una barrera ante cambios que puedan hacer crecer a la empresa. El entrevistado podrá exponer algún ejemplo de éxito o de fracaso y explicar cómo gestionan este asunto.

10. ***Se considera importante la formación académica de los empleados***

    1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Es importante conocer esta información ya que expresa la importancia que le da la empresa a la calidad del capital humano que reside en ella. Habrá puestos de trabajo que posiblemente no requieran gran formación, por eso el entrevistado podrá explicar casos concretos.

11. La empresa se preocupa por la formación continua de los empleados

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta pregunta se pretende conocer la importancia que tiene para la empresa la mejora continua de su capital humano.

12. Los empleados participan activamente en los cursos ofrecidos por la empresa

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta pregunta se obtiene información del interés de los empleados por la formación que ofrece la empresa. Si la puntuación es baja, quizás sea indicativo de que la formación que la organización ofrece a sus empleados es considerada como inadecuada por éstos.

13. Es esencial que los empleados posean la capacidad de resolución de problemas

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

La capacidad de resolución de problemas es una de las claves del capital humano. Si los empleados poseen una elevada capacidad de resolución de problemas podrá ser indicativo de la buena calidad del capital humano de la empresa.

14. Los empleados de esta empresa deben tener capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

La capacidad de iniciativa y el espíritu emprendedor de los empleados aporta información sobre su capacidad de resolución de problemas. Por lo tanto, la información que se trata de extraer con esta cuestión es conocer el grado de capacidad de resolución de problemas de los empleados de la organización.

15. Para la empresa es importante que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Esto supone una garantía de que el conocimiento que albergan los trabajadores no se irá con ellos si deciden abandonar la empresa en algún momento. El grado de importancia que tenga este hecho para la empresa reflejará su preocupación por mantener la calidad de su capital humano.

16. En esta empresa se llevan a cabo reuniones de discusión para que los empleados aprendan unos de otros

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Esta cuestión puede ser considerada como una segunda parte de la anterior. Se trata de identificar la forma en la que la empresa trata de integrar el conocimiento individual de sus empleados en la organización. Además, el entrevistado podrá aportar sus experiencias al respecto, así como los mecanismos empleados en su empresa para conseguir este objetivo.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. En la empresa se promueve la búsqueda de patentes, licencias y marcas

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta cuestión se trata de conocer el grado de intensidad de la empresa en I+D y su preocupación por conseguir nuevas patentes, licencias y marcas que le permitan conseguir una ventaja competitiva.

18. Dentro de la empresa se promueve la búsqueda de mejoras en los procesos productivos

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7 ☐

La mejora en los procesos productivos es síntoma de la inversión del desarrollo del capital estructural de la organización.

19. Esta organización cuenta con enfoques para aumentar la competitividad en sus sistemas productivos o de distribución (p.e.: Just In Time)

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7 ☐

Se trata de conocer los mecanismos que emplea la empresa para incrementar la competitividad de sus sistemas productivos. Además, el entrevistado podrá explicar brevemente cuáles son los mecanismos empleados.

20. En esta empresa se promueven los círculos de calidad

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7 ☐

Con esta cuestión se pretende conocer si la empresa lleva a cabo actividades como, por ejemplo, reuniones entre sus empleados con el objetivo de plantear mejoras en su capital estructural. El entrevistado podrá justificar su respuesta y aportar experiencias, si procede.

21. Existe una base de datos basada en experiencias anteriores a la que los empleados pueden acudir para resolver sus dudas

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7 ☐

Con esta cuestión se trata de conocer la forma en la que la empresa almacena las experiencias de sus trabajadores y cómo éstos han resuelto determinados problemas en el pasado para compartir ese conocimiento con toda la organización. El entrevistado podrá aportar la información que considere oportuna al respecto.

22. Esta empresa utiliza tecnología de vanguardia para facilitar las operaciones

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7 ☐

Se pretende conocer si la empresa utiliza tecnología adecuada a sus necesidades para garantizar el buen funcionamiento de su capital estructural. El entrevistado podrá mencionar ejemplos de tecnología empleada y valorar si es la adecuada.

23. La empresa se preocupa por el mantenimiento de la tecnología y/o la maquinaria

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7 ☐

Con esta cuestión se pretende conocer el grado de preocupación de la empresa por mantener la tecnología y/o maquinaria que le permite que su capital estructural funcione con eficiencia. El entrevistado podrá comentar los procedimientos que la empresa lleva a cabo.

24. La empresa promueve un buen clima laboral

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7 ☐

Se trata de conocer si la empresa se preocupa por mantener un buen ambiente de trabajo, lo cual facilitará una articulación más eficiente de su capital estructural. El entrevistado podrá aportar métodos empleados en la empresa para conseguir este objetivo.

25. La empresa se preocupa por promover sistemas de comunicación entre sus trabajadores

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta cuestión se tratará de averiguar si la organización pone a disposición de sus trabajadores los mecanismos adecuados para que éstos puedan comunicarse de manera eficiente. El entrevistado podrá comentar los mecanismos empleados en su empresa.

CAPITAL RELACIONAL

26. La empresa lleva a cabo acciones para retener a sus clientes

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta cuestión se pretende conocer si la empresa trata de que sus clientes repitan en el negocio, bien sea a través de un servicio al cliente diferenciado del de la competencia o a través de otros mecanismos expuestos por el entrevistado.

27. La empresa emplea mecanismos para conocer la opinión de los clientes sobre sus productos y/o servicios

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Se trata de conocer si la empresa se preocupa por la satisfacción de los clientes con la empresa, y de cuáles son los mecanismos empleados por ésta para conocer la opinión de sus clientes. El entrevistado podrá exponer experiencias de la empresa.

28. En la empresa se llevan a cabo estrategias enfocadas a ofrecer valor añadido al cliente

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta cuestión se conocerá el grado en el que la empresa es consciente de la importancia que tiene el valor añadido a la hora de ofrecer un producto o un servicio a sus clientes. El entrevistado podrá comentar las estrategias que lleva a cabo su empresa.

29. La empresa lleva a cabo acciones para recuperar su cartera de clientes

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

La respuesta a esta cuestión podrá demostrar la importancia que le da la empresa a aumentar su cartera de clientes, llevando a cabo acciones que podrán ser explicadas por el entrevistado.

30. La empresa establece colaboraciones con otras empresas

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

De esta forma se pretende conocer la importancia que tienen para la empresa asociaciones o colaboraciones con otras empresas en busca de un objetivo común. El entrevistado podrá aportar experiencias de su empresa en esta materia.

31. La empresa sigue de cerca las acciones de sus competidores

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Conocer los movimientos de la competencia y poder reaccionar a tiempo ante éstos es esencial en ocasiones para que la empresa pueda mantener y mejorar su capital relacional.

32. Las relaciones de la empresa con sus proveedores son sólidas

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Una vez más, se pretende conocer la importancia que la empresa le da al capital relacional, pero esta vez con sus proveedores. Una sólida relación con los proveedores llevará asociadas una serie de ventajas que podrán ser detalladas por el entrevistado.

33. Los proveedores de la empresa cuentan con capacidad de respuesta ante cambios en el mercado

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta cuestión se pretende conocer si la empresa cuenta con proveedores capaces de reaccionar ante cambios en el mercado para evitar situaciones que afecten al capital relacional de la empresa, tales como la ruptura de stocks, que podría hacer que la empresa perdiera clientes y viese afectada su imagen. El entrevistado podrá exponer experiencias de la empresa, en el caso de haberlas.

34. La empresa se preocupa por establecer alianzas estratégicas

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Esta cuestión hace referencia a las alianzas que la empresa pueda establecer con empresas de otro sector y que pueden mejorar, entre otras cosas, la imagen de la empresa en otros mercados. El entrevistado podrá mencionar ejemplos y experiencias.

35. La empresa cuenta con alianzas en diferentes sectores

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Se trata de conocer el grado de diversificación de esas alianzas estratégicas, para así conocer la preocupación de la empresa por abarcar el máximo de sectores posibles y mejorar así su capital relacional. El entrevistado podrá citar los diferentes sectores en los que su empresa cuenta con alianzas.

CONCLUSIÓN

36. La empresa ha conseguido ventajas competitivas de mercado aplicando estrategias de gestión del capital intelectual

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

Con esta pregunta se pretende conocer si las estrategias de gestión de capital intelectual han supuesto la generación de ventajas competitivas de mercado para la empresa. El entrevistado podrá exponer algún caso de éxito o, en su defecto, de fracaso.

6.2. ANEXO II: RESPUESTAS OBTENIDAS EN LAS ENTREVISTAS

6.2.1. ROBERTO VERINO

Lugar de la entrevista:	Central Roberto Verino (Pol. San Cibrao das Viñas)
Nombre de la persona entrevistada:	Juan Regueiro Vázquez
Cargo que ocupa en la empresa:	Director Financiero
Fecha y hora de la entrevista:	13/05/2013 a las 10:30 horas.
Incidencias:	El entrevistado, a pesar de creer conocer el concepto de capital intelectual, prefirió no describirlo. Duración de la entrevista: 40 minutos.

RESPUESTAS

1. En este caso el entrevistado no conoce el concepto de capital intelectual como para describirlo, por lo que se le ha hecho una descripción con una breve explicación para facilitar la correcta realización de la entrevista.

2. De la respuesta a la primera pregunta se puede deducir que no disponen de medio alguno para la medición del capital intelectual, y así es.

3. El entrevistado comenta que la empresa pone a menudo en práctica cursos de formación orientados, sobre todo, a sus vendedores para desarrollar sus habilidades. Además también ponen en marcha cursos para directivos, como por ejemplo cursos de idiomas.

Por la parte que le toca al personal de la planta de fabricación, éstos no disponen de una oferta de cursos para desarrollar sus habilidades y conocimientos. Da una puntuación de **5**.

4. Como bien dice el entrevistado, Roberto Verino es una empresa totalmente orientada hacia sus clientes. Uno de sus principales objetivos, si no el principal, es que sus clientes estén satisfechos con los productos que compran. Sin ellos no serían lo que son. El entrevistado está totalmente de acuerdo y puntúa la cuestión con **7**.

5. En estos momentos hay una consultora que se está encargando de revisar todos los procesos de la empresa con el objetivo de incrementar la eficiencia de la misma. Debido el momento de crisis actual, el objetivo es poder "hacer más con menos", pero sin tener que despedir a gente. Puntúa la cuestión con un **6**.

CAPITAL HUMANO

6. El entrevistado reconoce que es bueno para la empresa fomentar el trabajo en equipo, aunque no hay una excesiva preocupación en este aspecto. Puntúa con un **5**.

7. Al tratarse de una empresa textil que diseña y crea sus propias prendas es esencial que su equipo de diseño posea una gran creatividad, por lo que puntúa la pregunta con un **7**.

8. Sí existe compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa aunque, debido a la crisis y a la presencia de la consultora que trabaja en la mejora de sus procesos, los trabajadores se han vuelto un poco desconfiados por miedo a perder su puesto de trabajo. Puntúa la cuestión con un **6**.

9. El entrevistado reconoce que, por lo general, "los cambios no suelen gustarle a nadie, y menos en los tiempos que corren". A los trabajadores les cuesta adaptarse a los cambios que está tratando de llevar a cabo la empresa a través de la consultora, sobre todo por el miedo a perder su trabajo. Puntúa la cuestión con un **4**.

10. El entrevistado reconoce que desgraciadamente la formación académica no es muy importante. Destaca que en la empresa existen trabajadores sin formación universitaria que ocupan puestos de responsabilidad, directivos. La formación académica no ha sido tenida muy en cuenta. Puntúa con un **4**.

11. La empresa se preocupa, sobre todo, por la formación continua de sus vendedores, que reciben a menudo cursos de formación que les permiten desarrollar sus habilidades y conocimientos como vendedores para ayudarles a incrementar su eficiencia. Puntúa la cuestión con un **6**.

12. Los empleados participan muy activamente en los cursos de formación, ya que cada vez que hay uno los trabajadores se apunta sin dudarlo. Puntúa con un **7**.

13. La capacidad de resolución de problemas no es algo esencial. El entrevistado explica que hay distintos niveles de responsabilidad. En las tiendas hay un responsable, si éste no es capaz de resolver un problema debe comunicárselo al responsable de zona. Si éste tampoco es capaz de solucionarlo se lo comunicará al director comercial que, sin duda alguna, lo resolverá. Con lo cual, no es esencial que todos o la mayoría de los trabajadores posean la capacidad de resolución de problemas, con que la posean los altos cargos es suficiente. Puntúa la cuestión con un **6**.

14. El entrevistado considera que algunos trabajadores sí deben tener capacidad de iniciativa, resalta que "es muy importante que los diseñadores y comerciales sean gente con chispa". Con lo cual estos trabajadores sí que deben tener capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor. Puntúa la cuestión con un **6**.

15. "Con la consultora estamos trabajando en que los empleados compartan las mejores prácticas con la organización, forma parte de la mejora de los procesos", comenta el entrevistado. También existe algo parecido a un concurso que tiene por objetivo conocer qué tienda es la que vende más. Puntúa la cuestión con un **7**.

16. "Totalmente de acuerdo". "No podemos permitir que haya un único trabajador que sepa realizar un determinado trabajo, siempre estás expuesto a que pase cualquier cosa y podrías perder a ese trabajador…". Puntúa la cuestión con un **7**.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. En la empresa existen patentes de la marca en ámbitos como el de la perfumería, la cosmética o la cerámica. Puntúa la cuestión con un **7**.

18. El entrevistado reconoce que uno de los objetivos de la consultora es el de la búsqueda de mejoras en los procesos productivos. Da una puntuación de **7**.

19. Se está intentando hacer más colecciones, no solo las tradicionales de primavera/verano y otoño/invierno, e incrementar la competitividad en sus sistemas productivos. El entrevistado reconoce que "la competencia, como por ejemplo Inditex, nos obliga a mejorar y hacerlo". Puntúa la cuestión con un **6**.

20. En el aspecto de la calidad, el entrevistado destaca que Roberto Verino fue la primera empresa textil española en tener la ISO 9001, "aunque ahora por temas de costes y burocracia no la tenemos" comenta el entrevistado. Buscan eliminar el "papeleo" y reducir costes, aunque continúan realizando los mismos procesos que exige la ISO 9001. Puntúa la cuestión con un **6**.

21. Aunque no existe una base de datos propiamente dicha, sí que existe en cada departamento un procedimiento para saber cómo se hace cada tarea. "Estas cosas van cambiando día a día y no siempre están actualizados al 100%", comenta el entrevistado, "ahora, con ayuda de la consultora, los estamos actualizando". Da una puntuación de **6**.

22. En temas de fabricación no utilizan tecnología de vanguardia, pero sí disponen de tecnología para analizar por ejemplo, desde la central, las ventas de cada tienda en tiempo real. Puntúa la cuestión con un **6**.

23. "La preocupación por el buen mantenimiento de la maquinaria y tecnología de la que disponemos es la misma que la que puede tener cualquier otra empresa", comenta el entrevistado. Da una puntuación de **6**.

24. Se intenta promover un buen clima laboral en la empresa, ya que favorece a la productividad de la misma, aunque el entrevistado reconoce que "con los tiempos que corren es complicado". Da una puntuación de **5**.

25. El entrevistado únicamente responde que sí tratan de promover sistemas de comunicación entre sus trabajadores, como por ejemplo a través de correo electrónico. Puntúa la cuestión con un **6**.

CAPITAL RELACIONAL

26. En lo referente a las acciones para retener a la empresa en entrevistado explica que "cuando hay quejas, la razón siempre es del cliente, tratamos de solucionar el problema lo mejor posible, por ejemplo cambiando una prenda dañada por otra en perfecto estado y además se le da un obsequio al cliente para evitar perderlo. Los cuidamos al máximo". Puntúa la cuestión con un **7**.

27. "Por supuesto que la empresa emplea mecanismos para conocer la opinión de sus clientes, sobre todo en el tema comercial, se le pregunta a los clientes que les gustaría tener en Roberto Verino que no tienen, para conocer su opinión y poder mejorar orientándonos hacia ellos". Da una puntuación de **6**.

28. Roberto Verino trata de ofrecer valor añadido a sus clientes en casos como por ejemplo cuando ocurre un problema y hay algún defecto en alguna prenda, se regala un perfume para demostrar al cliente que se reconoce el error por parte de la empresa. De esta forma se sienten "compensados" por el error. Puntúa la cuestión con un **6**.

29. Para recuperar su cartera de clientes Roberto Verino envía "Mailings" y mensajes de texto a los clientes activos el último año, para informarlos de cualquier oferta o promoción, pero de vez en cuando también se le envía a clientes inactivos para tratar de recuperarlos. Puntúa la cuestión con un **6**.

30. Roberto Verino es miembro de la sociedad textil de Galicia y de COINTEGA (Confederación de Industrias Textiles de Galicia). El entrevistado da una puntuación de **6**.

31. Roberto Verino sigue muy de cerca las acciones de sus competidores. Cuando salen las cuentas se analizan en profundidad para saber cuáles han sido los productos mejor vendidos. También se analizan los resultados obtenidos por las diferentes campañas comerciales de los competidores. Da una puntuación de **7**.

32. Roberto Verino intenta buscar cada vez más proveedores que le ofrezcan un precio mejor, pero tienen proveedores que son muy antiguos, como los italianos y portugueses, con los que las relaciones son muy sólidas. El entrevistado puntúa la cuestión con un **6**.

33. Los proveedores de Roberto Verino tienen capacidad de respuesta ante cambios ya que, como dice el entrevistado, "si no tuviesen capacidad de respuesta dejarían de ser nuestros proveedores". También reconoce que siempre hay problemas y han tenido que cortar alguna relación con algún proveedor. Da una puntuación de **6**.

34. Puede que con empresas de lujo Roberto Verino quizás se preocupe un poco por establecer alianzas estratégicas, pero el entrevistado reconoce que no es mucha la preocupación. Puntúa la cuestión con un **4**.

35. Roberto Verino cuenta con alianzas con empresas en sectores de la perfumería, la relojería y las ópticas. El entrevistado puntúa la cuestión con un **5**.

36. El entrevistado reconoce ha conseguido ventajas competitivas de mercado gracias a la imagen de marca que tiene la empresa, que se ha conseguido con los productos que venden, pero también con la gente que está trabajando en Roberto Verino. Además destaca el capital humano de la empresa. Puntúa la cuestión con un **6**.

6.2.2. GRUPO CUEVAS

Lugar de la entrevista:	Central Grupo Cuevas (Zona Industrial "el 21", Ourense)
Nombre de la persona entrevistada:	Artur Yuste i Tarragó
Cargo que ocupa en la empresa:	Director General
Fecha y hora de la entrevista:	13/05/2013 a las 18:00 horas.
Incidencias:	El entrevistado se mostró muy participativo durante toda la entrevista. Duración de la entrevista: 60 minutos.

RESPUESTAS

1. Desde el punto de vista del entrevistado, Director General de Grupo Cuevas, el capital intelectual sería el valor de las personas. Para él la empresa se divide en dos partes, por un lado los activos y por otro las personas. "Sin el primero es muy difícil el segundo y sin el segundo es muy difícil el primero". Entiende que el capital intelectual son solo las personas que trabajan en la empresa.

Para el entrevistado las relaciones con los proveedores, por ejemplo, no son capital intelectual "porque no es algo tuyo", comenta. Añade que "un proveedor trata de beneficiarse a sí mismo, no a ti. Puede haber apuestas en valor común, pero tu capital y el suyo son diferentes".

2. En Grupo Cuevas no disponen de ningún modelo o método para medir el capital intelectual.

3. Para desarrollar su capital humano, la empresa lleva a cabo constantemente cursos de formación para los empleados, desarrolla jornadas motivacionales, realiza reciclaje interno, potencia la promoción interna,… el entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

4. A pesar de no considerarlo capital intelectual, el entrevistado reconoce que el capital relacional es muy importante para la empresa. Da una puntuación de **6**.

5. El entrevistado comenta que es vital invertir en herramientas para que los empleados incrementen su eficiencia de trabajo, "o creces o mueres", comenta. La empresa lleva a cabo aplicaciones constantes de mejora continua, tanto interna con sus trabajadores como externa con sus clientes y proveedores. Puntúa la cuestión con un **7**.

CAPITAL HUMANO

6. En Grupo Cuevas es básico trabajar en equipo. El entrevistado comenta que todo el trabajo es en equipo y sincronizado con los demás. Da una puntuación de **7**.

7. En Grupo Cuevas no se considera la creatividad de sus trabajadores como algo esencial. "Se valora bastante, se potencia menos y se utiliza muy poco", expresa el entrevistado. Al tratarse del sector de la distribución comenta que es difícil crear algo nuevo, aunque de vez en cuando hay pequeñas ideas del trabajo del día a día que se llevan a cabo. "Ojalá se pudiera valorar más la creatividad en este sector", comenta. Puntúa la cuestión con un **5**.

8. La gente de la dirección está comprometida al 100%, pero es difícil que los trabajadores más alejados de la dirección estén todos tan comprometidos y motivados. “El equipo directivo está motivado al 100%”, resalta el entrevistado, que puntúa la cuestión con un **6**.

9. El entrevistado destaca que en la empresa existe una media de edad bastante joven que acepta bien los cambios. Comenta que se ha cambiado un sistema informático recientemente y no se han generado quejas por parte de los trabajadores. Da una puntuación de **6**.

10. La formación de los empleados se considera “Importante sí, imprescindible no”, comenta el entrevistado. Según él, en niveles directivos es importante, pero a largo plazo. En el sector de la distribución a corto plazo no es necesaria ya que el empleado lo que debe hacer es comprender el funcionamiento de la empresa; pero a largo plazo sí es necesaria, siempre y cuando el empleado sepa aprovecharla. Puntúa la cuestión con un **5**.

11. El entrevistado se muestra totalmente de acuerdo en cuanto a la preocupación de Grupo Cuevas por la formación continua de sus empleados. La empresa ofrece cursos de formación para los trabajadores que muestran interés por crecer. Da una puntuación de **7**.

12. En Grupo Cuevas los cursos para empleados se diseñan a medida y en función de los trabajadores interesados en participar. “Se hace el grupo y después el curso”, destaca el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **1**.

13. El entrevistado se muestra totalmente de acuerdo con que los empleados deben poseer capacidad de resolución de problemas, sin nada que objetar, y además en cualquier puesto de trabajo. Puntúa la cuestión con un **7**.

14. “Los empleados deben tener capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor, pero siempre tiene que estar dentro de unas directrices”, comenta el entrevistado. Se justifica diciendo que un trabajador no puede emprender algo contraproducente para la empresa. Da una puntuación de **6**.

15. El entrevistado se muestra de acuerdo con que las mejores prácticas deben ser compartidas con el resto de la organización, y destaca que mucha formación que llevan a cabo es interna, es decir, los trabajadores que más saben enseñan a los que menos saben. “El que mejor sabe despiezar jamones es el que enseña al resto a despiezar jamones”, justifica. Puntúa la cuestión con un **6**.

16. El entrevistado reconoce que en Grupo Cuevas se deberían realizar más reuniones de discusión para que los empleados aprendan unos de otros. Destaca que no están explotando este punto todo lo que deberían, y reconoce que deberían hacerlo en más departamentos y mejor. Da una puntuación de **4**.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. El entrevistado comenta que Grupo Cuevas solo patenta productos o marcas cuando tiene la necesidad y únicamente para obtener beneficios. Da una puntuación de **4**.

18. El entrevistado destaca que Grupo Cuevas tiene que mejorar todos los años, y en el apartado de los procesos productivos no debe ser menos. Añade además la siguiente anécdota: "Hace unos años uno de los directivos de Citroën fue a una conferencia a Madrid impartida por Toyota sobre cómo mejorar la cadena de montaje y conseguir fabricar el coche sin que saliera de ésta durante todo el proceso. El responsable de Toyota explicó cómo habían conseguido hacerlo y al finalizar, en ruegos y preguntas, el directivo de Citroën preguntó al responsable de Toyota que cómo les enseñaba a mejorar la cadena de montaje sabiendo que eran de la competencia, a lo que le respondió que no le preocupaba, ya que cuando pusieran en marcha las mejoras, Toyota ya estarían más pasos por delante". Da una puntuación de **7**.

19. Grupo Cuevas trata de aumentar la competitividad de sus procesos de distribución siempre que puede. El entrevistado añade que se realizan pequeños cambios casi a diario orientados a aumentar dicha competitividad. Da una puntuación de **5**.

20. En la empresa sí se promueven los círculos de calidad. El entrevistado destaca que "si no cuidas al cliente no tienes nada que hacer". Además añade que Grupo Cuevas es una de las pocas empresas en España que cuentan con un sistema de control de trazabilidad gracias al cual pueden retirar una partida defectuosa de cualquier producto en unos 10-15 minutos. Puntúa la cuestión con un **7**.

21. No existe una base de datos propiamente dicha a la que los empleados puedan acudir y resolver sus dudas, pero en algunos departamentos existen manuales de procedimiento para la realización de tareas. Puntúa la cuestión con un **5**.

22. Grupo Cuevas utiliza tecnología de vanguardia como son etiquetas electrónicas, control de turnos informatizado, *packing* por voz, sistemas de conservación de alimentos de última generación,… Puntúa la cuestión con un **7**.

23. Una vez más el entrevistado recuerda el término de la mejora continua. Resalta que si se cuida y actualiza la tecnología y la maquinaria constantemente va a durar más años. Da una puntuación de **7**.

24. El entrevistado comenta que se intenta promover un buen clima laboral, aunque no siempre se consigue. Además añade que nunca va a existir un clima laboral perfecto en ninguna empresa, siempre hay disputas internas. Da una puntuación de **6**.

25. Grupo Cuevas dispone de sistemas de comunicación entre sus trabajadores tales como intranet, SharePoint (herramienta de acceso a información centralizada), correo electrónico para gran parte de sus empleados,… Puntúa la cuestión con un **6**.

CAPITAL RELACIONAL

26. Grupo Cuevas lleva a cabo acciones para retener a sus clientes, y el entrevistado destaca que los clientes son su valor más grande. Llevan a cabo campañas de fidelización en las que regalan en navidad paletas ibéricas a clientes premiando su fidelidad. Además, el entrevistado añade que cuando abren un nuevo supermercado siempre regalan un obsequio. Da una puntuación de **7**.

27. Grupo Cuevas no emplea mecanismos para conocer la opinión de sus clientes de forma constante, pero puntualmente se hacen encuestas para conocer la opinión de los mismos. Puntúa la cuestión con un **5**.

28. La empresa trata de ofrecer valor añadido al cliente regalando obsequios, realizando campañas de marketing, promociones para sus clientes,… el entrevistado da una puntuación de **6**.

29. Las acciones para recuperar clientes se realizan de forma menos persistente pero se hacen. El entrevistado añade que cuando pierden a un cliente no lo hacen por dejación, si no por algún problema de pagos o de suministración. Negocian con sus clientes para evitar perderlos, pero hasta ciertos límites. Puntúa la cuestión con un **5**.

30. Grupo Cuevas tiene franquicias, colaboran con la Universidade de Vigo, con el INORDE, con diferentes asociaciones,… el entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

31. Grupo Cuevas sigue muy de cerca las acciones de sus competidores. "Evidentemente tenemos que conocerlos", destaca el entrevistado. Añade además que Grupo Cuevas tiene que seguir su propio camino pero sin descuidar el camino que sigue la competencia. Da una puntuación de **7**.

32. Las relaciones de Grupo Cuevas con sus proveedores son sólidas, a pesar de tener unos 400, con un porcentaje elevado de ellos tienen relaciones sólidas. Generalmente mantienen los proveedores, aunque en ocasiones se ven obligados a cambiar de proveedor, en gran parte porque muchos cesan su actividad debido a la crisis. El entrevistado da una puntuación de **6**.

33. Grupo Cuevas siempre trata de buscar proveedores que tengan una capacidad de respuesta eficiente. El entrevistado puntúa la cuestión con un **6**.

34. El entrevistado se muestra totalmente de acuerdo con que la empresa establece alianzas con otras empresas o entidades. Añade que Grupo Cuevas establece alianzas con diferentes asociaciones, con algunos ayuntamientos, con la Universidade de Vigo, con el INORDE,… Puntúa la cuestión con un **7**.

35. Grupo Cuevas está presente en el sector de la automoción, de la alimentación y de la producción de alimentos, por lo que ya se encuentra presente en diferentes sectores. Aun así realiza alianzas en transporte, en construcción, en rotulación, en servicios de limpieza, en suministros,… el entrevistado puntúa la cuestión con un **5**.

36. "Grupo Cuevas sí ha conseguido ventajas competitivas de mercado", comenta el entrevistado. Comenta el ejemplo del "Cash & Carry" y de cómo ha sido un concepto que ha fracasado, aunque han sabido reaccionar a tiempo. "La gente lo que quiere es que le lleven los productos y no tener que ir a buscarlos", comenta el entrevistado justificando el fracaso. "Tratábamos de buscar una ventaja competitiva de mercado y nos salió mal", concluye.

Añade como caso de éxito el de la reciente creación del “Aquíé”, un nuevo concepto de supermercados en los que, al contrario que en los demás supermercados, todas las secciones de frescos están al principio, para que el cliente compre solo lo que quiere comprar. También destaca que han creado una gestión eficiente de la iluminación en estos supermercados enfocando solo los productos, además han equipado los centros con la última tecnología. “Con este nuevo concepto de supermercado hemos conseguido obtener una ventaja competitiva”, destaca el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **6**.

6.2.3. CTAG

Lugar de la entrevista:	CTAG (Pol. Industrial A Granxa, O Porriño)
Nombre de la persona entrevistada:	Luis Moreno Diéguez
Cargo que ocupa en la empresa:	Director General
Fecha y hora de la entrevista:	16/05/2013 a las 10:00 horas.
Incidencias:	El entrevistado disponía de poco tiempo para la entrevista, aunque al final no supuso un problema en el desarrollo de la misma. Duración de la entrevista: 45 minutos.

RESPUESTAS

1. Para el entrevistado, Director General de CTAG (Centro Tecnológico de Automoción de Galicia), el capital intelectual es "la gestión del capital necesario para la generación de conocimiento, desde el punto de vista de intercambio de información y su puesta a disposición de los trabajadores de la organización".

2. En CTAG no hay una manera formal para medir el capital intelectual, pero sí de forma informal a través de las distintas participaciones en publicaciones, en explotación de propiedad industrial o en intercambio de proyectos.

3. En CTAG se llevan a cabo foros de intercambio de experiencias, identificación de necesidades de habilidades directivas, evaluación de desempeño,… para potenciar las habilidades de nuestros empleados. El entrevistado puntúa la cuestión con un **5**.

4. En palabras del entrevistado, la importancia que se le da al capital relacional en CTAG "es esencial, desde el punto de vista de conocer las necesidades de los clientes, participar y colaborar con ellos para transformar esas necesidades en servicios o productos; conocer a proveedores vanguardistas,… El entrevistado puntúo la cuestión con un **7**.

5. En la empresa se invierte en motores de búsqueda de patentes y acciones de antena tecnológica, por ejemplo, para garantizar un buen capital estructural. "También colaboramos con consultoras especializadas", comenta el entrevistado, que puntúa la cuestión con un **5**.

CAPITAL HUMANO

6. El entrevistado comenta que es esencial trabajar en equipo en una empresa de las características de CTAG. Puntúa la cuestión con un **6**.

7. CTAG realiza cursos específicos sobre creatividad para sus empleados. Además, "certificamos con norma 166002", comenta el entrevistado, que tiene como uno de los requisitos la aplicación de técnicas de creatividad. El entrevistado da una puntuación de **7**.

8. El entrevistado considera que los empleados de CTAG están comprometidos con la empresa. Puntúa la cuestión con un **6**.

9. Los empleados de la empresa presentan buena actitud hacia los cambios ya que, tal y como justifica el entrevistado, "son gente joven con una edad media de 33 años y están abiertos a los cambios, es una actitud obligada debido a lo rápido que evoluciona el ámbito tecnológico". Puntúa la cuestión con un **6**.

10. El entrevistado se muestra totalmente de acuerdo con que la formación académica de los empleados de la empresa es vital. Puntúa la cuestión con un **7**.

11. En CTAG "tenemos formación interna y externa con más de 300 actividades formativas al año, con una ocupación horaria importante", destaca el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **7**.

12. El entrevistado considera que los empleados participan de manera activa en los cursos que ofrece la empresa. Puntúa la cuestión con un **6**.

13. "En el ámbito del desarrollo tecnológico es esencial que los empleados posean una buena capacidad de resolución de problemas", destaca el entrevistado. Da una puntuación de **7**.

14. Al igual que en la cuestión anterior, en el ámbito en el que opera la empresa es vital que los empleados tengan capacidad de iniciativa según el entrevistado. Da una puntuación a la cuestión de un **7**.

15. "Es esencial que las mejores prácticas sean compartidas con la organización", comenta el entrevistado. Añade que siempre tratan de "retener el conocimiento de los trabajadores y mejorarlo". Puntúa la cuestión con un **7**.

16. El entrevistado reconoce que en la empresa no se llevan a cabo todas las reuniones de discusión que les gustaría, por lo que puntúa la cuestión con un **5**.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. CTAG desarrolla al año alrededor de una decena de patentes, tanto propias como compartidas. El entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

18. CTAG es una organización que siempre está tratando de mejorar sus procesos. El entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

19. En la organización se utilizan sistemas productivos como *Lean*, *Just In Time* o *Lean Design* entre otros orientados a aumentar la competitividad en sus procesos productivos. El entrevistado da una puntuación de **7**.

20. Se llevan a cabo círculos de calidad enfocados a la mejora continua. El entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

21. El entrevistado comenta que emplean métodos de retorno de experiencia para conocer y conservar experiencias en las actividades de la empresa y evitar volver a cometer errores similares. Puntúa la cuestión con un **7**.

22. El entrevistado responde a esta cuestión con un rotundo "sí". Añade además que en el ámbito en el que desarrolla su actividad la empresa es algo vital. Da una puntuación de **7**.

23. Una vez más, es vital el buen mantenimiento de la tecnología y la maquinaria debido al ámbito de actuación de CTAG. El entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

24. El entrevistado responde a esta cuestión alegando que un buen clima laboral es algo vital para el correcto funcionamiento de la empresa. Puntúa la cuestión con un **7**.

25. En CTAG disponen de red interna para la comunicación entre sus trabajadores, correo electrónico interno, participación en diversos foros de comunicación, publicaciones internas,… una buena comunicación interna es vital para garantizar el trabajo en equipo. El entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

CAPITAL RELACIONAL

26. Según el entrevistado, "la empresa mantiene contacto permanente con sus clientes, les realiza propuestas de líneas de investigación, llevamos a cabo proyectos conjuntos,…" para evitar perder a sus clientes. Puntúa la cuestión con un **6**.

27. El entrevistado justifica esta cuestión basándose en que el mejor mecanismo para conocer la opinión de los clientes es el contacto permanente con los mismos. De esta forma obtienen toda la información que necesitan. Además cuentan con una encuesta. Puntúa la cuestión con un **7**.

28. "Todos los proyectos que realizamos siempre van orientados a ofrecer valor añadido al cliente y mejorar tanto el servicio ofrecido como el producto. Somos una empresa de alto valor añadido, más del 90%", comenta el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **7**.

29. A través de visitas comerciales la empresa trata de recuperar y mantener su cartera de clientes. El entrevistado puntúa la cuestión con un **6**.

30. La empresa tiene establecidas colaboraciones con una elevada cantidad de empresas. El entrevistado puntúa la cuestión con un **7**.

31. La empresa utiliza sistemas "Business Intelligence" para hacer un seguimiento de la competencia. "Los seguimos desde el punto de vista de mejora e incluso para la cooperación", comenta el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **6**.

32. "Las relaciones de la empresa con sus proveedores son sólidas dependiendo de los proveedores", comenta el entrevistado. Añade que con los proveedores de gastos generales sí tienen una relación sólida, pero con los técnicos no tanto ya que están muy orientados a la tecnología ofertada en cada momento lo cual, en ocasiones, no permite una continuidad de algunos proveedores. El entrevistado puntúa la cuestión con un **4**.

33. Los proveedores de tecnología sin duda cuentan con capacidad de respuesta ante cambios en el mercado, "es esencial" añade el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **7.**

34. CTAG estable alianzas estratégicas con organismos similares, con clientes e incluso con la propia competencia. Se le da una puntuación de **7**.

35. Fundamentalmente la empresa cuenta con alianzas con el sector de la automoción, "aunque cada vez más abrimos sectores como la aeronáutica, el naval o el textil", añade el entrevistado, que puntúa la cuestión con un **6**.

36. El entrevistado prefiere no valorar si han conseguido ventajas competitivas de mercado aplicando estrategias de gestión del capital intelectual dado que considera difícil valorarlo.

6.2.4. COREN

Lugar de la entrevista:	Frigolouro (O Porriño)
Nombre de la persona entrevistada:	Jose Luis Morais Vallejo
Cargo que ocupa:	Responsable de la parte de conservas en Frigolouro
Fecha y hora de la entrevista:	16/05/2013 a las 12:00 horas.
Incidencias:	La entrevista tuvo que realizarse con el responsable de la parte de conservar de Frigolouro ante la gran dificultad para ser atendido en la central de la propia empresa. Esto no supuso un impedimento ya que el entrevistado cuenta con una amplia experiencia en la empresa y un gran conocimiento de la misma. Duración de la entrevista: 45 minutos.

RESPUESTAS

1. Para el entrevistado, el capital intelectual es todo el conocimiento que poseen los trabajadores de la empresa. Aptitudes, habilidades, experiencia, etc.

2. En Coren no disponen de forma alguna para la medición del capital intelectual.

3. La empresa ofrece cursos específicos según las necesidades de los trabajadores y en función de las categorías, incluso algún MBA para directivos. Actualmente están realizando un curso de habilidades directivas en Frigolouro (O Porriño). El entrevistado puntúa esta cuestión con un **5**.

4. El entrevistado destaca que "son muy importante los cooperativistas. Para ellos tenemos la fundación Coren a través de la cual se ofrecen cursos para cooperativistas y familiares". Puntúa la cuestión con un **7**.

5. Dentro de Coren se lleva a cabo I+D, por ejemplo, "experimentamos con la crianza de cerdos con castañas", comenta el entrevistado. "Además desarrollamos nuevos productos y mejoramos los existentes, actualizamos la maquinaria, etc.". Puntúa la cuestión con un **6**.

CAPITAL HUMANO

6. "En Frigolouro concretamente sí se fomenta el trabajo en equipo", comenta el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **6**.

7. "En todo lo que sea desarrollo se valora mucho la creatividad de los empleados, se pretende que la gente aporte mejoras a su trabajo, sobre todo al desarrollo y mejora de producción", comenta el entrevistado, que puntúa la cuestión con un **6**.

8. En la parte directiva sí que se percibe compromiso, en la parte más alejada "es difícil valorarlo, aunque con el momento de crisis actual ha descendido", añade en entrevistado. Da una puntuación de **5**.

9. “La gente es muy reacia a los cambios, sobre todo los mayores. A la gente joven le cuesta menos. También depende mucho de la formación que tenga la plantilla” destaca el entrevistado, que puntúa la cuestión con un **4**.

10. Cada vez se considera más importante la formación en todos los puestos, “aunque para los de operario evidentemente no se exige formación académica”, añade el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **6**.

11. Como ya se ha comentado, la empresa ofrece cursos para sus directivos y encargados, aunque no se descuidan los cursos específicos de manipulación para los operarios. El entrevistado puntúa la cuestión con un **5**.

12. “No consideran la formación que se les ofrece como de provecho para ellos”, comenta el entrevistado acerca de la participación de los empleados en los cursos ofrecidos por la empresa. Puntúa la cuestión con un **4**.

13. Es necesario que los empleados posean la capacidad de resolución de problemas “a su nivel de responsabilidad”. Puntúa la cuestión con un **6**.

14. “Deberían tener capacidad de iniciativa, pero según a qué niveles, comenta el entrevistado. “Un hombre que mata pollos no necesita mucha, aunque a nivel directivo o encargado sí que es necesaria.” Añade. Puntúa la cuestión con un **3**.

15. “Lógicamente sí es importante que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización”, responde el entrevistado. “Cuando la empresa invierte en formación pretende que tenga un retorno”, añade además. Puntúa la cuestión con un **6**.

16. A nivel de operarios no se realizan reuniones de discusión, a nivel de encargados sí. Se comparten experiencias con otros encargados y directivos. “Llevamos a cabo comités de sinergia al que van los directores en los que se exponen problemas y se proponen soluciones”, comenta el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **5**.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. Las patentes surgen como consecuencia del desarrollo, pero no intencionadamente. “No nos enfocamos a ello”, justifica el entrevistado, que da una puntuación de **3**.

18. En Coren se promueve mucho la mejora de los procesos productivos, bien sea a través de consultoras externas, comités internos de mejora, etc. “Ahora estamos llevando a cabo un comité de ahorros energéticos; es un proceso constante”, añade el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **7**.

19. “Aumentar la competitividad en los procesos productivos es una constante para nosotros”, comenta el entrevistado. Todos los meses se tiene una reunión de directores y responsables de producción y se establecen planes de mejora para corregir desviaciones. Puntúa la cuestión con un **6**.

20. Los círculos de calidad se promueven siempre entre el ámbito directivo, nunca en los empleados que tienen muy poca formación. El entrevistado puntúa la cuestión con un **5**.

21. “Cuando surgen problemas recogemos la información y creamos protocolos”, comenta el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **6**.

22. En las fábricas de Coren hay tecnología actualizada. El entrevistado puntúa la cuestión con un **5**.

23. “Es esencial llevar un buen mantenimiento de la maquinaria y la tecnología”, comenta el entrevistado, añadiendo que el mantenimiento de la maquinaria lo lleva una empresa especializada. Puntúa la cuestión con un **6**.

24. “En un periodo de crisis como el actual es complicado promover un buen clima laboral, aunque siempre se intenta”, comenta el empleado. Da una puntuación de **4**.

25. El entrevistado destaca que en la empresa, para las comunicaciones internas, se utilizan para todas las comunicaciones correos electrónicos. “Tenemos una revista del grupo también, y una intranet en la que se plasman los cambios que hay, aunque no se utiliza demasiado”, comenta el entrevistado. Da una puntuación de **5**.

CAPITAL RELACIONAL

26. Ante la cuestión sobre si Coren lleva a cabo acciones para retener a sus clientes, el entrevistado únicamente puntúa la cuestión con un **5**.

27. A los grandes clientes se les hace una encuesta para conocer su opinión acerca de los productos y servicios de Coren. Además, el entrevistado añade que “cualquier reclamación la contestamos en menos de 48 horas”. Puntúa la cuestión con un **5**.

28. Cada vez se intenta con más intensidad ofrecer valor añadido al cliente. “Hacemos promociones e incorporamos elementos funcionales a algunos alimentos como envases más cómodos de utilizar”, comenta el entrevistado. Da una puntuación de **6**.

29. “Si tienes un cliente que ves que puedes perder tratas de llevar a cabo acciones, como promociones, para evitarlo; va todo incluido dentro de la actividad comercial,” explica el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **5**.

30. Coren establece colaboraciones con otras empresas sobre todo para intercambiar experiencias. “Fabricamos para algunas empresas y algunas empresas fabrican para otros. Compartimos una plataforma de compras común con Pescanova por ejemplo. También colaboramos con Ero y con conserveras de pescado.”, explica el entrevistado, que da una puntuación a la cuestión de **6**.

31. “Totalmente, es esencial seguir de cerca las acciones de tus competidores. Tienes que conocer el mercado y lo que está pasando”, comenta el entrevistado. Puntúa la cuestión con un **7**.

32. Coren valora mucho a los proveedores antiguos. “Tenemos proveedores que nos llevan suministrando desde hace 50 años”. El entrevistado puntúa la cuestión con un **6**.

33. “Normalmente no tenemos problemas con los proveedores, aunque a veces algunos no cumplen los plazos de entrega”, comenta el entrevistado. Da una puntuación de **5**.

34. A veces Coren ha establecido alguna alianza. “En otros países hemos establecido relación para encontrar clientes en común con otras empresas. También establecemos estrategias con alguna empresa que nos fabrica algún producto porque son más eficientes que nosotros, por ejemplo Campofrío nos fabrica las salchichas; también le fabricamos nosotros productos a Nestlé”, explica el entrevistado, que da una puntuación de **6**.

35. Coren no cuenta con muchas alianzas en diferentes sectores. El entrevistado puntúa la cuestión con un **3**.

36. Coren ha conseguido alguna ventaja competitiva de mercado, como por ejemplo el desarrollo de una nueva línea de negocio como son los productos en un envase microondable, en lugar de en lata. El entrevistado puntúa la cuestión con un **5**.

6.2.5. CEAMSA

Lugar de la entrevista:	CEAMSA
Nombre de la persona entrevistada:	Deborah López López
Cargo que ocupa en la empresa:	Directora Financiera
Fecha y hora de la entrevista:	21 de mayo de 2013 a las 10:00 horas
Incidencias:	A pesar de que en un principio la entrevista fue concertada con uno de los dueños de la empresa, llegado el momento éste considero oportuno que la misma fuese atendida por su directora financiera, estando aun así él presente y puntualizando detalles. Duración de la entrevista: 45 minutos.

RESPUESTAS

1. Para la entrevistada, el capital intelectual son "las habilidades implícitas en la organización y en sus personas, que muchas veces no están escritas y son difícilmente cuantificables".

2. En CEAMSA no tienen ningún modelo o forma alguna para la medición del capital intelectual.

3. La entrevistada comenta que para desarrollar las habilidades de sus empleados llevan a cabo cursos de formación, poniendo como ejemplo que "recientemente hemos llevado a cabo un curso de formación de mandos intermedios para dos personas clave de la organización, que tienen un gran potencial, y que han valorado muy positivamente la formación recibida". Da una puntuación de **6**.

4. La entrevistada comenta que con los clientes es obvio, "porque te va en el bolsillo", explica. La relación de CEAMSA con los proveedores no es una relación de "apretarlos hasta el final, creemos en las relaciones a largo plazo". De hecho, explica que recientemente les visitó un cliente en una situación difícil y han llegado a un acuerdo con él para tratar de ayudarlo. "Con los accionistas hay una relación muy cercana", finaliza. Puntúa la cuestión con un **6**.

5. CEAMSA acaba de implantar un sistema de gestión integrada SAP para mejorar la eficiencia de la empresa. Además están trabajando con unos consultores para tratar de dar coherencia a los procesos de la empresa y mejorarlos. La entrevistada puntúa la cuestión con un **6**.

CAPITAL HUMANO

6. En la empresa se llevan a cabo reuniones continuas para fomentar el trabajo en equipo. La entrevistada añade que el estilo de dirección es muy participativo, a los jefes les gusta conocer la opinión de los trabajadores antes de tomar una decisión. La entrevistada puntúa la cuestión con un **7**.

7. Los directivos de la empresa consideran que la creatividad es una cualidad básica que deben poseer sus trabajadores. La entrevistada puntúa la cuestión con un **7**.

8. “Aquí se valora mucho a los trabajadores y se les hace sentir parte de la empresa, es casi como una familia”, comenta la entrevistada. Continua explicando que “nadie se queja por trabajar alguna hora de más porque la empresa también te ofrece cosas, son muy flexibles ante cualquier contratiempo personal de los empleados. La entrevistada puntúa la cuestión con un **7**.

9. La entrevistada reconoce que a la gente joven no le cuesta mucho adaptarse a los cambios, pero a los mayores les cuesta algo más. Puntúa la cuestión con un **5**.

10. La formación académica de los empleados se considera importante en CEAMSA, “pero los trabajadores también tienen que tener chispa, saber moverse y tener buenas habilidades”, reconoce la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **5**.

11. CEAMSA ofrece cursos permanentemente para mejorar la formación de sus empleados. La entrevistada comenta que “si pides un curso a la dirección de la empresa te lo pagan”. Puntúa la cuestión con un **6**.

12. Los trabajadores participan activamente en los cursos que ofrece CEAMSA, tanto si los solicitan los propios trabajadores como si los ofrece la propia empresa. La entrevistada puntúa la cuestión con un **6**.

13. “Es básico que los empleados tengan la capacidad de resolución de problemas, en CEAMSA se necesita gente que piense”, comenta la entrevistada. Da una puntuación a loa cuestión de **7**.

14. La entrevistada se muestra totalmente de acuerdo en que los empleados deben tener capacidad de iniciativa. Comenta que “es una empresa donde no tienes que esperar a que te digan lo que tienes que hacer, la empresa espera que seas tú quien tome la iniciativa”, explica la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **7**.

15. “Una de las tareas de los consultores que hemos contratado es ayudarnos a mejorar en este apartado, y lo han conseguido”, comenta la entrevistada. Continua explicando que “la empresa ha crecido mucho en los últimos años y nos dimos cuenta de que nos veíamos menos y no compartíamos experiencias”. La entrevistada puntúa la cuestión con un **7**.

16. En la empresa se llevan a cabo reuniones periódicas y no solo de comités de dirección, si no con los trabajadores, para compartir opiniones, aportar ideas, participar en las decisiones y aprender unos de otros. La entrevistada puntúa la cuestión con un **6**.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. En la empresa “se promueve la investigación, no tanto las patentes”, comenta la entrevistada, que justifica la respuesta argumentando que “trabajamos en un campo tan específico que no queremos patentar lo que hacemos para que no nos copien”. Puntúa la cuestión con un **2**.

18. Para mejorar los procesos productivos, CEAMSA acaba de invertir en una maquina muy cara para un nuevo proceso de dosificación y mezclado automático, "para evitar trabajo manual, pérdida de materia prima en el proceso, etc.", explica la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

19. "Aumentar la competitividad de los sistemas productivos es una de los principales objetivos de los consultores", comenta la entrevistada, que añade "debemos mejorar en el área productiva, que es donde podemos tener más carencias, necesitamos esta ayuda externa". Da una puntuación a la cuestión de **6**.

20. En cuanto a los círculos de calidad "es donde igual estamos un poco cojos, en el tema productivo podríamos hacer un poco más de hincapié que en laboratorio, aunque la calidad siempre está asegurada", comenta la entrevistada. CEAMSA cuenta con la ISO 9000. La entrevistada puntúa la cuestión con un **5**.

21. En la empresa con cuentan con una base de datos, "porque cada día aparecen dudas distintas", justifica la entrevistada. Añade que "sí tenemos fichas para cuando un comercial visita a un cliente extraer esa información y retener ese conocimiento por si ese comercial se va de la empresa". Da una puntuación a la cuestión de **3**.

22. "Todas las maquinas son de vanguardia porque son temas muy específicos. Es clave", comenta la entrevistada. Añade además que "el Director es un inventor, ha traído para la fábrica cosas de otros sectores y las ha adaptado con éxito a la organización". Puntúa la cuestión con un **6**.

23. En cuanto al mantenimiento, la entrevistada destaca que "vamos a avanzar en el tema de un software de mantenimiento para llevar el mantenimiento preventivo de las máquinas y hacer controles de piezas de recambio para mejorar". Da una puntuación de **6**.

24. "A tope", exclama la entrevistada ante la cuestión de si la empresa promueve un buen clima laboral. Añade que "el Director es muy de tener a los trabajadores motivados, siempre está pensando en ellos y en que estén a gusto". Puntúa la cuestión con un **7**.

25. "Promover sistemas de comunicación interna es una de las misiones de la consultora", comenta la entrevistada, que reconoce que "es algo en lo que estábamos flojos, pero ya hemos mejorado mucho". Da una puntuación a la cuestión de **6**.

CAPITAL RELACIONAL

26. CEAMSA lleva a cabo acciones para retener a sus clientes. "Siempre hay clientes a los que llega la competencia y tienes que tomar medidas para evitar perderlos", comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **6**.

27. "Para conocer la opinión de nuestros clientes contamos fundamentalmente los comerciales y distribuidores, y estamos tratando de mejorar cada vez en más que los vendedores creen fichas sobre nuestros clientes para captar toda la información posible", comenta la entrevistada, que da una puntuación de **6**.

28. En CEAMSA "ofrecemos valor añadido al cliente a través de un departamento de servicio técnico que se encarga de resolver los problemas de los clientes y de mejorar su estructura de costes", comenta la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

29. Actualmente la empresa tiene un cliente que está tratando recuperar. La entrevistada puntúa la cuestión con un **6**.

30. "No creemos mucho en que las colaboraciones con otras empresas vayan a aportarnos algún beneficio", comenta la entrevistada. En la empresa sí que se llevan a cabo estrategias de apoyo mutuo con clientes, pero no con otros grupos. "Trabajamos en un sector muy específico y las colaboraciones, hasta ahora, nos han hecho perder tiempo; tenemos muchos proyectos internos de gran interés y no nos vemos obligados a recurrir a colaboraciones", justifica la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **3**.

31. La empresa no sigue muy de cerca las acciones de sus competidores, "es un punto débil", reconoce la entrevistada. Da una puntuación de **4**.

32. La empresa cuenta con proveedores de toda la vida y las relaciones con los mismos son sólidas. La entrevistada comenta incluso que "cuando los proveedores pasan por dificultades les ayudamos en lo que podemos". Puntúa la cuestión con un **6**.

33. "Los proveedores no cuentan con una gran capacidad de respuesta, aunque no hemos tenido grandes problemas a tener en cuenta", comenta la entrevistada. Reconoce que "de nuestras materias primas no hay una red de proveedores muy amplia y especializada". Da una puntuación a la cuestión de **4**.

34. CEAMSA establece alianzas estratégicas sobre todo en el ámbito comercial. "Estamos planteando un proyecto con una empresa de tratamiento de residuos para darle salida comercial a nuestros residuos", explica la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

35. La empresa tiene alguna alianza en diferentes sectores, "pero hay que potenciarlo más", reconoce la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **3**.

36. "El hecho de conseguir ventajas competitivas de mercado es implícito a CEAMSA, lo que nos diferencia es que estamos buscando siempre nuevas oportunidades y ofrecemos soluciones inmediatas y rápidas a los clientes", destaca la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

6.2.6. SELMARK

Lugar de la entrevista:	Selmark
Nombre de la persona entrevistada:	Manuela González González
Cargo que ocupa en la empresa:	Directora de Recursos Humanos
Fecha y hora de la entrevista:	27 de mayo de 2013 a las 16:00 horas
Incidencias:	Al comienzo de la entrevista, la entrevistada manifestaba sus dudas sobre si podría ser de ayuda para el estudio. Se ha demostrado que sí lo ha sido, mostrándose además muy participativa en todas las cuestiones. Duración de la entrevista: 60 minutos.

RESPUESTAS

1. Para la entrevistada, el capital intelectual "es el conjunto de conocimientos intelectuales, las habilidades, las destrezas, los conocimientos técnicos de los trabajadores… que están dentro de la empresa.

2. En Selmark no existe un método para la medición del capital intelectual, pero la entrevistada destaca que "tenemos alguna idea de lo que hay".

3. En Selmark, para potenciar su capital humano, se llevan a cabo acciones formativas a nivel técnico de cada área o departamento, seminarios, cursos,… "depende del presupuesto formativo del que dispongamos", comenta la entrevistada. Además, añade "llevamos dos años invirtiendo en formación, sobre todo en el área internacional y comercial". Puntúa la cuestión con un **6**.

4. La entrevistada reconoce que se le da más importancia a unos grupos de interés que a otros. Añade que están más focalizados a los clientes que al resto. Puntúa la cuestión con un **5**.

5. "Trabajamos muy estrechamente con AIMEN y CTAG, para desarrollar productos o procesos que incrementen la eficiencia de la organización. Acabamos de incorporar el corte de textil por láser, un avance muy importante para nosotros" comenta la entrevistada en referencia a la importancia que se le da en Selmark al capital estructural. Añade "también hemos modernizado el almacén para incrementar la productividad". Da una puntuación a la cuestión de **6**.

CAPITAL HUMANO

6. En cuanto al trabajo en equipo, la entrevistada reconoce que "no siempre lo conseguimos, pero procuramos que sea así". Comenta que "antiguamente el trabajo en equipo no estaba lo suficientemente desarrollado, generaba muchos problemas, ahora hacemos reuniones para promover esta actitud". Puntúa la cuestión con un **5**.

7. La creatividad de los empleados se valora solo en la parte de diseño e ingeniería, "pero hay otras áreas importantes en las que no se lo damos y deberíamos", reconoce la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **4**.

8. El compromiso por parte de los trabajadores se percibe cada vez menos. La entrevistada lo justifica: "hasta hace poco hemos estado en una situación idílica y estos últimos años de crisis han ocurrido cosas no muy buenas y el compromiso ha decaído, en gran parte, debido al nivel de sacrificio que le hemos tenido que exigir a nuestros trabajadores". Da una puntuación a la cuestión de **4**.

9. En cuanto a la actitud que presentan los trabajadores de la empresa hacia los cambios, la entrevistada reconoce "somos extremadamente conservadores", y da una puntuación a la cuestión de **3**.

10. La formación académica es importante en el ámbito directivo, y además es necesaria. La entrevistada es partidaria absoluta de la formación, tanto académica como de cualquier tipo. Puntúa la cuestión con un **6**.

11. La empresa se preocupa mucho por la formación continua de los empleados. A pesar de ello, la entrevistada reconoce que todavía pueden mejorar y decide puntuar la cuestión con un **6**.

12. Los empleados participan muy activamente en los cursos que ofrece la empresa, "aunque hay de todo", reconoce la entrevistada. Da una puntuación de **6**.

13. En cuanto a la capacidad de resolución de problemas, la entrevistada comenta que "depende del nivel, a nivel directivo absolutamente necesario, el personal de fábrica tiene por encima personas muy resolutivas y no es tan necesario, aunque sí que lo valoramos mucho". La entrevistada da una puntuación a la cuestión de **6**.

14. La capacidad de iniciativa "es algo fundamental, a cualquier nivel" reconoce la entrevistada. Añade que en producción no lo es tanto, pero en los demás departamentos sí. Da una puntuación a la cuestión de **6**.

15. "Es importante que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización, que se haga es otra cosa", reconoce la entrevistada. Añade que "procuramos que sean compartidas, pero no siempre lo conseguimos porque no tenemos procedimientos para ello". La entrevistada puntúa la cuestión con un **5**.

16. En Selmark se llevan a cabo reuniones de discusión para que los empleados aprendan unos de otros, "a veces por áreas y a veces comunes, depende de lo que se busque, pero por área siempre lo hacemos", reconoce la entrevistada, que da una puntuación a la cuestión de **6**.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. En cuanto a patentes, licencias y marcas, en Selmark "solo tenemos la marca Selmark, no nos vemos en la necesidad de buscar patentes o crear otras marcas", comenta la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **3**.

18. Para mejorar los procesos productivos, Selmark ha llevado a cabo recientemente una reordenación del almacén y etiquetado. Además, los centros tecnológicos AIMEN y CTAG desarrollan tecnología para el proceso productivo de Selmark. "Siempre buscamos mejorar los procesos productivos, además tenemos un responsable de ingeniería que lo hace muy bien", reconoce la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **7**.

19. Recientemente se ha llevado a cabo una reorganización de los talleres para dar mayor agilidad al servicio al cliente, de tal manera que si hay urgencias no hace falta parar al resto de la producción. La entrevistada destaca que han conseguido reducir el tiempo de servicio, pasando de 15 días a 10 días como máximo en la actualidad. Puntúa la cuestión con un **7**.

20. Existen reuniones, sobre todo en producción, para tratar temas de calidad. "Tenemos dificultades en los procesos que no dependen de nosotros", reconoce la entrevistada, que añade "los proveedores nos sirven el tejido y procuramos establecer criterios de calidad para esa fase. Hacemos los círculos de calidad a nivel externo, visitamos a proveedores para dejar claro los estándares de calidad". Da una puntuación de **6**.

21. En cuanto a bases de datos, la entrevistada reconoce que solo disponen de la ISO 9000, en la que se recogen todos los procesos de la empresa y cualquier trabajador puede acceder a ella para saber que tareas debe realizar y cómo llevarlas a cabo. "No está a todos los niveles, pero a nivel de producción sí", comenta la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **5**.

22. En Selmark se utiliza tecnología de corte láser, "pero en términos informáticos estamos bastante atrasados", comenta la entrevistada, reconociendo que a pesar de que en la empresa se trabaja con SAP deberían mejorar mucho en este apartado. Puntúa la cuestión con un **4**.

23. La entrevistada se limita a reconocer que deberían preocuparse más por el mantenimiento de la tecnología y la maquinaria. Puntúa la cuestión con un **4**.

24. En Selmark se intenta promover un buen clima laboral, "pero en los últimos años, con la crisis, es muy difícil", reconoce la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **4**.

25. La entrevistada reconoce que en cuanto a los sistemas de comunicación internos "estamos muy verdes". "Tenemos un sistema de comunicación claro como el comité de empresa, pero hay otras maneras y no las utilizamos lo suficiente, necesitamos mejorar mucho en este aspecto", reconoce la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **3**.

CAPITAL RELACIONAL

26. Selmark cuanta con alrededor de 3.500 clientes. La entrevistada comenta "tenemos clientes VIP con los que mantenemos una constante comunicación y con los que tenemos detalles en cuanto a prioridad de pedidos. También llevamos a cabo reuniones formativas sobre el producto para estos clientes, así también aportamos valor añadido". La entrevistada puntúa la cuestión con un **6**.

27. Para conocer la opinión de sus clientes, Selmark emplea a sus comerciales, que informan sobre problemas o solicitudes transmitidos por el cliente. Además, la empresa cuenta con una encuesta anual que hace a unos 1000 clientes y en la que valoran diferentes aspectos de la empresa, atención al cliente, publicidad, productos, etc. "Nos permiten mejorar, en base a eso hemos, por ejemplo, formado al personal de atención al cliente para mejorar el servicio", comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **6**.

28. Para ofrecer valor añadido al cliente, además de lo expuesto en la pregunta 26, la entrevistada comenta que "hay clientes que lo están pasando mal y hemos tratado de proporciónale técnicas para ayudarle a incrementar sus ventas". La entrevistada puntúa la cuestión con un **5**.

29. La entrevistada reconoce que la empresa apenas pierde clientes, y los que pierde es porque se ven obligados a cerrar. "No entramos en guerra de precios, tenemos un muy buen producto y cuando alguien lo prueba suele repetir" comenta la entrevistada. Añade que "llevamos a cabo acciones para captar nuevos clientes, por ejemplo estamos trabajando con una empresa que está haciendo una base de datos de negocios de nuestro sector para saber por qué no son clientes de Selmark, así averiguamos cuáles estarían interesados en ser clientes". La entrevistada da una puntuación a la cuestión de **5**.

30. Selmark colabora con AIMEN y CTAG, que le proporcionan tecnología láser de vanguardia para el proceso productivo. También colaboran con la Universidade de Vigo. La entrevistada también comenta "tenemos colaboraciones con alguna empresa donde comercializamos un producto determinado como es el caso de las medias especiales para novia. Con empresas del sector textil no compartimos intereses comunes", destaca la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **4**.

31. Selmark sigue de cerca las acciones de sus competidores, "aunque generalmente vamos un paso por detrás de ellos, provocado quizás por la resistencia al cambio de los trabajadores y directivos", justifica la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **4**.

32. La entrevistada reconoce que las relaciones con los proveedores son sólidas. Comenta que "hay proveedores de toda la vida, y los que dejamos de tener es porque cierran". Puntúa la cuestión con un **6**.

33. En cuanto a la capacidad de respuesta de los proveedores, la entrevistada reconoce que "tenemos algunos problemas, ya que a veces el pedido final no coincide con lo que se acordó, pero no solemos tener demasiados". Puntúa la cuestión con un **5**.

34. En cuanto a las alianzas estratégicas de la empresa, la entrevistada reconoce que "deberíamos preocuparnos más, sobre todo a la hora de vender en el extranjero. Es más importante implantarse en el extranjero que tan solo vender, y para implantarte fuera tienes que establecer alianzas". Puntúa la cuestión con un **3**.

35. La empresa no cuenta con demasiadas alianzas en diferentes sectores, aparte de CTAG, AIMEN o la Universidade de Vigo. La entrevistada puntúa la cuestión con un **3**.

36. La entrevistada comenta que “Selmark ha conseguido ventajas competitivas aplicando el capital intelectual, no lo tenemos controlado con lo que no podemos aplicar estrategias de capital intelectual”. Prefiere no puntuar la cuestión.

6.2.7. ADOLFO DOMÍNGUEZ

Lugar de la entrevista:	Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo
Nombre de la persona entrevistada:	María Pérez Mantecón
Cargo que ocupa en la empresa:	Control de Gestión en departamento de Contabilidad.
Fecha y hora de la entrevista:	28 de mayo de 2013 a las 16:00 horas
Incidencias:	La entrevistada no ocupa uno de los puestos de mayor responsabilidad en la empresa, pero cuenta con el conocimiento y la experiencia suficientes para atender a la entrevista (Delegada por el Director General). Duración de la entrevista: 45 minutos.

RESPUESTAS

1. La entrevistada entiende el capital intelectual como "todo aquello que tiene la empresa y que está por encima de sus bienes físicos, es decir, los trabajadores, las patentes, el *know how*,…".

2. En Adolfo Domínguez "no hay nada formalizado que se esté aplicando" para la medición del capital intelectual", comenta la entrevistada.

3. Con respecto al desarrollo del capital humano, la entrevistada comenta que "hay un plan de formación, pero últimamente no se está desarrollando mucho". Puntúa la cuestión con un **3**.

4. "Los clientes y los accionistas son muy importantes para la empresa", destaca la entrevistada, que da una puntuación a la cuestión de **5**.

5. Adolfo Domínguez cuenta con un equipo de gente en el departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación que trabajan en desarrollar herramientas informáticas para la empresa. A nivel de marca también hay desarrollo, "siempre estamos tratando de desarrollar la imagen de marca", comenta la entrevistada. Da una puntuación de **5**.

CAPITAL HUMANO

6. El trabajo en equipo se fomenta "en algunos departamentos más que en otros", comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **6**.

7. La creatividad se valora en algunos trabajadores, "en los diseñadores es esencial", comenta la entrevistada. Da una puntuación de **6**.

8. "Con la crisis el compromiso por parte de los trabajadores se ve un poco mermado, ya que hemos tenido que realizar algún ERE, pero aun así hay gente muy comprometida. El nuevo director general le ha dado un enfoque que hace que se incremente el compromiso", comenta la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **5**.

9. “Como es lógico, a la gente mayor le cuesta más adaptarse a los cambios, pero ponen todo de su parte y asumen que hay que evolucionar. La gente joven no tiene problema”, explica la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

10. La formación académica de los empleados se considera importante sobre todo en puestos directivos, ya que “se están profesionalizando mucho, siempre se busca a gente competente dentro de sus ámbitos”, justifica la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **6**.

11. Como se ha comentado en la tercera cuestión, existe un plan de formación pero “un poco mermado últimamente por las circunstancias”, comenta la entrevistada. A pesar de ello, “actualmente se están desarrollando dos cursos de formación en el departamento de contabilidad y se ofrecen cursos de inglés todos los años”, añade la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **6**.

12. La entrevistada destaca que los empleados “suelen participar activamente” en los cursos ofrecidos por la empresa. puntúa la cuestión con un **6**.

13. En Adolfo Domínguez es esencial que los trabajadores posean la capacidad de resolución de problemas “a todos los niveles de responsabilidad”, según expresa la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **7**.

14. “La capacidad de iniciativa depende un poco del puesto, pero es bueno que lo tengan a cualquier nivel, desde el puesto más bajo”, comenta la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

15. “Es importante que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización, por ejemplo para evitar que algún comercial se lleve la cartera de clientes si abandona la empresa”, comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **5**.

16. En Adolfo Domínguez no se llevan a cabo reuniones para que los empleados aprendan unos de otros, aunque “de manera informal puede que a veces algo se haga”, añade la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **2**.

CAPITAL ESTRUCTURAL

17. “En cada país tratamos de registrar nuestra marca, tanto de ropa como de perfumería, pero no creamos nuevas marcas”, comenta la entrevistada, que da una puntuación de **3**.

18. “Se buscan mejoras en los procesos productivos, sobre todo en el departamento de logística, también en producción, tratando de buscar proveedores que ofrezcan materias primas de mayor calidad”, comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **5**.

19. Para aumentar la competitividad “hemos implantado un sistema que ofrece la posibilidad de que si el producto no está en tienda, se pueda comprar a través de internet en la misma tienda, llevado a cabo por el vendedor. Se lo llevamos a casa al cliente o lo va a buscar a la tienda y de esta forma nos aseguramos la compra. Es totalmente novedoso”, explica la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **7**.

20. Adolfo Domínguez cuenta con la ISO 9000. Además, se promueve mucho el respeto al medio ambiente en la medida de lo que puede. "No se hacen muchas reuniones a nivel de producción en cuanto a calidad", comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **4**.

21. En Adolfo Domínguez no hay bases de datos o similares a los que los trabajadores puedan acudir y resolver sus dudas. La entrevistada puntúa la cuestión con un **1**.

22. En cuanto a la tecnología de vanguardia, "todo el sistema de almacenaje es muy actualizado y está adaptado para incrementar la eficiencia, sobre todo a la hora de la salida de los productos del almacén hacia las tiendas", explica la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **6**.

23. "El mantenimiento de la tecnología y la maquinaria se realiza desde dentro de la propia empresa", comenta la entrevistada. Da una puntuación de **6**.

24. "Se intenta promover un buen clima laboral, y con el nuevo Director General se aprecia un cambio muy positivo en este sentido", comenta la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **5**.

25. Adolfo Domínguez dispone de Intranet, tanto en los servicios centrales como en todas las tiendas. La entrevistada puntúa la cuestión con un **6**.

CAPITAL RELACIONAL

26. Adolfo Domínguez dispone de una base de datos con los clientes. Periódicamente se les envían *mailings* con promociones y ofertas. "Disfrutan de ventajas por ser clientes habituales", comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **6**.

27. La opinión de los clientes se conoce a través de los comerciales. Además, "hay un departamento de atención al cliente", añade la entrevistada. "No tenemos ninguna encuesta como tal, pero siempre se intenta obtener *feedback* del cliente", comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **4**.

28. "El sistema que permite al cliente comprar el producto por Internet en la propia tienda si en la misma no lo hay va orientado a ofrecer valor añadido al cliente, ofrecer algo que los demás no ofrecen", comenta la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

29. "Las promociones suelen ser para todos los clientes que están en la base de datos, si han dejado de comprar se le envía igual para que vuelvan a comprar", explica la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **5**.

30. "En España, estamos implantados en el Corte Inglés, en México estamos en el Palacio de Hierro que son unos grandes almacenes muy conocidos allí. Además tenemos red de franquiciados", comenta la entrevistada, que puntúa la cuestión con un **6**.

31. "Es básico seguir las acciones de tus competidores para saber hacia dónde se dirigen", comenta la entrevistada. Da una puntuación a la cuestión de **6**.

32. “Dependemos de ellos, si no tienes buena relación tendrás problemas”, comenta la entrevistada, que da una puntuación a la cuestión de **5**.

33. Los proveedores de Adolfo Domínguez “están un poco lejos y eso dificulta a veces los envíos rápidos. Estamos tratando de traer la producción para zonas el norte de África para tratar de mejorar esa respuesta”, explica la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **4**.

34. “La empresa Puig distribuye nuestra perfumería. Además la empresa ENRI comercializa libretas con nuestra marca, y también otra empresa comercializa maletas, otra lo hace con carcasas de móvil, etc., todo ello a modo de royalty”, comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **6**.

35. Tiene alguna alianza en los sectores que se han mencionado en la anterior pregunta. La entrevistada puntúa la cuestión con un **6**.

36. “Hace unos años ganamos el concurso para los uniformes de Iberia, y eso fue gracias a la gestión de nuestros comerciales y a las relaciones de los mismos con los clientes. Fue algo muy reconocido a nivel nacional”, comenta la entrevistada. Puntúa la cuestión con un **5**.